

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Graduación

Reporte de Caso

Tema: optimización de estructura de costos

Hotel Howard Johnson

Implementación de un sistema de inventario, compras y ventas con soporte tecnológico

Moreno Pablo Nicolás

VCPB07725

DNI 31.641.356

Director de TFG: Márquez Agustín

2021

Índice

Resumen	1
Introducción	2
Análisis de la situación	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis del contexto.....	6
Pestel.....	7
Las 5 fuerzas de Porter.....	9
FODA.....	11
Análisis específico.....	13
Marco teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
Declaración del problema.....	18
Justificación del problema.....	18
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de implementación	20
Objetivos General.....	20
Objetivo específico.....	20
Alcance y limitaciones.....	20
Recursos.....	21
Acciones y marco de tiempo.....	21
Evaluación o medición de la propuesta.....	30
Conclusiones y recomendaciones	32
Bibliografía	34

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación se orientó a evaluar el sistema de costos, buscando la optimización de su estructura, correspondiente a la empresa Howard Johnson, dedicada al servicio de hotelería, turismo, recreación y eventos (franquicia), que se encuentra ubicada en la localidad de Villa Carlos Paz. Para esto se relevó su estructura y costos varios, los procesos, procedimientos y tareas, se analizó su organigrama y estructura administrativa, así como también se determinó su matriz FODA y PESTEL, logrando un análisis completo de su situación actual en cuanto a estructura de costos se refiere. Una vez finalizado dicho análisis se detectó que posee ciertas deficiencias y no presenta un sistema de costeo de acuerdo a la organización, por eso se procedió a sugerir la implementación del modelo de costeo ABC, que conduzca al logro de los objetivos que lleven a la optimización y eficiencia de la estructura de costos analizada.

Palabras claves: *estructura, costos, procesos, optimización y actividades.*

Abstract

This Final Graduation Project was aimed at evaluating the cost system, seeking the optimization of its structure, corresponding to the Howard Johnson company, dedicated to the hotel, tourism, recreation and events service (franchise), which is located in the town of Villa Carlos Paz. For this, its structure and various costs, processes, procedures and tasks were surveyed, its organization chart and administrative structure were analyzed, as well as its SWOT and PESTEL matrix was determined, achieving a complete analysis of its current situation in terms of cost structure. it means. Once this analysis was completed, it was detected that it has certain deficiencies and does not present a costing system according to the organization, for that reason the implementation of the ABC costing model was suggested, which leads to the achievement of the objectives that lead to optimization. and efficiency of the cost structure analyzed.

Keywords: *structure, costs, processes, optimization and activities.*

Introducción

El presente proyecto aborda el análisis de su estructura de costos realizando un relevamiento de los mismos a partir de los datos suministrados, incluyendo la revisión de los estados contables a los fines de proceder a un análisis y clasificación completa de los costos de la empresa, teniendo en cuentas las nuevas tendencias y estudios de costos.

Este trabajo está elaborado sobre la empresa Howard Johnson, la cual se dedica a la actividad hotelera orientada tanto al mercado turístico como así también a la organización de congresos y eventos, brindando servicios no solo a familias sino también a empresas.

Howard Johnson, es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia siendo su mercado es el turístico y el empresarial. Bajo el sistema de franquicia, tiene alrededor de 800 hoteles en todo en todo el mundo. Desarrolla su marca desde el 1999 en Argentina, y hoy cuenta con 40 hoteles abiertos (2550 habitaciones), 11 en construcción y 12 futuros proyectos.

Howard Johnson tiene 4 categorías de hoteles:

- ✓ Plaza: hoteles de lujos de 5 estrellas.
- ✓ Howard: hoteles de 4 estrellas.
- ✓ Inn: hoteles de 3 estrellas con servicio limitado y ubicado en lugares estratégicos.
- ✓ Express: hoteles de ruta.

Si bien como se indica anteriormente el análisis se realiza sobre la empresa Howard Johnson, está centrado específicamente sobre la franquicia ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz. Este dato es de suma importancia, dado que clasifica a la empresa como PyME (mediana tramo 1), siendo que ésta franquicia tiene 80 empleados y una facturación anual aproximada de 220 millones de pesos, no siendo una gran empresa como es su franquiciada.

Asimismo, además de pyme, está catalogada como familiar, dado que los integrantes de la familia controlan, dirigen y gestionan. Además de ser sus propietarios, cumplen los roles o funciones de Gerente General y Gerente Comercial respectivamente. Es de suma importancia analizar la estructura de la empresa para determinar su grado de

formalidad o de profesionalización en los procedimientos, ya que su carencia puede ocasionar duplicidad o elevados costos por una deficiente gestión de los mismos.

Habiendo presentado la organización se puede considerar que tiene carencias en los sistemas de compras, ventas e inventarios, además tiene la necesidad de tener un nuevo sistema de costeo, presenta una precaria clasificación y asignación de costos, esto genera que los administradores no cuenta con información clara y precisa.

Asimismo los antecedentes descritos a continuación brindan un panorama general de las problemáticas respectivas, o simplemente demuestran la relevancia que tiene la estructura de costos en las empresas en su operatoria diaria, que permite verificar su situación de solidez o riesgo latente observado a partir del análisis realizado.

Los sistemas de costos actuales solo acumulan los costos y no los administran, lo cual no pone en evidencia las actividades que no agregan valor a los servicios. Por otro lado, en el momento de costear los productos o servicios no se asignan de forma adecuada los costos indirectos y los costos de operación, esto hace que las empresas no tengan unos costos reales de los servicios prestados generando dificultades en el proceso de toma de decisiones. Por esta razón y basados en las inquietudes que se reflejan a partir de las necesidades de la empresa respecto a conocer los costos en que se incurren en las prestación de servicios es necesario establecer un sistema de costos acorde a las necesidades de la empresa que permita analizar de una forma crítica los efectos de los mismos en los resultados de la empresa.

El proceso de implementación del sistema ABC en las empresas requiere como condición necesaria una adecuada metodología para evitar fracasos al momento de implementarlo y así, incrementar la tasa de adopción de este sistema al interior de las empresas. Aun en países como Estados Unidos y Canadá donde está más difundido el modelo, solo el 50% de las empresas encuestadas han implementado el sistema ABC (Cherres Juárez, 2010).

Un estudio realizado en los 90's demostró que hubo un aumento en la implementación de la metodología ABC en las compañías europeas. Las principales razones del aumento del uso del costeo por actividades fue que era fácil identificar los costos e ingresos de varios objetos, mejor asignación y un adecuado manejo de los costos.

Las empresas explicaron que este nuevo método les ofreció mejores decisiones al asignar los precios de sus productos y alcanzar un mejor control de los costos (Toro Lopez, 2016).

