

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Empresa Hotel Howard Johnson

Optimización de estructura de costos

“Propuesta de asignación de costos para optimizar las ganancias del Hotel Howard Johnson”

Autor: Páez, Agustina

Legajo: CPB04663

DNI: 41.280.483

Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando

Argentina, junio 2021.

Índice

Introducción.....	2
Análisis de situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto.	9
Descripción del microentorno, mediante el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	12
<i>Análisis FODA</i>	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión.....	18
Declaración del problema.....	18
Justificación de la relevancia del problema	18
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de implementación.....	20
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.	20
Alcances y limitaciones	20
Alcance de contenido.....	20
Alcance geográfico	20
Alcance temporal:.....	20
Alcance en relación a Universo	20
Limitaciones	20
Recursos Involucrados.....	21
Recursos tangibles.	21
Recursos Intangibles.....	21
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	21
Propuestas de medición o evaluación de las acciones.....	26
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía.....	30

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tiene por objetivo realizar una propuesta de asignación de costos para optimizar las ganancias del Hotel Howard Johnson para el año 2021, para lo cual se propuso para optimizar los recursos del mismo la aplicación del sistema de costeo ABC.

Tras realizar el diagnóstico de la empresa tanto interno como externo, se detectó que la firma opera con un método de costeo tradicional, el cual no le permite calcular adecuadamente las tarifas o costos de los servicios que se ofrecen en el hotel, externamente la situación de pandemia y parálisis de la actividad la obliga más que de costumbre a mantener el control de sus gastos, para esto es primordial que la asignación de los mismos gastos sea realizada de forma correcta y oportuna, es así que en éste reporte de caso se presentará una propuesta para tal fin que le permita a los socios del Hotel tomar decisiones oportunas y asociadamente aumentar su rentabilidad.

Palabras claves: hotel, costos, optimización, costeo ABC, rentabilidad.

Abstract

The objective of this Final Degree Project is to make a cost allocation proposal to optimize the profits of the Howard Johnson Hotel for the year 2021, for which the application of the ABC costing system was proposed to optimize its resources.

After conducting the internal and external diagnosis of the company, it was detected that the firm operates with a traditional costing method, which does not allow it to properly calculate the rates or costs of the services offered in the hotel, externally the situation of pandemic and paralysis of the activity forces her more than usual to maintain control of her expenses, for this it is essential that the allocation of the same expenses be carried out correctly and in a timely manner, so in this case report a Proposal for this purpose that allows Hotel members to make timely decisions and increase their profitability in partnership.

Keywords: hotel, costs, optimization, ABC costing, profitability.

Introducción

Los niveles de competencia en el sector hotelero son cada vez mayores, los clientes son más firmes en sus gustos y demandan calidad a precios competentes, frente a ello, las empresas más exitosas son aquellas capaces de satisfacer las necesidades de sus demandantes, ofreciendo máxima calidad con altos márgenes de ganancias, lo cual se puede lograr a través de la optimización de los costos.

La provincia de Córdoba es uno de los destinos turísticos que recibe gente prácticamente todo el año, más aun en temporada veraniega donde la Ciudad de Carlos Paz se colma de turistas, es por ello la industria hotelera se torna muy importante y fuente de desarrollo de la ciudad, industria que se ha dedicado a crecer e invertir en mejoras con miras a satisfacer a los demandantes. Por esta razón la cadena de Hoteles Wyndham Worldwide, inauguró en esta ciudad Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene con impronta de pyme, que se encuentra a cargo de una familia salteña con experiencia en turismo.

Dado el entorno altamente competente de la industria del turismo los dirigentes se esfuerzan infructuosamente, tomando decisiones y controlando sus costos de manera inadecuada recurriendo a reducir sus costos de manera arbitraria, lo cual atenta contra la calidad y/o operatividad de la empresa, tal vez atando erróneamente síntomas y no las verdaderas causas, por lo que, conocer la estructura de costos se torna esencial para a partir de allí optimizar los mismos.

Dicho esto, el presente trabajo se embarcará en una propuesta de asignación de costos para optimizar las ganancias del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Respecto a la optimización de costos, existen trabajos previos fundados en tal tema, se cita primero, se planteó como objetivo general determinar la incidencia de la asignación de costos en la rentabilidad del hotel Volcano de Baños de Agua Santa, en Ecuador, en el cual luego de recolectar información se detectó que el mismo no realiza asignación de costos de forma metodológica, únicamente realiza el Balance de Resultados, por lo que al no tener una apropiada determinación de los costos se desconocen los costos exactos y reales tanto los costos por habitación como los costos de alimentación y bebida ocasionando que en el instante que se fijen las tarifas por habitación estas sean muy elevadas o al contrario muy bajas ocasionando que posibles clientes busquen otras cadenas hoteleras que les proporcionen el mismo servicio a precios más

económicos o por otro lado pueden ser precios demasiado bajos que no cubran los costos y gastos incurridos en el servicio, razón por la cual no se conoce con exactitud las utilidades ocasionadas en las ventas del hotel (Rodríguez Benavides, 2017).

En segundo lugar otro trabajo realizado en Perú el cual tuvo como objetivo optimizar los recursos financieros del Hotel Platinum mediante el uso del sistema de costos ABC, el cual establecerá inductores de costos y definirá las actividades primarias y secundarias de tal forma de fijar el costeo de los servicios de un modo más técnico, donde luego de llevar a cabo encuestas y bajo la contrastación de hipótesis se concluyó que método de costeo por el sistema ABC mejorará los costos y por ende la optimización de los recursos financieros frente a la competencia (Capía Quiñonez, 2017).

Como tercer y último antecedente cuyo objetivo fue conocer alternativas de cómo gestionar las empresas del sector hotelero, enfatizando en el sistema de costeo de esta y las actividades primordiales, de esta manera se podrá establecer de una forma más eficaz el valor de los servicios prestados, para lo cual se realizó una lectura crítica de bibliografía especializada y mediante su estudio adaptar el modelo de gestión de costos por actividades al rubro hotelero y el cual concluyó que gran parte de los costos de una empresa hotelera son rígidos por lo que se debe prestar especial atención a los mismos con el afán de poder asignarlos de una mejor manera, disminuirlos en lo posible sin perder la calidad del servicio y que cualquier análisis en los costos se debe centrar en identificar las actividades claves y los recursos necesarios para prestarlas con la calidad deseada, tal conocimiento va a contribuir a generar y mantener en el tiempo la ventaja competitiva de la empresa, logrando así una mayor eficiencia teniendo en cuenta los objetivos de minimización de costos (Suarez, 2019).

