

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA EL PROCESAMIENTO DE
LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO Y ESTABLECIMIENTO
DE ESTRATÉGIAS DE CORTO PLAZO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS – CASO
HOTEL LOS PORTALES – PERÍODO 2016**

TESIS PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

- **JAQUELINE APAZA CANAZA**
- **HÉCTOR AMACHE FLORES**

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

ASESOR: MGT VÍCTOR A. GARCÍA TÁRRAGA

CUSCO – 2019

PRESENTACIÓN

En la oportunidad que se tuvo de realizar un trabajo temporal, en el hotel que ocupa nuestra investigación, encontramos muchos aspectos operativos que por su naturaleza provocaban efectos en la gestión de la empresa y por ende en el aspecto contable.

Detectamos que varios aspectos de sus actividades operativamente rutinarias, podemos afirmar que estaban bien ejecutadas, sin embargo, las mismas no se reflejaban de manera individualizada y apropiada en su información contable, básicamente nos referimos a su información de costos. Es decir, todas estas actividades operativas se encuentran en un “mismo saco”, lo cual no permite identificarlas, asociarlas, direccionarlas o precisarlas, ya sea para fines de análisis, de reporte, toma de decisiones, ni mucho menos para fines de planeamiento.

El asunto que observamos es que, el problema causante de esta situación es la falta de discriminación, organización, procesamiento de la data que generan las actividades operativas del Hotel es de carácter estructural, es decir su sistema contable vigente esta preponderantemente diseñado y establecido únicamente para los efectos financieros y por consiguiente para fines de reporte tributario de la SUNAT, pero lo sustantivo, que son las actividades operativas no se identifican, ni se individualizan, no se registran ni controlan de la forma que debería ser, es decir para que sea una fuente de información confiable y generen una data confiable y debida sobre la cual la gerencia adopte las acciones de análisis, estudio, planeación y decisión.

Los tesistas.

INTRODUCCIÓN

Nuestro tema de investigación es relativo al diseño de un sistema de costos que permita al Hotel Los Portales nuestro sujeto del caso poder contar con una gestión de carácter administrativa / financiera / dirección, que le permita planear sus actividades operacionales, contar con una base de datos sobre la cual pueda definir estrategias operativas y financieras, ser más competitivo en el mercado hotelero del Cusco.

Este trabajo que lo hemos intitulado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA EL PROCESAMIENTO DE LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO Y ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016", propone desarrollar y abordar de manera sistemática cuatro aspectos básicos de la organización de nuestro sujeto de estudio, los cuales están referidos a la Planeación, Organización, Dirección y Control de sus actividades operativas del servicio de la hotelería en la categoría de tres estrellas, ello se logrará a través de un sistema de costos estándar, el mismo que va cubrir todos los aspectos de su estructura organizacional, y así recoger toda la información que generan para luego ser procesadas, estudiadas y analizadas, para después definir y determinar las acciones más ventajosas a adoptar.

El objetivo de la investigación es diagnosticar la situación de las actividades operativas, para luego identificarlas y proponer un sistema de costos estándar el cual sea capaz de responder a todas las necesidades de información de orden previsional, financiera y de costos. Analizar los aspectos operativos es básico para que se pueda establecer su magnitud y efectos, implicancias e importancia.

Los resultados de nuestra investigación confirmaran las hipótesis del trabajo que hemos propuesto que el sistema de costos estándar es la solución técnica viable, que basado en la experiencia de gestión que tiene la organización, permitirá establecer un sistema de información sobre sus actividades, el control de la asignación y uso de los recursos direccionados a los servicios que presta a sus huéspedes.

El desarrollo integral de la investigación consta de cuatro partes en el presente informe:

- 1.1 La primera parte, establece los aspectos fundamentales sobre la situación problemática, los objetivos que se persigue y que van a constituir el aporte de la tesis, y lo relacionado a la utilidad y factibilidad temática del tópico que se trata.
- 1.2. La segunda parte corresponde al Marco Teórico o de Referencia del estudio que comprende: el tema de estudio, la problemática o problema, los objetivos, el análisis conceptual del problema, los antecedentes de la investigación, la importancia de la investigación, la hipótesis y la metodología de la investigación.
- 1.3. La tercera parte corresponde al desarrollo metodológico de la investigación y abarca el planteamiento que se va seguir dentro del rigor de la investigación, la definición de las variables y su Operacionalización.
- 1.4. La cuarta parte corresponde al desarrollo de la investigación, a través de lo cual se diagnostica la situación de la organización, se procesa la información levantada y se demuestra las hipótesis de trabajo, pero así mismo contiene nuestra propuesta. También comprende las conclusiones y recomendaciones a que dan lugar, luego siguen los anexos considerados sustantivos para la mejor comprensión de la investigación.

DEDICATORIA

A mis papitos: Felipe y Natividad, por haber puesto su total confianza en mí persona y estar siempre dándome palabras de aliento por estar ahí cuando me sentía desolada. A mi papa, porque a pesar de que pasamos muchas dificultades y haberse adelantado en su partida, siempre estuvo durante mi formación profesional. A mi madre, por cada uno de sus abrazos y besos en la frente que regocijaban mis días grises y que nunca me hizo faltar su frase de aliento: “Hijita, sigue adelante”, dedicarles este trabajo por haberme brindado la mejor educación y sobre todo que me enseñaron a soñar y hacer realidad mis sueños a pesar de los pequeños o grandes obstáculos que se me presente en el camino de la vida.

A mis hermanos:

Edison: Agradecerle por darme pasajes y siempre sentirse orgulloso de su negrita, Maxwell: Agradecerle por su apoyo moral y Marisol: Agradecerle porque siempre puso su total confianza en mí, desde que fui una niña y al momento de iniciar mi vida preuniversitaria nunca perdió la fe en que iba lograr ingresar a pesar de no contar con el dinero ella hacia lo posible para seguir apoyándome, siendo el sostén económico, emocional desde inicios de mi vida profesional, agradecerle también por cada uno de sus consejos que han hecho de mí una mejor persona, de la misma forma decirle muchas gracias por tus palabras de aliento y darme siempre sus abrazos de oso y saber que en sus brazos se puede sentir una paz inmensa, gracias hermana que en este logro tuviste que mucho que ver.

Agradecerle por haber sido la imagen de una segunda madre en toda mi vida, esperando que siga siendo así.

Felipe: Nuestro “tecnólogo” agradecerle por haberme enseñado a no dejar mis sueños atrás, por cada una de sus palabras de aliento y sus saberes matemáticos antes de ingresar a la universidad y enseñarme a su vez no darme por vencida ante los obstáculos, agradecerle que desde que papa partió el hizo el papel de padre y a forjarme en salir profesional y ser mucho más que los demás, agradecerle por no haber perdido la confianza impulsándome a ser mejor cada día.

A mi tía “Koki”, Agradecerle por sus palabras de aliento y no haber perdido su confianza en su sobrina y siempre demostrarnos a la familia que podemos contar con ella. A mi tío Crisóstomo, agradecerle por estar al tanto de mi proceso de formación y brindándome su apoyo moral.

A Héctor “el gran amor de mi vida”, por haberme invitado a realizar este trabajo juntos, por sus palabras de aliento y siempre mostrarme su incondicionalidad apoyo cuando lo necesito y sobre todo apoyarnos mutuamente.

A mi hermana del Alma: “Ángela - mi Borreguita”, por haberla conocido y vivir nuestra vida pre universitaria apoyándonos siempre y nunca faltara su amistad y sobre todo brindarme su apoyo cuando más la necesite.

Jaqueline Apaza Canaza

DEDICATORIA

A mis padres: Profeta y Juan, por brindarme su confianza en todo momento, corrigiéndome día a día en cada tropiezo que daba, mediante palabras de aliento de seguir a adelante y no rendirme nunca, que llevo conmigo en cada momento de mi vida.

A mis hermanos: Lidia, Nilton y Andrea, que siempre han estado junto a mí en los momentos buenos y malos, siendo una de mis principales fuentes de felicidad y apoyo que tengo y siempre tendré.

A mi enamorada y compañera de tesis: Jaqueline, por estar conmigo en todo momento, brindándome su confianza y apoyo en momentos buenos y malos, sobre todo esas palabras de aliento que llevare grabados siempre conmigo.

Héctor Amache Flores.

RECONOCIMIENTO

Queremos expresar nuestro cordial y más sincero reconocimiento a cada uno de los integrantes de la familia de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Escuela Profesional de Contabilidad que fue nuestro segundo hogar y nos acogió en esta etapa de nuestras vidas, a nuestros docentes por dedicarnos tiempo y comprensión en cada paso que dábamos a lo largo de cada uno de los semestres, a nuestros padres, familiares y amigos que estuvieron en cada uno de los días que significa pertenecer a nuestra prestigiosa y primera casa de estudios UNSAAC. De igual forma de agradecer al área administrativa por disposición y cooperación para la culminación de este trabajo de investigación.

Jaqueline Apaza Canaza y Héctor Amache Flores

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos permitido culminar la carrera profesional de forma continua, sobresaliendo a cada obstáculo que se nos presentó el camino de ser estudiante y a su vez permitirnos conocer a personas que han sabido alentarnos con cada palabra.

Se agradece al Mgt. Víctor Aníbal García Tárraga, por el apoyo, orientación, y dirección, asumiendo el rol del ser nuestro guía y asesor de tesis que permitieron la culminación de este trabajo de investigación.

Jaqueline Apaza Canaza y Héctor Amache Flores

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	I
INTRODUCCIÓN	II
DEDICATORIA	IV
DEDICATORIA	VI
RECONOCIMIENTO.....	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
CAPITULO I.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.3. Problema General.....	4
1.4. Problemas Específicos	4
1.5. Justificación de la Investigación	4
1.5.1. Conveniencia de la Investigación.....	4
1.5.2. Relevancia Social.	5
1.5.3. Implicancias Practicas	5
1.5.4. Valor Teórico.	5
1.6. Objetivo General	5
1.7. Objetivos Específicos.....	6
1.8. Hipótesis General	6

1.9.	Hipótesis Específicas	6
1.10.	Variables	6
1.10.1.	Variable Independiente	7
1.10.2.	Variables Dependientes.....	7
CAPITULO II		8
2.1	Antecedentes de Estudio	8
BASES TEÓRICAS		9
2.2	Planeación Estratégica	9
2.3	Funciones Básicas de la Administración de una Organización	11
2.3.1.	Planeación.	12
2.3.2.	Organización.	13
2.3.3.	Integración de Personal.	14
2.3.4.	Dirección.	15
2.3.5.	Control.....	15
2.4.	Eficacia Administrativa.....	16
2.5.	Productividad, Eficacia y Eficiencia	17
2.6.	Contabilidad de Costos	18
2.6.1.	Enfoque de la Administración de Costos.	18
2.6.2.	La Contabilidad y los Costos.	20
2.6.3.	Los Sistemas de Información Contable.....	20
2.6.4.	Distribución de los Costos.	24
2.6.5.	Un Objeto de Costos	24
2.6.6.	Distribuciones	25

2.7.	Sistemas de Administración de Costos con Base Funcional y con Base en Actividades	26
2.7.1.	Sistema de Costos con Base Funcional.....	26
2.7.2.	La Contabilidad de Costos con Base en Actividades.....	28
2.8	Características del Proceso De Servucción y Producción	29
2.9	Sistema de Contabilidad de Costos.....	31
2.10.	El Sistema De Costos Basado en las Actividades (ACTIVITY BASED ON COSTS)	32
2.10.1.	Pasos para establecer el sistema de costos ABC:.....	33
2.11.	El Sistema de Costos Estándar.....	36
2.11.1.	Tipos De Costos Estándar.	38
2.12.	Sistema De Costeo Por Órdenes De Producción.....	39
2.12.1.	Características del Sistema De Costeo Por Órdenes de Producción.	39
2.13.	El Presupuesto.....	40
2.13.1.	Los Principales Elementos de un Presupuesto Son.....	40
2.13.2.	Características de un Sistema Presupuestal.....	43
2.13.3.	El Proceso del Presupuesto	44
2.13.4.	Proceso de Elaboración de Presupuestos con Enfoque Administrativo.....	44
2.13.5.	Ventajas y Limitantes de los Presupuestos	47
	MARCO CONCEPTUAL.....	49
	CAPITULO III.....	51
3.1.	Diseño Metodológico	51
3.1.1	Tipo De Investigación	51

3.1.2.	Nivel de Investigación.....	51
3.2.	Población y Muestra.....	51
3.3.	Diseño de la Investigación	51
3.4.	Técnicas e Instrumentos De Recolección	52
3.5.	Técnicas De Procesamiento De Datos	52
3.5.1.	La Técnica de Análisis Cualitativo	52
3.5.2.	La Técnica De Análisis Cuantitativo	52
3.6.	Fuentes de Información.....	53
3.6.1.	Fuente Directa	53
3.6.2.	Fuente Indirecta.....	53
3.7.	Técnica	53
3.8.	Indicadores	53
CAPITULO IV	54	
4.1.	Diagnostico del Hotel Los Portales.....	54
4.2.	Estructura Orgánica del Hotel.....	54
4.2.1.	Órganos de Dirección.....	56
4.2.2.	Órganos de Operación.....	56
4.3.	Análisis y Evaluación de los Precios de los Últimos Años.....	56
4.4.	Procesamiento de la Data de la Encuesta.....	58
4.5.	Identificación y Análisis del Desarrollo del Proceso de las Actividades del Hotel Los Portales.....	69
4.6.	Relación de los Costos Estándar Con Las Fases Servuctivas y su Concatenación	72
4.7.	Desarrollo de la Propuesta De Un Sistema de Costos Estándar para el Hotel Los	

Portales.....	76
4.7.1. Plan de Cuentas del Elemento 9 Para Las Fases del Hotel Los Portales	77
4.7.2. Desarrollo de la Propuesta de un Presupuesto para el Sistema de Costos Estándar de las Operaciones del Hotel Los Portales	88
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	97
ANEXO 1: Matriz De Consistencia.....	98
ANEXO 2: Cuestionario Aplicado al personal con capacidad de decisión en el Hotel Los Portales S.A.C.....	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Temporalidad de la Ocupalidad del Hotel	57
Cuadro 2: Evolución de los precios en los últimos 6 años (\$).....	58
Cuadro 3: Uso de la Data Contable	59
Cuadro 4: Instrumentalización Del Uso De Costos	60
Cuadro 5: Uso de los Costos.....	61
Cuadro 6: Importancia de uso de Costos	63
Cuadro 7: Determinación de los Costos.....	65
Cuadro 8: Costos De Comedor y Cocina.....	66
Cuadro 9: Uso de los Costos De Bar	68
Cuadro 10: Estructura de los Costos Estándar en un sistema de órdenes de servicio de hotelería	70

Cuadro 11: Propuesta de un Plan de Cuentas para los Costos Estándar por Actividad....	77
Cuadro 12: Operacionalización del Plan De Cuentas para los Costos Estándar Hoteleros por Actividad	84
Cuadro 13: Presupuesto de costos y Precios Hoteleros de los Servicios Del Hotel Los Portales (Temporada Baja)	90
Cuadro 14: Presupuesto De Costos Y Precios Hoteleros De Los Servicios Del Hotel Los Portales (Temporada Alta).....	91

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Estructura organica	55
Diagrama 2: Concatenacion de los procesos servuctivos	74
Diagrama 3: Imputacion de los costos a las actividades servuctivas.....	75
Diagrama 4: Imputacion de los costos a cuentas de costos	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Planeamiento estrategico	10
Grafico 2: Uso de la data contable.....	59
Grafico 3: Instrumentalizacion del uso de costos	61
Grafico 4: Fuente de la data de costos	62
Grafico 5: Importancia del uso de costos.....	64
Grafico 6: Determiacion de los costos	65
Grafico 7: Costos de comedor y cocina	67
Grafico 8: Uso de costos de bar	68

CAPITULO I

1.1. Planteamiento del Problema

La información es base para llevar a cabo cualquier actividad y tanto más si esta es económica. La información ofrece ventajas estratégicas para el poseedor, pues le permite “*conocer y saber*” sobre algo en específico en un momento dado del tiempo, este conocimiento se ha vuelto en el cuarto recurso para las organizaciones, pues, algunas de ellas la consideran la más importante.

Entre la información histórica y la información para escrutar el futuro, esta última es aún más valiosa, pues el pasado ya está hecho y no se podrá hacer nada hoy para modificarlo; sin embargo, el futuro, es el aspecto que aún puede ser definido, moldeado de acuerdo a nuestras exigencias, intereses, o acomodado a un escenario o contexto deseados, donde podamos tener las ventajas para estructurar su desarrollo. Este aspecto se conoce como PLANEACIÓN del futuro organizacional.

Sin embargo, el futuro deseado debe ser desarrollado, esto se conoce como ejecución, y la ejecución debe efectuarse ceñido a un PLAN, este es el punto de partida para lograr en el tiempo lo que uno desea como lo ha pensado o imaginado. Las organizaciones modernas no son ajenas al uso de esta herramienta poderosa de la planeación.

Otro aspecto de consideración es que la planeación no se da en sí misma, sino que se estructura sus cálculos sobre una base real de datos históricos, los cuales se toman en cuenta para definir el punto de partida y definir precisamente ese futuro deseado, estos aspectos son vitales y necesarios. Por ello la simbiosis de los datos históricos y datos del futuro son continuos.

Los datos en una organización se generan de dos fuentes, de manera interna o externa, la primera los costos, la segunda la financiera. Estos dos aspectos los proporciona la contabilidad de costos o dirección y la contabilidad financiera o patrimonial; sin embargo, lo que corresponde al futuro se encontrara en los PRESUPUESTOS. Esta data es sustantiva para los fines que se busca basamentar el futuro en lo real o histórico.

El sector del servicio hotelero en el Cusco, está dispuesto hacia un objetivo principal, el TURISMO RECEPTIVO, tanto interno como externo, los hoteles de tres estrellas, están categorizados para prestar determinado tipo de servicio de hospedaje, por el cual se orientan hacia el turista de ingresos medios, el cual requiere y exige determinado nivel de estándar de confort y comodidad, así como calidad de servicio. Estos aspectos de confort, comodidad y calidad, necesariamente están asociados con el desarrollo de diversas y muy específicas actividades operativas, las cuales requieren de la asignación y direccionamiento de insumos que les permita operacionalizar y mantener esos aspectos indicados.

1.2. Formulación del Problema

La problemática de nuestro estudio lo constituye la carencia o ausencia de un sistema de costos estándar que pueda contener toda la información de las actividades operativas de las organizaciones dedicadas a la prestación del servicio de hotelería, lo cual comprende en realizar una revisión, análisis, diagnóstico y evaluación de los mismos, todo este trabajo servirá de base para llevar a cabo el planteamiento del problema y sobre el mismo plantear la propuesta de solución.

Las diversas actividades operativas que desarrollan las empresas prestadoras del

servicio de alojamiento (hoteles, hostales, etc.), se realizan con el propósito de obtener ingresos y luego rendimientos financieros que permitan recuperar la inversión realizada, ello como objetivo implícito, no obstante, también tienen otros objetivos, como son calidad de servicio, ser reconocidos, ser recomendados.

Las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar, integradas en la gestión de la organización, establecen una correlación directa con la información que se genera y procesa. Frente a ello nos formulamos las interrogantes siguientes:

- ¿Es posible que la gestión de una organización como es las empresas de servicios hoteleros que incurren en una inversión considerable en activos fijos puedan prescindir de contar con una información de costos / financiera y de presupuestos adecuadamente organizada y estructurada?
- ¿La información de costos asociada hacia las actividades operativas de la organización, que son el objeto del giro del negocio proveen de una data útil y pertinente para los fines del planeamiento de la gestión de la empresa?
- ¿La correlación entre la data historia y la data prospectiva es fundamental para generar una base con la cual establecer estrategias operativas para visualizar el futuro deseado de la organización y así formular presupuestos operativos?
- ¿Una estructura y organización de la información en general, es base para contar con una data que permita al usuario tener acceso a una fuente de información debidamente sistematizada tanto a nivel de costos y financiera y de esta manera poder explotarla de acuerdo a sus necesidades, donde la misma se encuentre ubicada en un sistema de costos estándar?
- ¿Los hoteles de tres estrellas, en su capacidad organizacional y operativa,

pueden prescindir de aspectos básicos como son la organización de sus operativos de costos de servucción, estructuración de un esquema de costos capaz de darle soporte a su información de costos y vincularla apropiadamente con la información financiera y finalmente servir de base para formular estructuras de presupuestos que sean capaces de realizar una planeación y prospección de operaciones confiable?