El manejo de los recursos se hace un tema obligado, en el momento en el que los países del mundo se enfrentan a unos ambientes económicos de mucha competencia. El mundo de la globalización, mediante los Tratados de Libre Comercio TCL, impone variables que aún no conocemos. Lo único cierto es que en una economía competitiva los vendedores solo cuentan con los costos para lograr las metas de rentabilidad; son ellos (los costos) los que determinan la viabilidad empresarial. Si bien es cierto que el retorno actúa como evaluador de la relación entre la empresa y el medio es internamente, el manejo de los recursos, el que aprueba si la entidad es factible (Cuervo Tafur, Osorio Agudelo, y Duque Roldán, 2013, p. 66)

Todo este trabajo tendrá como objetivo principal analizar e identificar la estructura de costos de la empresa abajo el mismo estudio, ya que la eficiencia de la productividad no solo depende en la maximización de la producción y reducción de costos, sino que el modelo que se implemente debe adaptarse para poner de manera visible la formación de la cadena de valor de la empresa y tener una distribución de recursos eficiente.

Una vez que se realice este análisis, este reporte de caso ofrecerá la búsqueda de los mejores resultados posibles a partir de la máxima reducción de costos deseable, desde las sugerencias propuestas, manteniendo o incluso incrementando la eficiencia operativa de la empresa, así como también determinando la incidencia que puedan tener sobre el riesgo tanto económico como financiero.

Una empresa debe tener un sistema de costos que le permita visualizar los esfuerzos en que incurren sus negocios, ellos le permiten planificar, analizar inversiones y fijar precios, etc. Sin dudas es de gran apoyo a la empresa en la toma de decisiones basadas en un sistema de información relacionados con los costos de sus operaciones.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

La cadena de Hoteles Howard Johnson si bien abrió en Argentina en el año 1997, fue recién en 2016 que inauguró (en el formato de franquicia) en la localidad de Villa Carlos Paz el Howard Johnson Carlos Paz, que si bien es de la categoría de 4 estrellas, es una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme.

La familia Elliot (padre y sus dos hijas), con anterior experiencia en el rubro en la ciudad de Salta, tuvieron la idea de construir un condo hotel (modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma). Por esto se asociaron a la cadena internacional Howard Johnson, que le ofrece las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas.

Dado que una franquicia es un acuerdo comercial a partir del cual una de las partes paga a la otra por la explotación de un determinado negocio y el uso de la marca, y que obliga al llamado franquiciado (quien paga por la utilización de la marca) deba cumplir ciertos lineamientos dispuestos por el propietario de esta. No obstante este acuerdo comercial tiene cierta flexibilidad dado que permite dotar al negocio de su impronta personal. Es por esto que trabajar con sistema de franquicias requiere un desarrollo comercial en sí mismo, y en este caso más aún.

El Hotel cuenta con 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante, un spa y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

Todo esto está enmarcado en su misión, dado que busca desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Su filosofía de trabajo es el respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas, así como la cordialidad en el trato, por esto Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral. Siempre enmarcado en sus valores:

- ✓ Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- ✓ Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- ✓ Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- ✓ El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

Dado que la empresa es de carácter internacional, se solicita que algunos puestos de contacto tengan formación bilingüe, es decir, conserjes, personal de servicio a la habitación, mozos y algunos ayudantes deben hablar inglés de manera fluida. Esto conlleva tener empleados con un alto nivel de conocimientos y capacidad, por lo tanto se brindan capacitaciones constantes a los más de 80 empleados que cuenta el hotel.

Esto incide no solo en el costo de las capacitaciones continuas, sino también en los montos de las remuneraciones dado que se requiere personal con determinadas capacidades y experiencias.

Análisis del contexto

Se llevó a cabo el análisis PESTEL que identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Es una herramienta de medición de negocios de gran utilidad para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Pestel:

Tabla 1: *Pestel.*

Político
<ul style="list-style-type: none"> - Doble indemnización - Prohibición de ingreso de extranjeros - Cierre por cuarentena
Económico
<ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Desconfianza para inversionistas extranjeros - Precios dolarizados de insumos
Sociocultural
<ul style="list-style-type: none"> - Turismo en Argentina (pandemia) - Confinamiento / normalidad
Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> - Transformación digital - Redes sociales (marketing) - Infraestructura e insumos sustentables
Ecológico
<ul style="list-style-type: none"> - Hoteles más verdes (sustentabilidad y medioambiente)
Legal
<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo en alojamiento de Turismo por Covid 19

Fuente: elaboración propia.

Político

Por el inicio de la pandemia el gobierno nacional aplica la doble indemnización a todos los trabajadores que iniciaron su relación laboral antes del 13 de Diciembre del 2019 al 31 de Diciembre del 2021, además por el Decreto N° 274/20 se estableció la prohibición el ingreso al territorio nacional a todas las personas extranjeras no residentes en el país, con el objetivo de reducir las posibilidades de contagio. Hoy Argentina está pasando la segunda ola de contagio de Covid 19, y si esto continua es posible que se modifiquen las restricciones y se retroceda de fase en los lugares más afectados.

Económico

El contexto económico, la restricción cambiaria y de importaciones generan distorsión en los precios y trabas en la adquisición de insumos. Esto conlleva una elevada desconfianza en el peso argentino, que sumado a la inestable seguridad jurídica y reglas de juego volátiles, dificulta el ingreso de inversores extranjeros.

Sociocultural

Dada la situación de pandemia que se está viviendo y los confinamientos decretados por el estado nacional impiden el ingreso de extranjeros al país generando una reducción del mercado en el cual apunta la empresa. Por el contrario los argentinos que vacacionaban en el extranjero optaran en visitar otros lugares en el territorio nacional.

Con la nueva ley del teletrabajo y el alta grado de contagio los empleados puede surgir la necesidad de que determinados empleados realicen su trabajo desde su casa, esto es claro que no todos los puestos pueden acceder a esta modalidad. Dependiendo de cada caso puede generar una diferencia de costo comparado con la situación pre pandemia

Tecnológico

La tecnología evoluciona a pasos agigantados y brinda herramientas de optimización y eficiencia en la actividad diaria. Por eso es fundamental llevar a cabo una transformación digital que lo conecte con las nuevas tendencias que permitan dinamizar el negocio.

Desde *Instagram, Facebook, Whatsapp*, etc. no solamente sirve para compartir fotos o eventos; además compramos y nos informamos a través de las redes sociales, por eso es importante que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz apueste a estas nuevas modalidades de ventas. En Instagram esta franquicia cuenta con 21.8 K (mil) seguidores, está en el 3° puesto a nivel seguidores, comparado con otras franquicias de Howard Johnson en el país.

Ecológico

La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) creo el programa hoteles más verdes, que es una plataforma de sustentabilidad hotelera que se basa en herramientas eficaces para la gestión de los alojamientos turísticos de argentina.

El programa otorga certificaciones y reconoce aquellos que demuestran ciertos parámetros que deben ser evaluados. La certificación es una Ecoetiqueta (hay tres categorías oro, plata y bronce) que reconoce y certifica aquellos hoteles argentinos que tienen gestión sustentable. En el territorio nacional contamos con 137 hoteles certificados, en 41 destinos diferentes.

Legal

Debido a la pandemia se genera la necesidad de contar con protocolos actualizados constantemente, por esto el gobierno nacional emite resoluciones y/o decretos de necesidad y urgencia que establecen las pautas a seguir, como ser distanciamiento, uso de barbijo, máscaras, productos de limpieza, alcohol en gel, ventilación, etc.