Teniendo en cuenta los antecedentes referidos al tema, se tomó la decisión de investigar al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, dicha empresa, pertenece a una cadena estadounidense de hoteles que tiene 70 años de experiencia y sumó afiliados bajo el sistema de franquicias que le ha permitido contar hoy con alrededor de 800 hoteles en todo el mundo.

En Argentina desembarcó en el año 1997 por medio de la apertura de su primer hotel en la Ciudad de Buenos Aires, y en dos años, comenzó a desarrollarse en diferentes provincias del interior del país. Su llegada marcó un hecho importante en el país, porque

más allá de haber sido ubicados en diferentes localidades claves, permitieron acceder a un hotel de renombre internacional en el actual mercado local.

Particularmente el hotel de la Ciudad de Villa Carlos Paz abrió sus puertas en 2011 siendo un hotel de 4 estrellas superior, con la particularidad de asumir una forma societaria de Condo Hotel, la cual combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, donde los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que se encuentran a disposición de los administradores de la cadena; en este caso de la familia Elliot, los socios mayoritarios oriundos de la provincia de Salta, quienes ya traían consigo la experiencia en esta industria. La administración cuenta con un sistema integral que provee información para la toma de decisiones en los momentos oportunos pero se ha detectado que la compañía no maneja un sistema de costeo que permita optimizar los costos, tomando solo una simple discriminación contable.

De acuerdo a la información a la que se ha podido acceder, se llegó a la conclusión de que la empresa posee una estrategia clara, aunque posee algunas falencias en cuanto a la asignación de costos, siendo esta muy básica, siendo ésta la mera registración contable, un ejemplo de ello es que los balances solo presentan costos generales agrupados por rubros.

Al ser una organización tan reconocido nombre, con experiencia en el rubro y que posee amplias capacidades para seguir creciendo, es importante que pueda mantener un control detallado de sus costos e implementar una disminución de los mismos y ampliar márgenes de ganancia.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y en el mundo. Howard Johnson es la cadena más grande de la Argentina, un 70 % del público pertenece al segmento corporativo y el 30 % lo ocupan los turistas.

Abriendo su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires, la historia cambiaría para la industria hotelera en Argentina, cuando dos años después la cadena fuera pionera en abrir el primer hotel de marca, en Rosario, provincia de Santa Fe, pues hasta ese momento ninguna cadena hotelera había puesto sus ojos, ni su dinero, fuera de Buenos Aires. Casi diez años después, la cadena cuenta con 20 hoteles en todo el país, de los cuales, solo cinco están ubicados en Buenos Aires y 21 más están siendo construidos.

Posee 450 hoteles familiares de confianza en 16 países para disfrutar independientemente el motivo del viaje. Howard Johnson Express Posadas, Howard Johnson Posadas, Hoteles Howard Johnson y Hoteles Howard Johnson Plaza, son de esta cadena y de moteles de servicio ilimitados, a propiedades de servicio completo con conserjes de hotel y centro de negocios.

Actualmente, Howard Johnson cuenta con 4 categorías de hoteles:

- ✓ Plaza: 5 estrellas
- ✓ Howard: 4 estrellas
- ✓ Inn: 3 estrellas con servicios limitados y ubicados en lugares estratégicos

(ej.: alrededor de aeropuertos)

- ✓ Hoteles de Ruta

El Howard Johnson Villa Carlos Paz pertenece al grupo hoteles de 4 estrellas, ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración, un restaurante con cocina internacional, 4 piscinas descubiertas y 1 cubierta, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones, salas de reuniones y un equipo de profesionales a cargo de diferentes actividades de entretenimiento, dentro y fuera del predio del hotel. Fue construido a sólo 30 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del

centro de Villa Carlos Paz, en un enorme espacio verde cerca del lago San Roque, de los senderos en el Cerro de la Cruz, de Los Gigantes y del Parque Nacional Quebrada del Condorito.

El Hotel plantea como estrategia corporativa consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar y dado que ya conocen los diferentes públicos objetivos, otra estrategia que se plantea es diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).

Organizacionalmente presenta un organigrama claro acompañado de una descripción exhaustiva de cada uno de los puestos, y la identificación de los procesos principales, en la cúspide como mando más alto se encuentra el directorio, quien es el órgano de toma de decisiones conformado por los miembros de la familia que poseen la mayor cantidad de acciones y los inversionistas, ellos dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento, todo depende del Directorio, de allí el mando que continúa es el del Gerente General quien coordina los demás jefes de sector.

La Empresa se organiza bajo la modalidad de franquicias y/o modalidad Condo Hotel particularmente en el Hotel de Carlos Paz, bajo esta las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen, además, los propietarios tienen una habitación asignada y cuentan con beneficios asociados a ella, por ejemplo, una determinada cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para allegados, entre otros.

En cuanto a los clientes, el hotel tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos, agrupándolos en 3 grandes grupos: Turismo individual, Turismo corporativo y Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Analizando puntualmente los últimos estados contables de los ejercicios 2019 y 2020, se puede observar que las ventas aumentaron un 15,7%, los costos de ventas también un 14%, el total de gastos de administración y comercialización disminuyeron un 35,7%, lo que en conjunto se refleja en un aumento del resultado de la actividad principal.

A continuación, se expone como se agrupan los gastos de costo de venta, de administración y comercialización:

Tabla 1.

Agrupación de costos actual.

Otros Costos de Ventas	al 31/12/2018		al 31/12/2017	
Sueldos y Jornales	32.200.217	31%	28.081.809	31%
Cargas sociales	11.845.059	12%	10.330.075	12%
Uniformes y equipos	493.733	0%	430.584	0%
Industria y comercio	714.136	1%	622.798	1%
Ingresos brutos Córdoba	11.064.770	11%	9.649.585	11%
Inmobiliario y automotores	667.053	1%	581.736	1%
Otros impuestos y tasas	205.796	0%	179.474	0%
Electricidad	5.960.512	6%	5.198.162	6%
Telefonía y comunicaciones	385.099	0%	335.844	0%
Servicios médicos	329.689	0%	287.521	0%
Otros servicios	5.406.867	5%	4.715.328	5%
Insumos varios	2.660.438	3%	2.320.167	3%
Alquileres y expensas	293.180	0%	255.682	0%
Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235	11%	9.496.501	11%
Fletes	2.207.396	2%	1.925.070	2%
Seguros generales	1.346.348	1%	1.174.150	1%
Combustibles automotores	8.109.293	8%	7.072.115	8%
Gastos generales	4.510.553	4%	3.933.653	4%
Embalajes	3.179.419	3%	2.772.771	3%
TOTAL Otros costos de Ventas	102.468.794	100%	89.363.035	100%
<u>ADMINISTRACION</u>				
Honorarios profesionales	838.968	11%	693.148	14%
Gastos judiciales	62.000	1%	51.223	1%
Imprenta y librería	222.253	3%	183.623	4%
Movilidad y viáticos	234.573	3%	193.802	4%
Gastos Varios adm.	74.228	1%	61.326	1%
Otros gastos	172.586	2%	142.589	3%
Depreciaciones	6.065.347	79%	3.489.846	72%
TOTAL de Administración	7.669.955	100%	4.815.560	100%
<u>COMERCIALIZACION</u>				
Publicidad y Propaganda	4.976.301	43%	10.899.767	43%
Comisiones pagadas	6.607.152	57%	14.266.592	57%
TOTAL de Comercialización	11.583.454	100%	25.166.360	100%

Fuente. Elaboración propia en base a Estados Contables Howard Johnson Hotel.

