

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN CONTABILIDAD MENCIÓN FINANZAS EMPRESARIALES



TESIS

**“COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES Y SU INFLUENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE HOTELERÍA: CASO JW
MARRIOTT CUSCO DURANTE EL AÑO 2018”**

Para obtener el Grado académico de maestro en Contabilidad mención Finanzas Empresariales

PRESENTADO POR:

BACHILLER HENRY JAVIER GUZMÁN COLQUE

ASESOR: MAGISTER ATILIO VARGAS ELGUERA

Cusco, Perú, 2022

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a Dios todo poderoso, que siempre tiene un plan para todos nosotros y que siempre hay que estar a su lado para continuar adelante.

A mi familia y amigos, que me acompañaron durante en los momentos buenos y difíciles, donde siempre me expresaban su sincera compañía y apoyo para no abandonar el camino que he elegido.

A mis dictaminantes: Doctores y maestros de la Escuela de Posgrado, quienes con sus sabias sugerencias hicieron lo posible la mejor presentación de la presente investigación.

Mi agradecimiento al Mgt. Atilio Vargas Elguera, por su ideal asesoramiento e importantes consejos.

Henry Javier Guzmán Colque

PRESENTACION

Señor Director de la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional de San Antonio

Abad del Cusco,

Señores Miembros del Jurado:

En concordancia con el cumplimiento de los requisitos exigidos en el Reglamento de la Escuela de Posgrado, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: **COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE HOTELERÍA: CASO JW MARRIOTT CUSCO DURANTE EL AÑO 2018**, a fin de optar al grado académico de Maestro en Contabilidad con mención en Finanzas Empresariales.

El desarrollo de este trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional, de la consulta de fuentes bibliográficas, del análisis teórico y trabajo en campo, así como también teniendo en cuenta las pautas metodológicas que sugiere la Escuela de Pos Grado de Contabilidad.

El objetivo de la investigación se centra en determinar el grado de relación que existe entre la gestión del sistema de costos ABC y la rentabilidad bruta del hotel Marriott Cusco en el ejercicio 2018. Constituye un aporte en lo que se refiere a la situación en la que se encuentran el Hotel Marriott de Cusco en referencia a la gestión de sistema de costos.

Espero, que el trabajo de investigación sirva de referencia para estudios posteriores que puedan abordar con mayor profundidad el problema de esta investigación.

Henry Javier Guzmán Colque

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN	ix
PALABRAS CLAVE:.....	ix
RÉSUMÉ DU MÉMORIE.....	x
MOTS-CLÉS DU MÉMORIE:.....	x
ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS	xi
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	9
1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO.	9
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.	11
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. MARCO TEÓRICO	12
2.1.1. SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC).....	12
2.1.2. ADMINISTRACIÓN BASADA EN ACTIVIDADES (ABM).	20
2.1.3. HOTEL JW MARRIOTT CUSCO – ESTRUCTURACIÓN PERIODO 2018.	28
2.1.4. DEPARTAMENTOS ACTIVOS CON ACTIVIDADES OPERATIVAS INFLUYENTES Y NO INFLUYENTES DEL HOTEL MARRIOTT CUSCO REVISADO AL PERIODO 2018.	35
2.1.5. DEPARTAMENTOS PASIVOS CON ACTIVIDADES OPERATIVAS NO INFLUYENTES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DEL HOTEL JW MARRIOTT CUSCO REVISADO AL PERIODO 2018.	40