1.3. Problema General

¿La carencia de un sistema de costos estándar para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, no permite que se estructure una data asociada a sus actividades ni establezca estrategias operativas de corto plazo - caso Hotel Los Portales - Periodo 2016?

1.4. Problemas Específicos

¿La carencia de un sistema de costos estándar para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, no permite que se estructure una data asociada a sus actividades – caso Hotel Los Portales - Periodo 2016?

¿La carencia de un sistema de costos estándar para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, no permite se establezca estrategias operativas de corto plazo – caso Hotel Los Portales - Periodo 2016?

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Conveniencia de la Investigación. –

Nuestra investigación se lleva a cabo en relación que se observa que la información de costos, la información financiera y el planeamiento de las actividades operativas de corto plazo, todas ellas serán estructuradas dentro de un sistema de

información de Costos Estándar asociadas a la actividad servuctiva caso Hotel los portales para poder establecer y tomar decisiones gerenciales a corto plazo.

1.5.2. Relevancia Social. –

La mayor significancia del estudio se encuentra al querer planificar, organizar, direccionar y controlar las operaciones futuras de las actividades servuctivas, mediante la generación de un diseño de sistema de costos estándar para las empresas dedicadas a la prestación del servicio de alojamiento para hoteles en la categoría de tres estrellas.

1.5.3. Implicancias Practicas. -

Nuestro trabajo establece el diseño de un sistema de costos estándar adaptado a asociar las actividades servuctivas operativas con una estructura que permita generar una base de datos capaz de vincular los costos con la parte financiera y formular presupuestos operativos.

1.5.4. Valor Teórico. -

El valor teórico que merece esta investigación es la vinculación de un sistema de costos estándar, con el establecimiento de estrategias de corto plazo, cuyo diseño este asociado a actividades de servucción y no de producción, el cual se realiza con la utilización de la racionalidad y lógica esquemática de los costos estándar, este es el aspecto sustantivo, pues con el cual realizamos nuestro aporte de plantear el aplicativo practico con base en el conocimiento teórico.

1.6. Objetivo General

Diseñar un sistema de costos estándar para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, con el cual se estructure una data asociada a sus actividades y se establezca estrategias operativas de corto plazo - caso

hotel los portales - periodo 2016.

1.7. Objetivos Específicos

Diseñar de un sistema de costos estándar para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, con el cual se estructure una data asociada a sus actividades - caso hotel los portales - periodo 2016

Diseñar de un sistema de costos estándar para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, con el cual se establezcan estrategias operativas de corto plazo - caso hotel los portales - periodo 2016.

1.8. Hipótesis General

Con la propuesta del diseño de un sistema de costos estándar diseñado para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, se va estructurar una data asociada a sus actividades y se establecerá estrategias operativas de corto plazo - caso hotel los portales - periodo 2016

1.9. Hipótesis Específicas

Con la propuesta del diseño de un sistema de costos estándar diseñado para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, se va estructurar una data asociada a sus actividades - caso Hotel Los Portales - Periodo 2016.

Con la implementación de un sistema de costos estándar diseñado para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, se establecerá estrategias operativas de corto plazo - caso Hotel Los Portales - Periodo 2016

1.10. Variables

Se tienen identificadas, para nuestro problema objeto de investigación, las variables independientes y dependientes, las cuales dan la consistencia del caso a nuestra

matriz. Estas variables son las siguientes:

1.10.1. Variable Independiente

- Sistema de Costos Estándar

1.10.2. Variables Dependientes

- Estructura de Data Asociada a Actividades
- Estrategias Operativas

X	Y
Variables Independientes	Variables Dependientes
1. X ₁ SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR.	1. Y ₁ ESTRUCTURA DE DATA ASOCIADA A ACTIVIDADES.
	2. Y ₂ ESTRATEGIAS OPERATIVAS.

CAPITULO II

2.1 Antecedentes de Estudio

De las averiguaciones que hemos podido realizar para nuestro problema objeto de investigación, hemos acudido a diversas bibliotecas de universidades de la localidad, y establecimos lo siguiente:

Trabajo de investigación presentado por las Bachilleres en contabilidad de la Universidad Andina del Cusco Milagros Dyana Flores y Danitsa Cornejo Cala intitulado **“DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE LA RENTABILIDAD DE LAS MYPES INDUSTRIALES DE METAL MECÁNICAS DEL DISTRITO DE WANCHAQ – 2011”**. Plantean el POI siguiente: *¿En qué medida la determinación de los costos de producción influye en el nivel de rentabilidad de la MYPES industriales de Metal mecánica en el Distrito de Wanchaq – 2011?* Siendo su objetivo general: *Establecer en qué medida la determinación de los costos de producción influyen en el nivel de rentabilidad de las MYPES industrial de metal mecánica en el distrito de Wanchaq – 2011*. La propuesta de solución expresada a través de su Hipótesis está dada como sigue: *La determinación de los costos de producción influye en el nivel de rentabilidad de las MYPES industriales de metal mecánica en el distrito de Wanchaq - 2011*. Finalmente concluyen en que los costos son determinantes para la definición de la rentabilidad y como tal son influyentes, y que se deben adoptar los costos para tal propósito.

Trabajo de investigación presentado por la Bachiller en contabilidad de la

Universidad Andina Néstor Cáceres Velázquez de Juliaca Catherina Vargas Enciso intitulado “***LOS COSTOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE SERVICIO TURÍSTICO AVE TOURS E.I.R.L. PERÍODOS 2008 -2010***”. Plantean el POI siguiente: ***¿Cuáles son los costos operativos que afectan los resultados económicos y financieros de la Empresa de Transportes de servicio Turístico AVE Tours E.I.R.L. en los periodos 2008 – 2010?*** Siendo su objetivo general: ***Identificar los costos operativos que afectan los resultados económicos y financieros de la Empresa de Transporte de Servicio Turístico AVE Tours E.I.R.L.*** La propuesta de solución expresada a través de su Hipótesis está dada como sigue: ***Cuanto más eficientes sean los costos operativos se lograrán mayores resultados económicos y financieros de la empresa de Transporte de Servicio Turístico AVE Tours E.I.R.L. 2008 - 2010.*** Finalmente concluye que el uso de los costos es el medio a través del cual la empresa de transporte turística va a conocer el valor de sus actividades operativas y poder atacar aquellas ineficiencias operativas y de esta manera ser más eficaces y con altos rendimientos financieros.

BASES TEÓRICAS

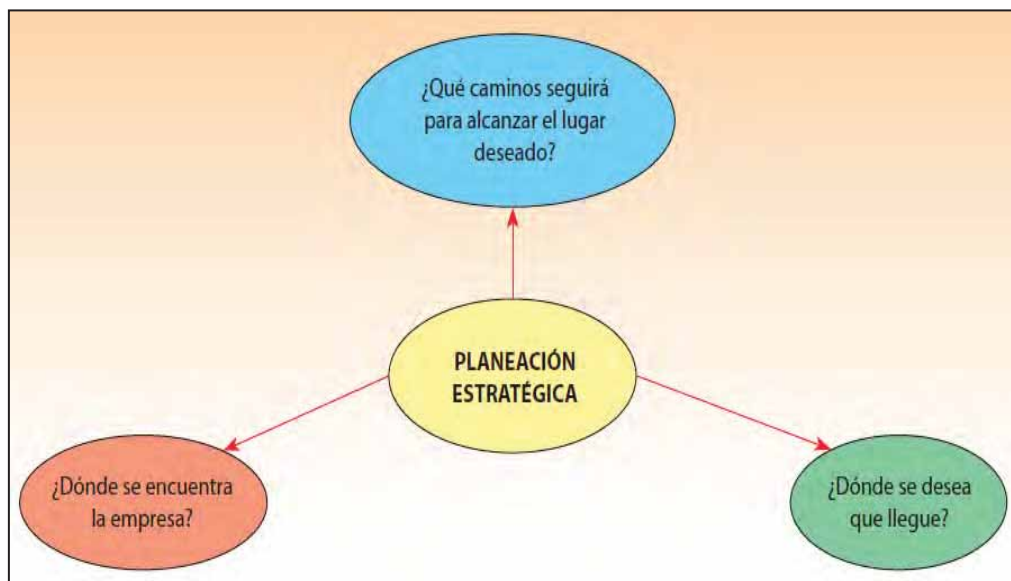
2.2 Planeación Estratégica

“Estrategia” es una palabra que se deriva del griego ***strategos***, que significa “general”. La palabra y el concepto fueron acuñados en el ámbito militar. Haciendo una analogía entre la milicia y el ámbito de los negocios, podemos decir que mientras que en el primero la estrategia consiste en que el estratega militar planea la batalla (decide qué campo de batalla le conviene más, asigna a sus hombres y a sus armas a los diferentes

frentes, trata de sorprender al enemigo, busca aliados y hace compromisos), en la estrategia de los negocios el responsable de una organización actúa de una manera similar: decide a qué mercado enfocarse, asigna recursos a los diversos rubros de gasto e inversión, trata de ser diferente y actuar antes que la competencia, y busca alianzas que le permitan ser más competitivo.

La estrategia del negocio es la piedra angular de todas las actividades de la organización con objeto de alcanzar su objetivo fundamental como empresa. Como se ha mencionado, el ambiente de negocios en la actualidad está sufriendo cambios constantes en las condiciones de mercado debido a la globalización, y la empresa debe tener bien claro cuál es su razón de ser, su meta a alcanzar en el futuro y la manera en que se alcanzará esa meta. El proceso de planeación estratégica es la primera herramienta principal que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de la planeación estratégica tiene tres preguntas que responden¹:

Grafico 1: Planeamiento Estratégico



¹ David Noel Ramírez Padilla / Contabilidad Administrativa / Edición 2018 – Octava Edición / Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

2.3 Funciones Básicas de la Administración de una Organización

La gestión de una organización tanto la operativa como la financiera están íntimamente vinculadas con la administración, y esta la desarrolla en cinco funciones, las se encuentran dispuestas en las denominadas funciones administrativas, es así que los expertos en administración *Harold Kuntz y Heinz Wierhich* en su obra *Administración una perspectiva global*², establecen las siguientes:

- Función de Planeación,
- Función de Organización
- Función de Integración de personal
- Función de Dirección
- Función de Control

Estas cinco funciones son realizadas de una u otra manera por los administradores de cualquier organización sea grande o micro, desde lo más sofisticado hasta lo más sencillo, y pueden organizar los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones, Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cinco funciones.

Este marco de referencia se ha usado y probado durante muchos años, aunque existen diferentes maneras de organizar los conocimientos administrativos, la mayoría de

² *Harold Kuntz y Heinz Wierhich /Administración una perspectiva global / Editorial Mac Graw Hil / Edición 2008*

los autores de libros de textos de la actualidad han adoptado este marco, o uno similar, o incluso, haber experimentado en ocasiones con otros sistemas de estructuración de los conocimientos.

Aunque en este libro se hace énfasis a las tareas de los administradores referentes al diseño de un ambiente interno que permita el alto desempeño de las organizaciones no se debe ignorar que los administradores se ven obligados a operar también en el ambiente externo de las empresas.

Es claro que los administradores no pueden desempeñar correctamente sus tareas si no comprenden y se muestran sensibles a los muchos elementos del ambiente externo como son: factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos. Por ello se les exige que tengan la capacidad y habilidad de monitorear su entorno próximo.

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia, la administración se aplica lo mismo a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, industrias manufactureras y de servicios. Con el término *“empresa”* se alude a compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones, de manera que prácticamente todo lo que se dice en este marco conceptual se refiere a las organizaciones comerciales tanto como a las no comerciales.

2.3.1. Planeación. –

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la forma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Como se sabe, existen varios

tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender, como el pedido de un paquete de algodón hasta la reparación y reemplazo de equipos.

Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio. Antes de tomada una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse aun de un plan real.

2.3.2. Organización. –

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o causales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en formas específicas al esfuerzo grupal.

El concepto de *“papel”* implica que lo que los individuos hacen que persiga un propósito y objetivo definido, ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben poseer la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea.

Esto puede percibirse en un esfuerzo grupal tan sencillo como la instalación de un campamento en una excursión. Todos los miembros del grupo podrían hacer lo que prefieran, pero sin duda sus actividades serán más eficaces y será menos probable que dejen de realizarse ciertas indispensables tareas si a una o dos personas se les asigna la labor de recoger leña a otras la de conseguir agua, a otras la de encender una hoguera, a otras la de cocinar, etc.

Así pues, organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera tan bien deben diseñarse tomando en cuentas las capacidades y motivaciones del personal disponible.

El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa esencial. Lograr que las estructuras sean acordes con las situaciones prevalecientes, lo que supone al mismo tiempo la definición del tipo de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas, genera numerosos problemas. Estos problemas, así como la teoría, principios y técnicas esenciales para su resolución.

2.3.3. Integración de Personal. –

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo o mano de obra, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

2.3.4. Dirección. –

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Todos los responsables de administrar saben que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces, puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

2.3.5. Control. –

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes, aunque la planeación debe proceder al control, los planes no se cumplen solos, los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. Algunos medios de control, como el presupuesto, los expedientes de inspección y los expedientes de horas hombre, son muy útiles. Todos estos instrumentos sirven para

efectos de medición y muestra si los planes funcionan. En caso de que persistan desviaciones, es necesario proceder a su corrección.

Impeler el cumplimiento de los planes en los hechos significa identificar a las personas responsables de los resultados que difieren de las acciones planeadas para dar después los pasos necesarios para la elevación de su desempeño. Así los resultados se controlan controlando lo que hacen los trabajadores.

2.4. Eficacia Administrativa

La eficacia administrativa es de interés para los responsables de dirigir a las empresas.

Cuando se menciona “*a los responsables*” de las organizaciones nos referimos tanto al más alto nivel de la organización como al nivel intermedio o básico de esta, el aspecto homogéneo de estos tres niveles, en lo que consideramos los “*responsables*”, es que estos en el nivel en que se encuentren estén resolviendo problemas, utilizando y combinando recursos y sobre todo obteniendo resultados. Sin embargo, es un hecho que todos los administradores obtienen resultados mediante el establecimiento de un entorno favorable al esfuerzo grupal eficaz.

En general los “*responsables*” o administradores ejercen funciones administrativas durante la gestión que realizan, no obstante, el tiempo que dedican a cada función puede diferir, así por ejemplo los administradores del nivel alto dedican más tiempo a la función de planeación y la organización que los administradores del nivel inferior.

Esta “*dedicación*” de los administradores por niveles hacia las “funciones de la administración”, es lo que marca los niveles de autoridad y responsabilidad.

2.5. Productividad, Eficacia y Eficiencia

Otra manera de concebir el objetivo de todos los administradores es la de afirmar que deben ser productivos, Después de la II Guerra Mundial, los Estados Unidos se convirtieron en los líderes mundial de la productividad, sin embargo, el crecimiento de la productividad americana comenzó a frenarse a fines de la década de los sesenta. Hoy en día todos reconocen la urgente necesidad de mejorar la productividad. Es común que se vuelva la mirada a Japón en busca de soluciones a problemas de productividad, pero a menudo se tiende a pasar por alto la importancia del eficaz desempeño de las actividades administrativas y no administrativas básicas.

Las compañías de éxito generan un superávit a través de sus operaciones productivas, aunque aún no se obtiene consenso sobre el significado preciso del término productividad, lo podemos definir como la relación productos / insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad. Esto significa que la productividad puede elevarse si:

Se incrementan los productos con los mismos insumos.

Se reducen los insumos, pero manteniendo los mismos productos

Se incrementan los productos y reducen los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos.

Las empresas hacen uso de varios tipos de insumos o recursos, como son: fuerza de trabajo, materiales y capital, la productividad de factor total combina varios recursos o insumos para obtener un insumo o recurso compuesto. Antes los programas de elevación de la productividad se dirigían fundamentalmente a los trabajadores, sin embargo, tal como observo Peter F. Drucker afirma que la productividad reside en *“la mayor*

oportunidad para el incremento de la productividad en el trabajo intelectual, especialmente en el caso de la administración”.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Por lo tanto, la *EFICACIA es el cumplimiento de los objetivos*, mientras que la *EFICIENCIA, es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos*. Para que un administrador sepa si es productivo primero debe establecerse las metas y de la organización, caso contrario es imposible saber si es o no es productivo.

2.6. Contabilidad de Costos

Los costos de acuerdo a los autores Don R. Hanse y Maruane M. Mowen, en su obra *Administración de Costos Contabilidad y Control* (editorial pretencie hall / Edición 2008)³, lo presentan bajo un enfoque de Administración, Contabilidad y Control. Este enfoque moderno permite engarzar a los costos sobre estas tres plataformas, las cuales consideramos que se ajustan a una gestión integral de carácter operativa y financiera pero además le otorga una singular importancia a lo que significa el control de la gestión, en lo que atañe a los costos.

2.6.1. Enfoque de la Administración de Costos. –

Sobre este aspecto precisan que el ambiente económico actual ha demandado una reestructuración de la administración de los costos. Las presiones de la competencia mundial, el crecimiento de la industria de servicios y los avances den la tecnología de administración y manufactura, han transformado la naturaleza de nuestra economía y

³ *Don R. Hanse y Maruane M. Mowen, en su obra Administración de Costos Contabilidad y Control (editorial pretencie hall / Edición 2008)*

provocado que muchos fabricantes cambien drásticamente la forma en que manejan sus operaciones.

Estos cambios han impulsado prácticas de administración de costos relevantes e innovadoras. En consecuencia, en muchas organizaciones se ha desarrollado y puesto en vigor el sistema de contabilidad basados en actividades. Además, se ha empleado el enfoque de la contabilidad administrativa para los responsables de la gestión de la organización sirvan para que tengan una mejor fuente de información para la toma de decisiones.

Los sistemas de transportación y comunicaciones, son dos aspectos que los autores han puesto énfasis, dado que han sido enormemente mejorados y conducido a la globalización del mercado. Por lo tanto, los costos de fricción en términos de costos de fletes y tiempo se han abreviado, significando un claro abaratamiento de los precios de los productos y servicios en el mercado.

La técnica de costos se originó y desarrolló por y para la producción de bienes, esto es que en ningún momento se pensó que la generación de los servicios pudiera verse beneficiada con esta técnica; sin embargo, el tiempo y el crecimiento e importancia dentro de la economía de la producción de los servicios ha permitido que hoy la técnica de los costos se extienda hacia este sector de la actividad económica,

Se tiene información sobre la evolución e importación productiva de la industria con chimeneas y sin chimeneas, esta última asociada a la industria de generación de servicios (nótese que no se usa el termino producción), donde en los Estados Unidos de Norteamérica a partir de la década de los '70, se produjo un trasvase de las industrias productoras de bienes a los países denominados NIC (New Industry Countries, por sus

siglas en ingles) y se reservó para esta las compañías generadoras de servicios, siendo hoy en día el mayor rubro de importancia que contribuye al PBI de ese país en más de 2/3. Por ello hoy en día se habla sobre los ***COSTOS PARA LA EMPRESAS DE SERVICIOS.***

2.6.2. La Contabilidad y los Costos. -

En este segundo campo se tiene que la contabilidad responsable de procesar la información que se genera en los centros de servucción lo transmute en un lenguaje que sea capaz de ser leído y explotado para la toma de decisiones.