Las 5 fuerzas de Porter

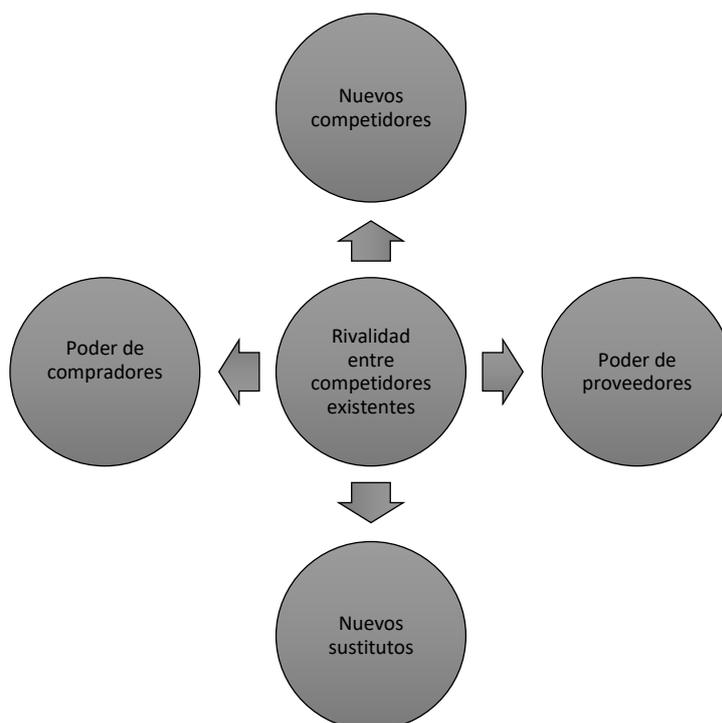


Figura 1. 5 Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia

Es un modelo de análisis competitivo que consiste en considerar 5 fuerzas que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado. Esta herramienta se utiliza para maximizar los recursos y superar a la competencia. Luego de aplicar este sistema estará en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias

que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Se mencionan a continuación las 5 fuerzas aplicadas a la industria hotelera.

✓ La rivalidad entre competidores:

Esta rivalidad aumenta al ser una localidad turística, si ingresan más personas a vacacionar, se acrecienta la competitividad.

✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El contexto socioeconómico que está transitando Argentina, dificulta el ingreso de otras empresas del mismo rubro, a esto se suma la pandemia y las restricciones que implica, lo cual restringe el acceso a nuevos competidores.

✓ Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Los productos sustitutos de la empresa son los departamentos de alquiler temporario (a través de la plataforma airbnb) y cabañas, el costo es menor que el rubro hotelero y se adapta fácilmente a los clientes.

✓ Poder de negociación de los proveedores:

La política de la empresa es trabajar preferentemente con los mismos proveedores, -en este caso- son empresas grandes, pymes y monotributistas. El hotel no tiene la filosofía de buscar otras opciones y/o evaluar bajar los costos.

Eso le permite equilibrar la balanza al momento de negociar los precios, ya que los proveedores no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa en especial para pymes y monotributistas.

✓ Poder de negociación de los consumidores:

La empresa se maneja con pocos clientes, pero importantes, dándole un gran volumen de facturación al hotel, y con la misma metodología que se utiliza con los proveedores. Esto genera un alto poder de negociación de los consumidores.

Diagnóstico organizacional

Para hacer un diagnóstico de la organización se utiliza la herramienta FODA, que mediante su desarrollo se puede ver las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que definen a la organización.

FODA

Tabla 2: FODA.

<i>Factores Internos</i>	<i>Factores Externos</i>
<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Ubicación a 5 minutos del centro y a 40 del aeropuerto	Transformación digital
Capacitación constante de los empleados	Nuevos clientes por la limitación de viajes al extranjero
Programa de sustentabilidad	Búsqueda de nuevos clientes con nuevas plataformas de publicidad y venta
Dueños con experiencia en el rubro	
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
Manejo de inventarios con herramientas desactualizadas	Pandemia
Acotada cantidad de proveedores	Competencias con más influencia en las redes sociales
Circuito de compras y ventas	Caída del consumo
Dueños gerencian la empresa	
Stock mínimo	
Falta de sistema de costeo acorde a sus operaciones	
Insuficiente seguimiento de costos	

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el análisis FODA de la empresa, se observan, las fortalezas y oportunidades como aspectos positivos que tiene la organización, atributos que suman valor a la empresa.

La mayor fortaleza en este caso es la amplia trayectoria que tiene en el sector hotelero, y el reconocimiento local. Asimismo, la distancia a cinco minutos del centro de la ciudad le permite al huésped disfrutar de un sitio estratégicamente ubicado a la hora de

movilizarse, como así también le garantiza un descanso asegurado, dado que no hay ruidos molestos característicos del centro de la ciudad.

En el caso de los empleados, se les brinda capacitación constante, como así también beneficios y detalles de reconocimiento que son de suma importancia, y muy valorados por los mismos, y que se ven reflejados a la hora de brindar calidez a los huéspedes.

En cuanto a las oportunidades del FODA reflejadas en el hotel se puede señalar:

Especialmente la transformación digital como una herramienta necesaria para incrementar la productiva, disminuyendo costos y continuando con la política de sustentabilidad.

Mayor demanda de pasajeros dado que por la pandemia los viajes al exterior se encuentran restringidos, y por ende se potencian los viajes dentro del territorio argentino. A su vez se puede implementar una estrategia para atraer nuevos clientes, a través de las redes y/o con referidos y promociones por parte de los clientes asiduos del hotel.

Las debilidades forman parte del FODA, y en lo que respecta al hotel podemos hablar del gerenciamiento a cargo de sus dueños, lo cual a veces genera una mirada sesgada que no permite focalizar las debilidades, y por ende proponer mejoras.

La ausencia de un sistema de costeo tanto de clasificación contable como de programa (software) es la debilidad más importante que tiene la empresa, dado que genera un insuficiente seguimiento de los costos, impidiendo la optimización de los recursos y estructura.

Con respecto a la escasa cantidad de proveedores y en el afán de sostener esa metodología, en algunas oportunidades no se pueden cubrir las necesidades de los clientes con algunos faltantes, y a esto se suma otra debilidad latente de mantener el stock mínimo en posible circunstancia de contingencia.

En referencia a las amenazas de la empresa, el primer lugar es la pandemia, una situación impensada que afecta en principio por los cierres que se determinen a nivel nacional y /o provincial sobre los cuales no se tiene injerencia. También, puede afectar

internamente por los contagios y/o aislamientos que deban cumplir sus colaboradores en caso de algún contacto estrecho.

Análisis específico

Luego de analizar la situación, se encuentra que la organización tiene deficiencias y/o carencias en los sistemas de compras, ventas e inventarios, siendo que en la mayoría de los procesos no cuentan con un sistema de costeo que brinde información para la toma de decisiones. Esto genera demora en los procesos, precario o nulo control de gestión y falta de eficiencia en el recurso humano, entre otros aspectos, lo que hace que no sean procesos acordes a la magnitud y profesionalismo de la empresa.

