

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Howard Johnson de Villa Carlos Paz

**Determinación de costos de hotelería y su influencia en la rentabilidad del hotel
Howard Johnson de Villa Carlos Paz**

Autor: Nicolás Tenti

DNI: 35.795.554

Legajo: VCPB31596

Director de TFG: Favio D'ercole

C.A.B.A.

Argentina, Julio, 2021

Resumen

El presente trabajo es un reporte de caso del hotel Howard Johnson de Carlos Paz, un condo hotel de 127 habitaciones localizado en Villa Carlos Paz (Córdoba). El complejo tiene más de 5 años en el sector turístico-hotelerero. Se analiza sus procesos operativos y se realizan una serie de acciones tendientes a poder determinar su estructura de costos basada en actividades (ABC).

Para poder desarrollar dicho análisis de costeo, se hizo un análisis de situación de la empresa, observando el contexto interno, externo, debilidades y oportunidades de la misma. También se recurrió al análisis horizontal y vertical de sus estados financieros para los períodos 2016, 2017 y 2018. A su vez se realizó una medición de los indicadores de endeudamiento, liquidez, rentabilidad, plazos de cobranzas y pagos, dejando plasmados los objetivos a partir de los cuales se realizaron diferentes acciones para poder lograrlos.

Palabras Claves: Costeo, ABC, actividades, Howard Johnson

Abstract

This work is a case report of the Howard Johnson hotel in Carlos Paz, a 127-room condo hotel located in Villa Carlos Paz (Córdoba). The complex has been in the tourism-hotel sector for more than 5 years. Its operating processes are analyzed and a series of actions are carried out to determine its activity-based cost structure (ABC).

In order to develop this costing analysis, an analysis of the company's situation was made, observing the internal and external context, weaknesses and opportunities of the same. The horizontal and vertical analysis of its financial statements for the periods 2016, 2017 and 2018 was also used. In turn, a measurement of the indicators of indebtedness, liquidity, profitability, collection and payment terms was carried out, setting the objectives from of which different actions were carried out to achieve them.

Keywords: Costing, ABC, activities, Howard Johnson

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
<i>Análisis de contexto</i>	6
<i>Análisis específico</i>	12
Marco Teórico.....	15
Diagnóstico y discusión	19
<i>Alcance</i>	21
<i>Limitaciones</i>	22
<i>Recursos</i>	22
Conclusiones	28
Recomendaciones	28
Bibliografía	30
Anexos	33

Introducción

Las empresas hoteleras están constantemente en la búsqueda de herramientas administrativas que les permitan maximizar sus utilidades. En Argentina, el mercado vinculado a la industria hotelera es amplio y está en constante expansión. Frente a esta competencia, el sector turístico tiene que manejar información relevante y oportuna en materia de costos como pieza clave para desarrollar ventajas en el sector. La provincia de Córdoba, particularmente la zona de Carlos Paz, presenta impactos en el desenvolvimiento de tales organizaciones.

El presente trabajo se da bajo la modalidad de reporte de caso, y analiza la situación particular del hotel Howard Johnson de Carlos Paz que inauguró su sucursal en el año 2011. La empresa hotelera es una cadena internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. En Argentina desarrolla sus actividades desde el año 1997, inauguró el primer hotel en la ciudad de Buenos Aires dando inicio a una carrera de crecimiento sostenido en el país. CANVAS, (2020).

Este negocio hotelero posee prestaciones de nivel internacional, con la particularidad de que le asignan rasgos característicos de acuerdo a cada una de las localidades en donde se insertan. En la ciudad de Carlos Paz, la empresa hotelera busca captar una demanda conformada por turistas y mercado empresarial. CANVAS, (2020).

La cadena hotelera, se gesta como un Condo hotel, modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera. Esto permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Los accionistas tienen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena.

La familia Elliott, socios mayoritarios, son quienes gestionan y llevan la administración del hotel. Familia oriunda de Salta con vasta experiencia en comercios hoteleros en su ciudad natal.

El Howard Johnson de Carlos Paz está ubicado en zona estratégica, a sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. El hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, tiene un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones. CANVAS, (2020).

El trabajo de investigación propone un plan estratégico que procura resolver situaciones problemáticas vinculadas al registro de los sistemas contables para lograr parametrizar el sistema de costeo. Esta acción tiene como objetivo general el visibilizar el punto de equilibrio del hotel en su conjunto y de las diferentes unidades que generan ingresos.

Sobre la optimización de los planes estratégicos, Sainz De Vicuña Ancín (2015), explica que la planificación estratégica es un proceso abordado en cinco etapas. Que inicia en el análisis situacional, la realización de un diagnóstico, la determinación de objetivos corporativos, luego estratégicos, la definición de sus estrategias y finalmente los aspectos operativos a un conjunto de planes de acción. Lo propuesto por Sainz De Vicuña Ancín se adapta para trabajar las presentes problemáticas vinculadas a la optimización de costos del Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Por otra parte, Ferrery Gamboa (2004) presenta una propuesta para el control de gestión, mediante un sistema de indicadores financieros y no financieros de los hoteles de máxima categoría del Estado Zulia, tal bibliografía puede resultar adaptable a la empresa en estudio.

Como antecedentes del presente reporte de caso se pueden mencionar:

El trabajo de Díaz Sagastegui (2014) considera que el crecimiento de las empresas no radica únicamente en la cantidad de servicio brindado sino también en mostrar un crecimiento en calidad de servicio y adecuada administración o gestión del mismo.

Por otra parte, Cabrera, Quiroz (2017) analiza la incidencia los costos en las empresas y observa que las compañías prestadoras de servicios no identifican y determinan sus costos de servicios en forma confiable, sino que lo hacen de forma empírica sin aplicar un sistema de costos y se evidencia que los directivos necesitan poder identificar y controlar costos a través de un sistema acorde para cada tipo de empresa. El autor determina que la implementación y aplicación de un sistema de costos directos contribuye a la mejora de la empresa.

Phala Cutipa (2015) que demuestra que la incidencia de los costos es determinante para la obtención de utilidades o pérdidas en el hotel, y propone un sistema de controles como alternativa de solución a los problemas que presenta el Hotel Tierra Mística de Perú.

Así mismo Maticurena Quijije (2021) trabaja en su tesis de Magister sobre la importancia de conocer las causas y el cómo el deficiente control de costos de venta afecta la rentabilidad. Para lo cual propone analizar los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa del Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil.

En la misma línea Samuelson aclara el significado de costos y explica que: “la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro.” (Samuelson, 2014). Sobre este punto, es necesario aclarar que existen muchas clasificaciones sobre tipos de costos. (Sinisterra, 2011).

Es pertinente especificar los Costos Fijos y Costos Variables, que son propicios para la actividad y comportamiento hoteleros. Según Sinisterra (2011), los Costos Fijos permanecen constantes dentro de un rango relevante de actividad, más su valor por unidad cambia en relación indirecta con cambios en los niveles de actividad o producción. Mientras que los Costos Variables en su totalidad, fluctúan en relación directa a una actividad de producción dentro de un rango relevante, pero su valor por unidad producida permanece constante.

Los conceptos antes mencionados adquieren mayor relevancia si se los relaciona e incorpora en la herramienta hotelera por excelencia denominada punto de equilibrio. El análisis del punto de equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. (Sánchez, B. J. 2009).

Con todos los aspectos antes mencionados, se intenta explicar la relevancia de dicha investigación, ya que, a partir del análisis de situación y posterior plan estratégico la empresa hotelera Howard Johnson de Carlos Paz implementará herramientas de control de gestión y de costos que le permitan adquirir ventajas competitivas en el sector. Para llevar adelante esta investigación, se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Diseñar un plan de implementación que apunte a visibilizar el punto de equilibrio del hotel en su conjunto y de las diferentes unidades que generan ingresos analizando los costos de producción y su influencia en la rentabilidad.

Objetivos específicos

- Indagar sobre la estructura de costos operativos de la empresa.
- Diferenciar costos variables y costos fijos de la empresa.
- Investigar antecedentes vinculados a la influencia de costos y su rentabilidad en las compañías de servicio hotelero.
- Analizar y presentar un diagnóstico de situación de la empresa.
- Conocer y evaluar la situación económica y financiera del hotel para proponer una propuesta acorde a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Howard Johnson se ha convertido desde hace muchos años en una de las cadenas hoteleras más importantes a nivel nacional e internacional, siendo hoy una empresa referente del rubro. Este hotel incluye entre sus servicios prestaciones de nivel internacional, y procura que cada una de sus franquicias le asigne un rasgo particular según el lugar en donde se encuentre la sede.

Respecto a los valores ofrecidos para sus servicios la cadena, se presenta en un rango medio de precios. La misma trata de presentar un equilibrio entre el mercado turístico y el empresarial. CANVAS, (2020).