La tabla 2 deja en claro la actual manera de registro de costos, la misma se efectúa por la simple registración contable denotando una ausencia de asignación de costos y determinación de los mismos. A partir de esta tabla se efectuó la siguiente como resumen:

Tabla 2
Resumen de costos por rubro

Total Otros costos de Ventas	102.468.794	84%
Total de Administración	7.669.955	6%
Total de Comercialización	11.583.454	10%
Total costos	121.722.203	100%

Fuente. Elaboración propia en base a Estados Contables Howard Johnson Hotel.

De la tabla 2 surge que los costos con mayor peso dentro de la estructura total de costos son los considerados “otros costos de ventas” ocupando un abrumador del 84%, lo que deja en evidencia la falta de análisis, ya que no son imputados a un centro de costo o actividades, simplemente se agrupan como otros, sin entrar en detalles.

Otro dato curioso que merece atención es la cuenta costo de ventas, la misma según el estado de resultados se presenta según la tabla a continuación:

Tabla 3.
Costo de ventas según estado de resultados

	<u>al 31/12/2018</u>
Ventas Netas	
Ventas Alojamientos	200.135.385,85
Ventas Servicios y Eventos	130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio	330.357.647,78
Costos de Venta	146.346.294,11
Otros costos de venta	102.468.794,04
Total Costos de Ventas	248.815.088,15
Resultado Bruto	81.542.559,64

Fuente. Elaboración propia en base a Estados Contables Howard Johnson Hotel.

Tabla 4
Anexo VII del estado contable

Otros Costos de Ventas	al 31/12/2018
Sueldos y Jornales	32.200.217,00
Cargas sociales	11.845.059,00
Uniformes y equipos	493.733,00
Industria y comercio	714.136,00
Ingresos brutos Córdoba	11.064.770,00
Inmobiliario y automotores	667.053,00
Otros impuestos y tasas	205.796,00
Electricidad	5.960.512,00
Telefonía y comunicaciones	385.099,00
Servicios médicos	329.689,00
Otros servicios	5.406.867,00
Servicios por importación	0,00
Insumos varios	2.660.438,00
Alquileres y expensas	293.180,00
Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235,00
Fletes	2.207.396,00
Seguros generales	1.346.348,00
Combustibles automotores	8.109.293,91

Gastos generales	4.510.553,13
Embalajes	3.179.419,00
Gastos por importación	0,00
TOTAL Otros costos de Ventas	102.468.794,04

Fuente. Elaboración propia en base a Estados Contables Howard Johnson Hotel.

De la tabla 4 suscita como principal inconveniente, que los costos agrupados como otros costos de ventas se descuentan de las ventas, cuando son costos fijos y no deberían reflejarse en el resultado bruto.

En términos generales, tanto para los ingresos como para los gastos, se realiza una doble clasificación: por la naturaleza o tipo de ingreso o gasto de que se trate y por el área o unidad organizativa donde se produce el ingreso o gasto.

Tabla 5.
Comparación de costos

Ventas Netas	Costeo actual	Costeo correcto
Ventas Alojamientos	200.135.385,85	200.135.385,85
Ventas Servicios y Eventos	130.222.261,94	130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio	330.357.647,78	330.357.647,78
Costos		
Costos de Venta	146.346.294,11	146.346.294,11
Otros costos de venta	102.468.794,04	-
Total Costos de Ventas	248.815.088,15	146.346.294,11
Resultado Bruto	81.542.559,64	184.011.353,68
Gastos	19.253.410,14	121.722.204,18
Administración	7.669.955,43	7.669.955,43
Comercialización	11.583.454,72	11.583.454,72
Otros costos de venta	102.468.794,04	102.468.794,04
Resultado Actividad Principal	62.289.149,49	62.289.149,49
Resultado Financiero	39.496.697,42	39.496.697,42
Resultado NETO	22.792.452,07	22.792.452,07
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	21.906.594,02	21.906.594,02
Impuesto a las Ganancias	7.667.307,91	7.667.307,91
Resultado Final	14.239.286,11	14.239.286,11

Fuente. Elaboración propia en base a Estados Contables Howard Johnson Hotel.

La tabla 5 muestra en comparación como altera el resultado de la actividad principal la asignación actual y como deberían asignarse los costos fijos por fuera del costo de venta mostrando un claro aumento del resultado bruto.

Análisis de contexto.

Análisis P.E.S.T.E.L.

Factor Político.

Mientras se esperan nuevas restricciones en el país para contener la segunda ola de contagios de Covid-19, la Cámara Argentina de Turismo y la Federación de Cámaras de Turismo de la República Argentina llevarán a cabo el NeoWorkshop Federal 2021 Edición Virtual, para intentar posicionar el turismo interno a pesar de la incertidumbre. Apostarán al turismo rural y al enoturismo, de cara a la segunda mitad del año. En ese contexto, el Gobierno Nacional se encuentra analizando nuevas medidas restrictivas para reducir todavía más la circulación de personas. Vale recordar que se lanzó un paquete de medidas, en las que no se prohibió el turismo interno, pero sí los viajes grupales (incluyendo los de egresados), mientras que los bares y restaurantes deben cerrar sus puertas nocturnamente (Klempert Izaguirre, 2021).

Factor Económico.

Según el Fondo Monetario Internacional la economía argentina se recuperará 5,8% en 2021 y durante 2022 crecería 2,5%, aunque consideró que hay desafíos para lograr una estabilización macroeconómica. En su último Informe de Perspectivas Económicas, el organismo estimó que la economía del país se recuperará este año un poco más de la mitad de lo perdido durante el 2020 (-10%) a raíz de la pandemia y de la crisis, y verá incrementado el balance de su cuenta corriente externa en 2,3%. A la vez, la recuperación permitirá que la tasa de desempleo baje desde el 11,4% que hubo en el 2020, al 10,6% en 2021 y al 9,6% en 2022, sin embargo no presentó estimaciones de inflación (Fondo Monetario Internacional, 2021). Respecto de este tema, el país registró en marzo la segunda inflación más alta de América Latina, con una tasa mensual que superó a la del conjunto de los países más importantes de la región, según el Indec, la inflación de Marzo superó el 11% en los primeros tres meses del año (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

Factor social.