La empresa tiene mal imputación de costos lo cual distorsiona los valores de su estructura de costos generando una información errónea para la toma de dediciones, dado que el sistema se lleva en forma conjunta este no refleja los verdaderos costos en los cuales se están incurriendo en la actividad normal de la empresa, ya que no se lleva el control de todo sino de lo más relevante por lo que no permite tener una información precisa.

Por otro lado la falta de información precisa no le permite a la administración tener las bases para una adecuada planeación, control y toma de decisiones con lo que respecta a la situación de la empresa.

Por último, se detalla la rentabilidad de la empresa con los ratios de rentabilidad del activo (ROA) y la rentabilidad del patrimonio neto (ROE). La primera de ellas es el cociente entre la utilidad neta del periodo y el activo total promedio, siendo para el 2016 25,3%, descendiendo en el 2017 a 20%, y continua en descenso en el último periodo llegando a 19%.

El ROE mide la rentabilidad del patrimonio neto y refleja el riesgo financiero que asumen los accionistas. Se obtiene dividiendo la utilidad neta por el capital contable promedio del periodo, siendo para el 2016 39%, descendiendo en el 2017 a 30%, y elevándose en el 2018 a 32%.

En lo que respecta a la parte operativa los costos se cargan de una manera que no permite evidenciar si los proyectos se están presupuestando de la manera adecuada, esto también genera que los resultados de rentabilidad no sean confiables.

Los índices del ROA y ROE reflejan la rentabilidad de la empresa, estos indicadores se utilizan para identificar los beneficios o las pérdidas producidas, se tiene que tener en cuenta los costes incorporados. Cuando más exacto sea el cálculo de los costes, más exacto será el índice de la rentabilidad, puesto que éstos son normalmente más difíciles de calcular y los ingresos de controlar.

La situación actual del sistema de costos en la empresa Howard Johnson parece no ser adecuada para las expectativas de la empresa ya que se están llevando los costos generales y no por cada actividad que se realiza para el cumplimiento de los objetivos de esta.

La empresa requiere un estudio minucioso de las actividades que generan valor y las que no generan valor para poder modificarlas o eliminarlas, y con esto identificar los costos en los que incurren para poder realizar la distribución correcta a los productos y servicios.

Marco teórico

El desarrollo planteado a continuación está estructurado de tal forma que se parte de los conceptos que de manera general definen las características del tipo de estudio que se realizará con el proyecto, para una vez definido esto ingresar en lo particular, definiendo las principales teorías y conceptos que específicamente van a ser de sustento práctico para el proyecto.

Los costos se encuentran relacionados con los objetos de costos ya sea en forma directa o indirecta. En forma directa es más fácil ya que se distribuyen los costos a un objeto de acuerdo con una relación casual (causa y efecto), siendo esto lo que se denomina factibilidad de rastreo, lo cual quiere decir la capacidad de distribuir un costo directamente a un objeto de costo en una forma factible mediante una relación casual rastreándose más fácilmente la observación física, en cambio los indirectos no pueden rastrearse con precisión y para distribuirlos es necesario contemplar una relación de causa y efecto conocido como rastreo de impulsores, que son factores que causan cambios en el uso de recursos uno de la actividad, costo e ingresos. Esta distribución es conocida como costeo con base en actividades, distinta a las bases conocidas tradicionalmente de valores o tiempo (Cárdenas y Nápoles, 2016).

El costeo basado en actividades propone una nueva visión en la asignación de los costos, partiendo de la base de que deben ser las actividades las que generan el uso de los recursos de las empresas y en consecuencia, son ellas los objetos de costeo. Para imputar el costo de las actividades a los productos y/o servicios, se deben recurrir a costos conductores mediante el estudio de las bases de asignación apropiadas (Laporta Pomi, 2016).

Por su parte Horngren, Datar, y Rajan (2012) sostienen que un sistema de costeo mejorado disminuye la asignación de los costos recursos, además mejora la medición de los costos indirectos que se utilizan para diferentes objetos de costo.

El costeo basado en actividades es un nuevo enfoque acerca del tratamiento de los gastos indirectos. Este sistema puede aplicarse tanto a ordenes como a proceso. La realidad es que el correcto y puntual prorrateo de los gastos indirectos entre los diverso

productos que se fabrican en una empresa es el secreto de un buen costeo (Calleja Bernal, 2013).

Mallo (2012) concuerda al señalar que la complejidad de implementación del ABC hizo que Kaplan y Anderson desarrollaran un nuevo modelo de costo basado en el tiempo invertido por actividad (*Time-Driven ABC*), como una serie de ecuaciones temporales lineales aditivas que tiene como factor principal el tiempo necesario para realizar cada actividad. Plantean que este método es más conveniente para entender la capacidad ociosa o estimada de la empresa ayudando a identificar recursos ineficientes.

La información de costos producida por el sistema de costos debe ser útil y benéfica para la organización como un todo, por la cual se requiere una visión global de la misma. También debe ser un sistema integrado con todos los procedimientos operacionales de la empresa, lo cual se traduce en la administración de costos de toda la cadena de valor. (Morales Bañuelos, Smeke Zwaiman, y Huerta García, 2018, p. 48)

En la reducción del costo es importante el enfoque que se dé a la estrategia. Con el enfoque financiero se enfatiza el control, la asignación de presupuestos, el control de gastos y la responsabilidad de los gerentes; mientras que en el enfoque operativo el énfasis se pone en el diseño, la identificación de problema, encontrar sus causas e implementar soluciones (Landeta, 2016).

El resultado de los procesos en las empresas de transformación se denomina inventario. Los inventarios son uno de los activos más importante y se convierten en la base y razón de ser de las empresas comerciales y de transformación. Un inadecuado manejo y valorización de los inventarios puede contribuir inclusive al fracaso de los negocios y por el contrario, una buena valoración administración y control de ellos contribuyen al éxito empresarial (Cuervo Tafur, Osorio Agudelo, y Duque Roldán, 2013).

El autor Toro Lopez (2016) describe que la cadena de valor además de visualizar los procesos secuenciales, interpreta cada paso como un eslabon que brinda valor permanente, en costo, calidad y velocidad de un producto o servicio, desde el momento que se inicia hasta la satisfacción del cliente.

Se resalta que el costeo por actividades surge, en primera instancia, ante las fallas de los sistemas tradicionales de costos en la distribución de los gastos y costos indirectos.

Hoy, los sistemas implementados por algunas compañías y que han sido diseñados, principalmente, para valorizar inventarios con el propósito de preparar los estados financieros y pagar impuestos, no están proporcionando a los gerentes la información oportuna y pertinente para introducir mejoras en la eficiencia operacional y medir los costos de los productos y/o servicios.

El ABC constituye un valioso aporte a los sistemas de costos actuales, por cuanto, no solamente facilita una mejor asignación de los costos, sino también los concibe con una mayor integración a los procesos y actividades dentro de una organización, a partir de análisis profundos y detallados. Asociado a este sistema, si lo que se necesita es una adecuada gestión de los procesos, la ABM se destaca como la técnica de gestión correspondiente para lograr un análisis más completo y objetivo.