Al igual que el resto de las sedes, *HJ* de Carlos Paz, ofrece a los clientes salas y centros de convenciones, restaurantes con cocina internacional, equipados para la recepción de delegaciones y un servicio adaptado a todas las necesidades.

Al presentarse desde su inicio como un Condo hotel, los accionistas de la cadena hotelera poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores del hotel. Esta metodología, permite a los accionistas obtener una renta por posesión de la propiedad. Tal modalidad está siendo muy utilizada por diferentes cadenas internacionales.

Dentro de las características que son fundantes de la empresa, se reconoce a la

Misión

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. (Howard Johnson, 2018, p. 9).

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. (Howard Johnson, 2018, p. 9).

Organigrama

La empresa presenta un organigrama en el que se distribuyen las tareas de manera horizontal. En él se observa al Gerente General, quien administra a todas las áreas. A su vez hay un conjunto de subáreas, las cuales reportan sus funciones a la gerencia general. Cuenta con una descripción exhaustiva de cada uno de los puestos. Además, poseen un manual de inducción, otorgado a cada uno de sus empleados, en el que se detallan las características del hotel, las normas, las especificaciones del organigrama.

El directorio de la empresa está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones, y son los mayores inversionistas. Ellos dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Desde la Gerencia, se delinean las estrategias principales y los objetivos a encarar por el hotel. Dentro de sus estrategias corporativas, plantean consolidarse en el mercado local de las sierras como el establecimiento hotelero con foco en el turismo familiar.

Un área clave es la Administración encargada de ejecutar, coordinar y controlar los procedimientos administrativos y contables promoviendo la correcta y transparente gestión financiera y económica del negocio hotelero. Otorgando beneficio a la empresa.

En cuanto a los públicos, se identifican tres grupos de interés. Los de Turismo individual, Turismo corporativo y Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Algunas de sus estrategias visibles se relacionan con posicionarse como una alternativa de alojamiento de calidad. Una de los lemas elegidos en los primeros años, fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad. Es por esto que adoptó el lema: “Carlos Paz desde un Howard Johnson”.

Servicios Especiales

El Restaurante The Lord está concesionado; pero el directorio mantiene la auditoría de todos los procesos para asegurarse de que se cumplan con los estándares de calidad propuestos en una cadena de esta envergadura. La cocina propuesta para el hotel es de categoría internacional. Otro de sus servicios que hacen la diferencia, son los amenities del hotel que incluyen Spa. Dicho espacio cuenta con administración y, al igual que el restaurante, su objetivo principal es la satisfacción de sus clientes proporcionándoles asesoramiento y tratamientos personalizados de acuerdo a sus necesidades, con atención y servicios de excelente calidad, en un ambiente de calidez, relajación, vitalidad y salud.

Breve descripción de la problemática

Es imprescindible el conocimiento de los costos y los gastos según comenta Hernandez, Sanchez y otros (2016), quienes apuntan que es fundamental para la toma de decisiones gerenciales, y en este caso, son elementos claves en la determinación del punto de equilibrio. Los mismos autores describen el, “punto de equilibrio, aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos” (2016).

El desarrollo del presente trabajo tiene como propósito analizar y proponer nuevos registros de los sistemas contables, para lograr parametrizar el sistema de costeo.

La información relevada del hotel HJ a partir de los registros ofrecidos en CANVAS, ofrece datos que se presentan con inconsistencias en relación al modo de registro de la información contable sobre costos. Entre lo observado, se pudo especificar:

- Información financiera provista por la empresa desactualizada, último período del que se dispone información es el 2018.
- Fallas en el sistema Contable. Tampoco cuenta con un sistema de costeo.
- No se realiza un registro diario ni automático conforme se van realizando las operaciones.

Análisis de contexto

Para realizar un análisis del contexto macroeconómico de la propuesta analizada, y detectar las oportunidades estratégicas y las potenciales amenazas, examinando las fuerzas que interactúan en el mismo, se opta por el uso de la herramienta de análisis PESTEL, que contempla factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Políticos: El presidente Alberto Fernández se refirió en relación a la presión tributaria que la Argentina enfrenta, diciendo que es necesario un alivio fiscal para todas las pymes otorgando más estímulos y oportunidades. A pesar de sus dichos, se detecta el PBI más bajo de la última década. Por otro lado, en 2020 logró pagar un porcentaje de la deuda externa en dólares, para poder reactivar la economía, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina. A lo que se propuso que es necesario cooperar con el FMI y acreedores, y demostrar que a través de una economía productiva se puede generar capacidad de pago. En relación a las medidas para las Pymes que se vienen tomando desde el gobierno de Fernández, en el marco de la pandemia por el COVID-19, se mencionan las líneas de financiamiento para el pago de sueldos, los créditos y aportes no reembolsables. También puso a disposición una lista de precios máximos en la página del gobierno de la nación. Otra de las medidas que se tomaron fue eximir el pago de contribuciones patronales a los sectores más afectados de la pandemia como el turismo, transporte y hotelería.

Factores Económicos: El gobierno nacional estimó una inflación en torno al 29 % para el año 2021. Sin embargo, tal meta parece difícil de cumplir, ya que en el arranque del año no se vieron síntomas que hagan prever una desaceleración de los precios. En el primer trimestre del año, la inflación superó el 12,5 %. También cabe mencionar, que el presupuesto 2021 se estimó en un tipo de cambio que ronde los \$101 por dólar, estimación que también es difícil que se pueda cumplir.

El alta sostenida en los precios producto de la inflación es algo que afecta de forma directa a los costos de toda la estructura hotelera, pero también a los ingresos, ya que es posible que determinados clientes opten por servicios sustitutos que les representen una menor erogación de dinero. Esta pérdida de huéspedes locales que se presenta en la actualidad, puede ser compensada con turistas internacionales, ya que el país es barato para los extranjeros, y se estima que va a crecer dicho mercado, condición que mejorará pasada la crisis sanitaria desatada por la Pandemia de COVID- 19.

Más allá de lo expuesto con respecto a los ingresos, es fundamental que la empresa cuente con un sistema que le permita tener información de sus costos en tiempo real, ya que, al existir tanta variación de los precios, si eso no está con un funcionamiento correcto, es factible que conlleve a una reducción en su rentabilidad sin quererlo.

La crisis económica desencadenada por la pandemia del coronavirus afectó a todos los países de la región, pero no puede ignorarse que la Argentina presenta la peor performance relativa. Para el 2020, la Argentina registró una caída interanual del PIB de 10,5% (CEPAL).

La empresa, ha tenido una muy buena última temporada de verano, a pesar de las limitaciones que se establecieron por la pandemia. Esto fue un factor determinante para que decidan ampliar su capacidad en 50 habitaciones. Esto se menciona, ya que las tasas de financiación del sector privado rondan el 55 % (TNA), en un contexto de incertidumbre, torna riesgosa cualquier decisión de inversión. Si bien hay que aclarar que parte de esta inversión será solventada por propietarios de condominios.

Por último, mencionar el subsidio que el gobierno nacional brinda a las empresas más afectadas por la pandemia COVID 19, llamado REPRO. Para acceder a tal beneficio, las empresas deben demostrar una baja de sus ingresos reales comparados con los del mismo período de 2019, entre otros requisitos. Dicho beneficio se trata de un importe fijo por empleado.

Factores Socioculturales: El nivel de pobreza en el país ascendió al 42% en el segundo semestre del 2020, incrementándose en siete puntos porcentuales respecto del mismo período del 2019, a su vez, la indigencia se ubicó en el 10,5 %, frente al 8 % del mismo período del año previo (INDEC). En gran parte esto se origina por la pandemia y los largos períodos de en la que se restringieron numerosas actividades, y se combina con la fuerte recesión y congelamiento de precios.

Según informes publicados por el Observatorio Económico Hotelero de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), se afirma que el cambio en el comportamiento de los consumidores lleva a que “los viajeros quieren hoteles sostenibles”. Los resultados muestran que hasta el 79% de los viajeros considera importante alojarse en hoteles que apliquen prácticas ecológicas y sostenibles en su gestión. Se trata de una tendencia en alza que la industria hotelera no puede pasar por alto. Algunas de las ventajas de estas prácticas están en diferenciarse de la competencia y de mejorar sus costos (AHT, 2019). Continuando con el cambio en el comportamiento de los consumidores, se observa que también cambia la percepción del turismo como una actividad enriquecedora y necesaria, tratando de conservar el hábito de salir de vacaciones sumando salidas los fines de semanas largos.

Factores Tecnológicos: La innovación y desarrollo tecnológico muestran un avance constante. Programas informáticos con capacidades de gestión integral hacen que se optimicen muchos procesos, incrementando la eficiencia operativa y se puedan mejorar las experiencias de los clientes. En relación a estos avances tecnológicos, se observa que HJ

Carlos Paz no los está poniendo en práctica en su parte administrativa, dejando ver un alto grado de ineficiencia en ese aspecto y perdiendo una gran oportunidad de mejora.