El índice de pobreza alcanzó al 42% de la población en el segundo semestre de 2020, lo que representó una suba de 1,1 puntos porcentuales respecto al 40,9% que había en el mismo período el año anterior, según el informe que publicó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021). En base a una población argentina estimada en 47.000.000 de habitantes, casi 20 millones de personas no tuvieron ingresos suficientes

para adquirir alimentación, pagar servicios básicos y comprar indumentaria. El ingreso familiar de los hogares pobres fue de \$29.567, mientras que la canasta básica total (CBT) promedio del mismo grupo de hogares costó \$50.854, por lo que hubo una brecha del 41,9%. En tanto, el ingreso familiar de los hogares indigentes fue de \$12.864, cuando la canasta básica alimentaria promedio fue de \$21.572. En este caso, la brecha fue del 40,4%, es decir, les faltó \$8.708 para poder comprar los alimentos mínimos para subsistir.

Factor tecnológico.

La tecnología para hoteles actualmente sigue la tendencia de ofrecer una experiencia única para los huéspedes y la de optimizar procesos diarios de hotelería. Así, las plataformas basadas en internet, el almacenamiento en nube y aplicaciones o diseño responsivo de sitios web para usuarios *mobile* son las innovaciones contemporáneas. Las 3 nuevas tendencias más destacadas en tecnología para hoteles son:

1. *Check-in y check-out* sin pasar por el lobby: tecnología hotelera para optimizar el tiempo, donde los huéspedes pueden ya registrar su ingreso y salida del hotel sin necesidad de presentarse personalmente en la recepción del establecimiento, optimizando este proceso.

2. Uso de la inteligencia artificial: el servicio tecnológico en las habitaciones ya sucede en algunos hoteles de lujo. La inteligencia artificial, permite controlar todos los rincones de la gestión hotelera de forma automática y puede encargarse de atender a los pedidos de los huéspedes, preparar comidas y bebidas, realizar tareas administrativas e, incluso, analizar el comportamiento de los usuarios para brindar informes y hacer mejoras en el servicio.

3. Ahorro de energía: tendencias en tecnología ecológica, aquí la tecnología se enfoca en conflictos con la generación de dispositivos que ayuden a proteger a la naturaleza. Por ejemplo, una herramienta que gradúe la iluminación de la habitación de acuerdo con la intensidad de la luz natural que entra durante el día o mediante sensores de movimiento que identifiquen si una habitación no está siendo utilizada para apagar automáticamente los aparatos eléctricos.

Factor ecológico.

Cada vez más, el turismo responsable apunta también a contemplar la sustentabilidad y a que el viajero deje una huella cero en el destino elegido. La inclinación a lo sustentable aplica también en la industria hotelera, los viajes están escribiendo su

propio futuro y contemplando la sustentabilidad para proveer experiencias ricas acordes a los tiempos de calentamiento global. No se trata sólo de usar materiales reciclados, sino de incorporar el compromiso real durante toda la vivencia del alojamiento. A mediano y largo plazo se viene una gran transformación muy enfocada en el turismo sustentable y responsable. Cuando se habla del viaje inteligente no sólo se trata de la aplicación apropiada de las nuevas tecnologías, sino del uso sabio de los recursos disponibles. Se ha convertido en determinante para la elección del viajero el concepto de hotel verde a la hora de elegir su destino (Tomaello, 2020).

Factor Legal.

La empresa primeramente se encuadra de acuerdo con la Ley de Sociedades comerciales, tributa impuestos en todos los niveles, es empleador por lo que rige la Ley de contratos de trabajo, la seguridad e higiene dentro de la cadena Howard Johnson es uno de los principales aspectos que considerar dentro del hotel, por esto que se cumple con las normas establecidas por la cadena, con normas internacionales y con las regulaciones nacionales, como la Ley N.º 4701.

Descripción del microentorno, mediante el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los compradores.

Para el Hotel este poder es alto, ya los clientes eligen teniendo en cuenta la categoría de hotel al que puede acceder, estos tienen poder de negociación y de cierta manera guían al sector a la hora de definir precios. Además, los clientes cuentan con mucha información respecto de la competencia y compara constantemente.

Poder de negociación de los proveedores.

Este poder es medio, dentro de los proveedores están las agencias de viajes siendo una gran cantidad las que negocian en la ciudad, por lo que les resulta fácil imponer sus condiciones y de esa forma tomar poder, esta fuerza se atenúa con los proveedores de materia prima, quienes son de la ciudad, pocos, que dependen de la facturación al hotel perdiendo así poder de negociación.

Rivalidad entre competidores.

Esta fuerza es alta, ya que coexisten 3 determinantes claves, alta concentración de hoteles de similar característica, escasa diferenciación entre ellos y tasa de crecimiento alta. A esto debe sumarse la cercanía a Córdoba capital y zonas aledañas existiendo allí

hoteles de gran reconocimiento. Para bajar esta fuerza es importante tener en cuenta factores como la diferenciación con el servicio que se ofrece, la calidad del mismo y la innovación.

Amenaza de competidores potenciales.

Esta fuerza es baja, la barrera de entrada de capital es alta, y dada la situación económica del país difícilmente alguien invierta.

Amenaza de productos sustitutos.

Esta fuerza es alta, dado que hay diversas opciones de hospedaje como alquileres de departamentos, cabañas, aparthotel, influye también la situación económica, donde las personas puede agruparse y abonar un lugar grande y dividir gastos.

Análisis FODA.

Tabla 6.
Matriz F.O.D.A. Howard Johnson Villa Carlos Paz

	Positivos	Negativos
Análisis Interno	<p><u>Fortalezas:</u> Precios competentes Marca de renombre e internacional RRHH capacitado Servicios de calidad Infraestructura Diversidad de ofertas de servicios Sistema de franquicia y condo hotel. Excelente clima laboral. Procedimientos internos documentados Compromiso social de crecimiento local</p>	<p><u>Debilidades:</u> Altos costos fijos Ausencia de sistema de costeo Falta de enfoque a un segmento de mercado Tarifas sin previo control de costos Página web desactualizada. No existen acciones de marketing digital. Carece de un software de gestión contable.</p>
Análisis Externo	<p><u>Oportunidades:</u> Crecimiento del uso de la tecnología Cambio en hábitos de consumo Ubicación Oferta de entretenimiento todo el año Escapadas cortas Barreras de ingreso altas para la competencia</p>	<p><u>Amenazas:</u> Inflación. Aumento de pobreza. Cambio en la forma de vacacionar Covid-19 Cercanía a Córdoba Cierre de agencias de viaje</p>

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis FODA del hotel se observa que lo que se destaca del mismo son los servicios que ofrece basados en altos estándares de calidad, la buena ubicación, ofrece al huésped disfrutar de una estadía de relajación, recreativa, de fácil acceso urbano y con muchas opciones de entretenimiento. El hotel constantemente invierte recursos en capacitación para su personal, permitiendo el desarrollo de sus

aptitudes y profesionalizar su recurso humano, la empresa ofrece a sus trabajadores beneficios con el fin de motivarlos, lo que se refleja en un mayor rendimiento y compromiso de los colaboradores. Otros aspectos relevantes son infraestructura y reconocimiento de la marca.