El papel de los contadores de costos de una organización es el de ofrecer apoyo, auxilian a los individuos que tienen la responsabilidad directa de lograr los objetivos básicos de una organización. Hoy en día los costos se miran y tratan como parte de un sistema, siendo aún este un sistema en sí mismo. Los costos estas interrelacionados y que desempeñan uno o más procesos para lograr objetivos específicos, cual es proveer de información costos que acontece en la planta o centro de servucción para mejorar el proceso productivo, maximizar el uso de los materiales, insumos, suministros, hacer más eficiente el uso de la mano de obra, disminuir la incidencia de los costos fijos sobre el nivel del costo, etc.

2.6.3. Los Sistemas de Información Contable. –

Está referido al proceso contable, proceso que se encarga de llevar a cabo un conjunto de fases sistemáticas y lógicas orientadas a un fin específico, cual es procesar información financiera que ocurre en una organización. Este proceso identifica las fases de:

- a) **Recopilación:** Conjunto de actividades orientadas a capturar la información financiera que ocurre en la organización ya sea esta de fuente interna o externa, cuya naturaleza se caracteriza porque incidirá sobre la composición de los Estados Financieros.
- b) **Registro:** Conjunto de actividades orientadas a clasificar la información recopilada y determinar en base a su naturaleza y los criterios técnico - contables normativos la dirección que el registro tendrá en la contabilidad.
- c) **Control:** Conjunto de actividades orientadas a evaluar y determinar que la naturaleza de la operación financiera, registro contable y que la aplicación de criterios técnico – contables, se han efectuado de manera apropiada y adecuada.
- d) **Reporte de datos:** Conjunto de actividades orientadas a elaborar y formular documentos financieros que revelen la información financiera de la organización de acuerdo a los principios, normas y reglamentos que normalizan su preparación. A partir de esta fase empieza el trabajo real y profesional del Contador Público.
- e) **Análisis:** Conjunto de actividades relacionadas a interpretar la información contenida en los reportes financieros a través del uso de herramientas de análisis financiero y otorgarles el sentido y significado que estos representan.

Como cualquier otro sistema, un sistema de información contable usa procesos, cuya “materia prima” son los hechos económicos que acontecen en una organización seguidos del modelo operacional de un sistema de información contable, puesto que el resultado de la contabilidad genera acciones que adoptaran los responsables de una

organización. El sistema de información contable puede dividirse en dos grandes subsistemas que son:

- 1) **Sistema de Información Contable.** - Es un sub sistema de información contable que tiene que ver principalmente con la obtención de información para los usuarios *EXTERNOS*. Utiliza como insumos hechos económicos bien especificados y sus procedimientos siguen ciertas reglas y convenciones, es decir se regula por normas, principios y prácticas contables propias, que son criterios que permiten homogenizar la información.

Debemos tener en consideración y cuenta que la información financiera se emplea y usa para las decisiones de inversión, la evaluación de la gestión financiera de la administración, la actividad de vigilancia de organismos fiscalizadores, los rendimientos financieros de los inversionistas y el cumplimiento de las medidas regulatorias.

- 2) **Sistema de Información de Administración de Costos.** - Es el segundo subsistema de información contable, que tiene que ver principalmente con la obtención de productos para los usuarios INTERNOS, utilizando los insumos y procesos que se requieren para satisfacer los objetivos de la administración.

Este subsistema no está subordinado a ningún criterio técnico, normativo de principio formal que le defina cómo y de qué forma tratar con la información que se genera en el centro de producción de bienes o generación de servicios y que la procesa. En vez de ello los criterios que utiliza para procesar la información son establecidos de acuerdo a la naturaleza y características propias del proceso productivos (proceso de producción de bienes) o

servuctivo (proceso de generación de servicios). El subsistema de costos persigue básicamente tres objetivos explícitos que son:

a) Proveer de información al determinar los costos de los servicios, productos y otros objetos de interés para la administración de la organización:

Los requerimientos de información para satisfacer el primer objetivo dependen de la naturaleza del objeto que se está costeando (determinando el costo de producir un bien o servicio) y las razones por las cuales la administración de la organización desea y necesita conocer ese costo. Para este propósito es necesario conocer el valor de los tres elementos del costo, pero en otros casos se va requerir información donde todos los costos de la estructura estén relacionados, esto con fines de análisis de rentabilidad táctica y estratégica. En estas circunstancias entonces se va a requerir de información adicional de costos relacionados con aspectos como diseño, desarrollo, comercialización y distribución del producto.

b) Proporcionar de información relevante para fines de la planeación y el control de la organización.

Para satisfacer este segundo objetivo, los costos se constituyen en un dato básico de la planeación y el control, porque permite coadyuvar a la gestión de la organización a decidir, por qué y cómo debe hacerse el proceso productivo o servuctivo, y en general sobre todos los aspectos de la organización que son vinculantes con los costos y en qué medida se está llevando a cabo en forma eficiente la combinación de los recursos

destinados a la producción de bienes o generación de servicios.

c) Ofrecer información específica relativa a los costos para la toma de decisiones.

El tercer objetivo, sobre la información de costos, es un elemento sustantivo para las decisiones de la administración de la organización, porque sobre esta base se puede definir el margen de utilidad, el precio de los bienes o servicios, la decisión de penetrar o salir del mercado, responder a la agresión de otros productos similares o complementarios, adoptar medidas tendientes a disminuir el efecto del costo fijo, etc. Para este fin se debe tener un conocimiento analítico sobre el costo de los materiales, mano de obra y otros costos de fabricación en los que incurre la organización durante su proceso productivo o servuctivo.

2.6.4. Distribución de los Costos. -

En esta parte se observa la importancia de conceptualizar los costos, naturaleza, alcance y finalidad, es en ese sentido que los costos deben asumirse como la técnica que permite determinar el valor de producir un bien o generar un servicio; sin embargo se tiene que el costo es también el incurrir en el efectivo o equivalente de efectivo que se sacrifica para obtener bienes y servicios que se espera aporten un beneficio a futuro inmediato para la organización, por lo tanto los costos que se incurren en el presente son para obtener beneficios futuros.

2.6.5. Un Objeto de Costos,

Es cualquier aspecto plenamente identificable e individualizable al cual se mide y distribuyen los costos, lo cual puede ser, productos, servicios, clientes, departamentos,

proyectos, actividades, etc. De otro lado debemos conocer con precisión lo que significa *ACTIVIDAD*, y la relevancia que esta tiene dentro de un sistema de costos. *ACTIVIDAD*, es un conjunto de tareas específicas y medibles que se ejecutan de principio a fin para completar la actividad, por consiguiente, una actividad puede estar compuesta de dos o más tareas a las cuales también se les denomina como operaciones.

2.6.6. Distribuciones

La distribución se ejecuta sobre el *OBJETO DE COSTOS*, por ello es indispensable que este sea definido adecuadamente. El propósito de la distribución es medir tan precisamente como sea posible el costo de los recursos que se imputan al objeto de costos.

La relación que existe entre el objeto de costos y los costos es el medio más directo y real que permite realizar la distribución precisa de los costos, es decir asignar el valor de manera adecuada y debida de lo que cuesta producir o generar cada *OBJETO DE COSTOS*. Por lo tanto, la factibilidad de rastreo es simplemente la capacidad de distribuir un costo directamente a un objeto de costos en una forma factible desde el punto de vista económico mediante una relación causal, mientras más costos se puedan rastrear al objeto, mayor será la precisión de las distribuciones de costos. El establecimiento de la factibilidad de rastreo es un elemento clave en la construcción de distribuciones precisas de costos, se debe destacar un punto adicional. Los sistemas de administración de costos suelen tener que ver con muchos objetos de costos. Así es posible que un elemento de costos es el punto de referencia, sin embargo, si los objetos de costos son productos fabricados en la planta entonces este costo de la planta es un costo indirecto.

2.7. Sistemas de Administración de Costos con Base Funcional y con Base en Actividades

Los sistemas de administración de costos pueden clasificarse en forma amplia y donde ambos sistemas se encuentran en la práctica y en uso, en ese sentido tenemos que los costos ABC es un aspecto que provee de información aprovechable, por lo tanto, **James A Brimsom - Contabilidad Por Actividades / 2006**⁴ los cuales son:

- a) Sistema con base funcional.
- b) Sistema con base en actividades.

En la actualidad, los sistemas de administración de costos con base funcional se utilizan con más amplitud que los basados en actividades. No obstante, esto cambia pues se requiere cada vez más una información de costos muy precisa, ello es particularmente cierto en el caso de las organizaciones que enfrentan una mayor diversidad en la obtención de productos, más complejidad de estos, ciclos de vida de productos más cortos, mayores exigencias de calidad y las presiones de una intensa competencia. Por lo general las organizaciones que adoptan estos sistemas también tienen un sistema de producción de justo a tiempo e implantan una tecnología avanzada de fabricación.

2.7.1. Sistema de Costos con Base Funcional. –

El sistema de contabilidad de costos con base funcional supone que todos los costos se pueden clasificar como fijos o variables, respecto de los cambios en las unidades o el volumen de producto obtenido; así las unidades de servicio y otros

⁴ **James A Brimsom Contabilidad Por Actividades /Edicion 2006 / Editorial**

impulsores altamente correlacionados con las unidades producidas, como las horas de manos de obra directa y las horas maquinas, son los únicos impulsores que se suponen son de importancia.

Estos impulsores con base en el volumen o en las unidades se emplean para distribuir los costos de manufactura a los productos. Un sistema de contabilidad de costos que utiliza solo impulsores de actividad con base unitaria para distribuir los costos a los objetos de costos, recibe el nombre de SISTEMA DE COSTOS CON BASE FUNCIONAL. Puesto que los impulsores de actividad con base unitaria por lo general no son los únicos impulsores que explican las relaciones causales, gran parte de la actividad de distribución de costos de los productos debe clasificarse como asignación, por tanto, podemos decir que los sistemas de costos con base funcional tienden a ser intensivos en atribución.

Se suele satisfacer el objetivo de costeo de productos de un sistema de contabilidad de costos con base funcional al distribuir los costos de producción a los inventarios y al costo de servicios vendidos para fines de reportes financieros. Un sistema de control de operación con base funcional distribuye costos a las unidades organizacionales y luego hacer responsable al gerente de la unidad organizacional del control de los costos distribuidos.

El desempeño se mide comparando los resultados reales con los resultados estándares o presupuestados. El énfasis está en las medidas financieras de desempeño, este enfoque rastrea costos a los individuos que son responsables de incurrir en ellos.

El sistema de incentivos se emplea para motivar a estos individuos a manejar bien sus costos. Este enfoque supone que la maximización del desempeño de la organización

global se logra cuando se maximiza el desempeño de las subunidades individuales de la organización, conocidas como centros de responsabilidad o centros de costos.

2.7.2. La Contabilidad de Costos con Base en Actividades,

es un sistema de contabilidad de costos que se basa en las actividades de mayor importancia al rastreo sobre la asignación. El papel de los impulsores se amplía en forma significativa cuando se identifican impulsores que no están relacionados con el volumen de producto obtenido, llamados impulsores de actividades con base no unitaria.

El uso de impulsores de actividades con base unitaria y no unitaria incrementa la precisión de la distribución de costos y la calidad y el volumen global de la información de costos. Un sistema de contabilidad de costos, que emplea tanto los impulsores de actividad unitarios como no unitarios para distribuir costos a los objetos de costos recibe el nombre de sistema de costos con base en actividades

CON BASE FUNCIONAL	CON BASE EN ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsores con base unitaria. • Intensivo en atribución. • Costeo de productos limitado y rígido. • Enfoque en el manejo de costos. • Poca información de actividad. • Maximización del desempeño de la unidad individual • Usa medidas financieras de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsores con base unitaria y no unitaria. • Intensivo en rastreo. • Costeo de productos amplio y flexible. • Enfoque en el manejo de actividades. • Información detallada de actividad. • Maximización del desempeño de todo el sistema. • Usa medidas financieras como no financieras de desempeño.

Fuente: James Brisson

2.8 Características del Proceso De Servucción y Producción

La manufactura significa integrar los elementos del costo en un determinado objeto, el cual adopta la denominación de bien o producto, el mismo que es tangible, mensurable, almacenable, transportable; sin embargo, para el caso de los servicios no su puede asociar al termino de manufactura sino servucción que de igual forma íntegra los elementos del costo en un determinado sujeto de trabajo, el cual adopta la denominación de servicio, en vez de servicios. Esto significa que el producir bienes y servicios son dos cosas diferentes, como se muestra en el presente cuadro comparativo de ambos rubros.

BIENES	SERVICIOS
Manufacturar; proceso integrador de los elementos del costo que producen el bien.	Servuccionar; proceso integrador de los elementos del costo que generan el servicio.
El resultado final es el producto o bien.	El resultado final es el servicio.
Los bienes son físicos y tangibles por naturaleza	Los servicios no son físicos ni tangibles por naturaleza
Los bienes son almacenables y mensurables.	Los servicios no son almacenables y ni mensurables.
Los bienes son transportables.	Los bienes no son transportables.

Fuente: James Brisson

Por lo tanto, hay cuatro áreas en que los servicios difieren de los productos que son estructuralmente en:

- a) **LA INTANGIBILIDAD.** - Esta se refiere a que los servicios son de naturaleza no física en contrario a los bienes o productos.
- b) **LA INSEPARABILIDAD.** - Esta se refiere a que la servucción y el consumo son inseparables en el caso de los servicios, es decir se servucciona porque inmediatamente alguien lo va a consumir.

c) **LA HETEROGENEIDAD.** - Esta se refiere a las mayores oportunidades de variación en el desempeño de los servicios que no se dan en la manufactura de los productos.

d) **LA TEMPORALIDAD.** - Esta se refiere a que siendo de naturaleza intangible los servicios estos no se pueden inventariar, sino que se deben de consumirse cuando se prestan.

De las cuatro características señaladas, hay que mencionar que la mano de obra directa que genera el servicio, no es estándar, es decir que esta varía de acuerdo a muchos factores, a diferencia en la producción de bienes donde se pueden establecer y fijar estándares de producción a los cuales la mano de obra se sujeta y se ajusta, en cambio para la generación de servicios los trabajadores no tienen un estándar al cual ceñirse y no pueden responder de la misma forma, intensidad para cada vez que se presta un servicio.

CARACTERÍSTICAS	RELACIÓN CON EL NEGOCIO	IMPACTO EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE COSTOS
<i>LA INTANGIBILIDAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no se pueden almacenar. • Los servicios no se pueden proteger con patentes • Los servicios no se pueden mostrar o comunicar con facilidad. • Es difícil determinar sus precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cuentas de inventario • Existe un fuerte código de ética.
<i>LA INSEPARABILIDAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> • El consumidor participa en la producción. • Otros consumidores participan en la producción. • Es difícil la producción masiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos deben estar relacionados con toda la organización • Los costos se contabilizan por tipo de

	centralizada de servicios.	cliente.
LA HETEROGENIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil la estandarización y el control de la calidad de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema debe estimular una calidad constante. • Se necesita un enfoque de sistemas fuerte. • La medición de la productividad es constante.
LA TEMPORALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Los beneficios de los servicios expiran con rapidez. • Se debe repetir con frecuencia el servicio para un cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay inventarios • Es necesario un sistema estandarizado para manejar los clientes repetidores.

2.9 Sistema de Contabilidad de Costos

En la obra de **Polimeni – Fabozzi – Adelberg / Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones/ 2005⁵**, establece y determina que las características del proceso servuctivo y la naturaleza del servicio, se procede a establecer el sistema que se va a utilizar para procesar la información adecuada de costos.

Este sistema debe tener las características de ser flexible y confiable. **Flexible**, porque debe ser capaz de adaptarse a cualquier situación ordinaria que se presente en el proceso servuctivo, y **confiable**, porque la información que en ella se procese debe estar debidamente organizada y protegida de tal manera que su explotación para fines internos se realice con total confianza sabiendo que los datos ingresados, procesados y de salida

⁵ **Polimeni – Fabozzi – Adelberg / Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones/ 2005**

son válidos. Pero además el sistema de contabilidad de costos debe ser capaz de ofrecer tres aspectos, que son sobre:

- a) **La Acumulación De Costos.** - Es el reconocimiento del registro de los costos, es decir de todas las incidencias económicas que provoca generar un servicio.
- b) **La Medición De Costos.** - Es la determinación de los montos en dinero de los elementos del costo aplicados (materiales, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) para generar el servicio.
- c) **La Distribución De Costos.** - Es la relación que existe entre la servucción con las unidades de servicios generadas.

2.10. El Sistema De Costos Basado en las Actividades (ACTIVITY BASED ON COSTS)

Uno de los tratadistas más reconocidos en materia de costos es el *PhD. Douglas T. Hicks* en su obra **EL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN LA ACTIVIDADES (A.B.C.) / 2008⁶** establece una propuesta para desarrollar los costos sobre la base de actividades, precisando los pasos para establecer el sistema, la determinación de la estructura del flujo de los costos, las herramientas a emplear, la planeación de la acumulación de los costos, la captura de datos, el procesamiento de la mano de obra y demás gastos, los centros de servicios y su diseño en organizaciones de servicios. Todos estos aspectos son explicados adecuadamente lo que a nuestro entender comprendemos la importancia de este sistema y vemos además que es válido para nuestro estudio de

⁶ *PhD. Douglas T. Hicks 2008*

investigación.

2.10.1. Pasos para establecer el sistema de costos ABC:

Para que en una empresa se implante este sistema es imperativo que los analistas de costos deben definir 10 pasos que son sustanciales sobre las cuales se establecerá el sistema y su desarrollo es básico para este propósito. Los 10 pasos son:

Paso 1: Identificar y Definir Las Actividades Relevantes. –

Las actividades en el sistema de costos ABC son consideradas centros de actividades, esto significa que tradicionalmente las actividades propias del proceso de compras se tramitaban por separado (cotizar, presupuestar, evaluar, adquirir), para este sistema se considera todo eso como *UNA ACTIVIDAD*, como la *ACTIVIDAD DE COMPRAS*.

Cuando se inicia la tarea de desarrollar la lista de actividades, lo mejor es que identifiquen tantas como sean posibles para de esta manera poder evaluarlas, combinarlas, discriminarlas o agruparlas; en tanto lo permita la viabilidad y la lógica.

Paso 2: Organizar las Actividades por Centros de Costos. -

Solo después que las actividades han sido plenamente identificadas y definidas, deberán ser organizadas en los *CENTROS DE COSTOS*. Es decir, las actividades serán asignadas a los centros de costos.

Un aspecto a considerar por el analista es que no todas las actividades son materialmente significativas, este solo hecho no es recomendable para que se identifique en un solo centro *de costos*, y más bien es que se agrupe a otras actividades y recién se le asigne a un centro de costos. Por lo tanto, un *CENTRO DE COSTOS*, tendrá una o más actividades materialmente significativas o no. Lo importante es que pueden ser medidas,

identificadas independientemente, y costeables.

Paso 3: Identificar Los Componentes de Costos Principales. –

Los componentes de los costos pueden ser vistos como las partidas de un presupuesto. En esta condición, solo se consideran los componentes de costos indirectos, los materiales directos y manos de obra directas no se incluyen, en razón que estos pueden ser fácilmente asignados a los productos.

La importancia de **identificar** más componentes de costos de los que han sido identificados, es porque se persiguen dos objetivos: estimar la magnitud de cada costo, y repartir cada costo a los centros de costos.

Paso 4: Determinar Las Relaciones Entre Actividades Y Costos. –

Solo después de que las actividades se han identificado y organizado en centros de costos y se ha establecido los componentes de costos principales, debe inmediatamente determinarse las relaciones entre las actividades y los costos este paso consiste básicamente en determinar que costos pertenecen a que centros de costos. Utilizando los centros de costos y componentes costos antes listados, la lista de las relaciones entre los centros de costos y el costo correspondiente debe incluir una relación de: **COSTO** con el **CENTRO DE COSTOS**.

Paso 5: Identificar Los Inductores De Costos Para Asignar Los Costos A Las Actividades Y Las Actividades A Los Productos. –

En seguida es preciso identificar los inductores particulares que generan los costos a ser incurridos en los centros de costos específicos. Para el caso de los centros de costos de producción directa de aquellos que se ejecutan en procesos que modifican los productos, el inductor elegido para asignar el costo del centro de costos al producto es

por lo general, aunque no siempre, el mismo que se usara para integrar los componentes de costos dentro del centro de costos.