También se ha acelerado el desarrollo y uso de aplicaciones para dispositivos móviles, donde a través de estos se puede comprar viajes y reservar hoteles, además, la posibilidad de hacer el check-in y el check-out, lo que permite un mejor feedback con el cliente.

En la actualidad, la presencia en las redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter entre otras, se convierte en un factor clave para posicionar la marca, funcionando también como Marketplace. En este punto, se observa que, el hotel Howard Johnson Carlos Paz no presenta una activa presencia en ellas.

Factores Ecológicos: Howard Johnson Carlos Paz es una empresa con una destacada responsabilidad Empresaria, el cuidado del medioambiente es uno de objetivos. La cadena hotelera forma parte del programa “Hoteles más Verdes” que es reconocido por Global Sustainable Tourism Council (GSTC), uno de los más prestigiosos del mundo, buscando minimizar el impacto ambiental. Intenta concientizar a sus huéspedes sobre el uso responsable de los recursos. El restaurante, concesionado, sigue las mismas políticas que el resto del hotel, llevando como objetivo el cero daño del ambiente. Este último trabaja con un programa de capacitación y concientización acerca del impacto que recibe el ambiente en cada una de las acciones que se llevan adelante.

Factores Legales: La ley que rige al sector es la Ley General del Turismo N°25.997, es la principal que se debe acatar, ya que establece una política de Estado para la regulación de dicha actividad. En el artículo N°33 se establecen medidas e instrumentos para el fomento, investigación, promoción, difusión, preservación y control de dicha actividad, a través de beneficios impositivos, tributarios y crediticios.

Sobre el personal, la contratación está respaldada por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, acata las normas del Derecho Laboral, y se rige por los convenios colectivos de trabajo.

Desarrollado el análisis macroeconómico, analizamos el entorno microeconómico de la empresa, para lo cual se utiliza un instrumento conocido como Las Cinco Fuerzas de Porter, definidas por Rodríguez Bernal (2017) siguiendo a Porter (1979) como el modelo que observa el atractivo de una industria y deduce sus comportamientos competitivos. Considera que es imprescindible analizar las competencias actuales y potenciales de la industria para evaluar su poder. Porter se refiere a estas 5 fuerzas como micro entorno. Se encuentran en las intermediaciones de la empresa y afectan la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.

A continuación, se mencionan las cinco fuerzas de Porter:

Poder de negociación de los clientes: Dicho aspecto hay que distinguir por un lado a las agencias de turismo, quienes son los encargados de llevar gran parte de sus turistas al hotel, y por otro lado los clientes individuales, a los que llega la empresa en forma directa o bien ellos se contactan por sus propios medios. Con respecto a las agencias de turismo, si bien las agencias minoristas son muchas, individualmente no tienen fuerza de negociación. Pero las agencias mayoristas, son pocas en el país, y generalmente los tratos se cierran con éstas, que son las encargadas luego de venderles a los minoristas. Estas, imponen condiciones, sin embargo, gracias a la estructura, renombre y servicio prestado por Howard Johnson Carlos Paz, el hotel puede plantear también sus condiciones.

Con respecto a los clientes individuales, ya sean pequeños huéspedes que accedieron en forma directa, o grandes clientes a los que la empresa fue a buscar, hay que analizarlo dependiendo de la época del año en la que se hospedan. En temporada baja (que va desde marzo a noviembre), encontraremos que los mismos tendrán un poco más de margen para poder negociar condiciones, ya que tiene la facilidad de encontrar sustitutos dada la accesibilidad de la información sobre el sector. En cambio, en temporada alta (diciembre, enero, febrero) dicho margen es casi ínfimo, debiendo tener que aceptar las condiciones que desde el Hotel proponen.

Poder de negociación de los proveedores: La empresa cuenta con pocos proveedores de diferentes tamaños, teniendo empresas grandes y Pymes, pero también cuenta con pequeños monotributistas. Por lo general, las empresas proveedoras grandes suelen imponer condiciones, como plazos de pago o respecto a precios. Esto lo balancea con los pequeños proveedores, que no tienen tal capacidad. De todas formas, con la mayoría de ellos proviene una relación de años, y el volumen que manejan no es nada despreciable. De igual manera, la empresa hotelera está en un proceso de búsqueda de proveedores que les permita disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

Amenaza de nuevos competidores entrantes y amenaza de productos sustitutos: La amenaza de nuevos competidores entrantes y de sustitutos es alta, ya que se encuentra en una de las localidades turísticas más importantes del país y con un constante crecimiento de desarrollos inmobiliarios que buscan enfocarse en los turistas. Sumado a esto, en los últimos años la devaluación hizo que el país se encuentre en condiciones favorables para recibir turistas del extranjero, y que, a su vez, a mucha gente se le dificulta cada vez más poder salir

del país por cuestiones financieras, por lo tanto, lo convierten en un destino elegido por turistas.

A su vez, en los últimos también se sumó la oferta de cabañas y casas de veraneo, incorporándose la tecnología, donde personas que alquilan sus propiedades por diferentes plataformas (caso de Booking o Airbnb, por nombrar las más reconocidas). Tales emprendimientos se convierten en sustitutos indirectos, a pesar de los servicios 4 estrellas ofrecidos por HJ.

Rivalidad entre los competidores. Sin dudas, la competencia es alta. Sus principales competidores en nivel, calidad de servicio y prestaciones son: El hotel Amérian Carlos Paz, Portal del Lago, el Eleton Resort, y el Pinares Panorama Suites and Spa. Para tal fin, el HJ Carlos Paz busca distinguirse de los demás a través del servicio de excelencia que brinda y por ser una marca reconocida y líder del rubro. A pesar de la alta rivalidad en el sector a nivel local no existen líderes que dominan el mercado.

Diagnóstico organizacional: Para determinar un óptimo análisis de la empresa, utilizaremos la herramienta FODA, la cual nos da una visión interna de la empresa mostrando sus Fortalezas y Debilidades, y a su vez, nos muestra cómo está relacionada con los factores externos, a través de las Oportunidades y Amenazas, las cuales se complementan con PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, desarrolladas en los párrafos precedentes.

Cuadro n°1 – Análisis FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> - Pertenecer a una reconocida cadena de Hoteles, líder en el rubro. - Trayectoria y experiencia - Excelente ubicación e instalaciones. - Gran compromiso con el medio ambiente. - Manual de procesos varios provistos por la cadena. - Know How de los propietarios. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Dificultades para poder viajar al exterior. - Crecimiento continuo de la plaza con nuevos visitantes. - Incentivos del Gobierno para la reactivación de la economía. - Nuevas conexiones con aerolíneas Low Cost.
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> - Faltas estructurales en sistemas de Control y gestión. - Ausencia de un eficiente sistema Contable. - No se registran las operaciones en el momento. - Ausencia en sistema de costeo. - Alta dependencia de uno de sus dueños. - Dependencia de pocos proveedores. - Público exclusivo, y por tanto reducido - Incompatibilidad en funciones (Compras también paga). 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> - Persistencia de crisis sanitaria por pandemia COVID-19 - Inestabilidad económico-social del país. - Nuevos competidores - Devaluación

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico

Para poder realizar un correcto análisis de la empresa, se utiliza el análisis horizontal que consiste en la comparación a valores relativos de los importes del balance general de distintos periodos, de forma tal que se observe su evolución y el análisis vertical que pretende expresar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros como un porcentaje. Observando el estado de situación patrimonial nos permitirá medir cómo está compuesto el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la sociedad. En tal sentido, se tomó el año 2016 como base y se lo dejó expresado en las primeras tres tablas del Anexo.

Realizando el análisis horizontal para el estado de situación patrimonial, se puede vislumbrar un mayor crecimiento en el Pasivo (69 %) con respecto al Activo (39 %). El fuerte aumento en el pasivo surge de un importante incremento en el pasivo corriente a raíz de las Cuentas por pagar (34 % superior con respecto al período 2017), y en el pasivo no corriente por la toma de deuda en una entidad financiera a largo plazo por un valor de \$10.000.000. A su vez, el aumento en el activo se explica principalmente por el aumento en el activo no corriente, fundada en la adquisición de rodados e incorporación de instalaciones, representando un incremento del 79 % con el período anterior. Se puede concluir que la empresa se financió con deuda de largo plazo para la adquisición de Activos no corrientes. A su vez, el incremento del Activo se explica en una menor medida en el incremento del Activo Corriente, donde se observa una suba del 21 %, principalmente por el aumento en los rubros bienes de cambio y Caja y bancos.