Dentro de los puntos que se denotan como debilidades, se destacan los altos costos fijos y la ausencia de un sistema de costeo que ayude a determinar tarifas que dejen un margen de ganancia requerido.

Con respecto al crecimiento de la inflación, y el aumento de pobreza tal combinación se refleja en caídas del consumo, además de las restricciones por Covid que golpearon fuertemente a la industria.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se da a conocer la teoría referida a sistemas de costeo mediante lo cual se buscará solucionar los problemas detectados que posee actualmente el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Dado que la empresa bajo estudio presta servicio, es importante hacer una introducción del porque se torna más dificultoso el cálculo de costos en empresa de esta índole, en general, se considera que el sector servicios presenta una serie de particularidades que hacen más complejo el estudio y la gestión de sus costos, esto particularmente se debe a que posee ciertas características a saber:

Intangibilidad: se puede decir que el producto es intangible lo cual induce a su consumo inmediato y en la mayoría de los casos, el cliente está presente en el proceso o al final del mismo (interacción), a diferencia de las empresas manufactureras y comercializadoras. Debido a esto, la calidad del servicio es importante para el cliente, ya que solo es percibida una vez consumido el servicio. Para reducir la incertidumbre, el cliente busca signos de calidad, como material utilizado, personal, precios, lugar y otros. Por otro lado, se dificultan una serie de acciones como patentar, representar o explicarlo fácilmente, no se puede inventariar y por lo tanto tiene un inventario de insumos que va de mínimo a moderado.

Heterogeneidad (o variabilidad): los servicios son similares, nunca serán idénticos. Una razón importante es que los servicios son proporcionados por personas. Un trabajador no es igual a otro, el estado de ánimo de la persona no es igual todos los días, la experiencia, la educación, etc. Estos factores hacen que sea difícil lograr un servicio estandarizado.

Perecederos: los servicios no se pueden devolver, tampoco almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. Un servicio es perecedero si los efectos son a corto plazo. En este caso se requiere que el sistema maneje con facilidad a los clientes habituales. La naturaleza repetitiva de los servicios también conduce al uso de procesos y costos estandarizados

Inseparabilidad: la producción y el consumo son casi o totalmente simultáneos. Esta condición se da, tanto en la calidad del servicio prestado como en la disposición del

cliente en cuanto a la cantidad del servicio requerido. También significa que los clientes evalúan los mismos de una manera distinta de los productos. Como resultado de ello, las empresas de servicios pueden necesitar gastar más dinero en algunos recursos que en otros, por ejemplo, en los ambientes donde se presta el servicio, no es lo mismo una fábrica de pastas con máquinas y mesones que un restaurante con mesas vestidas, plantas y objetos de arte. Esto posibilita a las empresas de servicios cargar un precio más alto y señalar más calidad (Choy Zevallos, 2012).

Se puede definir un sistema de información de costos, Culós (2013) es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, permitiendo elevar el nivel de conocimientos para un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones.

En las empresas de servicios es necesario servirse de un sistema de información que advierta sobre acontecimientos económicos de la empresa y enfrentarse a un ambiente dinámico y competitivo.

La contabilidad de costos es una técnica contable que calcula lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio. Es un subsistema de la contabilidad financiera a la que le corresponde la manipulación de todos los detalles referentes a los costos para proporcionar información para evaluar y controlar la actividad productiva de una empresa, por manipulación debe entenderse su clasificación, acumulación, asignación y posterior control (Sinisterra Valencia & Rincón Soto, 2017).

El método de costeo ABC (costos basados en actividades) supone una gran diferencia con respecto a otros sistemas de cuantificación de costos más tradicionales pues se pone énfasis en el costo de las actividades que realiza una empresa. Mientras que otros sistemas de control de costos se centran en los materiales, el modelo ABC hace gran hincapié en el valor añadido que las actividades aportan al producto y/o servicio, pudiendo separar las actividades en principales, aquellas que se relacionan directamente con la finalidad de la empresa, no se puede plantear eliminar su control directo, y las secundarias, aquellas que generan valor añadido desde el punto de vista del cliente, sin embargo, suponen demasiados costos para que las asuma la empresa, por lo que podrían ser subcontratadas (López Cabia, 2017).

Este método distribuye los costos sobre bases técnicas y contables más razonables, en relación al sistema de costeo tradicional, sobre todo en lo concerniente a la

determinación de los costos indirectos que han sido y siguen siendo el aspecto más crítico en la imputación al detalle de los costos (Cruzado, 2017).

Una vez que se han definido las tareas que se llevan a cabo en el seno de la empresa, habrá que determinar cómo se distribuyen los costos entre las actividades. Es aquí donde aparecen los inductores, según Cuevas Villegas (2014) son los factores que influyen en el nivel de consumo de las distintas actividades, existen tres clases de inductores:

Inductores de transacción: Hay que tener en cuenta el número de veces que se repite una actividad para calcular el coste medio por actividad.

Inductores de duración: Tiempo necesario para realizar cada actividad.

Inductores de intensidad: Recursos consumidos cada vez que se realiza la actividad.

Un requisito relevante para la implementación del ABC tiene que ver con un mapeo inicial de las actividades ejecutadas por la empresa para clasificarlas en principales y secundarias, con el propósito de descartar aquellas que no agreguen valor. Lo que se busca al realizar esta tarea es un doble impacto, por un lado producir con calidad y agrupar, distribuir y asignar eficientemente los costos indirectos a cada producto o servicio (Castelblanco, 2019).