Por último, la determinación de los costos de calidad se enmarca en dos propósitos muy claros, cuyo cumplimiento se facilita mediante el empleo del método ABC: la satisfacción del cliente y la eliminación de todos aquellos agentes que entorpecen los procesos de las organizaciones.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa no presenta un sistema de costeo de acuerdo a sus necesidades, esto se deduce a raíz de que la empresa realiza una clasificación básicamente en costos por funcionalidad, o sea, discriminando entre administrativos, comerciales y financieros (en este caso por ser una empresa netamente de servicios no incurre en costos de producción para la clasificación correspondiente).

Al generar una distribución de costos de esta forma, en lo que respecta a la contabilidad de costos, no permite un análisis pormenorizado de los mismos, impidiendo su óptima administración esencial para la toma de decisiones, pues no permite el control de sus operaciones. Además no proporciona los elementos necesarios para mantener los niveles adecuados de inventarios, facilitar la asignación y el control de responsabilidades, y en especial dificulta la disminución de los costos y aumentar la productividad de los recursos.

Justificación del problema

Por el volumen y la actividad que realiza la empresa, necesita implementar un método de costeo que le permita medir los costos de los recursos utilizados, utilizar herramientas para la planeación del negocio, y así determinar utilidades, controlar y reducir los costos. Esto le permitirá tomar decisiones estratégicas medibles.

La implementación de un nuevo sistema ofrece una forma rápida, eficaz y económica de reducir los costos, obteniendo suficiente información para que los responsables pueden comprender cuales son los verdaderos inductores de los costos y tener una acción sobre ellos.

Conclusión diagnóstica

De acuerdo al análisis realizado la empresa debe modificar su estructura de costos y su contabilización ya que incurre en procedimientos erróneos que de acuerdo a las tomas de decisiones, pueden incidir en la salud del negocio, por eso se propone la implementación de un sistema de costeo basado en actividades (ABC).

Considerando que la contabilidad de costos es analítica, permite diagnosticar cada proceso a la vez que recopila información, controlando de tal manera que facilita la interpretación de valores en las actividades, dado que dentro del área hay funciones que no generan valor agregado. Es por ello que deben ser excluidas para anexar otras que si sean necesarias todo esto es posible por el modelo de costos basado en actividades.

Actualmente prescindir de la utilización de ésta herramienta eficiente de costeo se considera un riesgo, dado que el contexto competitivo de las empresas hoy se encuentran en la búsqueda de la minimizar los costos y el poder aumentar la producción.

Un sistema de costeo ABC permitirá tomar decisiones estratégicas en forma acertada, debido a que al determinar los costos se puede asignar el precio del producto o servicio y analizar cómo se encuentra éste en relación con la competencia.

Plan de implementación

Objetivo General

Diseñar un sistema de costeo ABC acorde a las operaciones del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Carlos Paz, a fin de que la empresa pueda disponer de información precisa para la asignación de sus costos, a implementarse en el segundo semestre del año 2021.

Objetivo específicos

- Definir la estructura óptima de costos orientado al método de costeo por actividades.
- Identificar las distintas actividades que la organización realiza para comercializar y distribuir su servicio.
- Analizar la viabilidad económica de instalar un sistema de gestión de costeo e inventario (programa) ABC, que permita sistematizar y optimizar la gestión y control.

Alcance y limitaciones

De contenido: se aborda un tema sobre el costeo ABC como método de implementación para la empresa.

Temporal: el estudio se realiza en el primer semestre del 2021 para ser implementado en el segundo semestre del mismo año. Para el análisis y elaboración se utilizó información de los ejercicios 2016 al 2018.

Ámbito geográfico: por ser un problema que padece esta franquicia, este método es aplicable a cualquier empresa de servicios y en especial en servicios hoteleros, con sus correspondientes modificaciones, ya sea que pertenezcan a otras provincias o países, adaptable a las actividades de cada una.

Metodología: según el análisis logrado y los objetivos desarrollados, esta presentación es de tipo cuantitativo y explicativo.

Limitaciones: durante la realización del trabajo investigativo se presentó la falta de datos certeros, donde se tuvo que presentar la información con datos estimados.

Recursos

Los recursos utilizados para implementar este método serán las capacitaciones de los recursos humanos de la empresa para mejorar los procesos de costo, la designación de tarea y responsabilidad de cada integrante del sistema. En el momento de utilizar los recursos humanos permitirán desarrollar la formación y aprendizaje, tomaremos en cuenta el capital humano de la empresa, para potenciarlo al máximo con capacitaciones, brindando todas las herramientas que deban utilizar y de un mayor equipo de trabajo.

Es fundamental contar con equipamiento tecnológico adecuado para llevar a cabo este nuevo sistema implementado.

En la tabla 3 se presentan los recursos necesarios para la implementación del sistema de costos ABC. Cabe aclarar que los importes indicados son estimados en base al Acuerdo Salarial Provisional 2021 CCT 389/04 suscripto con la Federación Empresaria Hotelero Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA).

Tabla 3: *Presupuesto de recursos.*

Recursos	Tiempo (horas)	Costo (\$)
Asistente contable	50	44000
Administrador	12	8000
Gerente	10	10000
Precio de Matriz Excel		15000
Capacitación personal	12	20000
Total	84	97000

Fuente: elaboración propia.

Acciones y marco de tiempo

Para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto, determinados a partir de la identificación de una problemática de la empresa, y luego de los análisis realizados en profundidad se procederá a:

- ✓ Diagnosticar la empresa: se establece la situación actual en la cual se encuentra la empresa en relación a generación de sus costos.
- ✓ Identificar las actividades relevantes: se establecen las actividades que se generan en la parte administrativa y operativa, indagando los procedimientos y procesos que se realizan en la empresa.
- ✓ Organizar las actividades por centro de costos: las actividades se agrupan por centro de costos teniendo en cuenta la importancia de cada actividad y el centro de costo al que pertenece.
- ✓ Identificar los componentes del costo: se identifican los componentes del costo más comunes en los cuales se incurren en la actividad detectadas en el paso anterior y se dejan por separado para hacer un adecuado cálculo de los mismos.
- ✓ Asignar costos (primera, segunda y tercera fase): asignación de los costos de cada centro de costo, identificar el inductor del costo, determinar la estructura del flujo de costos.
- ✓ Controlar los resultados aportados por el método: se evalúa el resultado por el método y corregir si presenta algún error o falla.

Lo expuesto anteriormente se puede visualizar en el siguiente diagrama de Gantt, en el cual se especifica el tiempo de cada una de las actividades a desarrollar.

Tabla 4: *Gantt*

Actividades/tareas		Semana							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Diagnosticar la empresa									
Identificar las actividades relevantes									
Organizar las actividades por centro de costos									
Identificar los componentes del costo									
Asignar costos	Primera fase								
	Segunda fase								
	Tercera fase								
Controlar los resultados aportados por el método									

Fuente: elaboración propia.