Observando la evolución del Estado de Resultados, según tabla n° 2 de Anexos, la utilidad neta de la empresa aumentó un 36 % con respecto al ejercicio anterior, aunque dicho crecimiento se ubica por debajo de la inflación del período, la cual según INDEC fue de un 47 % aproximadamente. El aumento en la utilidad, está explicado principalmente por el aumento en las ventas, y una fuerte reducción en los gastos de comercialización (disminución en comisiones pagadas y en publicidad), a pesar del aumento en los costos por ventas, los cuales se movieron en un porcentaje al que tuvo el aumento en las ventas, y también por el gran aumento en los gastos financieros, explicados por un fuerte incremento de intereses bancarios.

Realizando un análisis vertical del Estado de Resultados, se observa para el año 2018 que las ventas derivadas de alojamientos y de servicios y eventos representan el 61% y 39% respectivamente del total de ventas. Los costos de ventas, representaron para dicho período aproximadamente el 75% de las ventas, por lo cual se estima que el restante 25% corresponde

al margen bruto que utiliza el hotel para cubrir sus gastos y quedarse con un beneficio. Continuando con el análisis sobre el estado de resultados, se advierte una proporción total de gastos, intereses e impuestos de entre un 20% y 21% respecto a las ventas, por lo que la empresa obtiene entre un 4% y 5% de utilidad neta aproximadamente.

En relación a la estructura de inversión, cabe mencionar que, durante los últimos tres períodos, la empresa no realizó inversiones a corto plazo y aumentó considerablemente su stock de dinero en caja y bancos para los últimos dos períodos.

Realizando dicho análisis para el Estado de Situación Patrimonial, se observa que, en el último período, la empresa decidió invertir en activos fijos, como instalaciones, muebles y útiles, maquinarias y herramientas, reemplazo de rodado y obras sobre inmuebles. Estos cambios estructurales en la inversión, terminaron dejando al hotel con 60% de activo corriente y 40% de activo no corriente. La mayor participación en el activo corriente está representada por los bienes de cambio y las cuentas por cobrar. Mientras que el pasivo se conforma en su mayoría por deudas a pagar en el corto plazo, que provienen principalmente de los proveedores y en menor medida a entidades financieras, seguido de otros pasivos no corrientes (deuda con banco macro).

Tabla n°1 – *Indicadores de Liquidez, Endeudamiento, Plazos de pagos y cobros y de Rentabilidad*

Indicador	Mide	Fórmula	2018	2017	2016
Índice de Liquidez Corriente	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.87	2.07	1.73
Fondo de maniobra		AC - PC	33,648,416.85	30,788,667.35	19,096,750.67
Índice de endeudamiento	Endeudamiento	Pasivo / PN	0.67	0.50	0.55
Plazo promedio de pago	Plazos de pagos y cobranzas	(Cuentas por cobrar / ventas anuales) x 360 días	31.37	32.61	36.20
Plazo promedio de cobro		(Cuentas por pagar / compras anuales) x 360 días	0	0	0
Rentabilidad sobre Activos	Rentabilidad	Utilidad Neta / Activo	0.12	0.12	0.16
Rentabilidad sobre PN		Utilidad Neta / Patrimonio Neto	0.20	0.18	0.25

Luego de observar los indicadores, se puede observar como la empresa cuenta con una muy buena posición de liquidez, situación que viene mejorando en los últimos períodos, tal como se comentó en párrafos precedentes en virtud de haber aumentado mucho la disponibilidad en el rubro caja y bancos. Para 2018, por cada \$1 que se adeuda en el corto plazo, cuenta con \$1,87 para hacer frente a las obligaciones. Los Fondos de Maniobra, también llamado capital de trabajo, en todos los períodos es positivo, es decir, que con parte de los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el Activo No Corriente, se encuentra disponible para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo.

Se observa que ha ido creciendo la toma de deuda, principalmente deuda de largo plazo, como se mencionó en párrafos precedentes.

Los plazos de cobranza están disminuyendo lentamente, pero es una mejora que debe continuarse. A su vez, se observa que prácticamente no cuenta con financiamiento de sus

proveedores, por lo cual deberá trabajar en ello para que le permita continuar con su buena posición de liquidez.

La rentabilidad del activo nos muestra la capacidad que tiene la empresa para convertir la inversión de activos en dinero. Esta relación se encuentra igual que el año anterior, pero cuatro puntos porcentuales más bajo que en 2016. Por otro último, se aprecia que la rentabilidad del PN indica ganancias durante los tres periodos, mejorando su situación respecto al período anterior, pero aún más bajo que para 2016.

Marco Teórico

El Turismo es una actividad estratégica para el desarrollo económico social, y cultural de Argentina. Según la Legislación Nacional de Turismo 25.997 promulgada en el 2005, tal actividad “es un derecho social y económico de las personas dada su contribución al desarrollo integral en el aprovechamiento del tiempo libre y en la revalorización de la identidad cultural de las comunidades” (Título 1, art.2, 2005).

Diversos análisis realizados sobre la economía latinoamericana, entre ellos el publicado por el Boletín Económico dependiente del Banco de España, considera que el sector del Turismo “tiene un peso en el PIB de las principales economías latinoamericanas superior al de otras áreas emergentes (en torno al 12 % de media, solo similar al de las economías emergentes de Asia Oriental y Pacífico)” (2020). Pero las actuales medidas de contención y la prohibición de viajes producto de la pandemia, “han llevado a una drástica disminución de la demanda en el sector” (2020).

En Argentina, la actividad de los “Viajes y el Turismo aporta el 7% del PBI. Bajo el paraguas del Turismo, la hotelería y la gastronomía generan un poco más del 3% del PBI y aportan casi el 4% al total del empleo”. (Hotelería – UTHGRA, 2018).

En tiempos actuales, en que el mundo busca formas de paliar el desempleo, Argentina no escapa a la problemática, según datos aportados por el INDEC en el último trimestre del 2020 el desempleo llegó al 11% (2021).

El Instituto de Estadísticas y Censos, a su vez presenta un informe sobre el trabajo y los diversos sectores, y muestra que “el turismo es una de las actividades económicas que más sufrieron el impacto de la crisis”, pos pandemia presentando una disminución de turistas extranjeros que oscila el 88%. (2021).

Pese a las condiciones económicas actuales, la industria hotelera de Argentina busca reinventarse y sostenerse con diversas políticas de contención, entre ellas se hace mención a uno de los programas impulsado por el Gobierno de Alberto Fernandez durante el verano 2020 -2021, el programa Pre-Viaje. Tal iniciativa, se presenta con la posibilidad de hacer una “preventa turística” que da beneficios al viajero para disfrutar y movilizarse por los destinos de Argentina durante el 2021. (Ministerio de Turismo y Deportes, Argentina, 2020). Esta medida favoreció y motivó la reactivación del sector durante el verano.

Esta, junto a otras políticas de contención al sector, colaboran y apuntan a reactivar la economía en el turismo, que tiene la posibilidad de ofrecer empleo de calidad en todas las economías regionales. De todas maneras, para poder subsistir en el mercado y solventar los

costos fijos que tiene cada empresa hotelera, es menester que se haga un minucioso análisis de gastos, costos, e ingresos para tener mayores pérdidas.

Frente a la necesidad de hallar maneras de rentabilidad en los hoteles en tiempos vigentes, es que se rastrean antecedentes e investigaciones del tipo, que realizan estudios sobre gestión de costos y rentabilidad.

Phala en su investigación de Gestión de costos de servicio y rentabilidad de hotelería e inversiones Latino S.A -Hotel Tierra Mística Qalasaya de la ciudad de Puno, períodos 2009-2010, explica sobre la importancia del “conocimiento de los costos de servicio de hospedaje y su aplicabilidad en el hotel” que según comenta determina e influye en la “rentabilidad al finalizar cada ejercicio correspondiente” (2015).

Por otra parte, los autores Rocha y Martínez (2012) en su investigación sobre Utilidad de la información de costo de alojamiento para la toma de decisiones: Un estudio de los hoteles de la ciudad de Medellín, hacen referencia a la importancia de generar información pertinente y útil de costos de servicios de alojamiento para una posterior y correcta toma de decisiones de las empresas hoteleras de la ciudad. Explicando además que, por lo general, los sistemas contables de servicios y costos son expresados en un solo estado financiero, sin hacer clasificaciones, ni referencias por costos. Esto dificulta conocer el costo real operativo.

Definamos ahora que son los costos y cuál es la relevancia para las empresas hoteleras, en particular para Howard Johnson Carlos Paz. De acuerdo con Faga (p.15) los sistemas de costos son los diversos caminos utilizables para lograr una adecuada valorización de los productos en cada una de las etapas de la operación, con especial énfasis en lo relativo al proceso productivo. Una de las categorías fundamentales de los sistemas de costos está compuesta por aquellos métodos que ponen de relieve el tratamiento de los costos fijos al momento de valorar los productos, en esta categoría entran el costeo por absorción y el costeo variable. Entre otros tipos de clasificaciones de costeo (2006).