Con los inductores identificados, se puede comprobar si resultarían apropiados para determinar el consumo de costos y la incidencia que estos tendrán. Habiéndose establecido los centros de costos, los componentes de costo y los inductores que hacen que tales componentes de costo ocurran en los centros de costos, el paso siguiente es establecer el flujo de costos lógico para conducir los costos a través de los centros de costos hacia los objetivos de costos.

Paso 6: Establecer La Estructura Del Flujo De Costos. –

La fijación de una estructura efectiva del flujo de costos, es una estructura del flujo de costos bien diseñada, constituye un factor clave para la eficacia de cualquier sistema de cálculo de costos basado en actividades. Por ello se debe tener claramente establecidos conceptualmente y convencionalmente.

Paso 7: Seleccionar Herramientas Apropriadas Para Realizar La Estructura Del Flujo De Costos. –

Este paso está referido a seleccionar y estructurar la mecánica que tendrá el sistema para que se acumulen los costos. Como es entendible la acumulación de los costos es la clave para cualquier sistema de costos y para este lo es aún más, en consecuencias, una gran parte de este paso está referido al uso de formatos de Hojas de Costos para la utilización de los costos.

Paso 8: Planificar El Modelo De Acumulación De Costos. –

El analista de costos cuenta con la capacidad para diseñar un modelo de flujo de costos y con una diversidad de herramientas con las cuales poner en práctica dicho

modelo. Para desarrollar la acumulación se procede a utilizar las Hojas de Costo:

- Costos de Conversión
- Unidades de Consumo
- Reparto de costos basado en la mano de obra
- Reparto de costos basado en la demanda
- Reparto de costos según la tarifa por unidad

Paso 9: Reunir Los Datos Necesarios Para Dirigir El Modelo De Acumulación De Costos. –

El analista de costos cuenta con la capacidad para diseñar un modelo de costos y con una diversidad de herramientas con las cuales poner en práctica dicho modelo. Por lo tanto, se debe seleccionar las herramientas para la implantación y de incorporar tales herramientas en un modelo que simule el flujo de costos dentro de la empresa.

Paso 10: Establecer El Modelo De Acumulación De Costos Para Simular El Flujo y la Estructura De Costos de la Empresa y Desarrollar Las Tarifas De Costos.-

En esta parte el analista tiene la premisa para la captura de datos que es el rigor y no la exactitud. Para ello deben aprovecharse todos los datos históricos disponibles el cual debe fluir en el flujo de datos, los mismos que se procesarán y se transformarán en datos contables de costos, con lo cual se inicia el proceso contable a nivel de costos.

2.11. El Sistema de Costos Estándar

De acuerdo a lo expuesto **Hongren / Foster en su obra Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial (2005)**⁷, los estándares son aquellos estimativos que son

⁷ **Hongren / Foster - Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial – 14 va**

científicamente elaborados en base a estudios cuidadosos de ingeniería, por tanto, dichos costos dan el modelo o patrón de lo que los costos de producción deben ser, cuando la actividad económica se efectúa eficientemente. Los costos estándar representan los costos planeados, costos pronosticados, costos programados y costos de especificaciones de un producto y con frecuencia se establecen antes del inicio de la producción.

Los costos estándar son aquellos que esperan lograrse en determinado proceso de producción en condiciones normales; el costeo estándar se relaciona con el costo por unidad y cumple básicamente el mismo propósito de un presupuesto. Los costos estándares proporcionan a la gerencia metas para alcanzar y bases para comparar con los resultados reales.

El costo estándar es la anticipación de los costos efectuado sobre bases técnicas para cada uno de los elementos del costo, a efecto de determinar lo que un producto debe costar en condiciones de eficiencia normal, sirviendo por lo tanto de factor de medición de eficiencia aplicada. La instalación y aplicación del costo estándar requiere de la integración y funcionamiento de un control presupuestal de todos los elementos que intervienen en la producción.

Por esa razón los costos normales presupuestados de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación constituyen los costos estándar; es decir los costos estándar son los costos normales de una empresa. La aplicación de los costos estándar lo realizan las empresas que utilizan el sistema de acumulación de costos; estos por órdenes de producción y costos por procesos.

2.11.1. Tipos De Costos Estándar. –

En una empresa manufacturera existen tres tipos básicos de estándares:

- a) **Estándar Fijo o Básico.** - Es aquel que una vez que se ha establecido, es inalterable. Tal estándar puede ser ideal o alcanzable cuando se establece inicialmente, pero nunca se altera una vez que se ha fijado; debido a la disminución de la utilización neta de una gerencia sobre un lapso, los estándares fijos rara vez se utilizan en empresas manufactureras.
- b) **Estándar Ideal.** - Se calcula usando **condiciones** supuestas para un determinado proceso de manufactura. Los estándares ideales suponen que los elementos de materiales, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación se adjuntaran al precio mínimo en todos los casos. Los estándares ideales se basan también en el uso óptimo de los componentes de material, de mano de obra y de costos indirectos de fabricación a un cien por ciento de la capacidad de manufactura. En realidad, los estándares ideales no pueden satisfacerse y generarán variaciones desfavorables.
- c) **Estándares Alcanzables.** - Los estándares alcanzables son apropiados para determinar el costo de los artículos que se fabrican, para la evaluación de la actuación, planeación y la motivación a los empleados. Estos estándares también permiten valuaciones de inventarios que se aproximan bastante a los costos unitarios reales, los cuales son aceptables para fines de información externa.

2.12. Sistema De Costeo Por Órdenes De Producción

Cuando referimos a este sistema de costeo por órdenes de producción; nos vimos Obligados a acudir a lo tratado por **LG Rayburn** en su obra **Contabilidad de Costos (2005)**⁸ el cual lo define como un sistema de acumulación y distribución de costos utilizando por empresas que manufacturan productos de acuerdo con las especificaciones del cliente o del mercado. Este sistema se emplea cuando se trata de la manufactura de un solo producto o es adecuado para un grupo o lote de productos iguales.

La fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de producción. Los costos se acumulan para cada orden de producción por separado y la obtención de los costos unitarios es cuestión de una simple división de los costos totales de cada orden, por el número de unidades producidas en dicha orden. En un sistema de costeo por órdenes de producción los tres elementos básicos del costo se acumulan de acuerdo con cada orden de producción.

En algunas industrias los costos se acumulan para cada producto individual, pero el sistema es el mismo y su empleo está condicionado por las características de la producción. Indistintamente se le conoce con las denominaciones “Costos por órdenes de trabajo”, “Costos por pedidos”, “Costos por órdenes de fabricación”

2.12.1. Características del Sistema De Costeo Por Órdenes de Producción. –

Presentan las características propias que se detallan a continuación:

- Permite reunir separadamente, cada uno de los elementos del costo para cada

⁸ **LG Rayburn - Contabilidad de Costos (2005) – Edición 2004 – 10ma edición – Editorial Prentice Hall**

orden de producción.

- Permite lotificar y subdividir la producción, de conformidad con las necesidades de cada empresa o cliente.
- Al iniciar el proceso de fabricación, se debe contar con una orden de fabricación, donde se detalla el número de productos a fabricarse.
- Se produce generalmente a base de pedidos formulados por los clientes.
- Se tiene un control más detallado de los costos que intervienen en el proceso de producción.
- El costo unitario del producto es conocido permitiendo de esta manera fijar el precio de venta del producto.

2.13. El Presupuesto

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

2.13.1. Los Principales Elementos de un Presupuesto Son:

- a) **Es un plan** quiere decir que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
- b) **Integrador** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es

funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

- c) **Coordinador** significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no será igual a la suma de las partes y creará confusión y error.
- d) **En términos financieros** manifiesta la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan maestro. Por ejemplo, al hacer el presupuesto de requisición de materia prima, primero es necesario expresarlo en toneladas o kilogramos, y después en pesos; el presupuesto de mano de obra, primero en horas- hombre y después en pesos.
- e) **Operaciones** uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es determinar los ingresos que se pretende obtener, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
- f) **Recursos** no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye al presupuesto de efectivo y al presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).

- g) **Dentro de un periodo futuro determinado** un presupuesto siempre tiene que estar en función de cierto periodo.

Después de analizar la definición anterior, se puede afirmar que el presupuesto consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo. De acuerdo con estudios realizados, las compañías que usan presupuestos llevan a cabo cuatro aspectos:

- Se comprometen con el presupuesto.
- Conectan la planeación de corto plazo con la de mediano y largo plazos.
- Adoptan procedimientos detallados y comprensibles para realizar los presupuestos.
- Analizan las variaciones presupuestales y toman acciones correctivas.

El presupuesto tiene tres propósitos principales:

- Pronosticar el crecimiento futuro de la organización y de su ambiente: la falta de certeza inherente a cualquier negocio conlleva la necesidad de pronosticar su futuro a fin de tomar las decisiones más acertadas en el momento preciso y manejar dichos eventos lo más eficientemente posible.
- Coordinar las diversas actividades y tareas de la empresa: la especialización y la división del trabajo dieron origen a la necesidad de asegurar una cooperación adecuada de los diversos departamentos de una compañía, así como la interrelación entre los diferentes miembros que los componen (esto es, la coordinación entre ellos).
- Motivar a los empleados a fin de alcanzar el mayor beneficio para la empresa

es tan importante como los dos puntos anteriores.

2.13.2. Características de un Sistema Presupuestal:

Al diseñar cualquier sistema presupuestario, debe tenerse siempre muy presente su fin último. Por ello, se recomienda que debe:

- Lograr flexibilidad, de modo que se puedan llevar a cabo las actualizaciones de los planes (que, como se ha mencionado, se harán por excepción) para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables esenciales de la empresa o en alguna premisa general.
- Facilitar el control administrativo de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo, y facilitar así la administración por excepción.
- Cuantificar los objetivos y metas del presupuesto maestro, de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo.
- Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de las empresas.
- Permitir que las normas de información financiera y sus circulares respectivas puedan aplicarse en el presupuesto maestro, si se considera prudente usarlos.
- El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo.
- Se deben incorporar en el presupuesto a corto plazo las inversiones en activos fijos, que son parte de la planeación estratégica pero que tendrán que hacerse en determinado periodo.

En el nivel ejecutivo de la dirección se deben presentar indicadores de forma

condensada, que reflejen los objetivos presupuestales logrados y por lograr.

2.13.3. El Proceso del Presupuesto

La elaboración del presupuesto puede fundamentarse mediante un enfoque contable o administrativo. La diferencia entre uno y otro es igual a la que existe entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa.

Desde el punto de vista de la contabilidad financiera, el producto final del proceso del presupuesto son los estados financieros que ella genera. La única diferencia es que en la contabilidad administrativa los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos de lo ocurrido en el pasado.

2.13.4. Proceso de Elaboración de Presupuestos con Enfoque Administrativo

Debido a que este enfoque se centra en la contabilidad administrativa, se analizará el proceso del presupuesto desde ese punto de vista.

- **Elección de periodos.** El periodo conveniente para un presupuesto es un año. La mayoría de las compañías prepara presupuestos anuales mientras que otras lo hacen en forma semestral o trimestral. Al término de cada periodo se revisan los presupuestos y se analiza el comportamiento real respecto a lo planeado, con el fin de que se realicen los ajustes necesarios. Cada empresa elige el periodo que mejor convenga a sus necesidades.
- **El presupuesto se puede dividir por meses.** El mes constituye el periodo básico para comparar lo real y lo presupuestado. Sin embargo, el presupuesto también puede dividirse por trimestre o por semestre, según se considere oportuno. Es necesario recordar que la función fundamental de los presupuestos es su utilización como instrumento de control administrativo.

Cuando dentro del periodo presupuestal ocurran cambios significativos en algunos elementos básicos como la inflación, el costo del dinero, sueldos y salarios, tipo de cambio, crecimiento del PIB en México, etc., éstos deben ser considerados en el análisis de control. También deben considerarse las variantes en el mercado propio de la empresa o la competencia, el capital de trabajo, la capacidad instalada, etc. Si se modifican las variables mencionadas, se debe evaluar el cambio y adoptarse una medida consecuente. Una vez que se decide esa modificación, se debe actualizar el presupuesto maestro.

- **Organización de la preparación del presupuesto.** Un comité de presupuestos, constituido por varios miembros de la alta gerencia, puede vigilar la preparación de estas herramientas indispensables. Este comité debe fijar las pautas generales que la organización debe seguir, y coordinar los presupuestos que por separado preparen las diversas unidades de la organización, resolviendo las diferencias que surjan entre ellas, para luego someter el presupuesto final a la consideración del director general y del consejo. En una compañía pequeña esta tarea la realiza el propio director general o el director administrativo. Las instrucciones deben ser transmitidas a través de las vías de mando ordinarias y el presupuesto debe devolverse para su revisión y aprobación por los mismos canales. El punto crucial radica en que las decisiones sobre el presupuesto deben ser elaboradas en la línea, y la planeación final por el director. Por lo tanto, el staff sólo aconseja ciertas medidas, pero no es quien decide. Esta función la lleva a cabo el director de presupuestos, quien depende del contralor de la empresa.

- **Ejecución de los presupuestos.** La tarea de elaborar el presupuesto es de todos, desde los obreros hasta la alta gerencia. Por esa razón es necesario formular manuales específicos para las actividades que deberán desarrollarse.
- **Control de los presupuestos.** Esta labor debe ser desarrollada por el comité de presupuestos para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento en que aparezcan y evitar que generen mayores problemas. Este control se realiza partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado. Al comparar lo presupuestado con lo real se determinan las variaciones que deben ser estudiadas y analizadas. Finalmente, se hacen ajustes necesarios para eliminar la deficiencia y modificar el presupuesto si fuera necesario. Debido a que las operaciones de las empresas crecen día a día en volumen y complejidad, es necesario analizar y controlar los resultados detallados de las operaciones, tomando en cuenta el tiempo, la eficacia y la versatilidad, para compararlas con la planeación presupuestal, a partir de lo cual surge la necesidad de utilizar un sistema computarizado. Algunas de las características que en la actualidad buscan las empresas son la rapidez y eficacia en el manejo de información, ya que de esto depende gran número de decisiones.
- **Manual del presupuesto.** Es necesario que se redacten las políticas, los métodos y los procedimientos que regirán el presupuesto, lo que se logra mediante la elaboración de un manual de presupuesto adecuado. Dicho manual debe contener los siguientes puntos:
 - Los objetivos, las finalidades y la funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los

ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada un área de responsabilidad presupuestal.

- El periodo que incluirá el presupuesto, como la periodicidad con que se generaron los informes de actuación.
- Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración
- Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas que configurarán el presupuesto.
- Son innegables las ventajas que ofrece la elaboración de dicho manual. Entre ellas se cuenta que es un medio informativo muy valioso para todos los integrantes de una organización, ya que en él se delimita la autoridad y la responsabilidad de cada participante.

2.13.5. Ventajas y Limitantes de los Presupuestos

Las ventajas que se mencionan a continuación ayudan a lograr una planeación adecuada y a controlar las empresas:

- Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Cuando existe la motivación adecuada se incrementa la participación de todos los niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.

- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- Facilita el control administrativo.
- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa. Ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

Sin embargo, como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución:

- Está basado en estimaciones, limitación que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con que se cuenta. La correlación y regresión estadística, que se analizaron en el capítulo segundo, ayudan a eliminar, en parte, esta limitación.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adaptarse a cualquier inconveniente que surja, ya que de otra manera perdería su sentido.
- Su ejecución no es automática. Es necesario que en la organización se comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos se convenzan de que ellos son los primeros beneficiados por el uso del presupuesto. De otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos por aplicarlo.
- Es un instrumento que no debe sustituir a la administración. Uno de los

problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para competir con ella.

- Toma tiempo y cuesta prepararlo.
- No se deben esperar resultados demasiado pronto.

MARCO CONCEPTUAL

1. SERVICIO	Es el resultado del desarrollo de la actividad económica de servicio, cuya característica es que son valores económicos que son intangibles, no almacenables y por lo general fungibles.
2. GENERACIÓN DE SERVICIOS	Conjunto de actividades económicas que combinan los recursos de manera apropiada y debida para la generación de servicios, con un valor económico.
3. COSTO	Efectivo o sustituto del efectivo que se sacrifica en el presente para producir bienes o generar servicios que van a provocar ingresos esperados en el futuro inmediato para la organización.
4. COSTO DE SERVICIO	Proceso técnico que se aplica para determinar el valor de lo que cuesta generar un servicio.
5. COSTO ESTÁNDAR	Son aquellos que esperan lograrse en determinado proceso de producción en condiciones normales; el costeo estándar se relaciona con el costo por unidad y cumple

	básicamente el mismo propósito de un presupuesto.
6. PROCESO SERVUCTIVO	Conjunto de fases que se llevan a cabo para generar un servicio dentro de un proceso de servucción.
7. SERVUCCIÓN	Conjunto de actividades que se desarrollan dentro de una planta, taller o espacio, dónde se combinan los tres elementos del costo y que permiten generar el servicio.
8. CALIDAD DE SERVICIO	Mecanismos de supervisión y control que se aplican durante el proceso servuctivo que permiten evaluar que el desarrollo de sus fases se efectúa dentro de los estándares de calidad preestablecidos y que garantizan una prestación de servicios que satisfacen las expectativas de los clientes.

CAPITULO III

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1 Tipo De Investigación

El tema de esta investigación corresponde al tipo de *“investigación básica sustantiva”*, porque se pretende demostrar que la carencia de un sistema de costos estructurado, no le permite procesar asociativamente las actividades operativas con sus costos incurridos y mucho menos establecer planes y objetivos.

3.1.2. Nivel de Investigación

Por la naturaleza propia de la investigación, el planteamiento de la hipótesis general y específicas relacionados con los objetivos general y específicos, así como el desprendimiento de las variables (independientes y dependientes), exigen y califica que el nivel de la investigación sea del tipo descriptivo – analítico – explicativo – transversal, en tal sentido dichas variables y los fenómenos que se producen no se pueden replicar en laboratorio, por lo tanto no es exploratorio, es de carácter descriptivo.

3.2. Población y Muestra

Se ha establecido que la población de este trabajo de investigación está constituida por las operaciones que desarrolla la empresa Hotel Los Portales, y el personal de operaciones y de gestión que labora en el mismo, el cual se ubica en el ámbito de la jurisdicción de la región del Cusco.

3.3. Diseño de la Investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo, se ha diseñado la investigación en función de la naturaleza y características del problema, hipótesis y variables. El diseño de la investigación que tiene este trabajo es de carácter científica, y le corresponde el diseño

descriptivo – causal.

De otra parte, los métodos que se van a utilizar para el presente trabajo de investigación son los: métodos inductivo y deductivo, así como también los métodos analítico, descriptivo y sintético, cuya aplicación responderá de acuerdo a las necesidades y los requerimientos del presente trabajo.

3.4. Técnicas e Instrumentos De Recolección

En el levantamiento de la información, se ha aplicado la encuesta, toda está clasificada en dos tipos: información teórica y práctica.

- a. La información teórica, se ha accedido a textos de administración pública, publicación oficial de normas legales, tesis universitarias.
- b. La información práctica, se aplicó encuestas y la permanente aplicación de la técnica de la observación e indagación.

3.5. Técnicas De Procesamiento De Datos

Toda la información levantada se ha procesado utilizando las técnicas de análisis: cuantitativo y cualitativo.

3.5.1. La Técnica de Análisis Cualitativo,

Consistió en la abstracción conceptual, descripción de características y cualidades de los fenómenos y hechos estudiados.

3.5.2. La Técnica De Análisis Cuantitativo,

Consistió en la cuantificación relacionada a los hechos mediante el uso de la estadística probabilística y descriptiva, así como otros medios matemáticos que son útiles para este caso.

3.6. Fuentes de Información

Se ha accedido a dos tipos de fuentes de información:

3.6.1. Fuente Directa:

Encuesta con los gerentes y trabajadores del local de la muestra.