Este cronograma es una herramienta que suministra información precisa que le permite a la empresa tener una adecuada planeación, control y toma de decisiones permitiendo, a su vez, mayor eficiencia de sus operaciones y del consumo de costos.

Se propone identificar las actividades relevantes que se generan en la empresa por medio de la observación directa e indagación, encuesta al personal, revisión de documentación como organigrama y manual de funciones. En la tabla 5 se presenta a priori una primera aproximación a las actividades.

Tabla 5: Actividades

Actividades	
Revisar ocupación del hotel	Mantenimiento de jardines
Atender a clientes	Registro de ingresos y egresos
Registrar reservas en el sistema	Preparación de balances
Realizar el Check in – Check out	Análisis de costos
Arquear la caja	Control De Bancos
Tomar pedidos de mercadería	Inventarios mensuales de bodega central
Prestar servicios de alimentos y bebidas	Envío de Facturas con crédito corporativo
Retirar vajilla	Cobro de facturas en las empresas o bancos
Limpiar restaurante	Recepción y registro de retenciones
Preparar alimentos	Registro de cobranzas en el sistema
Lavar vajilla y cristalería	Revisión de cobranzas en el sistema
Limpiar cocina	Revisión de mensajes de correo electrónico
Limpiar habitaciones	Elaboración de cotizaciones y envío
Verificar consumos de clientes en las habitaciones	Concesión de créditos corporativos
Revisar stock de minibar	Hacer pedidos de compras
Lavado de ropa, mantelería y sabanas	Recepción de mercadería en bodega
Secado de ropa, mantelería y sabanas	Ubicación en perchas y cuartos fríos
Controlar de inventario	Entrega de requisición a diferentes departamentos
Mantenimiento de calderos	Registro de requisiciones en el sistema
Mantenimiento de piscina	Controlar de stock de mercadería

Fuente: elaboración propia.

Luego se deben organizar las actividades por centro de costos, en este paso las actividades descritas anteriormente deben ser organizadas de la manera en que se muestra en la tabla 6.

Tabla 6: *Actividades por centro de costo.*

Actividades		Centro de costo
Atender a clientes	Registrar reservas en el sistema	Recepción
Realizar el Check in – Check out		
Tomar pedidos de mercadería	Arquear la caja	
Prestar servicios de alimentos y bebidas		Alimentos y Bebidas
Retirar vajilla	Limpiar de restaurante	
Atender a clientes	Preparar de alimentos	
Lavar vajilla y cristalería	Limpiar de cocina	
Limpiar habitaciones	Lavar ropa, mantelería y sábanas	Habitaciones
Verificar consumos de clientes en las habitaciones		
Revisar de stock de minibar	Control de inventario	
Secado de ropa, mantelería y sábanas		
Mantenimiento de calderos	Mantenimiento de jardines	Mantenimiento
Mantenimiento de piscina		
Registro de ingresos y egresos	Análisis de costos	Contabilidad y Administración
Preparación de balances	Control De bancos	
Inventarios mensuales de bodega central		
Envío de facturas con crédito corporativo		Cobranzas
Cobro de facturas en las empresas o bancos		
Recepción y registro de retenciones		
Registro de cobranzas en el sistema	Revisión de cobranzas en el sistema	
Revisión de mensajes de correo electrónico	Elaboración de cotizaciones y envío	Marketing y Ventas
Concesión de créditos corporativos		
Hacer pedidos de compras	Ubicación en perchas y cuartos fríos	Adquisiciones
Recepción de mercadería en bodega	Registro de requisiciones en el sistema	
Entrega de requisición a diferentes departamentos	Controlar de stock de mercadería	

Fuente: elaboración propia.

La próxima actividad es identificar los componentes de costo, donde se deberán definir los componentes de costos indirectos de la siguiente manera.

Tabla 7: *Componentes del costo*

Componentes de costos de sueldo y salarios	Fondos de Reserva	Combustibles
Sueldos y Salarios	Componentes del costo fijo	Suministros
Horas extras	Depreciaciones	Limpieza
Salarios personal extra	Impuestos Prediales	Desechables
Décimo tercer sueldo (SAC)	Permisos de funcionamiento	Lavandería
Vacaciones	Seguros	Oficina
Componente de costos de cargas sociales	Componentes del costo operativo variable	Ingeniería
Aporte Patronal	Electricidad	

Fuente: elaboración propia.

Determinar las relaciones entre actividades y costos, en este punto se muestra que costo pertenecen a que centro de costos.

Tabla 8: *Centro de costos*

Costos	Centro de costo	
Suministros de limpieza	Recepción	Mantenimiento
	Alimentos y bebidas	Adquisiciones
	Habitaciones	
Suministros de oficina	Recepción	Adquisiciones
	Alimentos y bebidas	Marketing y ventas
	Habitaciones	Cobranzas
	Contabilidad y administración	
Suministros desechables	Alimentos y bebidas	Adquisiciones
	Habitaciones	
Suministros huéspedes	Habitaciones	
Suministros de lavandería	Habitaciones	
Suministros de ingeniería	Mantenimiento	
Agua	Alimentos y bebidas	Mantenimiento
	Habitaciones	
Electricidad	Recepción	Marketing y ventas
	Alimentos y bebidas	Adquisiciones
	Habitaciones	Contabilidad y administración
	Mantenimiento	
Gas	Alimentos y bebidas	Habitaciones
Combustible	Adquisiciones	Cobranzas
	Marketing y ventas	
Sueldos y salarios	Contabilidad y administración	Recepción
	Marketing y ventas	Alimentos y bebidas
	Adquisiciones	Habitaciones
	Cobranzas	Mantenimiento
Teléfono	Recepción	Cobranzas
	Contabilidad	Adquisiciones
	Ventas y marketing	

Fuente: elaboración propia.

Siguiente paso: identificar los inductores de costos para asignar los costos a las actividades, cuando ya se ha determinado las relaciones entre los costos y los centros de costos. Para esto se hace necesario identificar los inductores particulares o *cost drivers* que serán utilizados para llevar los costos hacia los productos finales.

Tabla 9: *Identificación de inductores.*

Costo	Inductor
Sueldos y Salarios	Número de empleados
Horas extras	Número de horas
Salarios personal extra	Número de horas
Décimo tercer sueldo (SAC)	Número de empleados
Vacaciones	Número de empleados
Aporte Patronal	Número de empleados
Fondos de Reserva	Número de empleados
Depreciaciones Edificio	Metros cuadrados ocupados por centro de costos
Depreciaciones Maquinaria	Porcentaje de utilización por centro de costos
Impuestos Prediales	Metros cuadrados ocupados por centro de costos
Permisos de funcionamiento	Metros cuadrados ocupados por centro de costos
Seguros	Metros cuadrados ocupados por centro de costos
Agua	Porcentaje de utilización por centro de costos
Electricidad	Kilovatios consumidos
	Número de horas por centro de costo
Gas	Número de kilos utilizados
Combustibles	Requerimiento por centro de costo
Suministros	Desechables Requerimiento por centro de costo
Suministros Lavandería	Requerimiento por centro de costo
Suministros Huéspedes	Requerimiento por centro de costo
Suministros Oficina	Requerimiento por centro de costo
Suministros Ingeniería	Requerimiento por centro de costo
Publicidad	Requerimiento por centro de costo
Suscripciones	Requerimiento por centro de costo
Teléfono	Mínutos consumidos por centro de costo

Fuente: elaboración propia.