Otra clasificación de costos, es propuesta por Becker Jacobsen y Ramírez Padilla (2000), quienes sostienen que “los costos pueden ser clasificados de acuerdo con el enfoque” que se les dé, por ejemplo:

Costos según su función: entre ellos aparecen los costos de producción, que son los que se crean en el proceso de convertir la materia prima en producto final. En este proceso se incluye a la materia prima; mano de obra; y gastos de fabricación indirectos.

Costos de distribución de venta: Son los que se incurren en el área que se encomienda trasladar el producto desde la compañía hasta el último consumidor. Aquí se incluyen los ocasionados en el área administrativa.

Costos de acuerdo a su identificación con actividad, departamento o producto: son los costos directos que se le imputa independientemente al volumen de producción, a un determinado producto o departamento. Aquí el costo indirecto sólo se aplica a lo utilizable. Ejemplo de este costo, para el hotel, podría ser el sueldo de los gerentes.

Costos de acuerdo con el tiempo que fueron calculados: ellos son los costos históricos que se realizaron el período anterior determinado. Por ejemplo, podríamos registrar el número de habitaciones vendidas en el período anterior. Tomar registro de estos costos, permite predecir el comportamiento de los costos predeterminados. Estos últimos son los que se estiman con bases estadísticas y se utilizan para elaborar presupuestos.

Aparecen también en la clasificación de Becker Jacobsen y Ramírez Padilla, los costos vinculados a grado de control, aquí podríamos nombrar costos de salarios que son controlables por los generantes. Cómo así también, los no controlables, que se generan sin autorización y de manera ocasional.

Dentro de la clasificación de costos, aparece la relacionada a su comportamiento. Aquí tanto Becker (2000), como Aguirre, (2004.) consideran que en ella intervienen: los costos variables: que son aquellos que fluctúan de manera directa en función a las cantidades producidas, siendo controlables en un corto plazo. Se encuentran regulados por la administración. Los costos fijos del hotel *HJ* podría ser la limpieza, o ropa de cama. Además, aparecen los costos fijos de un periodo determinado (corto y/o mediano plazo) son constantes, independientemente del volumen de producción o prestaciones de servicios y se relacionan directamente con la capacidad instalada. Los mismos son controlables, respecto a la duración del servicio que prestan en la empresa. Por ejemplo: para el hotel, se clasifican como fijos los sueldos de los empleados de planta, los impuestos y los seguros contratados, entre otros.

Los siguientes autores Mallo; Artola; García; D'Amico; Garrós; Martínez y Pascual, (1998) publicaron un análisis sobre el Costo- Volumen- Utilidad y aplicaron el concepto del Punto de Equilibrio conocido también como, Umbral de la Rentabilidad. Los autores coinciden que, ante contextos de cierta incertidumbre económica, estimar el valor de los variables, definiendo los límites entre los que oscilarán los precios y costos será una buena opción. El análisis costo-volumen-utilidad determina el volumen que se fijará como objetivo, es decir, el volumen necesario para lograr el ingreso deseado o fijado, es decir, es la cantidad de producción y de venta que una empresa requiere para poder conseguir su objetivo de supervivencia logrando afianzarse en el mercado. En términos económicos la cantidad de producción y venta la empresa no gana ni pierde, tiene utilidad de cero. El Punto de Equilibrio

está ligado al corto plazo y se utiliza para el período máximo del año de funcionamiento de la empresa que es el Ciclo de Funcionamiento o Período Económico.

Por último, identificamos a los sistemas contables, relevante e imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa. Sobre este aspecto Sinisterra (2007) define al sistema contable de una organización, como un sistema único e integrado de suministros y comunicación de información, que permiten en tiempo real, obtener informes necesarios para fines internos como externos. Éste se representa mediante un Triángulo Contable, compuesto por las tres ramas de la contabilidad. Las mismas conforman subsistemas relacionados entre sí, donde se pueden observar cómo se estructuran con respecto a la organización y su entorno. (p. 83, 2007).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El Howard Johnson de Carlos Paz, tiene reconocida trayectoria en el sector hotelero en Argentina con un respaldo internacional. Su plaza en la ciudad de Villa Carlos Paz, tiene un amplio potencial, que le permite a la cadena posicionarse como uno de los hoteles más elegidos por los turistas que visitan esa ciudad. Si bien el turismo a nivel mundial y local, está sufriendo una reducción en la actividad, producto de la pandemia. Se puede apreciar y pronosticar grandes oportunidades de crecimiento para el sector debido a que la ciudad de Córdoba no sólo presenta una oferta turística, sino también, que es reconocida como uno de los polos productivos industriales más importantes de la región.

A partir de este panorama, y habiendo realizado observaciones sobre los estados financieros del hotel Howard Johnson de Carlos Paz, y posterior análisis de sus sistemas de registros y proceder administrativo se hace mención a la problemática vinculada con la inexistencia de un sistema de costeo que le permita controlar y gestionar su rentabilidad. Tal aspecto trae aparejado una limitada competitividad, con una deficiente toma de decisiones que circunscribe su crecimiento en el rubro. Por tanto, se señala el siguiente interrogante ¿Cómo el costo de servicio del hospedaje determina la rentabilidad real del hotel Howard Johnson de Carlos Paz?

Justificación de la relevancia del problema

Conclusión Diagnóstica

La contabilidad de los costos en el Howard Johnson de Carlos Paz, como en todas las empresas de servicios, juega un papel muy importante, ya que tiene como finalidad determinar cuánto cuesta la transformación o prestación del servicio que se lleva a cabo en la planta o sección y así nos permite fijar el precio de venta al consumidor. Los métodos de costeo para las empresas hoteleras, se han convertido en herramientas de alta reputación, ya que, pueden conducir a innovaciones sorprendentes en la utilización de la información financiera y no financiera de las mismas. El entorno de gran competencia en el servicio, exige que se cuente con una información precisa sobre los costos y la forma de proceder en cuanto a las diferentes actividades, procesos, productos, servicios y clientes de la organización.

Alcanzar niveles de costos mínimos en la elaboración de productos o en la prestación de servicios que aseguren niveles adecuados de beneficio, calidad requerida en los servicios ofrecidos y un nivel de consumo de recursos materiales, humanos y financieros que se correspondan con la tecnología y grado de desarrollo existente, nos permiten una adecuada supervisión, análisis de las actividades y operaciones que realizan en los diferentes departamentos. Esto permite a posteriori establecer las necesidades, problemas y valorar los resultados obtenidos para mejorar la eficiencia y eficacia, prestando bienes o servicios al menor precio posible pudiendo así maximizar las utilidades.

La eficiencia es, por tanto, el objetivo central para hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo, alcanzar mejores resultados con menos costos tendrán un efecto positivo en nuestro balance financiero.

Según lo expuesto anteriormente, se considera de gran relevancia la problemática elegida, porque otorga un valor agregado al Hotel Howard Johnson de Carlos Paz, el cual no cuenta con un sistema de costos actualmente. Por lo que nuestro trabajo pretende aportar desde la implementación de dicho método mejoras en sus registros contables teniendo valores reales en cuanto a su prestación de servicios, consiguiendo tomar decisiones oportunas y potenciando sus ganancias.

Plan de implementación

Objetivo general

- Diseñar un sistema de costeo utilizando la metodología del costeo basado en actividades ABC para el hotel Howard Johnson de Carlos Paz a partir del primer trimestre de 2012.

Objetivos específicos

1. Identificar, definir y clasificar las actividades por costeo del hotel Howard Johnson de Carlos Paz.
2. Identificar las causas (inductores) de costos para asignarlos a las actividades.
3. Diseñar modelo de acumulación de costos por actividades.
4. Capacitar al personal de Administración y Finanzas en cuestiones de costos por ABC.
5. Conocer la rentabilidad del hotel en el primer trimestre de 2021. (7)
6. Proyectar y estimar rentabilidad en mismo trimestre del año 2022.

Alcance

Alcance de contenido

El tema elegido para desarrollar el presente resumen de caso es sobre la optimización de la estructura de costos para lo cual se diseña un sistema de costeo ABC que brinde eficiencia y eficacia productiva, tal herramienta será de gran utilidad no sólo para el área administrativa, sino también para todo el directorio del hotel porque se podrá conocer y clasificar la realidad de los costos que se incurren. Permiten la organización de las actividades y sus centros de costos. Además, identifica los inductores de los costos por actividad. A su vez, la información sobre el costeo posibilita la toma de decisiones gerenciales e influye directamente en los resultados sobre rentabilidad al final del período.

Alcance temporal

El presente caso se lleva a cabo durante el período comprendido entre abril y julio de 2021.

Alcance geográfico

El diseño del sistema de costeo ABC para la optimización de la estructura de costos se lleva a cabo en el hotel Howard Johnson de Carlos Paz ubicado en la provincia de Córdoba.