A modo de conclusión podría decirse que el sistema ABC es más complejo de implantar que otros, pero sin duda supone un gran elemento de análisis del que obtener información para la toma de decisiones y valoración de las actividades y actuaciones en relación al producto o servicio.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

El Howard Johnson de Villa Carlos Paz es una empresa que se encuentra bien posicionada en cuanto a su competencia; tiene años de trayectoria y una muy buena reputación. Es una empresa que busca satisfacer las necesidades con calidad y confort, y para ello cuenta con excelente infraestructura y tecnología. Pero al referirse a los costos relacionados con los servicios que ofrece el hotel, luego de efectuar el diagnóstico se constató que éste, actualmente opera con un método de costeo tradicional, el cual no le permite calcular adecuadamente las tarifas o costos de los servicios que se ofrecen en el hotel. Por otro lado, los gastos fijos son considerados gastos del período y no están siendo absorbidos como objetos de costos, lo cual ocasiona que el sistema de costeo no sea preciso y ponga en riesgo la veracidad de la información.

Justificación de la relevancia del problema

Una empresa debe contar con un diseño básico de un sistema de costos que le permita conocer los esfuerzos en que incurre, esto le permitirá entre otras cosas planificar, fijar precios, analizar inversiones, etc. Esto, sin duda, es de gran apoyo para los empresarios que sustentan su toma de decisiones basadas en un sistema de información relacionados con los costos de sus operaciones.

Hoy en día las exigencias del cliente cada vez son mayores en cuanto a calidad, servicio y precio; es por ello que las tendencias mundiales que actualmente rigen el campo empresarial reconocen que contar con información de costos que les permita conocer cuáles de sus productos y/o servicios son rentables y cuáles no, las lleva a tener una ventaja competitiva sobre aquellas que no la tienen, pues con dicha información la dirección puede tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.

Las principales ventajas del diseño de un sistema de costos ABC es que permite descomponer los costos y las actividades que realiza la empresa, analizar en forma más realista y profunda, las posibilidades de reducción de costos.

Conclusión diagnóstica

Para la empresa bajo estudio se considera que será útil la aplicación del sistema de costos ABC ya que le permitirá reducir costos innecesarios y por el otro reorientar ciertos costos, optimizando de mejor manera los mismos. La puesta en práctica del referido sistema permitirá a futuro calcular de forma más eficiente las tarifas de cada servicio, así como el de contar con un control más efectivo de los inventarios que posee el hotel. De igual manera, y desde el punto de vista gerencial la sistematización de costos ayudará a los propietarios en la toma de decisión de reducción de costos en momentos críticos, permitiendo conocer los costos unitarios por cada actividad y al compararlos con las tarifas cobradas.

El sistema también presenta un panorama de cómo están distribuidos los costos en cada centro de costos, lo que sirve para una reducción de costos o reubicación de los mismos, por la supresión de las actividades que no agregan valor; especialmente por su vinculación con la técnica de la administración del costo total.

Todos estos beneficios ofrecidos por el sistema de costos ABC mejoraran definitivamente el rendimiento y desenvolvimiento de las actividades y servicios que ofrece el hotel.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo General.

Realizar una propuesta de asignación de costos para optimizar las ganancias del Hotel Howard Johnson para el año 2021.

Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual del hotel.
- Releva los costos en los que incurre.
- Estudiar una alternativa de asignación de costos.
- Determinar una alternativa de solución para la adecuada asignación de los costos del hotel.

Alcances y limitaciones

Alcance de contenido: Este trabajo propone el diseño e implementación de un modelo de costeo basado en actividades para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, orientado a optimizar sus ganancias.

Alcance geográfico: El presente se realiza en El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, ubicado en la Provincia de Córdoba.

Alcance temporal: El proyecto comprende el periodo desde el mes de julio del año 2021 al mes de septiembre del mismo año.

Alcance en relación a Universo: El alcance del presente proyecto involucra a todas las áreas que integran el hotel bajo estudio.

Limitaciones

La elaboración del presente trabajo fue posible ya que se contó con los recursos necesarios, y no se presentaron limitaciones que pudiesen afectar su elaboración, y desarrollo. Así mismo la limitación es la falta de acceso a toda la información para lograr detallar la propuesta y realizar comparaciones.

Recursos Involucrados

Recursos tangibles.

Dentro de los recursos tangibles se consideran necesarios los siguientes:

- Computadora \$85.000
- Escritorio \$15.000
- Silla \$5.400
- Listado de compras, facturas, gastos, servicios, horas de trabajo, actividades.
- Lista de empleados y puestos, organigrama, manual de funciones.
- Recursos monetarios: se refiere a los honorarios del contador que diseña la propuesta, para lo cual según honorarios mínimos para contadores en Córdoba, quien establece un valor de módulo de \$2034 y se calculan 90 módulos, siendo un monto total de \$183.060.

Recursos Intangibles.

Dentro de los recursos intangibles se mencionan los siguientes:

- Capacitación al personal del área de administración sobre la implementación y puesta en marcha del sistema de costeo ABC.
- Informes por área y participación de los mandos medios en el armado de flujogramas.

Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación

Objetivo específico 1 y 2:

1) Identificar y definir las actividades relevantes: En esta actividad se deberán identificar todas las actividades que se realizan en todas las áreas del hotel y definir la que a criterio sean las más importantes.

Como así también se releva toda la información respecto de los costos y la estructura actual de los mismos dentro del hotel, a fin de asociarlos posteriormente a una actividad.

Figura 1. Ejemplo de actividades

1	Revisar ocupación del hotel
2	Atención a clientes
3	Contestar llamadas telefónicas
4	Recibir reservas
5	Registro de reservas en el sistema
6	Check in: Registro de huéspedes
7	Entrega de cartas
8	Toma de pedidos
9	Servicio de alimentos y bebidas
10	Retiro de vajilla
11	Secado de ropa, mantelería y sábanas
12	Planchado
13	Control de inventario
14	Mantenimiento de calderas
15	Mantenimiento de piscinas
16	Mantenimiento de jardines
17	Registro de ingresos y egresos

Fuente. Elaboración propia.

2) Organizar las actividades por centros de costos: En este paso las actividades descritas anteriormente deben ser organizadas por centros de costos de la siguiente manera:

Figura 2. Asignación de actividades al centro de costos

1.	Revisar ocupación del hotel	Recepción
2.	Atención de clientes	Recepción
3.	Contestar llamadas telefónicas	Recepción
4.	Recibir fax de reservas	Recepción
5.	Registro de reservas en el sistema	Recepción
6.	Check in: Registro de huéspedes	Recepción
7.	Entrega de Cartas	Alimentos y Bebidas
8.	Toma de pedidos	Alimentos y Bebidas
9.	Servicio de alimentos y bebidas	Alimentos y Bebidas
10	Retiro de vajilla	Alimentos y Bebidas
11.	Secado de ropa, mantelería y sábanas	Habitaciones
12.	Planchado	Habitaciones
13.	Control de inventario	Habitaciones
14.	Mantenimiento de calderos	Mantenimiento
15.	Mantenimiento de piscina	Mantenimiento
16.	Mantenimiento de jardines	Mantenimiento
17.	Registro de ingresos y egresos	Contabilidad y Administración

Fuente. Elaboración propia.