3.6.2. Fuente Indirecta:

En este campo se accedió a diversas fuentes bibliográficas ubicadas principalmente en textos, tesis, trabajos de monográficos, etc.

3.7. Técnica

- a. Encuesta
- b. Análisis documental
- c. Observación

3.8. Indicadores

- a) Actividades operativas de los procesos
- b) Tiempos de las actividades de los procesos
- c) Movimientos de las actividades de los procesos
- d) Ordenamiento de las actividades de los procesos

CAPITULO IV

4.1. Diagnostico del Hotel Los Portales

De acuerdo a la fuente de los datos de la constitución de nuestro sujeto objeto de estudio, Hoteles Los Portales cuenta con tres marcas: Hoteles de Lujo: El Country Club Lima Hotel, Arennas Máncora y cadena LP Hoteles en las ciudades de Piura, Tarma, Chiclayo y Cusco. Los Portales Hoteles está diseñado para clientes exigentes que viajan por negocios o por placer, buscando un alojamiento con servicios que garanticen una estadía placentera.

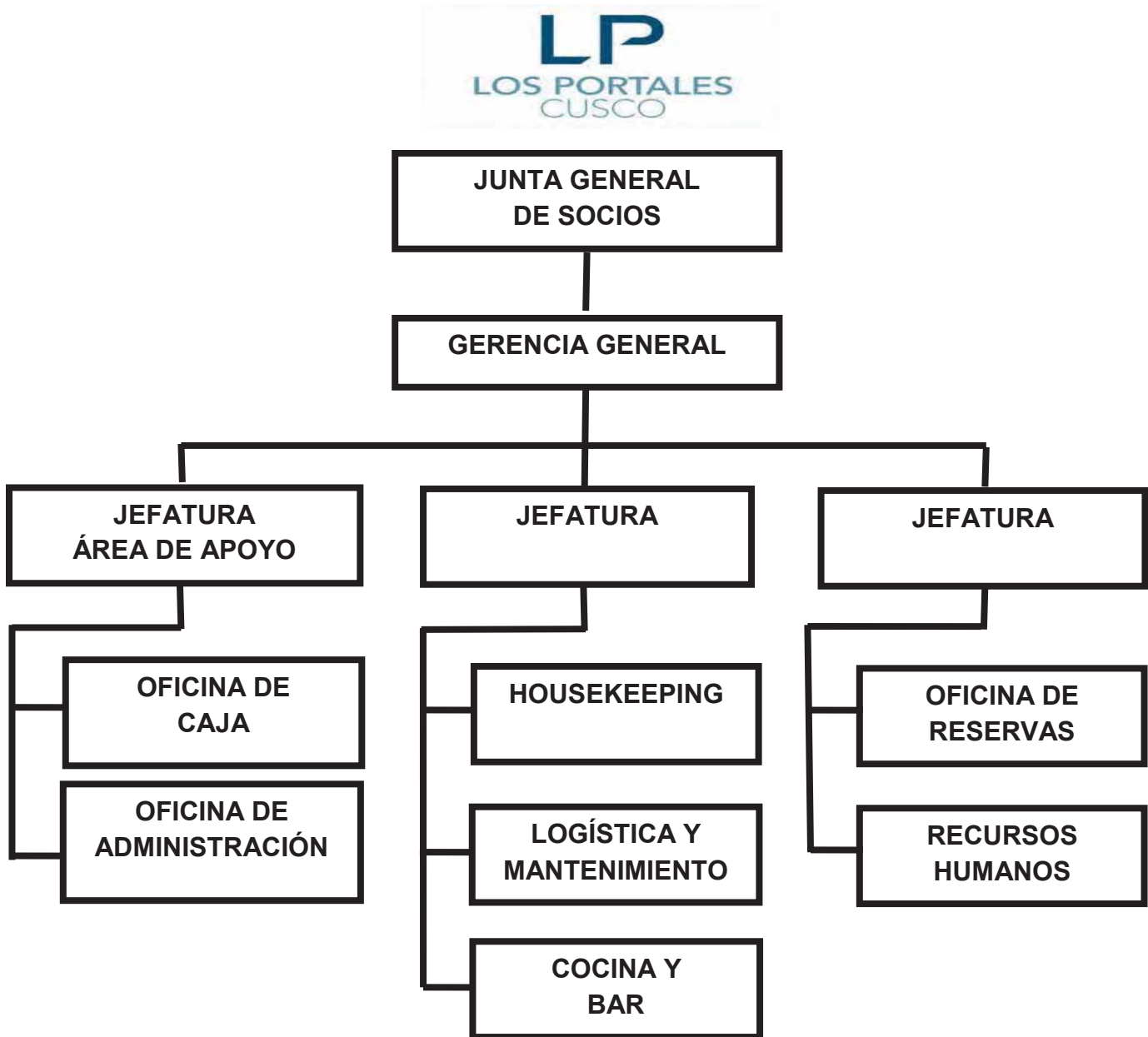
Con una ubicación privilegiada, abre sus puertas en la ciudad del Cusco desde el año 2010 para brindar, a turistas nacionales e internacionales, cálidos y cómodos ambientes con un servicio de primera, a partir de ese periodo la empresa obtuvo una calificación por parte de DIRCETUR de HOTEL y una categoría de TRES ESTRELLAS, bajo lo prescripto por el Reglamento pertinente que establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia, así como, la obligación de presentar una Declaración Jurada de cumplimiento de las condiciones mínimas para la prestación del servicio. Establece la clasificación de Hotel, Apart-Hotel, Hostal, Resort, Ecolodge y Alberque, que podrán ser ostentados por los establecimientos que cumplan con los requisitos de infraestructura, equipamiento y servicios conforme la clase y/o categoría solicitada.

4.2. Estructura Orgánica del Hotel

Siendo este establecimiento de Hotel de una categoría de tres estrellas, pudimos observar que su estructura orgánica está dispuesta dentro de un marco de eficiencia

operativa de personal. Esto es, que la cantidad de puestos de trabajo son los necesarios y suficientes para atender satisfactoriamente las necesidades operativas y requerimientos de los huéspedes, en tal sentido se tiene que su organigrama es como sigue:

DIAGRAMA 1: Estructura Orgánica



Fuente: Hotel Los Portales

Los órganos de gobierno de la empresa Los Portales, que es el objeto y sujeto de

nuestra investigación, esta otorgada como una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C, la misma que en sus partes de Dirección y Operación se encuentra estructurada y establecida como sigue:

4.2.1. Órganos de Dirección. –

Son aquellos que están constituidos por los órganos de mayor jerarquía, y están compuestas por dos órganos que son: *Junta General de Accionistas*, la cual está integrada por los mismos propietarios otorgantes del capital, son quienes definen las guías matriciales de la gestión operativa y financiera de la organización, reuniéndose ordinariamente hasta 4 veces por mes, percibiendo por tales eventos las dietas respectivas. Y de otro lado se tiene a la *Gerencia General*, el cual es designado por la Junta General de Accionistas, el mismo que tendrá a su cargo la dirección de la empresa, así como la planeación de la gestión de la organización y el control adecuado de los recursos y logro de las metas.

4.2.2. Órganos de Operación. –

Son todos aquellos que dependen de la Gerencia General y que tienen que ver de manera directa (órganos de línea) con el objeto del giro del negocio de la empresa, y de otro lado se encuentran los órganos de apoyo, quienes proveen de los medios y recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades operativas.

4.3. Análisis y Evaluación de los Precios de los Últimos Años

De acuerdo a la investigación realizada respecto al comportamiento de los precios de las habitaciones, tomando como base de referencia la unidad de medida de “cama”, ha variado ligeramente con el paso de los años, mostrando una evolución ligeramente ascendiente, esto porque el Cusco, pasó de ser una ciudad de turismo “mochilero” y

turismo medio a turismo alto, en ese sentido si bien es cierto la oferta hotelera se ha incrementado con respecto de la demanda del turismo (turista), se ha podido comprobar que las tarifas se comportan en función precisamente de esa demanda, lo que determina un periodo de “pico o alta” y un periodo de “baja o valle”, por lo que hemos establecido lo siguiente:

Cuadro 1: Temporalidad de la Ocupabilidad del Hotel

PERIODO	5 PUNTO DE INFLEXIÓN PARA BAJA O ALTA DE LA OCUPABILIDAD DEL HOTEL	
	BAJA O VALLE	PICO O ALTA
2016		
ENE	3	
FEB	2	
MAR	2	
ABR	3	
MAY	4	
JUN		7
JUL		8
AGO		10
SEP		9
OCT		8
NOV		6
DIC	5	

Fuente: Hotel Los Portales

Elaboración Propia

Cuadro 2: Evolución de los precios en los últimos 6 años (\$)

PERIODO	1 CAMA	2 CAMAS	3 CAMAS	MATRIMONIAL
2016	50.00	70.00	120.00	100.00
2015	50.00	70.00	120.00	100.00
2014	50.00	60.00	120.00	100.00
2013	50.00	60.00	120.00	80.00
2012	50.00	55.00	120.00	80.00
2011	40.00	55.00	120.00	80.00
2010	40.00	55.00	120.00	80.00

**Fuente: Hotel Los Portales
Elaboración Propia**

4.4. Procesamiento de la Data de la Encuesta

En base a la muestra predeterminada que se obtuvo de la encuesta realizada en el establecimiento del hotel los portales, dirigida al gerente / propietario y a los trabajadores de operaciones del hotel, con capacidad de decisión, lo que nos permite establecer un conjunto de relaciones y situaciones que estructuran la data sobre la cual queremos trabajar y proponer nuestro aporte de diseño de un sistema de costos estándar con datos estandarizados dirigidos a las actividades, como se muestra a continuación:

Pregunta 1 ¿Su empresa considera la información contable para tomar decisiones?

Esta pregunta busca conocer y determinar si la empresa considera la información

contable para el proceso de la toma de decisiones, la respuesta obtenida fue la siguiente:

CUADRO 3: Uso de la Data Contable

ENCUESTADO	SI	NO
Gerente / Propietario	1	0
Administrador Hotelero	1	0
Auditor Hotelero	0	1
Houssekiping	0	1
Supervisor del Hotel	0	1
TOTAL	2	3

Elaboración Propia

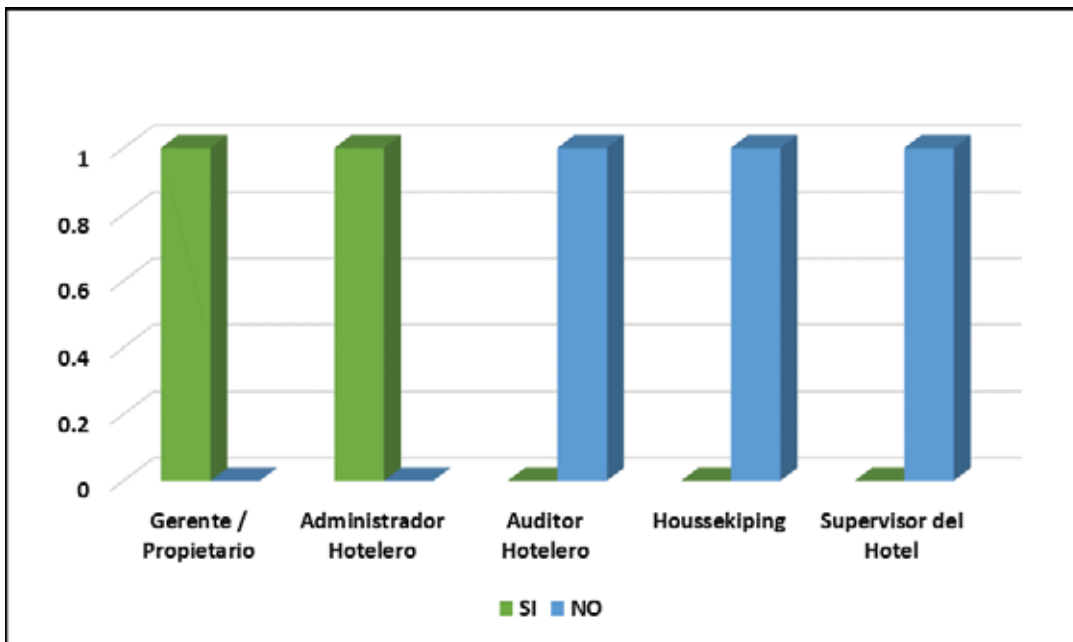


Gráfico 2: Uso de la Data Contable

Elaboración Propia

Interpretación:

La respuesta de los entrevistados fue que 2 dijeron que SI, y 3 dijeron que NO, lo cual nos indica que los trabajadores desarrollan sus actividades funcionales con las labores propias que se llevan a cabo en el hotel, por lo tanto, los niveles que no son de dirección, no consideran la información financiera relevante y por ende no les resulta la contabilidad necesaria para su trabajo.

Pregunta 2 ¿El Hotel instrumentaliza los costos para las definiciones de las operaciones relativas al servicio hotelero que presta?

Esta pregunta busca conocer si el personal con capacidad de decisión considera a la información de costos necesaria para el proceso de la prestación del servicio de hotelería, la respuesta obtenida fue la siguiente:

Cuadro 4: Instrumentalización Del Uso De Costos

ENCUESTADO	SI	NO	ASUME
Gerente / Propietario	1	0	0
Administrador Hotelero	1	0	0
Auditor Hotelero	0	0	1
Houssekiping	0	1	0
Supervisor del Hotel	0	0	1
TOTAL	2	1	2

Elaboración Propia

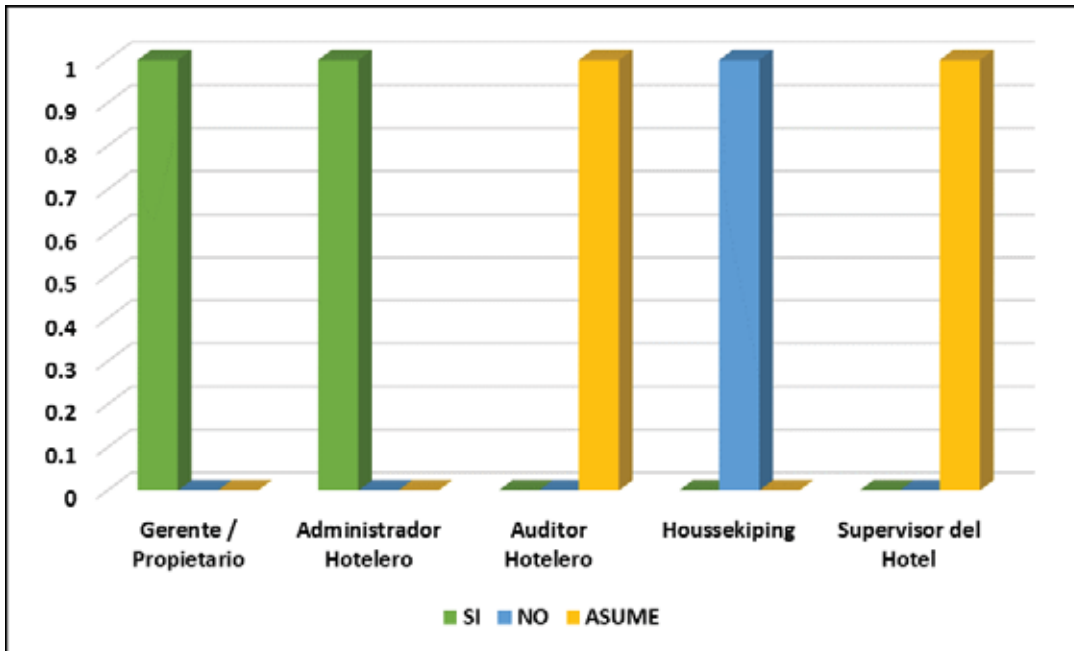


GRAFICO 3: Instrumentalización del Uso de Costos

Elaboración Propia

Interpretación:

Las respuestas obtenidas, determinan que solo DOS de los trabajadores con capacidad de decisión y que tienen que ver con la parte financiera les otorgan el valor e importancia a los costos, mientras que UNO de ellos manifestaron que NO; sin embargo, surgió que DOS de ellos estima que si debe ser así.

Pregunta 3 ¿Cuál es la Fuente de Información de Costos que su Empresa utiliza para las Operaciones del Servicio de Hotelería?

Esta pregunta busca conocer e identificar la fuente a la cual recurren las personas que tienen que ver con la parte operativa del hotel, y que realizan para obtener información de costos para el desarrollo de sus operaciones de servicios de hotelería, la respuesta obtenida fue la siguiente:

Cuadro 5: Uso de los Costos

ENCUESTADO	CONTABILIDAD	EXPERIENCIA PROPIA	OTRAS FUENTES
Gerente / Propietario	0	1	0
Administrador Hotelero	0	1	0
Auditor Hotelero	0	0	1
Housekeeping	0	0	0
Supervisor del Hotel	0	0	1
TOTAL	0	2	2

Elaboración propia

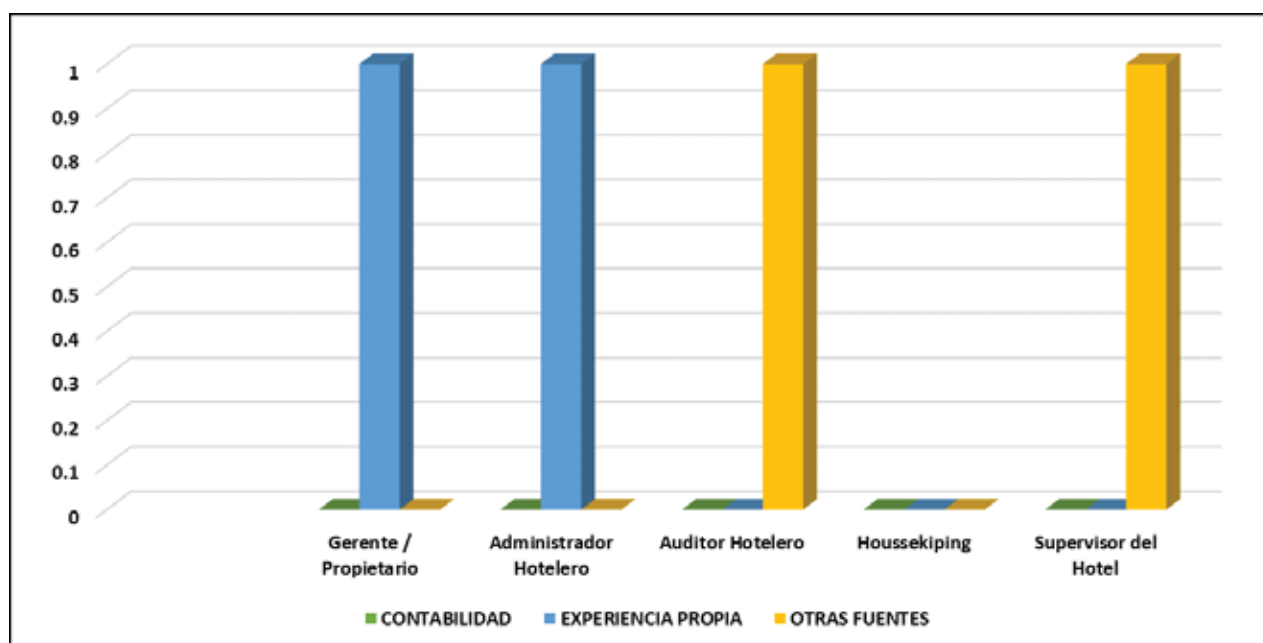


Gráfico 4: Fuente de la Data De Costos

Elaboración Propia

Interpretación:

La respuesta, muestra las situaciones siguientes: que ninguno de los encuestados considera que la fuente de donde proviene la información de los costos sea la

contabilidad; que dos de ellos afirman que la experiencia en ramo del hotelería les da suficiente conocimiento para determinar los costos de operación del hotel; y que dos de ellos invocan que la información de costos proviene de otras fuentes distintas a la contabilidad y la propia experiencia.

Pregunta 4 ¿Considera que la Información de costos es trascendente para la toma de decisiones de las actividades que desarrolla en el puesto de trabajo que lleva a cabo en la empresa?