Diseño Metodológico

El alcance metodológico del presente reporte de caso, se basa en un estudio de tipo cualitativo-descriptivo y documental. Para sus fines, se consulta material bibliográfico vinculado a análisis financiero, información específica sobre indicadores y estado de situación de la empresa Howard Johnson de Carlos Paz. También se obtuvo información sobre análisis el FODA y las cinco fuerzas de Porter, y el análisis de Pestel.

Limitaciones

Durante la realización del presente trabajo, sólo se tuvo acceso a la información dispuesta en CANVAS, proporcionado por la Universidad. No se contó con la posibilidad de entrevistas a sus directivos y personal, conocimiento de las instalaciones y todos sus procesos en detalle. Además, no se contó con información financiera actualizada. El último ejercicio proporcionado fue el 2018.

Recursos

A continuación, se detallan todos los recursos que serán necesarios para el análisis y desarrollo de estructura para la optimización de la estructura de costos.

Cuadro n° 2 – Recursos necesarios

Recursos	Especificación	Cantidad
Materiales	- Computadora con acceso a internet.	1
	- Escritorio.	1
	- Impresora.	1
	- Hojas.	
	- Folletos informativos.	
Humanos	Entrevistas con:	
	- Contador.	
	- Personal administrativo.	
	- Directivos de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia

Acciones y marco temporal

Para poder determinar las acciones a desarrollar y el tiempo estimado que demandará cada una de ellas, en el presente reporte de caso se emplea un diagrama de Gantt, el cual se encuentra dividido por semanas con una duración total de 3 meses. El mismo entra en vigencia

a partir del 01 de abril de 2021 y se establecen las tareas que serán necesarias para arribar a cada objetivo específico, las cuales se detallan a continuación:

1. Observar y analizar información referida a las actividades suministrada por el hotel Howard Johnson de Carlos Paz. Analizar el comportamiento.
2. Revisar y clasificar las actividades por centro de costos. Entrevistas con administración, jefe de restaurant – cocina, spa, y con cada uno de los responsables de las áreas para obtener información específica en relación al costo de servicio de alojamiento para mejorar la rentabilidad.
3. Analizar documentación de facturas de compras y ventas, informes financieros y materiales contables de registro.
4. Implementar el sistema de costeo basado en actividades ABC elegido y capacitar al personal en el uso.
5. Analizar e implementar nuevos métodos de costeo.
6. Analizar solvencia financiera del hotel, y revisar los índices de rentabilidad 2021.
7. Revisar y comparar los indicadores desarrollados en el análisis de situación con los nuevos resultados.
8. Actualización de índices de costeo para la eficientizar la toma de decisiones gerenciales y optimizar ganancias.
9. Proyectar indicadores de rentabilidad para trimestre 2022.

Cuadro n° 3 – Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT												
Acciones concretas	Semana											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Observación y análisis de las actividades del hotel H J Análisis del comportamiento.	■	■	■	■								
Revisión y clasificación de las actividades por centro de costos.		■	■	■								
Entrevistar a personal gerencial del hotel para obtener información específica en relación al costo.					■	■	■					
Análisis documental de boletas, facturas de compras y ventas, informes financieros y materiales contables de registro.						■	■					
Implementación del sistema de costeo basado en actividades ABC elegido y capacitación del personal							■	■				
Análisis y revisión sobre la implementación del nuevo método de costeo.							■	■	■	■		
Análisis de solvencia del hotel y rentabilidad 2021									■	■		
Revisión y comparación de indicadores desarrollados en el análisis de situación con los nuevos resultados										■	■	
Actualización de índices de costeo para la eficientizar la toma de decisiones gerenciales y optimizar ganancias											■	■
Proyección de indicadores de rentabilidad para trimestre 2022												■

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las actividades

- Actividades 1, 2 y 3: Para mantenerse como líder frente a la competencia el hotel *HJ Carlos Paz* no debe descuidar ni un solo momento de su gestión, en este sentido, la contabilidad de costos como herramienta de gestión y control juega un papel fundamental, al realizar una correcta valuación de inventarios y, en consecuencia, poder elaborar estados financieros con información precisa para la toma de decisiones. Además de promover procesos que conduzcan al establecimiento de ventajas competitivas sostenibles (Lawrence & Chad, 2012).

Por lo general los hoteles y empresas de servicios, utilizan sistemas contables de costos tradicionales que presentan ciertas falencias como, por ejemplo, que divide los gastos de la empresa en costos de fabricación, los cuales son llevados a los productos en gastos de administración y ventas; o utiliza criterio de distribución de los Costos Fijos para determinar productos por hora, entre otras falencias. La diferencia de aplicar aquí es sistema del ABC consiste en centrarse en las actividades que realiza el hotel, en una visión horizontal y siguiendo el flujo de los procesos. Así, el poder descomponer los costos de los productos en las actividades que realiza la empresa, permite analizar en forma más realista y profunda, las posibilidades de reducción de costos. Se pasa de un análisis a nivel muy agregado de gastos-productos a un análisis más detallado y que busca el origen de los costos (Laredo et al., 2009).

Aplicar el sistema de costeo por ABC de actividades como programa de contabilidad obtiene grandes beneficios, que repercuten directamente en la toma de decisiones gerenciales y en efecto, en su rentabilidad.

El ABC contable brinda a la empresa conocimiento y manejo de la información, eliminando de su proceso actividades repetitivas o que no generan el valor agregado que busca la empresa para su crecimiento y desarrollo" (Paredes, 2017. p.66).

En tal sentido, los miembros del Directorio deberán determinar primero a qué áreas se enfocará el uso del nuevo sistema. Administración y finanzas sería la primera en utilizarlo, pero como se requiere de una sistematización de todas las actividades provistas por la empresa hotelera, será menester que el sistema sea utilizado por todas las áreas de comercialización directas e indirectas del hotel.

Hay que remarcar, que con el sólo hecho de implementar un nuevo sistema en la empresa, no alcanzará para lograr una mayor eficiencia en los procesos si los usuarios no lo usan de la manera adecuada. En tal sentido, se debe realizar una correcta y certera capacitación acerca de las ventajas y funcionalidades del nuevo sistema de costeo. A través de dicha

capacitación, el área de administración, una de las más implicadas del rubro contable, podrá visualizar las herramientas disponibles para poder realizar una correcta gestión de las cuentas del hotel.

Cabe mencionar, que el sistema no brindará una solución a los problemas planteados si el mismo no está correctamente utilizado. Por lo tanto, se debe concientizar a los usuarios de la importancia que tiene dicho uso.

Como se mencionó anteriormente, es de vital importancia que se discrimine por actividad el costeo y realizar la carga en tiempo en tiempo real, para luego con dicha información poder realizar estimaciones reales de solvencia de la empresa.

- Actualmente la empresa cuenta con un sistema de parametrización de costos de tipo tradicional y a su vez no cuenta con información actualizada. Por esta razón se requiere hacer un análisis minucioso acerca de sus costos directos e indirectos. Revisando ingresos y egresos por actividad, para ello será preciso analizar documentación contable, facturas de compras y ventas, informes financieros y materiales contables de registro.

- Según la información obtenida previo diagnóstico, se obtuvo que la rentabilidad del activo del hotel de sus inversiones convertidas en dinero, tales indicadores se mantienen iguales que el año anterior, pero cuatro puntos porcentuales más bajo que en 2016. Por otra parte, se observó que la rentabilidad del PN indica ganancias durante los tres periodos, pero aún sigue manteniéndose bajo su nivel de rentabilidad en comparación con al período del 2016. La implementación del sistema de costeo por ABC de actividades, tiene entre sus objetivos, prever subas en la rentabilidad del corriente año al tener un mayor nivel de control sobre sus costos.

En cuanto a la clasificación de las actividades por costeo, también deberá discriminarse de acuerdo a su periodicidad, ya que la gestión no será de la misma según los meses en que se evalúe la información, esta tendrá mayor alternancia durante temporada alta (diciembre, enero, febrero) con menores rendimientos en tiempos de temporada baja (marzo a noviembre) por lo que requerirá de una especial atención en este periodo para que no haya pérdidas.

Estas clasificaciones por actividad y sus centros de costos, además de ser de vital importancia para el área de administración, también será una información muy útil para el resto de la empresa, ya que, el ABC permite precisar con mayor certeza y detalle la composición de los costos asociados a cada uno de los servicios ofertados. Todo ello tiene lugar en aras de impulsar aquellos servicios de mayor rentabilidad, en medio de la estacionalidad de las ventas y de una abundancia y variedad de costos fijos, variables e

indirectos. También se evidencio como el ABC permite reorganizar, listar y conceptualizar cada actividad desarrollada en las distintas áreas de la organización, así como hallar los costos de los servicios a partir de la sumatoria del costo de cada una.