Ahora se debe determinar la estructura del flujo de costos, para desarrollarla es necesario dividir centros de costos en cuatro categorías: centros de servicios, actividades de apoyo de operaciones, actividades administrativas y actividades operativas.

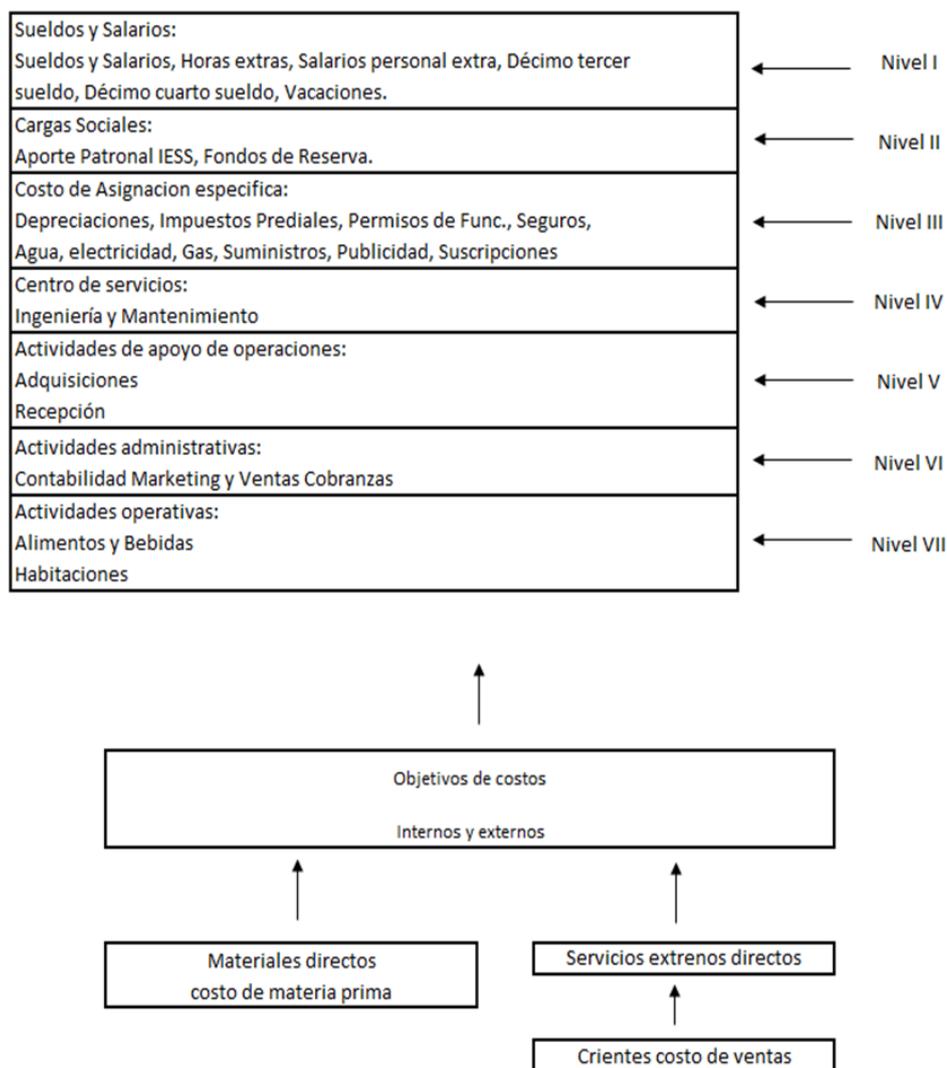


Figura 2: Estructura del flujo de costos. Fuente elaboración propia.

A continuación, en la tabla 10 se presentan las herramientas para implementar el cálculo de costos basado en actividades.

Tabla 10: *Herramientas para implementar el cálculo de costo*

Actividades	Inductor
Compras	Número de compras
Contabilidad	Número de transacciones
Atención de clientes	Número de clientes
Contestar llamadas telefónicas	Minutos consumidos
Recibir fax de reservas	Minutos consumidos
Registro de reservas en el sistema	Número de reserva
Check in: Registro de huéspedes	Número de huéspedes
Ingreso de vales de consumo	Número de vales
Impresión de vales	Número de vales
Check out: Facturación	Número de clientes
Arqueo de caja	Número de arqueos
Atención de clientes	Número de clientes
Entrega de Cartas Número de clientes	Número de clientes
Toma de pedidos Número de pedidos	Número de pedidos
Servicio de alimentos y bebidas	Número de pedidos, Materia Prima utilizada
Retiro de vajilla	Número de clientes
Preparación de alimentos	Número de pedidos
Lavado de vajilla y cristalería	Metros Cúbicos de agua
Limpieza de cocina Cantidad	Suministros limpieza
Limpieza de habitaciones	Suministros limpieza
Lavado de ropa, mantelería y sábanas	Metros cúbicos de agua, kilovatio energía eléctrica, Cantidad Suministros limpieza
Secado de ropa, mantelería y sábanas	Suministros limpieza
Planchado	kilovatio energía eléctrica
Mantenimiento de calderos	kilovatio energía eléctrica, Kg. gas
Mantenimiento de piscina	Metros Cúbicos de agua
Mantenimiento de jardines	Suministros mantenimiento
Registrar ingresos y egresos	Número de registros
Preparar balances	Horas de trabajo
Analizar costos	Horas de trabajo
Controlar Bancos	Horas de trabajo
Inventarios mensuales de bodega central	Horas de trabajo
Enviar de facturas con crédito corporativo	Número de envíos
Cobrar de facturas en las empresas o bancos	Número de facturas
Recepcionar y registrar de retenciones	Número de retenciones

Registrar de cobranzas en el sistema	Número de cobros
Revisar mensajes de correo electrónico	Número de correos
Elaborar cotizaciones y envío	Número de cotizaciones
Concesionar créditos corporativos	Número de créditos
Hacer pedidos de compras	Número de compras
Recepcionar mercadería en bodega	Número de compras
Ubicación en perchas y cuartos fríos	Número de compras
Controlar stock de mercadería	Horas de trabajo
Entregar requisiciones a diferentes departamentos	Número de requisiciones
Registrar requisiciones en el sistema	Número de requisiciones

Fuente: elaboración propia.

Con esto se genera información valiosa la cual le permite a Howard Johnson Villa Carlos Paz tener una adecuada planeación, control y toma de decisiones permitiendo, a su vez, mayor eficiencia de sus operaciones y del consumo de sus costos.

Evaluación o medición de la propuesta

Es necesario efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de cada uno de los impactos que genera el proyecto, por lo que se utilizara una matriz de valorización, aplicando la siguiente escala de puntuación:

Tabla 11: *Valoración cualitativa y cuantitativa*

Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa
Alto	>0%
Aceptable	<-4 a >-1%
Bajo	<-5%

Fuente: elaboración propia.