Esta pregunta, tiene por propósito y finalidad buscar conocer e identificar la opinión y parecer personal que tienen los trabajadores respecto a lo que significa, utilidad, significancia y seriedad en la gestión del desarrollo de sus operaciones de servicios de hotelería, y sobre todo conocer qué criterio manifiesta tener sobre la importancia de los costos. La respuesta obtenida fue la siguiente:

Cuadro 6: IMPORTANCIA DE USO DE COSTOS

ENCUESTADO	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE
Gerente / Propietario	1	0	0
Administrador Hotelero	1	0	0
Auditor Hotelero	0	1	0
Housekeeping	0	0	1
Supervisor del Hotel	0	1	0
TOTAL	2	2	1

ELABORACIÓN PROPIA

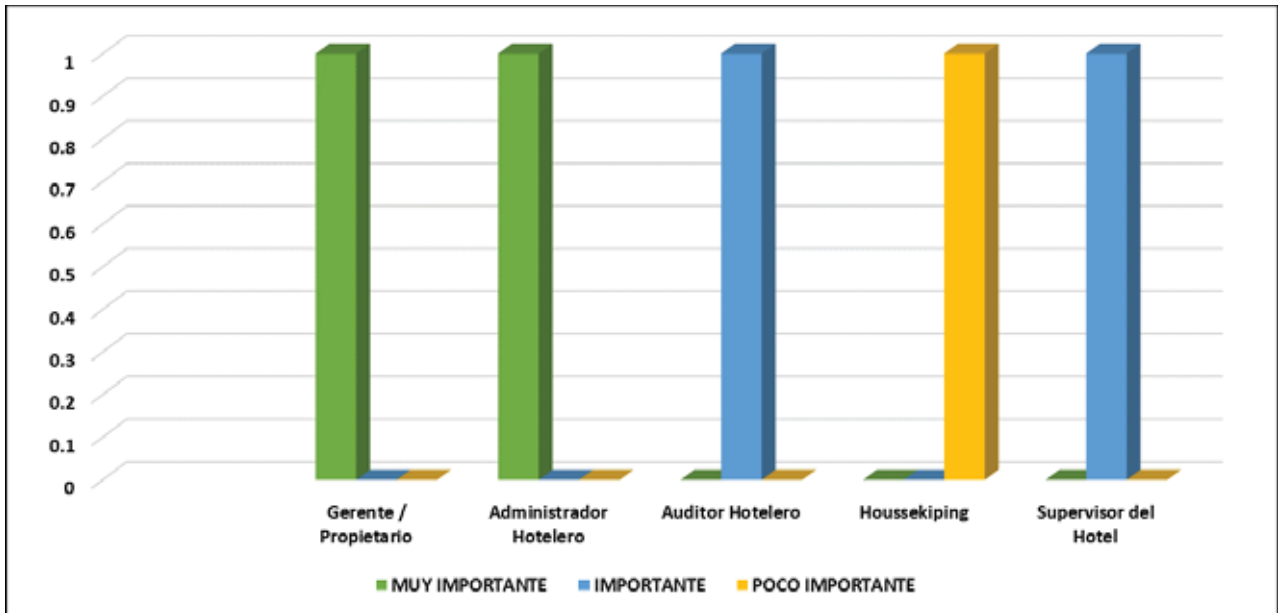


Gráfico 5: Importancia del uso de Costos

Elaboración Propia

Interpretación:

Las respuestas obtenidas muestran que, para los trabajadores encuestados, consideran DOS de ellos que los costos son MUY IMPORTANTE, otros DOS consideran que los costos son IMPORTANTES, y UNO estima como POCO IMPORTANTE. Esta situación revela que los responsables de la gestión del hotel no les otorgan mayor importancia y relevancia a los costos.

Pregunta 5 ¿Se tiene un conocimiento preciso y esquematizado con respecto del costo de cada cama que se presta en el servicio?

Esta pregunta, tiene por finalidad buscar conocer si los responsables de la gestión operativa y financiera del hotel manejan, instrumentalizan y sobre todo conocen el valor del costo del servicio que prestan, en tal sentido se busca establecer si dicho costo es preciso por cada cama que ofrecen. La respuesta obtenida fue la siguiente:

Cuadro 7: Determinación de los Costos

ENCUESTADO	ES MUY PRECISO	ES PRECISO	NO ES PRECISO
Gerente / Propietario	0	1	0
Administrador Hotelero	0	1	0
Auditor Hotelero	0	1	0
Housekeeping	0	0	1
Supervisor del Hotel	0	0	1
TOTAL	0	3	2

Elaboración Propia

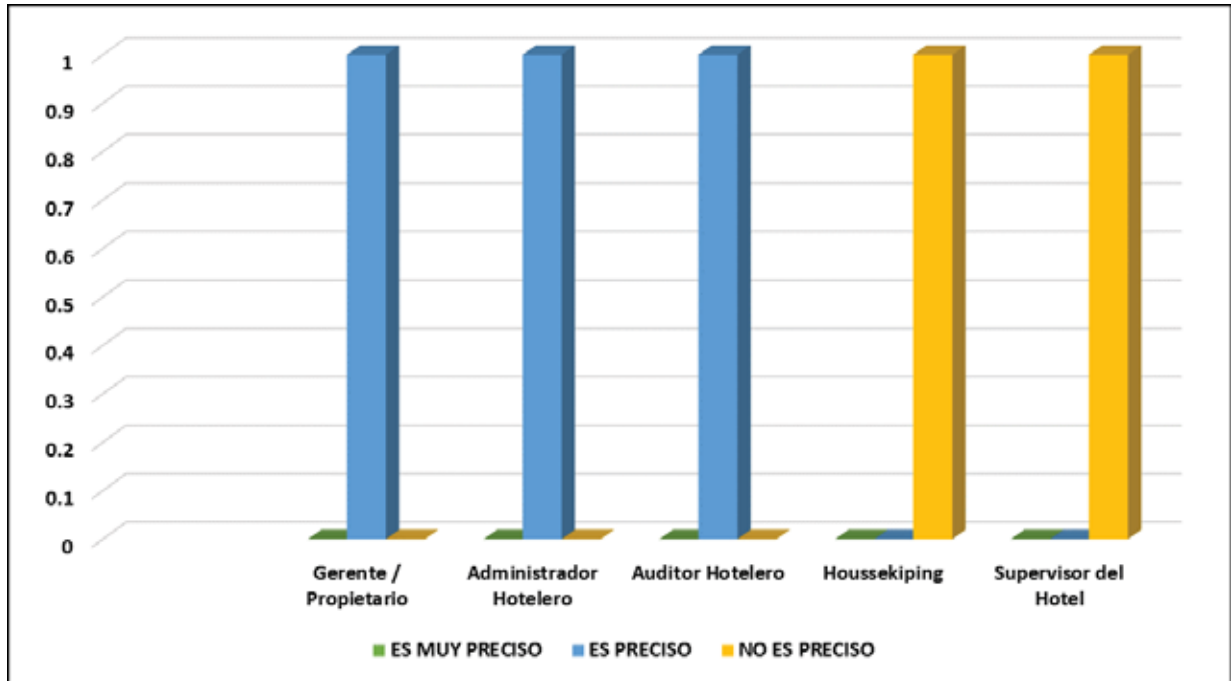


Gráfico 6: Determinación de los Costos

Elaboración Propia

Interpretación:

Las respuestas obtenidas muestran que, para los encuestados, es que TRES de ellos consideran que los costos que ellos establecen y determinan son PRECISOS, y DOS de ellos consideran que no “serian” PRECISOS, porque no conocen esa data ni la importancia que tiene para su trabajo.

Pregunta 6 ¿Se tiene un conocimiento preciso y esquematizado con respecto del costo del servicio de comedor y cocina?

Esta pregunta, tiene por finalidad buscar conocer si los responsables de la gestión operativa y financiera del hotel manejan, instrumentalizan y sobre todo conocen el valor del costo del servicio que prestan, en lo que respecta a las actividades de comedor y cocina, en tal sentido se busca establecer si dicho costo es preciso por cada consumo que ofrecen. La respuesta obtenida fue la siguiente:

Cuadro 8: Costos De Comedor y Cocina

ENCUESTADO	ES MUY PRECISO	ES PRECISO	NO ES PRECISO
Gerente / Propietario	0	1	0
Administrador Hotelero	0	1	0
Auditor Hotelero	0	1	0
Housekeeping	0	0	1
Supervisor del hotel	0	0	1
TOTAL	0	3	1

ELABORACIÓN PROPIA

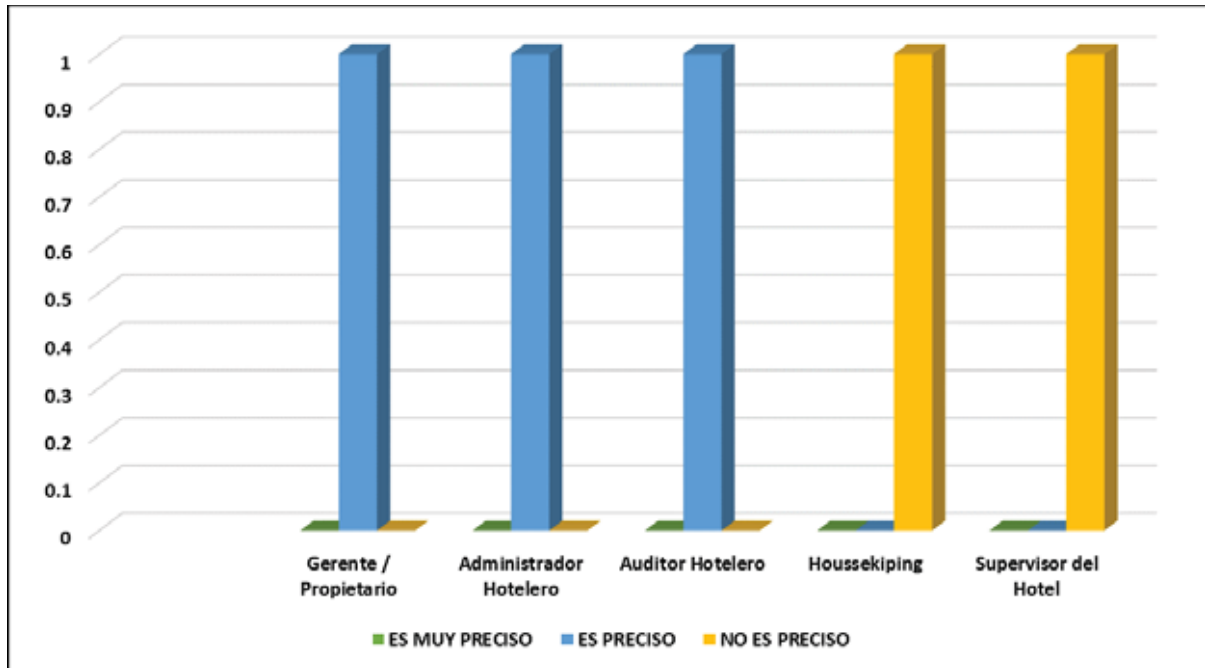


Gráfico 7: Costos De Comedor Y Cocina

Elaboración Propia

Interpretación:

Las respuestas obtenidas muestran que, para los encuestados, es que TRES de ellos consideran que los costos que ellos establecen y determinan son PRECISOS, y DOS de ellos consideran que no “serian” PRECISOS, porque no conocen esa data ni la importancia que tiene en para su trabajo.

Pregunta 7 ¿Se tiene un conocimiento preciso y esquematizado con respecto del costo del servicio de bar?

Esta pregunta, tiene por finalidad buscar conocer si los responsables de la gestión operativa y financiera del hotel manejan, instrumentalizan y sobre todo conocen el valor del costo del servicio que prestan, en lo respecta a las actividades de bar, en tal sentido se busca establecer si dicho costo es preciso por cada bebida que ofrecen. La respuesta

obtenida fue la siguiente:

Cuadro 9: Uso de los Costos De Bar

ENCUESTADO	ES MUY PRECISO	ES PRECISO	NO ES PRECISO
Gerente / Propietario	0	1	0
Administrador Hotelero	0	1	0
Auditor Hotelero	0	1	0
Housekeeping	0	0	1
Supervisor del Hotel	0	0	1
TOTAL	0	3	2

Elaboración Propia

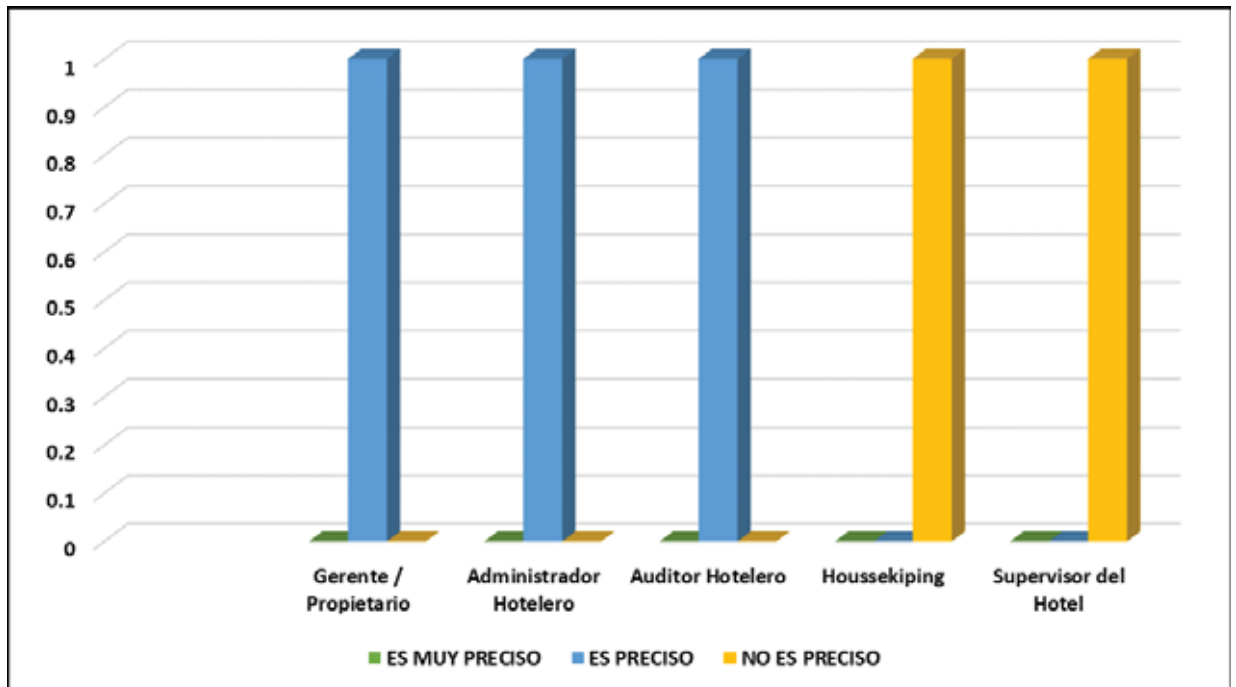


Gráfico 8: Uso De Costos De Bar

Elaboración Propia

Interpretación:

Las respuestas obtenidas muestran que, para los encuestados, es que TRES de ellos consideran que los costos que ellos establecen y determinan son PRECISOS, y DOS de ellos consideran que no “serian” PRECISOS, porque no conocen esa data ni la importancia que tiene en para su trabajo.

4.5. Identificación y Análisis del Desarrollo del Proceso de las Actividades del Hotel

Los Portales

Nuestra tesis comprende también el desarrollo de un diagnóstico de las operaciones hoteleras que se despliegan rutinaria y procesalmente como consecuencia y en función para el giro del negocio. Ello nos ha permitido que podamos identificar, a través de la observación practicada, siete fases que corresponden al proceso hotelero que se practica en esta empresa. Tales fases plenamente identificadas y asociadas, ejecutan un conjunto de actividades muy propias que solo le corresponde a cada fase, no repitiéndose en las siguientes. Las fases que se mencionan son concatenadas entre sí, donde la mayoría de ellas se interrelacionan; sin embargo, establecimos que dos de ellas no necesariamente están concatenadas con el resto, básicamente nos referimos a las fases Comedor y Bar, pues el pasajero puede prescindir de estos servicios.

Las fases son las siguientes:

1. FASE DE PRE VENTA / RESERVAS
2. FASE DE REGISTRO DEL BOOKING
3. FASE DEL REGISTRO DE HUÉSPEDES
4. FASE DE HOUSEKEEPING
5. FASE DE COMEDOR

6. FASE DE BAR

7. FASE DE RETIRO DE HUÉSPEDES Y VERIFICACIÓN

Cuadro 10: Estructura de los Costos Estándar en un sistema de órdenes de servicio de hotelería

FASES DEL SERVICIO	PROCESO DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO HOTELERO
1. FASE DE PRE VENTA / RESERVAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se determina el número de huéspedes que utilizaran el servicio de alojamiento. 2. Se determina si para las fechas de la reserva existen habitaciones disponibles 3. Se identifican que tipo de requerimientos de habitaciones contratan los huéspedes para el alojamiento. 4. Se emite la HOJA DE BOOKING respectiva y se comprometen las habitaciones para la fecha de la reserva. 5. Contabilización de gastos / costos SOLO MANO DE OBRA
2. FASE DE REGISTRO DEL BOOKING	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se confirma y registra el booking de la reserva. 2. Se procede a emitir la Orden de Servicio para su ratificación a la persona que realiza la reserva. 3. Se envía una copia de la reserva del booking a contabilidad 4. Se verifica la transferencia bancaria o el movimiento por Tarjeta de Crédito (VISA, DINNERS, MASTER, ETC.) 5. Se asigna y compromete las habitaciones reservadas
3. FASE DEL REGISTRO DE HUÉSPEDES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción del documento de identificación y/o pasaporte. 2. Confirmación del huésped con el booking y check list. 3. Registro del huésped, asignación de la habitación y entrega de la

	<p>llave.</p> <p>4. Conducción del huésped por el “botón” y prueba de los servicios de la habitación para su instalación.</p> <p>5. Verificación de la conformidad del pasajero por parte de recepción</p>
4. FASE DE HOUSEKEEPING	<p>1. Verificación del inventario de la habitación de ropa blanca. Levantamiento de la hoja de estado</p> <p>2. Verificación del estado de funcionamiento del servicio higiénico y ducha. Levantamiento de la hoja de estado.</p> <p>3. Verificación del estado de los equipos de telefonía, televisión, wi-fi, frigobar y demás conexiones eléctricas.</p> <p>4. Verificación de los suministros de la habitación.</p> <p>5. Verificación del estado de limpieza y disponibilidad de la habitación.</p>
5. FASE DE RETIRO DEL PASAJERO Y VERIFICACIÓN	<p>1. Desarrollo del check out o retiro del huésped de la habitación</p> <p>2. Determinación de consumos adicionales realizado por el huésped sobre la base del reporte de cocina y/o bar.</p> <p>3. Verificación rápida del estado de la habitación y de la constatación de los bienes inventariados en la habitación.</p> <p>4. Facturación de los consumos adicionales y/o del alojamiento (cuando no está pre pay)</p> <p>5. Registro del check out del huésped.</p> <p>6. Emisión de la orden al área de housekeeping para la habilitación de la habitación.</p>
6. FASE DE BAR	<p>1. Levantamiento de inventario para el relevo del barman.</p> <p>2. Suscripción de la hoja de inventario.</p> <p>3. Emisión de las comandas de bar por atención de bebidas a los</p>

		huéspedes. 4. Reporte diario de las comandas a Caja para la liquidación del pasajero. 5. Requerimiento de renovación del stock de bebidas del bar
7. FASE	DE	1. Levantamiento de inventario para el relevo del personal de cocina. 2. Suscripción de la hoja de inventario. 3. Emisión de las comandas de comedor por atención de alimentos a los huéspedes. 4. Reporte diario de las comandas a Caja para la liquidación del pasajero. 5. Requerimiento de renovación del stock de suministros de la cocina. 6.