La observación y el comportamiento de los costos, podrá en caso de ser necesario, disponer de la toma de decisiones gerenciales acordes para no incurrir en gastos. Como así también promover y ejecutar campañas para fidelizar a los clientes y de recuperar aquellos que han optado por la competencia.

- Revisar los indicadores desarrollados en el análisis de situación con los nuevos resultados: Luego de haber implementado todas las actividades, se debe realizar una evaluación de los indicadores de costos, liquidez de la empresa, rentabilidad y rotación de stock, para poder medir el grado de efectividad de las medidas tomadas. El análisis de costo-beneficio (B/C) también es conocido como índice neto de rentabilidad y su valor, lo obtendremos al dividir el Valor Actual de los Ingresos Totales Netos o beneficios netos (VAN) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC).

La evaluación que se realiza en el análisis costo-beneficio permite obtener el rendimiento de un proyecto o negocio. Este resulta rentable cuando los beneficios que se obtienen permiten recuperar lo invertido teniendo en cuenta la tasa deseada por el inversionista o empresario.

Para aumentar la probabilidad de tomar la mejor decisión en la gestión empresarial, la gerencia debe entender y aplicar las relaciones costo-beneficio. A partir del detalle de los costos y beneficios que de él se derivan, tanto de manera directa como indirecta, y de sus respectivos resultados se podrá planificar, controlar y tomar decisiones.

Vinculación de las actividades con los objetivos planteados

Cuadro N° 4: Relación de actividades con objetivos

Actividad	Objetivo con el que se relaciona
1. Observar y analizar información referida a las actividades suministrada por el hotel Howard Johnson de Carlos Paz. Analizar el comportamiento.	Identificar, definir y clasificar las actividades por costeo del hotel Howard Johnson de Carlos Paz. (Obj. 1)
2. Revisar y clasificar las actividades por centro de costos	
3. Entrevistas con administración, jefe de restaurant – cocina, spa, y con cada uno de los responsables de las áreas para obtener información específica en relación al costo de servicio de alojamiento para mejorar la rentabilidad	

4. Analizar documentación de boletas, facturas de compras y ventas, informes financieros y materiales contables de registro.	Identificar las causas (inductores) de costos para asignarlos a las actividades. (Obj. 2).
5. Implementar el sistema de costeo basado en actividades ABC elegido y capacitar al personal en el uso.	Diseñar modelo de acumulación de costos por actividades. (Obj. 3) Capacitar al personal de Administración y Finanzas en cuestiones de costos por ABC. (Obj. 4)
6. Analizar e implementar nuevos métodos de costeo.	Conocer la rentabilidad del hotel en el primer trimestre de 2021 (Obj. 5)
7. Analizar solvencia financiera del hotel, y revisar los índices de rentabilidad 2021.	
8. Revisar y comparar los indicadores desarrollados en el análisis de situación con los nuevos resultados.	
9. Actualización de índices de costeo para la eficientizar la toma de decisiones gerenciales y optimizar ganancias	
10. Proyectar indicadores de rentabilidad para trimestre 2022	Proyectar y estimar rentabilidad en mismo trimestre del año 2022. (Obj. 6)

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que todas las actividades llevadas a cabo que se vinculan con los objetivos específicos son para lograr el objetivo general, que busca la optimización de los costos de la empresa.

Conclusiones

El condo hotel Howard Johnson Carlos Paz tiene condiciones muy favorables y con gran potencial para ser uno de los principales referentes del rubro en dicha ciudad. Sin embargo se observaron una serie de tareas que no eran llevadas a cabo de manera eficaz, y que dificultaban a la empresa a poder tener un correcto sistema de costeo, con los serios problemas que ello implica. Es por eso que se realizan tareas y acciones que tendrán como propósito analizar y proponer nuevos registros de los sistemas contables, para lograr parametrizar el sistema de costeo, el cual se define que es el ABC.

Al utilizar el sistema de costeo ABC la empresa tendrá mejor eficiencia en la utilización de recursos; podrá conocer con anticipación los costos para determinar cotizaciones especiales; le permitirá desviaciones de materia prima, mano de obra directa, de costos indirectos de fabricación, y detectar las causas y responsabilidades a fin de tomar medidas correctivas.

A su vez, al distribuir costos indirectos mediante el costeo por actividades, se podrá observar la relación causa-efecto entre los generadores del costo y de las actividades, obteniendo el conocimiento necesario para el mejoramiento y la optimización de los procesos. Con respecto a esto último, también es importante mencionar que procesos más complejos requerirán costos más elevados.

Con la implementación del sistema de costeo por actividades sumado a la mejora en las tareas operativas que se intentaron corregir y la capacitación al personal, se logrará tener un aumento en la rentabilidad por el mayor nivel de control de sus costos, y a su vez una mejor información para una efectiva toma de decisiones.

Para finalizar, mencionar que se lograron alcanzar todos los objetivos tanto generales como específicos planteados en el presente trabajo.

Recomendaciones

Para poder tener optimizar la control y gestión de costos será importante que todos los miembros de la organización estén alineados a dicho objetivo, por lo cual será muy importante cómo se lo comunica al personal para que éstos se sientan parte del proceso y lo puedan desarrollar como objetivos propios.

También, se recomienda que se incorpore un software actualizado de costos, donde se pueda contar con información de forma inmediata para su correcto análisis, y a su vez permita

poder obtener reportes de períodos anteriores para poder realizar las comparaciones necesarias, y detectar desvíos más a tiempo.

Además, será muy importante que el personal se encuentre correctamente capacitado, tanto en el nuevo sistema de costeo como también en el caso de que se implemente un software. A su vez, será importante que toda la carga sea realizada en cortos períodos de tiempo para contar con la información actualizada.

Por último, mencionar que se debería volver a realizar el análisis de los rubros que componen los costos, para determinar el grado de costos fijos y costos variables que tiene la empresa.

Bibliografía

- AGUIRRE FLÓREZ, JOSÉ GABRIEL. (2004). Sistema de costeo. Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2004. Recuperado 20 de mayo de 2021 del sitio Web: GestioPolis.com Experto <https://www.gestiopolis.com/que-son-costeo-por-absorcion-y-costeo-variable/>
- BANCO DE ESPAÑA, (2020). Boletín económico. Informe de economía latinoamericana. Primer semestre. 2020. Recuperado 20 de mayo del sitio WEB: <file:///C:/PROGRA~1/KMSpico/temp/be2002-art12.pdf>
- BECKER, JACOBSEN Y RAMÍREZ PADILLA. (2000). Contabilidad de Costos. 2° ed. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- CANVAS, (2020). Bibliografía proporcionada por la Universidad Siglo 21. Howard Johnson. Recuperado el 18/04/21
- CAÑADAS M., NAVARRO M. y SARNI F. (2020), Hometeiners. Trabajo de investigación final, Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 20/04/21 de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/12792/Ca%C3%B1adas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CEPAL (2021), Publicaciones. Recuperado el 24/04/21 de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/140/BP2020_Argentina_es.pdf
- CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICAS SOCIALES, Presidencia de la Nación Argentina, (2015). El Sector privado empresarial y los Ods. 17 objetivos, un desafío y una oportunidad.
- DARUICH, D. (2019) Plan de gestión de información interna y externa – Reportes de control de gestión. Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21. Córdoba Argentina.

Recuperado el 28/04/21 de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12775/browse?value=Daruich+Cristo%2C+Dante+Maximiliano&type=author>

HOTELERÍA, UTHGRA, (2018). Manual de buenas prácticas. Elaborado en el marco de la Comisión Cuatripartita del sector Turismo, Hotelería y Gastronomía. Recuperado 20 de mayo de 2021 del sitio Web: http://www.uthgraturismo.com.ar/wp-content/uploads/2015/03/Manual-Buenas-Practicas_Hotelaria_2018.pdf

INDEC, (2021). Mercado del trabajo. Recuperado 19 de mayo del sitio Web Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

INDEC, (2021). Precios al consumidor (IPC). Recuperado el 20/04/2021 de

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>

INDEC, (2021). Turismo. Recuperado 20 de mayo de 2021 del sitio Web Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>

INSTITUTO TECNOLOGICO HOTELERO, (2021). Recuperado el 23/04/21 de

<http://ithargentina.com.ar>

LEY NACIONAL DE TURISMO, (2004, 16 de diciembre) Información Legislativa, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la República Argentina. Enero, 5 de 2005. Recuperado el 20 de mayo del sitio Web del InfoLeg:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000104999/102724/norma.htm>

MALLO, PAULINO EUGENIO; ARTOLA M.; GALANTE, MARCELO G.; PASCUAL, MARIANO E.; MORETTINI MARIANO; Busetto Adrian R. (2004). Análisis de Costo-Volumen-Utilidad bajo condiciones de Incertidumbre. XXVII Congreso

argentino de profesores universitarios de costos. Tandil, noviembre de 2004.