3) Identificar los componentes de costos principales: en este paso de deberán definir los componentes de costos indirectos.

Figura 3. Definición de los componentes de los costos

COMPONENTES DE COSTOS DE SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	
Sueldos	
Horas extras	
Sueldo personal extra	
Aguinaldos	
Vacaciones	
Aportes y cargas sociales	
COMPONENTES DE COSTOS DE FIJOS	
Depreciaciones	
Impuestos fijos	
Permisos	
Seguros	
COMPONENTES DE COSTOS DE VARIABLES Y OPERATIVOS	
Servicios	
Agua	
Luz	
Gas	
Suministros	
Limpieza	
Lavandería	
Huspedes	
Oficina	

Fuente. Elaboración propia.

4) Determinar las relaciones entre actividades y costos: en este paso se debe determinar que costos pertenecen a que centros de costo.

Tabla 7. Relación actividad-costo.

COSTO	CENTRO DE COSTOS
Suministro de limpieza	Recepción
	Alimento y bebida
	Habitaciones
	Mantenimiento
	Adquisiciones
Suministro de oficina	Recepción
	Alimento y bebida
	Habitaciones
	Contabilidad y administración
	Marketing y ventas
	Cobranzas
	Adquisiciones
Sueldos	Recepción
	Alimento y bebida
	Habitaciones
	Contabilidad y administración

	Marketing y ventas
	Cobranzas
	Adquisiciones
Teléfono	Recepción
	Contabilidad
	Marketing y ventas
	Cobranzas
	Adquisiciones

Fuente. Elaboración propia.

5) Identificar los inductores de costos para asignar los costos a las actividades y las actividades a los productos: una vez determinadas las relaciones entre los costos y los centros de costos, es necesario identificar los inductores particulares que serán utilizados para llevar los costos hacia los productos finales.

Figura 4. Determinación de inductores.

COSTO	INDUCTOR
Sueldos y Salarios	Número de empleados
Horas extras	Número de horas
Seguros	M2 ocupados por centro de costos
Agua	Porcentaje de utilización por c. c.
Electricidad	Kilovatios consumidos Número de horas por centro de costo
Gas	Número de kgs utilizados
Electricidad	Kilovatios consumidos Número de horas por centro de costo
Gas	Número de kgs utilizados
Combustibles	Requerimiento por centro de costo
Suministros Limpieza	Área en M2
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	Minutos consumidos por centro de c.

Fuente. Elaboración propia.

Objetivo específico 3:

5) Identificar los inductores de costos para asignar los costos a las actividades y las actividades a los productos, una vez determinadas las relaciones entre los costos y los centros de costos, se procede a identificar los inductores particulares que serán utilizados para llevar los costos hacia los productos finales.

Figura 5. Inductores particulares.

COSTO	INDUCTOR
Sueldos y Salarios	Número de empleados
Horas extras	Número de horas
Salarios personal extra	Número de horas
Décimo tercer sueldo	Número de empleados
Seguros	M2 ocupados por centro de costos
Agua	Porcentaje de utilización por c. c.
Electricidad	Kilovatios consumidos Número de horas por centro de costo
Gas	Número de kgs utilizados
Combustibles	Requerimiento por centro de costo
Suministros Limpieza	Área en M2
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	Minutos consumidos por centro de c.

Fuente. Elaboración propia.

Objetivo específico 4

6) Planificación del modelo de acumulación de costos, para este último paso ya con todos los cálculos anteriores realizados, se propone realizar el flujo de costos, la cual se efectuará con la ayuda de las hojas de Excel para poder realizar todos los cálculos matemáticos con el menor margen de error posible. Para esta asignación se propone dividir los centros de costos en centros de servicios, actividades de apoyo, actividades administrativas y actividades operativas, y para cada uno asignar los costos.

7) Implementación, realizada toda la tarea previa a la implementación (actividades 1 a 6) se procede a la implementación, para lo cual primero se capacitará al personal

involucrado en todo el proceso, donde se explicará todo el procedimiento que debe realizarse.

8) Prueba piloto, se recomienda hacer una prueba piloto, la cual trabajará en paralelo con el actual sistema de costos, con el fin de no perder información, se estima 1 mes de trabajo de prueba, para ajustes.

9) Implementación final, aquí ya capacitadas las personas, se procede a la implementación final, donde los empleados del hotel migren a este nuevo sistema de costeo.

10) Control, implementado al 100% se realizará un control general en septiembre de todo el proceso y los reportes que ofrezca el nuevo sistema, también se controlará de manera periódica por el trascurso de 3 meses posteriores a fin de realizar ajustes o nuevas capacitaciones en caso que se requiere. Los costos de estas actividades no se incluyen ya que serán determinados en el momento que ocurran según carga horaria.

El plan propuesto presenta el siguiente Diagrama de Gantt:

Tabla 8.

Diagrama de Gantt de la propuesta

Actividades/Meses	jul-21	ago-21	sep-21
Identificar y definir las actividades relevantes			
Organizar las actividades por centros de costos			
Identificar los componentes de costos principales			
Determinar las relaciones entre actividades y costos			
Identificar los inductores de costos			
Planificación del modelo de acumulación de costos			
Planificación del modelo de acumulación de costos			
Prueba piloto			
Implementación final			
Control			

Fuente. Elaboración propia.

Propuestas de medición o evaluación de las acciones.

El modelo ABC genera cambios operativos en las organizaciones que lo aplican, haciéndolas más rentables. Por esta razón para medir el impacto se utilizará el índice de rentabilidad (Utilidad/PN), razón que nacerá haciendo los balances comparativos tomando como base el actual considerado momento cero, y posteriormente uno nuevo bajo la nueva modalidad, a partir de allí se evaluará o siguiente:

Ratio	Formula	base	con opción
Rentabilidad	utilidad/PN	0,19	Aumentar
Resultados		\$ 14.239.286,11	Aumentar
Costos		\$ 121.722.203,00	Disminuir

Dado que se involucrará al personal de la empresa en este proceso, a nivel cualitativo se evaluará su apreciación para trabajar en las mejoras pertinentes, esto se hará a través de una encuesta corta y concisa sobre la apreciación del nuevo plan. Se recomienda que la misma sea a un total de 100 empleados de diferentes áreas y mandos.

Tabla 9.
Propuesta de encuesta

Impacto Organizacional	1	2	3
Organización de funciones			
Desempeño laboral			
Comunicación interna			
Flujo de información			
Facilidad en el uso			

Fuente. Elaboración propia.