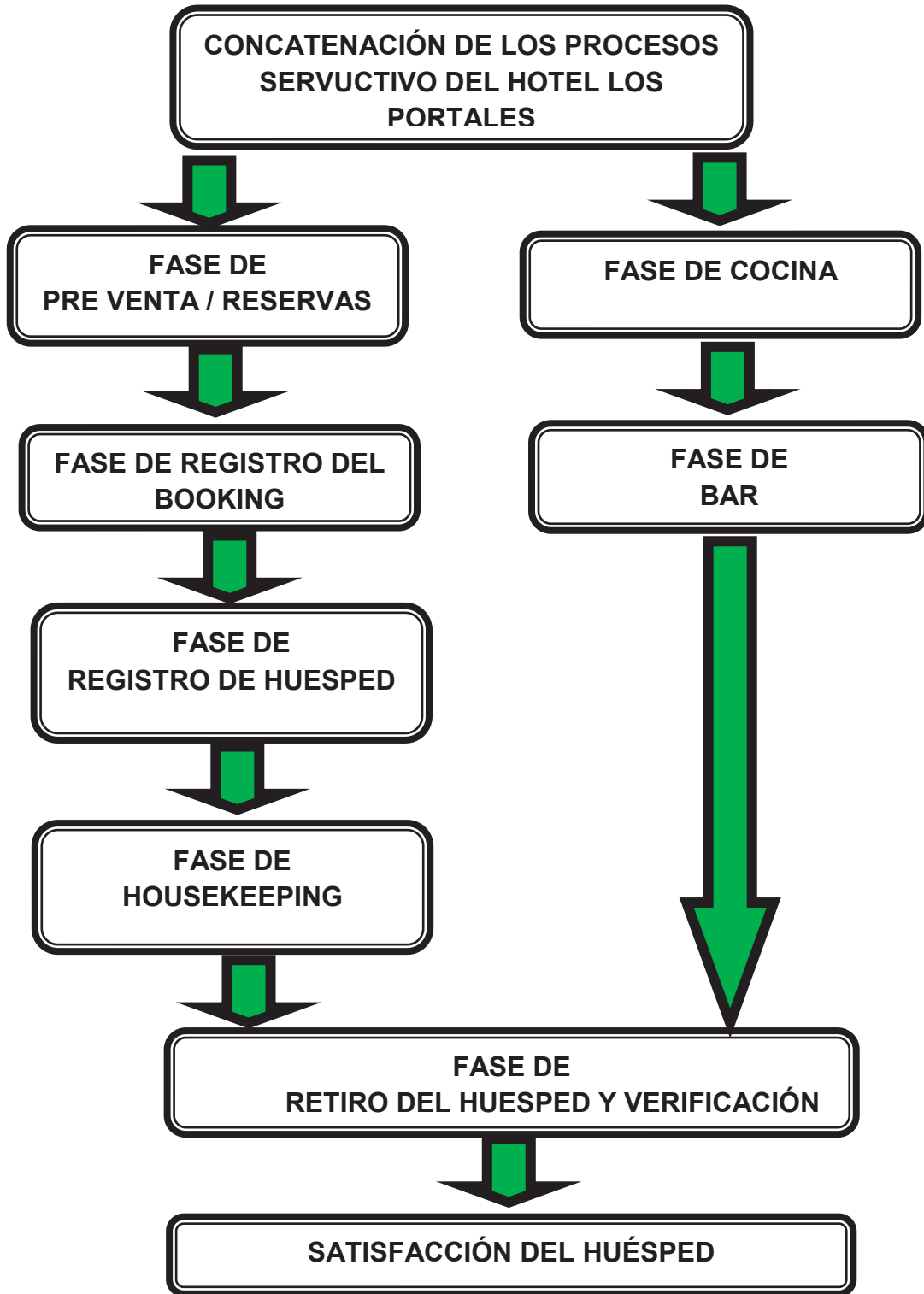
ELABORACIÓN PROPIA

4.6. Relación de los Costos Estándar Con Las Fases Servuctivas y su Concatenación

Sobre lo establecido con respecto a las fases que se llevan a cabo en el Hotel Los Portales y como dijimos que todas estas fases están dispuestas para el desarrollo de las actividades propias de la servucción, por lo tanto, en cada fase lleva a cabo sus propias actividades funcionales, las mismas que son de orden operativo para la prestación del servicio. Otro aspecto que debemos mencionar es que las fases al ser identificadas y asociadas al giro del negocio por lo tanto son actividades que insumen medios y recursos y por consiguiente son los “sujetos” de imputación de los costos, por lo tanto, contablemente serán las que tengan las cuentas analíticas respectivas a las cuales se les cargara el costo de los tres elementos intervinientes que son:

- a) Insumos y suministros Directos
- b) Mano de Obra Directa
- c) Costos Indirectos de Servucción
 - a. Insumos y suministros Directos
 - b. Mano de Obra Indirecta
 - c. Costos Indirectos

Diagrama 2: Concatenación de los Procesos Servuctivos



Elaboración Propia

Diagrama 3: Imputación De Los Costos a las Actividades Servuctivas

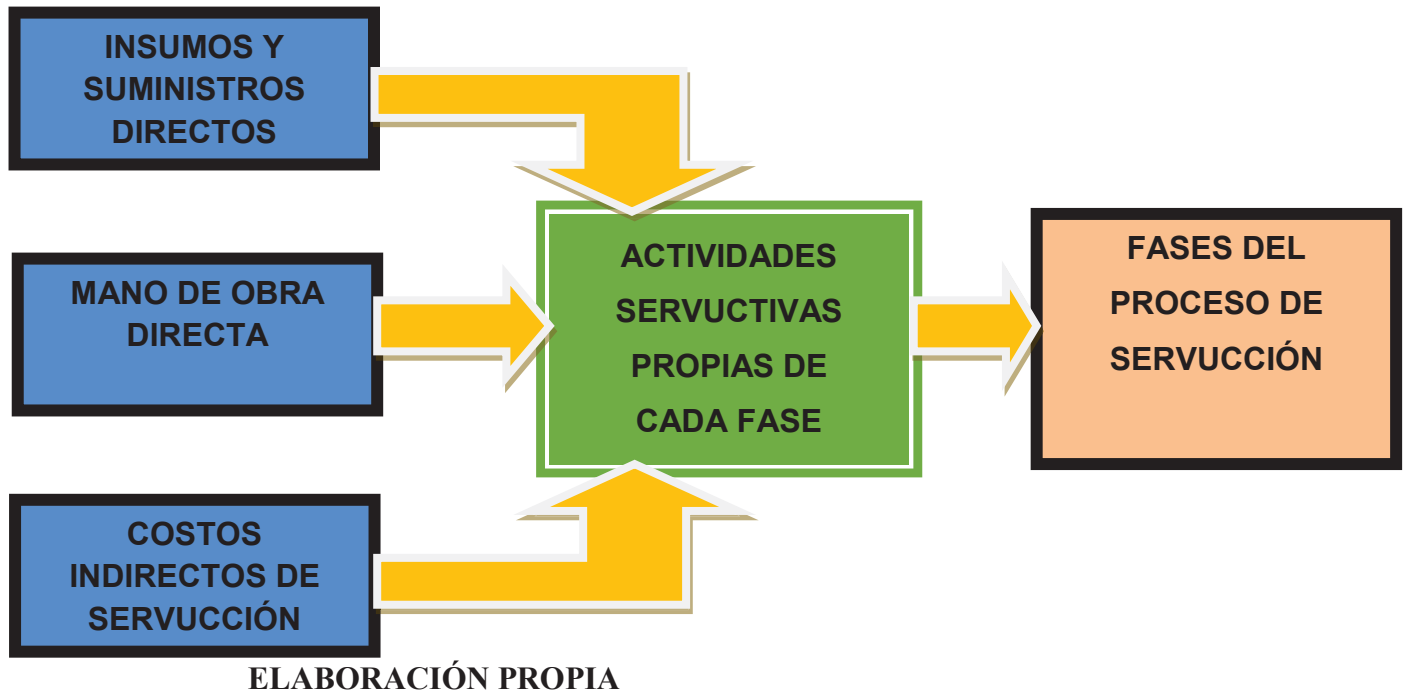
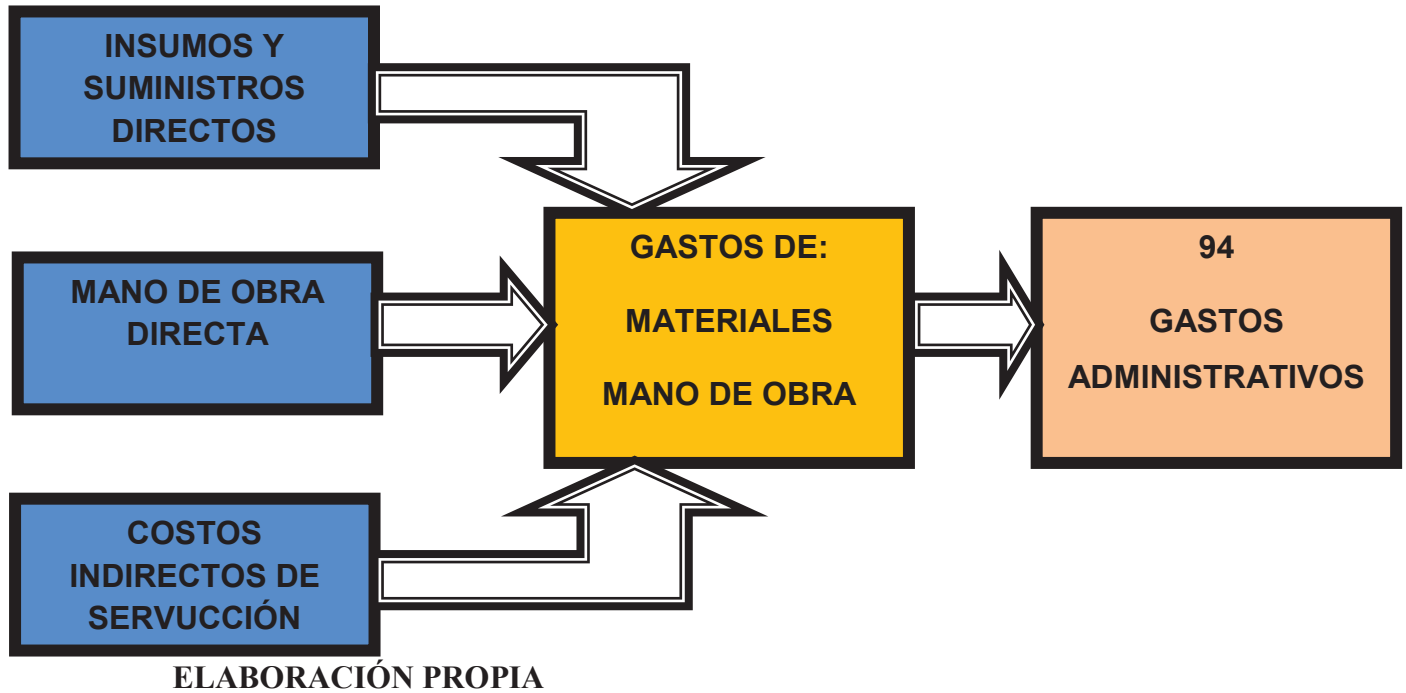


DIAGRAMA 4: Imputación De Los Costos A Cuentas De Costos



Se observa que la contabilización de los gastos que incurre la empresa por el objeto del giro del negocio, son transferidos a una única cuenta de costos sin efectuar discriminación alguna por el concepto en que se incurre y como tal no se llegan a direccionar hacia que fases servuctivas corresponde los costos.

4.7. Desarrollo de la Propuesta De Un Sistema de Costos Estándar para el Hotel Los Portales

Nuestra propuesta se basa en la naturaleza y características que posee el servicio del HOTEL LOS PORTALES, las cuales son:

1. Es un servicio que se presta a pedido del pasajero; en tal sentido el sistema servuctivo es por órdenes, puesto que solo se activa el servicio a pedido del pasajero que solicita el servicio de hospedaje. Por consiguiente, el sistema de costos es COSTOS POR ORDENES, y aplicado a nuestra investigación la denominaremos **COSTOS ESTANDAR EN EL SISTEMA DE ORDENES DE SERVICIO.**
2. Los costos que incurren son de orden servuctivo, en la medida que no hay generación de bienes, todo es servicio, y el único resultado que se obtiene es la **SATISFACCIÓN DEL HUESPED.**
3. La actividad del servicio hotelero está identificada y asociada a todas aquellas actividades operativas que están ubicadas en las siete fases que previamente han sido identificadas.

Para este propósito nos hemos trazado como objetivos intrínsecos desarrollar lo siguiente:

1. Definir un plan de cuentas del elemento 9 que contenga las analíticas necesarias

con las cuales cada actividad este identificada en su respectiva fase.

2. Simular los asientos contables por los costos incurridos.

4.7.1. Plan de Cuentas del Elemento 9 Para Las Fases del Hotel Los Portales

Como indicamos precedentemente el Plan de Cuentas que proponemos está asociado a cada fase y a su vez a sus respectivas actividades, en tal sentido lo que sigue responde a ese criterio adoptado.

Cuadro 11: Propuesta de un Plan de Cuentas para los Costos Estándar por

Actividad

90		INSUMOS Y SUMINISTROS DIRECTOS
	901	FASE DE PRE VENTA / RESERVAS
	902	FASE DE REGISTRO DEL BOOKING
	9021	Se confirma y registra el booking de la reserva.
	9022	Se procede a emitir la Orden de Servicio para su ratificación a la persona que realiza la reserva.
	9023	Se envía una copia de la reserva del booking a contabilidad
	9024	Se verifica la transferencia bancaria o el movimiento por Tarjeta de Crédito (VISA, DINNERS, MASTER, ETC.)
	9025	Se asigna y compromete las habitaciones reservadas
	903	FASE DEL REGISTRO DE HUESPED
	9031	Recepción del documento de identificación y/o pasaporte. Confirmación del huésped con el booking y check list.
	9032	Registro del huésped, asignación de la habitación y entrega de la llave.
	9033	Conducción del huésped por el “botón” y prueba de los servicios de la habitación para su instalación.
	9034	Verificación de la conformidad del huésped por parte de

		recepción.
904		FASE DE HOUSEKEEPING
	9041	Verificación del inventario de la habitación de ropa blanca. Levantamiento de la hoja de estado
	9042	Verificación del estado de funcionamiento del servicio higiénico y ducha. Levantamiento de la hoja de estado.
	9043	Verificación del estado de los equipos de telefonía, televisión, wi-fi, frigobar y demás conexiones eléctricas.
	9044	Verificación de los suministros de la habitación.
	9045	Verificación del estado de limpieza y disponibilidad de la habitación.
905		FASE DE RETIRO DEL HUESPED Y VERIFICACIÓN
	9051	Desarrollo del check out o retiro del huésped de la habitación
	9052	Determinación de consumos adicionales realizado por el parte del huésped sobre la base del reporte de cocina y/o bar.
	9053	Verificación rápida del estado de la habitación y de la constatación de los bienes inventariados en la habitación.
	9054	Facturación de los consumos adicionales y/o del alojamiento (cuando no está pre pay)
	9055	Registro del check out del huésped.
	9056	Emisión de la orden al área de housekeeping para la habilitación de la habitación.
906		FASE DE BAR
	9061	Levantamiento de inventario para el relevo del barman
	9062	Suscripción de la hoja de inventario.
	9063	Emisión de las comandas de bar por atención de bebidas a los huéspedes.
	9064	Reporte diario de las comanda a Caja para la liquidación del

		huésped.
	907	FASE DEL COMEDOR Y COCINA
	9071	Levantamiento de inventario para el relevo del personal de cocina.
	9072	Suscripción de la hoja de inventario.
	9073	Emisión de las comandas de comedor por atención de alimentos a los huéspedes.
	9074	Reporte diario de las comanda a Caja para la liquidación del huésped.
	9075	Requerimiento de renovación del stock de suministros de la cocina.
92		MANO DE OBRA DIRECTA
	921	FASE DE PRE VENTA / RESERVAS
	922	FASE DE REGISTRO DEL BOOKING
	9221	Se confirma y registra el booking de la reserva.
	9222	Se procede a emitir la Orden de Servicio para su ratificación a la persona que realiza la reserva.
	9223	Se envía una copia de la reserva del booking a contabilidad
	9224	Se verifica la transferencia bancaria o el movimiento por Tarjeta de Crédito (VISA, DINNERS, MASTER, ETC.)
	9225	Se asigna y compromete las habitaciones reservadas
	923	FASE DEL REGISTRO DE HUESPED
	9231	Recepción del documento de identificación y/o pasaporte. Confirmación del pasajero con el booking y check list.
	9232	Registro del pasajero, asignación de la habitación y entrega de la llave.
	9233	Conducción del pasajero por el “botón” y prueba de los servicios de la habitación para su instalación.

	9234	Verificación de la conformidad del huésped por parte de recepción
924		FASE DE HOUSEKEEPING
	9241	Verificación del inventario de la habitación de ropa de ropa blanca. Levantamiento de la hoja de estado
	9242	Verificación del estado de funcionamiento del servicio higiénico y ducha. Levantamiento de la hoja de estado.
	9243	Verificación del estado de los equipos de telefonía, televisión, wi-fi, frigobar y demás conexiones eléctricas.
	9244	Verificación de los suministros de la habitación.
	9245	Verificación del estado de limpieza y disponibilidad de la habitación.
925		FASE DE RETIRO DEL HUESPED Y VERIFICACIÓN
	9251	Desarrollo del check out o retiro del huésped de la habitación
	9252	Determinación de consumos adicionales realizado por el huésped sobre la base del reporte de cocina y/o bar.
	9253	Verificación rápida del estado de la habitación y de la constatación de los bienes inventariados en la habitación.
	9254	Facturación de los consumos adicionales y/o del alojamiento (cuando no está pre pay)
	9255	Registro del check out del huésped.
	9256	Emisión de la orden al área de housekeeping para la habitación de la habitación.
926		FASE DE BAR
	9261	Levantamiento de inventario para el relevo del barman
	9262	Suscripción de la hoja de inventario.
	9263	Emisión de las comandas de bar por atención de bebidas a los huéspedes.

		9264	Reporte diario de las comanda a Caja para la liquidación del huésped.
	927		FASE DEL COMEDOR
		9271	Levantamiento de inventario para el relevo del personal de cocina.
		9272	Suscripción de la hoja de inventario.
		9273	Emisión de las comandas de comedor por atención de alimentos a los huéspedes.
		9274	Reporte diario de las comanda a Caja para la liquidación del huésped.
		9275	Requerimiento de renovación del stock de suministros de la cocina.
93			COSTOS INDIRECTOS DE SERVUCCIÓN
	931		FASE DE PRE VENTA / RESERVAS
	932		FASE DE REGISTRO DEL BOOKING
		9321	Se confirma y registra el booking de la reserva.
		9322	Se procede a emitir la Orden de Servicio para su ratificación a la persona que realiza la reserva.
		9323	Se envía una copia de la reserva del booking a contabilidad
		9324	Se verifica la transferencia bancaria o el movimiento por Tarjeta de Crédito (VISA, DINNERS, MASTER, ETC.)
		9325	Se asigna y compromete las habitaciones reservadas
	933		FASE DEL REGISTRO DEL HUESPED
		9331	Recepción del documento de identificación y/o pasaporte. Confirmación del huésped con el booking y check list.
		9332	Registro del huésped, asignación de la habitación y entrega de la llave.
		9333	Conducción del huésped por el “botón” y prueba de los servicios de la habitación para su instalación.