Recuperado 20 de mayo de 2021 en Web:

<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00172.pdf>

MATICURENA QUIJIJE, R. I. (2021). Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Facultad de Posgrado e Investigación.

Recuperado 01 de junio de 2021 en la WEB: Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson

MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE, (2020). Previaje. Recuperado 19 de mayo de 2021 en sitio web: Argentina.gob.ar <https://www.previaje.gob.ar/>

PHALA, L. (2015). Gestión de costos de servicio y rentabilidad de hotelería e inversiones Latino S. A -Hotel Tierra Mística Qalasaya de la ciudad de Puno, períodos 2009-2010. Recuperado de Universidad de Antiplano. Facultad de Ciencias Contables y Administrativas:

http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2507/Phala_Cutipu_Lenny_Fiorella%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SAMUELSON, P. y. (2014). Economía (Décimo Octava ed.). Mexico: Mac Graw Hill.

SANCHEZ, B. J. (2009). Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos. Quipukamayoc, 32(16), 95-104. <https://hdl.handle.net/11537/25479>

SINISTERRA, G. (2011). Contabilidad de Costos. Bogotá, Colombia. Editorial Ecoe.

SINISTERRA, GONZALO; POLANCO, LUIS. (2007). Contabilidad Administrativa.

Bogotá: Editorial ECOE. Recuperado 19 de mayo de 2021 en la WEB:

https://www.academia.edu/39023815/LIBRO_ANALISIS_FINANCIERO

Anexos

Tabla n° 1 - Análisis Horizontal ESP

HOWARD JOHNSON HOTEL						
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL						
ACTIVO	al 31/12/16	Variac.	al 31/12/2017	Variac.	al 31/12/2018	Variac.
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 516,000.00	-	\$ 9,954,707.30	1829%	\$ 12,656,000.00	27%
Cuentas por cobrar	\$ 23,153,472.15	-	\$ 25,844,737.23	12%	\$ 28,786,172.98	11%
Otras cuentas por cobrar	\$ 2,575,432.69	-	\$ -	-100%	\$ -	0%
Bienes de cambio	\$ 19,188,789.93	-	\$ 23,777,654.07	24%	\$ 30,910,950.30	30%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 45,433,694.76	-	\$ 59,577,098.61	31%	\$ 72,353,123.28	21%
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ -					
Bienes de uso	\$ 28,395,569.18	-	\$ 27,205,302.71	-4%	\$ 44,894,286.49	65%
Otros activos no corrientes	\$ -	-	\$ -	0%	\$ 3,690,552.83	100%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 28,395,569.18	-	\$ 27,205,302.71	-4%	\$ 48,584,839.32	79%
TOTAL ACTIVO	\$ 73,829,263.94	-	\$ 86,782,401.32	18%	\$ 120,937,962.60	39%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar	\$ 25,060,772.21	-	\$ 28,788,431.25	15%	\$ 38,697,838.42	34%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ 1,276,171.88	-	\$ -	-100%	\$ -	0%
Cargas Fiscales	\$ -	-	\$ -	0%	\$ 6,868.00	100%
Otras cuentas por pagar	\$ -	-	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 26,336,944.09	-	\$ 28,788,431.25	9%	\$ 38,704,706.42	34%
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas por pagar	\$ -	-	\$ -	0%	\$ -	0%
Otros pasivos no corrientes	\$ -	-	\$ -	0%	\$ 10,000,000.00	100%
Otras cuentas por pagar	\$ -	-	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	-	\$ -	0%	\$ 10,000,000.00	0%
TOTAL PASIVO	\$ 26,336,944.09	-	\$ 28,788,431.25	9%	\$ 48,704,706.42	69%
PATRIMONIO NETO	\$ 47,492,319.85	-	\$ 57,993,970.06	22%	\$ 72,233,256.18	25%
PN + P	\$ 73,829,263.94	-	\$ 86,782,401.32	18%	\$ 120,937,962.60	39%

Tabla n° 2 - Análisis Horizontal Estado de Resultados

HOWARD JOHNSON HOTEL						
ESTADO DE RESULTADOS						
	al 31/12/2016	Variac.	al 31/12/2017	Variac.	al 31/12/2018	Variac.
Ventas Netas						
Ventas Alojamientos	\$ 141,224,616.24		\$ 174,030,770.30	23%	\$ 200,135,385.85	15%
Ventas Servicios y Eventos	\$ 89,040,862.86		\$ 111,301,078.58	25%	\$ 130,222,261.94	17%
Total Ventas del Ejercicio	\$ 230,265,479.10		\$ 285,331,848.88	24%	\$ 330,357,647.78	16%
Costos						
Costos de Venta	\$ 87,727,099.57		\$ 128,632,321.85	47%	\$ 146,346,294.11	14%
Otros costos de venta	\$ 87,610,818.90		\$ 89,363,035.28	2%	\$ 102,468,794.04	15%
Total Costos de Ventas	\$ 175,337,918.48		\$ 217,995,357.13	24%	\$ 248,815,088.15	14%
Resultado Bruto	\$ 54,927,560.63		\$ 67,336,491.75	23%	\$ 81,542,559.64	21%
Gastos						
Administración	\$ 4,789,579.25		\$ 4,815,560.90	1%	\$ 7,669,955.43	59%
Comercialización	\$ 16,224,135.90		\$ 25,166,360.30	55%	\$ 11,583,454.72	-54%
Resultado Actividad Principal	\$ 33,913,845.47		\$ 37,354,570.55	10%	\$ 62,289,149.49	67%
Resultado Financiero	\$ 15,225,824.63		\$ 19,949,795.60	31%	\$ 39,496,697.42	98%
Resultado NETO	\$ 18,688,020.85		\$ 17,404,774.94	-7%	\$ 22,792,452.07	31%
Otros Ingresos y Egresos	-\$ 238,298.00		-\$ 1,248,390.00	424%	-\$ 885,858.05	-29%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 18,449,722.85		\$ 16,156,384.94	-12%	\$ 21,906,594.02	36%
Impuesto a las Ganancias	\$ 6,457,403.00		\$ 5,654,734.73	-12%	\$ 7,667,307.91	36%
Resultado Final	\$ 11,992,319.85		\$ 10,501,650.21	-12%	\$ 14,239,286.11	36%

Tabla n° 3 - Análisis Vertical Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados

HOWARD JOHNSON HOTEL			HOWARD JOHNSON HOTEL		
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL			ESTADO DE RESULTADOS		
ACTIVO	al 31/12/2018	Variac.		al 31/12/2018	Variac.
ACTIVO CORRIENTE			Ventas Netas		
Caja y Bancos	\$ 12,656,000.00	27%	Ventas Alojamientos	\$ 200,135,385.85	61%
Cuentas por cobrar	\$ 28,786,172.98	11%	Ventas Servicios y Eventos	\$ 130,222,261.94	39%
Otras cuentas por cobrar	\$ -	0%	Total Ventas del Ejercicio	\$ 330,357,647.78	100%
Bienes de cambio	\$ 30,910,950.30	30%	Costos		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 72,353,123.28	21%	Costos de Venta	\$ 146,346,294.11	44%
ACTIVOS NO CORRIENTES			Otros costos de venta	\$ 102,468,794.04	31%
Bienes de uso	\$ 44,894,286.49	65%	Total Costos de Ventas	\$ 248,815,088.15	75%
Otros activos no corrientes	\$ 3,690,552.83	100%	Resultado Bruto	\$ 81,542,559.64	25%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 48,584,839.32	79%	Gastos		
TOTAL ACTIVO	\$ 120,937,962.60	39%	Administración	\$ 7,669,955.43	2%
PASIVO			Comercialización	\$ 11,583,454.72	4%
PASIVO CORRIENTE			Resultado Actividad Principal	\$ 62,289,149.49	19%
Cuentas por pagar	\$ 38,697,838.42	34%	Resultado Financiero	\$ 39,496,697.42	12%
Remuneraciones y Cargas Sociales	\$ -	0%	Resultado NETO	\$ 22,792,452.07	7%
Cargas Fiscales	\$ 6,868.00	100%	Otros Ingresos y Egresos	-\$ 885,858.05	0%
Otras cuentas por pagar	\$ -	0%	Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 21,906,594.02	7%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 38,704,706.42	34%	Impuesto a las Ganancias	\$ 7,667,307.91	2%
PASIVO NO CORRIENTE			Resultado Final	\$ 14,239,286.11	4%
Cuentas por pagar	\$ -	0%			
Otros pasivos no corrientes	\$ 10,000,000.00	100%			
Otras cuentas por pagar	\$ -	0%			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 10,000,000.00	100%			
TOTAL PASIVO	\$ 48,704,706.42	69%			
PATRIMONIO NETO	\$ 72,233,256.18	25%			
PN + P	\$ 120,937,962.60	39%			