Valoración de las respuestas: Excelente- 3

Media- 2

Baja- 1

Una vez recolectada las 100 encuestas se procederá a recontar las respuestas y hacer un promedio por dimensión estudiada para determinar en que sienten los empleados que hace falta revisar y que no. Los parámetros para considerar el impacto como bueno que al menos el 70% de cada categoría responda con valoración excelente, entre 69 y 50% se deberán revisar las dimensiones y menos de 49% buscar fallas para acondicionar.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar el análisis de situación y diagnóstico del Hotel Howard Johnson se detectó que si bien es una empresa que se encuentra bien posicionada, su marca reconocida ayuda a ello, posee años de trayectoria y una muy buena reputación, al referirse a los costos que maneja actualmente opera con un método de costeo tradicional, el cual no le permite calcular adecuadamente las tarifas o costos de los servicios que se ofrecen. Por otro lado, los gastos fijos son considerados gastos del período y no están siendo absorbidos como objetos de costos, lo cual ocasiona que el sistema de costeo no sea preciso y ponga en riesgo la veracidad de la información.

Partiendo de tal problemática, la contribución del presente trabajo final de graduación se basa en que pretende brindar una herramienta basada en la metodología de costeo ABC, para que la organización objeto de estudio pueda implementarla y a partir de ella impulse un mecanismo de mejora continua sobre sus procesos de gestión de costos, y de esta forma logre ser más competitiva, ya que al controlar los costos puede ofrecer precios bajos y competitivos.

El modelo propuesto respeta la filosofía del modelo convencional del ABC y aporta un nuevo procedimiento para el costeo de los servicios básicos en la entidad hotelera bajo estudio. La implementación de esta herramienta de gestión, según la literatura expuesta en el capítulo correspondiente junto con los antecedentes, indica que fijar el costeo de los servicios de un modo más técnico mejorará los costos y por ende la optimización de los recursos financieros frente a la competencia.

A partir de esto se propuso un plan para que el hotel implemente un costeo basado en actividades, con la limitación de no poder acceder detalladamente a las actividades para lograr mostrar algo más fino y puntual, siendo la propuesta hipotética, pero centrada en la empresa con la información de los balances de la misma.

Dicha propuesta es hipotética, dado que la gran limitación es el acceso a información más detallada y la falta de observación en el campo de estudio, lo que genera que las actividades, los centros de costos y demás datos se tomen desde los valores de los balances y las actividades genéricas de un hotel.

La integración de las herramientas y metodologías propuestas dentro de este enfoque, permite contar con un criterio sólido de evaluación y apoyo tanto desde el punto

de vista funcional como técnico de los costos, permitiendo además la facilidad en cuanto a su aplicación como plan de mejoramiento orientado a implantar mejoras rápidas, identificando en el análisis, la productividad y la rentabilidad como fruto.

Es necesario para sumar éxito a la metodología, que la organización al implementar la propuesta del costeo por actividades, identifique dentro de su estructura organizativa las áreas generadoras de ingresos (unidades creadoras de valor) y aquellas generadoras de costos y gastos (unidades de apoyo y unidades creadoras de costo); dicha información le permite a la organización establecer su estructura de costos de manera más efectiva, prestando mayor atención a las unidades más rentables.

El diseño presentado garantiza 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.

Dado que el capital humano es el recurso más importante con el que cuenta la organización, su colaboración se convierte en una pieza fundamental al momento de identificar los procesos y actividades, dado que los mismos son quienes pueden brindar información detallada, por lo tanto, es necesario que al momento de emprender la labor de desarrollar el sistema de costos se informe y concientice al personal de la importancia y de los beneficios de dicho cambio para la organización, a fin de recibir de parte de ellos su entera colaboración y compromiso en el cumplimiento de dicho objetivo; sólo de esta manera se podrá asegurar el éxito en la labor emprendida.

Por otra parte, se recomienda a fin de establecer las personas involucradas en las actividades involucradas, dejar asentado su tarea en los manuales de procedimientos y funciones.

También será necesario un proceso de capacitación de los usuarios y una adecuada estrategia de comunicación del proyecto a toda la organización.

Por último se recomienda evaluar que actividades no son necesarias para decidir su minimización porque insumen recursos y por ende asumen costos.

Bibliografía

- Capía Quiñonez, J. (2017). *El sistema de costos abc y su incidencia en la optimización de los recursos financieros de la inmobiliaria nueva tacna sac-hotel platinum; año 2016*". Tacna, Perú.: Universidad Privada de Tacna. (2021). *Fondo Monetario Internacional*. Washington, DC.: abril.
- Castelblanco, O. (2019). *Costos empresariales: Manejo financiero y gerencial*. Bogota: Ecoe.
- Choy Zevallos, E. (2012). *El dilema de los costos e las empresas de servicios*. Lima: Quipukamayoc.
- Cruzado, A. (2017). Diseño de un sistema de costos ABC en la FCA de la UNMSM para la mejor estimación de los costos de los servicios educativos universitario
Recuperado de: <http://cybertesis.un>. Obtenido de <http://cybertesis.un>
- Culos, Tomás (2013). Aplicación de sistemas de información de costos en una empresa de Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. Recuperado el 18 de mayo de 2021 de: <http://bdigital.uncu.edu.ar/5554>.
- Cuevas Villegas, C. (2014). *Costeo objetivo y costeo ABC en el proceso de reducción de costos*. Mazatlan: Universidad Autónoma de Occidente. (2021). *Fondo Monetario Internacional*. Washington, DC.: abril.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 59*. Buenos Aires, Argentina.: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).
- Klempert Izaguirre, R. (12 de abril de 2021). Recuperado el 20 de abril de *Hosteltur LATAM*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/lat/143479_sector-privado-argentino-vendera-turismo-interno-pese-a-la-incertidumbre.html
- David López Cabia (14 de enero, 2017). *Modelo de costes ABC*. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de Economipedia.com
- Rodríguez Benavides, L. (2017). *La asignación de costos y la rentabilidad en el Hotel Volcano de la ciudad de Baños de Agua Santa*. Ambato, Ecuador.: Universidad Técnica de Ambato .
- Sinisterra Valencia, G., & Rincón Soto, C. (2017). *Contabilidad de Costos*. Bogota: Ecoe.
- Suarez, M. (2019). *¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones?* Piriápolis, Uruguay.: Inquietud Empresarial.
- Tomaello, F. (14 de enero de 2020). Recuperado el 28 de abril de *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/turismo/2020/01/14/hoteles-sustentables-alojamientos-alrededor-del-mundo-que-fusionan-lujo-y-ecologia/>