		9334	Verificación de la conformidad del huésped por parte de recepción
	934		FASE DE HOUSEKEEPING
		9341	Verificación del inventario de la habitación de ropa de blanca. Levantamiento de la hoja de estado
		9342	Verificación del estado de funcionamiento del servicio higiénico y ducha. Levantamiento de la hoja de estado.
		9343	Verificación del estado de los equipos de telefonía, televisión, wi-fi, frigobar y demás conexiones eléctricas.
		9344	Verificación de los suministros de la habitación.
		9345	Verificación del estado de limpieza y disponibilidad de la habitación.
	935		FASE DE RETIRO DEL HUESPED Y VERIFICACIÓN
		9351	Desarrollo del check out o retiro del huésped de la habitación
		9352	Determinación de consumos adicionales realizado por el huésped sobre la base del reporte de cocina y/o bar.
		9353	Verificación rápida del estado de la habitación y de la constatación de los bienes inventariados en la habitación.
		9354	Facturación de los consumos adicionales y/o del alojamiento (cuando no está pre pay)
		9355	Registro del check out del huésped.
		9356	Emisión de la orden al área de housekeeping para la habitación de la habitación.
	936		FASE DE BAR
		9361	Levantamiento de inventario para el relevo del barman
		9362	Suscripción de la hoja de inventario.
		9363	Emisión de las comandas de bar por atención de bebidas a los huéspedes.

	9364	Reporte diario de las comanda a Caja para la liquidación del huésped.
937		FASE DEL COMEDOR
	9371	Levantamiento de inventario para el relevo del personal de cocina.
	9372	Suscripción de la hoja de inventario.
	9373	Emisión de las comandas de comedor por atención de alimentos a los huéspedes.
	9374	Reporte diario de las comanda a Caja para la liquidación del pasajero.
	9375	Requerimiento de renovación del stock de suministros de la cocina.

Elaboración Propia

Para dar fuerza a nuestra propuesta y así como demostrar que las cuentas que están asociadas a las actividades servuctivas de las fases identificadas, pueden reflejar apropiada y técnicamente la imputación de los costos, de esta manera se obtiene las ventajas para la dirección del Hotel las siguientes:

- a) Controlaran el movimiento de cada fase de manera independiente y adecuadamente discriminada por las fases que se desarrollan en estas.
- b) Identificarán los costos incurridos en cada fase y sus actividades, por lo tanto, pueden medir el impacto de los costos que cada una de estas provocan.
- c) Tienen una data de costos totalmente analítica y ello les permite usarla para la toma de decisiones.
- d) Contarán con una contabilidad de costos, cuyo diseño estará dispuesto a la medida, naturaleza operativa y de gestión de operaciones del Hotel.
- e) Podrán adoptar medidas de eficacia y eficiencia en el manejo de sus recursos que

van a asignar a las diferentes actividades de las fases respectivas.

- f) Tendrán una base de información real y fidedigna de costos con respecto a la determinación, asignación e imputación de los costos lo que les permitirá manejar los precios adecuadamente, así como establecer tarifas promocionales y/o tarifas corporativas, sin llegar a comprometer sus márgenes de contribución.
- g) Podrán ejercer un adecuado y preciso planeamiento de sus operaciones comerciales del servicio de hotelería, proyectándose hacia un futuro inmediato y poder considerar los picos y valles de la ocupabilidad del Hotel.

Cuadro 12: Operacionalización del Plan De Cuentas para los Costos Estándar

Hoteleros por Actividad

1									
90				INSUMOS Y SUMINISTROS DIRECTOS				62.65	
	904			FASE DE HOUSE KEEPING				62.65	
		9041		Verificación del inventario de la habitación de ropa blanca			45.50		
			90411	Juego de Sabanas	18.50				
			90412	Juego de Toallas	15.00				
			90413	Cobertor de Cama	12.00				
		9044		Verificación de los			3.00		

			suministros de la habitación.					
		90444	Papel Higiénico	0.40				
		90445	Jaboncillos	0.60				
		90446	Shampoo	1.10				
		90447	Re acondicionador	0.90				
	9045		Verificación del estado de limpieza y disponibilidad de la habitación.		14.15			
		90451	Limpiador de Vidrios	2.50				
		90452	Limpiador de Muebles	3.50				
		90453	Limpiador de servicios higiénicos	2.60				
		90454	Cera de pisos de madera	3.40				
		90455	Cera de pisos de porcelanato	2.15				
79			CARGAS IMPUTABLES A CUENTAS DE GASTOS Y COSTOS					62.65
	791		Cargas Imputables a Cuentas De Costos			62.65		
		7911	Costos de habitación		62.65			
		79114	Fase de housekeeping	62.65				

Para registrar el costo incurrido en la fase mantenimiento y limpieza de habitación. Según O/S 120-2016									
2									
94				COSTO HOTELERO				62.65	
	941			Insumos y Suministros Directos				62.65	
		9414		FASE DE HOUSE KEEPING			62.65		
90				INSUMOS Y SUMINISTROS DIRECTOS					62.65
	904			FASE DE HOUSE KEEPING				62.65	
		9041		Verificación del inventario de la habitación de ropa blanca			45.50		
			90411	Juego de Sabanas	18.50				
			90412	Juego de Toallas	15.00				
			90413	Cobertor de Cama	12.00				
		9044		Verificación de los suministros de la habitación.			3.00		
			90444	Papel Higiénico	0.4				
			90445	Jaboncillos	0.6				

			90446	Shampoo	1.10					
			90447	Re acondicionador	0.9					
		9045		Verificación del estado de limpieza y disponibilidad de la habitación.		14.15				
			90451	Limpiador de Vidrios	2.50					
			90452	Limpiador de Muebles	3.50					
			90453	Limpiador de servicios higiénicos	2.60					
			90454	Cera de pisos de madera	3.40					
			90455	Cera de pisos de porcelanato	2.15					
				Para registrar la transferencia del primer elemento del costo al valor acumulado del servicio de habitación						
3										
79				CARGAS IMPUTABLES A CUENTAS DE GASTOS Y COSTOS				62.65		
	791			Cargas Imputables A Cuentas De Costos			62.65			
		7911		Costos de habitación		62.65				
			79114	Fase de House Keeping	62.65					

94				COSTO HOTELERO				62.65	
	941			Insumos y Suministros Directos				62.65	
		9414		FASE DE HOUSE KEEPING			62.65		
				Para registrar la cancelación de las cuentas de costos por costo de servucción.					

Fuente: Hoja De Trabajo De Housekeeping

Elaboración Propio

4.7.2. Desarrollo de la Propuesta de un Presupuesto para el Sistema de Costos Estándar de las Operaciones del Hotel Los Portales

El sistema de costos estándar, basa su desarrollo en el uso de los presupuestos, este sistema se adecua a las operaciones de las empresas hoteleras, pues la reservas son la parte fundamental de las operaciones y relaciones comerciales que llevan a cabo, y dado que las reservas de habitaciones son hechos que van a ocurrir a futuro, las cuales prácticamente mueven medios y recursos de la organización hotelera, en ese sentido la dirección de un hotel debe conocer con la mayor certeza posible los valores o “tarifario” de sus servicios, esto para ofertarlos en las páginas web de las empresas que tramitan las reservas o los “booking” .

Para ello hemos propuesto dos presupuestos para programar los servicios, los cuales consideran todos los servicios que presta el Hotel, excepto el de bar, la razón es que los servicios considerados están con relación directa con el booking o reserva. La razón de formular dos presupuestos obedece a que la disposición de los servicios se encuentra ubicados dentro de dos espacios sub temporales relacionados con la demanda

del servicio hotelero que son:

- a) Temporada ALTA
- b) Temporada BAJA

Estos presupuestos van a servir de base para referir la información que el área de operaciones necesita para plantear el booking y además se va a referir para la contabilidad, pues sobre ella podrán practicar los ajustes necesarios en caso sea imprescindible.

Lo que se expone como sigue:

**Cuadro 13: Presupuesto de costos y Precios Hoteleros de los Servicios Del
Hotel Los Portales (Temporada Baja)**

Presupuesto del Servicio de Hotelería Empresa Hotelera Los Portales							
Programación del Tarifario De Servicios							
PROGRAMA DEL:	01.01.18		AL:	30.06.18		PERIODO:	BAJA
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	TOTAL	COSTO UNITARIO \$	I.G.V. \$	TARIFA TOTAL \$	TOTAL \$
HABITACIÓN							
• Simple	Cama	10	10	45.00	8.10	53.10	531.00
• Doble	Cama	25	50	80.00	14.40	94.40	4,720.00
• Triple	Cama	20	60	110.00	19.80	129.80	7,788.00
• Matrimonial	Cama	15	15	100.00	18.00	118.00	1,770.00
• Adicional	Cama	22	22	40.00	7.20	47.20	1,038.40
SUB TOTAL			157	375.00	67.5	442.5	15,847.40
Desayuno buffet	Porción		75	10.00	1.80	11.80	885.00
Almuerzo	Porción		75	22.00	3.96	25.96	1,947.00
Cena	Porción		75	22.00	3.96	25.96	1,947.00
SUB TOTAL				57.00	1.80	58.80	5,664.00

Elaboración Propia

**Cuadro 14: Presupuesto De Costos Y Precios Hoteleros De Los Servicios Del
Hotel Los Portales (Temporada Alta)**

Presupuesto del Servicio de Hotelería Empresa Hotelera Los Portales							
Programación del Tarifario De Servicios							
PROGRAMA DEL:	01.01.18		AL:	30.06.18		PERIODO:	ALTA
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	TOTAL	COSTO UNITARIO \$	I.G.V. \$	TARIFA TOTAL \$	TOTAL \$
HABITACIÓN							
• Simple	Cama	10	10		11.70	76.70	
• Doble	Cama	25	50	65.00	18.00	118.00	767.00
• Triple	Cama	20	60	100.00	25.20	165.20	5,900.00
• Matrimonial	Cama	15	15	140.00	23.40	153.40	9,912.00
• Adicional	Cama	22	22	130.00	9.00	59.00	2,301.00
				50.00			1,298.00
SUB TOTAL			157	485.00	87.30	572.30	20,178.00
Desayuno buffet	Porción		75	14.00	2.52	16.52	1,239.00
Almuerzo	Porción		75	28.00	5.04	33.04	2,478.00
Cena	Porción		7	28.00			
			5		5.04	33.04	2,478.00
SUB TOTAL				70.00	12.60	82.60	6,195.00

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

1. La empresa Hotel Los Portales S.A.C., es una organización cuyo objeto del giro del negocio es la explotación de la actividad turística del hospedaje, la misma que corresponde al campo de la actividad económica de los servicios, quien en la categoría de tres estrellas tiene un sistema de contabilidad financiera el cual es desarrollado de manera externa y su aplicación y explotación se da para fines tributarios únicamente y para tener un control del movimiento y dinámica de sus gastos.
2. Los Portales es un hotel de tres estrellas que desarrolla la actividad servuctiva del alojamiento turístico, el mismo que está organizado en habitaciones dobles, triples y matrimoniales, que cuentan con el servicio de baño propio con agua caliente, área de lobby, televisión con cable, wi-fi, adicionalmente ofrece el servicio de comedor y bar, así como áreas comunes de esparcimiento para los alojados. Servicios que contablemente no están siendo reflejados a nivel de costos, en razón que carece la empresa de un sistema de contabilidad de costos estándar dentro de un sistema de costos por órdenes de servicio.
3. En la empresa Hotel Los Portales S.A.C., las actividades del servicio de hotelería están desarrolladas en diferentes procesos o fases de servucción, las cuales han sido adecuadamente identificadas, donde en cada una de ellas se llevan a cabo actividades servuctivas propias e irrepetibles, las mismas que no se reflejan a

nivel de cuentas analíticas de costos, puesto que todas las transferencias de cuentas de gastos del servicio de hotelería se efectúan hacia la cuenta “94 Gastos Administrativos”, sin ningún nivel de discriminación e imposibilidad de brindar información capaz de ser analizada, evaluada ni controlada adecuadamente.

4. Las actividades de servucción del servicio de hotelería que lleva a cabo Hotel Los Portales S.A.C. no están catalogadas, identificadas ni clasificadas operativamente, situación por la cual la dirección de la empresa no puede determinar con precisión el costo de servucción del alojamiento, de igual manera, tampoco pueden establecer el costo de la bebidas o alimentos, pues todo ello se realiza a través de la experiencia del conocimiento en el giro del negocio, y no responden a un análisis pre evaluativo que establezca valores estándares.

RECOMENDACIONES

1. En la empresa Hotel Los Portales S.A.C., dedicada al giro del negocio de la explotación de la actividad del servicio turístico del hospedaje, bar y comedor, clasificada por DIRCETUR en la categoría de tres estrellas y que opera en el ámbito del Cusco, debe implementar dos sistemas de contabilidad: Sistema de Contabilidad financiera; y Sistema de Contabilidad de costos.
2. La empresa Hotel Los Portales S.A.C., que desarrolla la actividad servuctiva del alojamiento turístico, cuya prestación del servicio está organizada en la oferta de habitaciones dobles, triples y matrimoniales, que cuentan con el servicio de baño propio con agua caliente, área de lobby, televisión con cable, wi-fi y desayuno, y que adicionalmente ofrece el servicio de comedor y bar, así como áreas comunes de esparcimiento para los alojados. Todos estos servicios contablemente deben de ser reflejados a nivel de cuentas de costos, de manera analítica dentro de una estructura de cuentas basadas en sus procesos servuctivos, dentro de un sistema de costos por órdenes que considere la estandarización de los costos de sus servicios.
3. La empresa Hotel Los Portales S.A.C., debe organizar sus operaciones servuctivas con relación a los procesos o fases de servucción que lleva a cabo, y que han sido debidamente identificadas, donde en cada una de ellas se llevan a cabo diferentes actividades servuctivas propias e irrepetibles, siendo las mismas a quienes se les asigna y direcciona los recursos necesarios para que se ejecuten y alcancen los resultados deseados para satisfacer las necesidades de los huéspedes. Estos recursos tienen un valor económico que deben ser reflejados a nivel de costos en las cuentas contables apropiadas que las identifiquen, analicen y las discriminen apropiadamente, de esta manera se podrá brindar información de gestión de costos estándar por cada uno de

sus procesos servuctivos dentro de un sistema de costos por órdenes, de manera valida y útil que permita que la data sea analizada, evaluada y controlada adecuadamente.

4. Las actividades de servucción del servicio de hotelería que lleva a cabo Hotel Los Portales S.A.C. deben ser catalogadas, asociadas, identificadas y clasificadas contablemente al sistema de costos por órdenes, data estandarizada con la cual la dirección de la empresa podrá determinar el costo de servucción del alojamiento, establecer con precisión el costo de las bebidas o alimentos, y así poder establecer márgenes de contribución adecuados para la marcha del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- **Hanssen – Mowen / Administración de Costos Contabilidad y Control / Tercer Edición / Editorial Thomsom / Edición 2009.**
- **Hongren / Foster - Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial – 14 va Edición – Editorial Prentice Hall – Edición 2005.**
- **LG Rayburn - Contabilidad de Costos (2005) – Edición 2004 – 10ma edición – Editorial Prentice Hall.**
- **James A Brimsom Contabilidad Por Actividades / Edición 2006 / Editorial Alfa Omega.**
- **W. Sullivan – Elin M. Wicks – James Luxhoj / Ingeniería Económica De Procesos / 12 VA Edición / Editorial Prentice Hall.**
- **Polimeni – Fabozzi – Adelberg / Contabilidad de Costos Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones/ 2005**
- **David Noel Ramírez Padilla / Contabilidad Administrativa / Edición 2018 – Octava Edición / Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.**
- **Decreto Supremo N°001 – 2015 – MINCETUR - REH**

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz De Consistencia

NOMBRE DE LA TESIS	DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA EL PROCESAMIENTO DE LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO Y ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016.
PROBLEMA GENERAL	¿LA CARENCIA DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS, NO PERMITE QUE SE ESTRUCTURE UNA DATA ASOCIADA A SUS ACTIVIDADES NI ESTABLEZCA ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE CORTO PLAZO - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016?
OBJETIVO GENERAL	DISEÑAR UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS, CON EL CUAL SE ESTRUCTURE UNA DATA ASOCIADA A SUS ACTIVIDADES Y SE ESTABLEZCA ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE CORTO PLAZO - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016
HIPÓTESIS GENERAL	CON LA PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR DISEÑADO PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS, SE VA ESTRUCTURAR UNA DATA ASOCIADA A SUS ACTIVIDADES Y SE ESTABLECERÁ ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE CORTO PLAZO - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016

<i>PROBLEMAS ESPECÍFICOS.</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>HIPÓTESIS</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>TÉCNICAS</i>
¿LA CARENCIA DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES DE TRES	DISEÑAR UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES	CON LA PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR DISEÑADO PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS	VARIABLE INDEPENDIENTE SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR	EFICIENCIA Y ECONOMÍA EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	ENCUESTA OBSERVACION

<p>ESTRELLAS, NO PERMITE QUE SE ESTRUCTURE UNA DATA ASOCIADA A SUS ACTIVIDADES - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016?</p>	<p>DE TRES ESTRELLAS, CON EL CUAL SE ESTRUCTURE UNA DATA ASOCIADA A SUS ACTIVIDADES - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016</p>	<p>ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS, SE VA ESTRUCTURAR UNA DATA ASOCIADA A SUS ACTIVIDADES - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016.</p>	<p>VARIABLES DEPENDIENTES</p> <p>ESTRUCTURA DE DATA ASOCIADA A ACTIVIDADES</p>	<p>EFICACIA EN LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS</p>	<p>ANALISIS DOCUMENTAL</p>
<p>¿LA CARENCIA DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS, NO PERMITE SE ESTABLEZCA ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE CORTO PLAZO - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016?</p>	<p>DISEÑAR UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS, CON EL CUAL SE ESTABLEZCAN ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE CORTO PLAZO - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016</p>	<p>CON EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR DISEÑADO PARA PROCESAR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL SERVICIO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS, SE ESTABLECERÁ ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE CORTO PLAZO - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016</p>	<p>ESTRATEGIAS OPERATIVAS</p>		

**ANEXO 2: Cuestionario Aplicado al personal con capacidad de decisión en el
Hotel Los Portales S.A.C**

Pregunta 1 ¿Su empresa considera la información contable para tomar decisiones?

ENCUESTADO	SI	NO
Gerente / Propietario		
Administrador Hotelero		
Auditor Hotelero		
Houssekiping		
Supervisor de Hotel		
TOTAL		

Pregunta 2 ¿El hotel instrumentaliza los costos para las definiciones de las operaciones relativas al servicio hotelero que presta?

ENCUESTADO	SI	NO	ASUME
Gerente / Propietario			
Administrador Hotelero			
Auditor Hotelero			
Houssekiping			
Supervisor de Hotel			
TOTAL			

Pregunta 3 ¿Cuál es la fuente de información de costos que su empresa utiliza para las operaciones del servicio de hotelería que presta?

ENCUESTADO	CONTABILIDAD	EXPERIENCIA PROPIA	OTRAS FUENTES
Gerente / Propietario			

Administrador Hotelero			
Auditor Hotelero			
Houssekiping			
Supervisor de Hotel			
TOTAL			

Pregunta 4 ¿Considera que la información de costos es trascendente para la toma de decisiones de las actividades que desarrolla en el puesto de trabajo que lleva a cabo en la empresa?

ENCUESTADO	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE
Gerente / Propietario			
Administrador Hotelero			
Auditor Hotelero			
Houssekiping			
Supervisor de Hotel			
TOTAL			

Pregunta 5 ¿Se tiene un conocimiento preciso y esquematizado con respecto del costo de cada cama que se presta en el servicio?

ENCUESTADO	ES MUY PRECISO	ES PRECISO	NO ES PRECISO
Gerente / Propietario			
Administrador Hotelero			
Auditor Hotelero			
Houssekiping			
Supervisor de Hotel			
TOTAL			

Pregunta 6 ¿Se tiene un conocimiento preciso y esquematizado con respecto del costo del servicio de comedor y cocina?

ENCUESTADO	ES MUY PRECISO	ES PRECISO	NO ES PRECISO
Gerente / Propietario			
Administrador Hotelero			
Auditor Hotelero			
Houssekiping			
Supervisor de Hotel			
TOTAL			

Pregunta 7 ¿Se tiene un conocimiento preciso y esquematizado con respecto del costo del servicio de bar?

ENCUESTADO	ES MUY PRECISO	ES PRECISO	NO ES PRECISO
Gerente / Propietario			
Administrador Hotelero			
Auditor Hotelero			
Houssekiping			
Supervisor de Hotel			
TOTAL			