Para saber si los parámetros están dentro de lo normal o son los aceptables hay prefijado un límite o meta al cual se desea llegar con dada indicador, provisto en el cuadro de mando operativo.

Tabla 12: Valoración cualitativa y cuantitativa

Indicador	Fórmula	Criterios de desvío	Nueva medición
Uniformes y equipos	Resultado ultimo ejercicio/ resultado ejercicio anterior	● ○ ○	Segundo semestre
Electricidad	Resultado ultimo ejercicio/ resultado ejercicio anterior	● ○ ○	Segundo semestre
Sueldos y Jornales	Resultado ultimo ejercicio/ resultado ejercicio anterior	● ○ ○	Segundo semestre
Cargas sociales	Resultado ultimo ejercicio/ resultado ejercicio anterior	● ○ ○	Segundo semestre
Uniformes y equipos	Resultado ultimo ejercicio/ resultado ejercicio anterior	● ○ ○	Segundo semestre
Mantenimiento Bs. de uso Fletes	Resultado ultimo ejercicio/ resultado ejercicio anterior	● ○ ○	Segundo semestre

Fuente: elaboración propia.

Referencias:

● Simboliza el color rojo del semáforo. Significa alerta, ya que los parámetros que arroja el indicador han caído sobre estos valores, que se están afuera totalmente del esperado. En estos casos es en los que se debe tomar una medida correctiva. La valorización de este indicador es $>0\%$

○ Simboliza el color amarillo del semáforo Significa advertencia, si bien los números del indicador están cerca del valor esperado, hay que seguir controlando para acercarlo al valor. La valorización de este indicador es <-4 a $>-1\%$

○ Simboliza el color verde del semáforo. Indicando que el resultado del indicador dio dentro de los márgenes óptimos. La valorización de este indicador es $<-5\%$

Esta semaforización ayuda a tener en el cuadro toda la información sintetizada de forma clara y precisa, para su correspondiente evaluación. Para interpretar se tiene en cuenta que los valores puestos a cada nivel del semáforo.

Conclusiones y recomendaciones

A lo largo del presente trabajo que se llevó a cabo en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se pudieron visualizar cuales son las falencias que tiene la empresa en base a los costos. Se observó que tiene una estructura de costos inadecuada para la empresa y un sistema de costeo insuficiente para el tamaño de la organización. El sistema de costos vigente no permite propiciar información relevante para la toma de decisiones gerenciales.

Con la realización de este diagnóstico se identificaron las áreas en las cuales generan sus actividades, procesos, procedimientos y tareas los cuales son elementales para conocer los costos en que está incurriendo la empresa para la implementación del nuevo método de costeo con el cual se puede llevar un seguimiento para la mejora continua del sistema.

Se confirma la importancia del buen manejo que debe tener una empresa sobre sus costos, teniendo una adecuada estructura y un sistema de costeo, para que le permita tener un análisis a nivel de actividades que conlleva a una adecuada determinación de los costos de cada servicio, así como su predeterminación, control y análisis de eficiencia, esto posibilita que los administradores pueda tomar mejores decisiones.

Queda demostrado que es fundamental que la empresa implemente el modelo de costo ABC, ya que es una herramienta muy útil para obtener información oportuna y precisa sobre los costos indirectos, en base a la ejecución de las actividades desarrolladas en la empresa. Con la planeación de este sistema se pudo determinar el costo de las actividades desarrolladas en la empresa y así optimizar los recursos y los procesos. La integración de diferentes métodos, herramientas y/o procedimientos en el sistema propuesto, le dan un sólido soporte científico al diseño, propiciando las bases para el estudio de caso. La utilización de este sistema será proveer información para mejorar oportunidades de precio, una solución diferente debe ser requerida que los objetivos fueran crear e identificar nuevos métodos de medición del desempeño.

Se recomienda el análisis del organigrama de la empresa, ya que el modelo de costeo ABC genera una información precisa y ágil para que los administradores puedan tomar decisiones, y la actual estructura de la organización presenta una centralización en

las decisiones que están a cargo del Gerente Comercial y Gerente General; esto puede provocar algunos inconvenientes en la implementación y utilización de este método.

Otra recomendación es la de ampliar la lista de proveedores, hoy la empresa opera con una cartera pequeña y de la misma localidad, al tener mayor volumen la empresa puede buscar un mejor precio, además de la posibilidad de tener cuenta corriente y hacer el pago a 30, 60 o 90 días. Esto impactaría en las finanzas y en los costos en caso de obtener bonificaciones por cantidad por ejemplo.

Bibliografía

- Ahmad H Juma'h. Ph. D., C. (2015). *ntroducción a la Contabilidad para la Toma de Decisiones Estimación y aplicacion para la toma de decisiones*. Alcoy: 3 Ciencias. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=AwNrCAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Introducci%C3%B3n+a+la+Contabilidad+para+la+Toma+de+Decisiones+Estimaci%C3%B3&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Calleja Bernal, F. J. (2013). *Costos - Segunda edicion* (Segunda ed.). Mexico: Pearson.
- Cárdenas y Nápoles, R. A. (2016). *Costos II - La Gestion Gerencial*. Ciudad de Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=L-d2DgAAQBAJ&pg=PT54&dq=costos+por+actividades&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjpnYzLnZPxAhVBCrkGHZoFDsEQ6AEwBnoECAgQAg#v=onepage&q=costos%20por%20actividades&f=false>
- Cherres Juárez, S. L. (2010). Un caoso de aplicacion del sistema ABC en una empresa peruana: Frenosa. *Contablidad y negocios*, 30.
- Cuervo Tafur, J., Osorio Agudelo, J. A., & Duque Roldán, M. I. (2013). *Costeo basado en actividades ABC*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=o8G4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=costos+abc&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=costos%20abc&f=false
- Horngren, C. T., Datar , S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (Decimocuarta ed.). Ciudad de Mexico: Pearson.
- Landeta, J. M. (2016). *Contabilidad administrativa*.
- Laporta Pomi, R. (2016). *Costos y gestion empresarial: incluye costos con ERP*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mallo, C. (2012). El nuevo/viejo paradigma: Costes basado en el tiempo invertido por actividad. *Control y gestión*(84), 43-58. Recuperado el 12 de Junio de 2021
- Morales Bañuelos, P. B., Smeke Zwaiman, J., & Huerta García, L. (2018). *Costos Gerenciales*. Ciudad de Mexico: Intituto Mexicano de Contadores públicos. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=fM9XDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+costos+abc&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjA3LzrmJXxAhXNHbkGHSdvASYQ6AEwCXoECAQQAg#v=onepage&q&f=false>
- Toro Lopez, F. J. (2016). *Costos y presupuestos ABC*. Bogota: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=5fa2DQAAQBAJ&printsec=frontcover&>

dq=costeo+abc&hl=es-
419&sa=X&ved=2ahUKEwiEtLvIzJLxAhUzFLkGHQULBaYQ6AEwAHoEC
AIQA#v=onepage&q&f=false