2.1.6.	REPORTE DE UTILIDAD APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE COSTOS.	45
2.1.7.	ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ACTIVIDAD DE VENTA DE LAS HABITACIONES.....	48
2.1.8.	ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ACTIVIDAD DE VENTA DE BAR Y RESTAURANTE (ALIMENTOS Y BEBIDAS).....	51
2.1.9.	ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ACTIVIDAD DE SERVICIOS DE SPA.....	58
2.1.10.	RENTABILIDAD.	61
2.1.11.	RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN.....	68
2.1.12.	UTILIDAD BRUTA.....	71
2.1.13.	RENTABILIDAD Y UTILIDAD.	76
2.1.14.	RELACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES –ABC– CON LA RENTABILIDAD EN LA INDUSTRIA HOTELERA.....	78
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	80
2.3.	ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE INVESTIGACIÓN.....	86
2.3.1.	ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL.....	86
2.3.2.	ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL.....	90
2.3.3.	ANTECEDENTES A NIVEL LOCAL.....	91
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....		95
3.1.	HIPÓTESIS.....	95
3.1.1.	HIPÓTESIS GENERAL.....	95
3.1.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	95
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	96
3.2.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE.	96
3.2.2.	INDICADORES DE VARIABLE INDEPENDIENTE.....	97
3.2.3.	VARIABLE DEPENDIENTE.....	97
3.2.4.	INDICADOR DE VARIABLE DEPENDIENTE.....	97
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	99
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....		102
4.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA.....	102
4.2.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	103
4.2.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	103

4.2.2.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	103
4.2.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	104
4.2.4.	DISEÑO ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN.....	105
4.3.	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	105
4.4.	POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	106
4.5.	TAMAÑO DE MUESTRA	106
4.6.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA.....	106
4.7.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	106
4.7.1.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	106
4.7.2.	INSTRUMENTOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	107
4.8.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN ...	107
4.9.	TÉCNICA PARA DEMOSTRAR LA VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.....	108
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		110
5.1.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	110
5.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	110
5.1.2.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA EN CAMPO.....	113
5.1.3.	RECOLECCIÓN DE DATOS EN CAMPO.....	114
5.1.4.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	120
5.1.5.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	123
5.1.6.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS APLICADOS A LA INCIDENCIA PROBLEMÁTICA.....	188
5.2.	PRUEBAS DE HIPÓTESIS.....	207
5.3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	223
CONCLUSIONES		260
RECOMENDACIONES.....		262
BIBLIOGRAFÍA		264
ANEXOS		266
A. MATRIZ DE CONSISTENCIA		267
B. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN		268

B.1. TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL – INSTRUMENTO FICHA Y GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL CLÁSICO Y CUALITATIVO DE ESTADOS FINANCIEROS.....	268
B.2. TÉCNICA DE ENTREVISTA – ENTREVISTA DE PROCESO DE COSTOS...	269
B.3. TÉCNICA DE ENTREVISTA – ENTREVISTA DE RENTABILIDAD.	275
C. MEDIOS DE VERIFICACIÓN	277
C.1. TÉCNICA DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN – CÁLCULO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PROCESADA.....	277
C.2. TÉCNICA DE DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS - VERIFICACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES –TEOREMA DE PEARSON Y VALOR P	278

LISTA DE CUADROS

<i>Tabla 1: Panorama 2018 del programa de fidelización Marriott Rewards.</i>	25
<i>Tabla 2: Esquema general de la dinámica de resultados de utilidad departamental.</i>	45
<i>Tabla 3: Los efectos en las razones de activos y pasivos corrientes con la rentabilidad.</i>	63
<i>Tabla 4: Razón activo corriente y rentabilidad</i>	64
<i>Tabla 5: Razón pasivo corriente y rentabilidad</i>	66
<i>Tabla 6: Mapa general de variables e indicadores</i>	96
<i>Tabla 7: Indicadores de la variable independiente</i>	97
<i>Tabla 8: Indicadores de la variable dependiente</i>	97
<i>Tabla 9: Análisis de operaciones totales JW Marriott Cusco 2018 (en miles de soles).</i>	114
<i>Tabla 10: Promedio calculado de la entrevista de rentabilidad.</i>	120
<i>Tabla 16: Reporte de huéspedes de habitaciones 2018.</i>	122
<i>Tabla 17: Reporte de clientes de restaurantes 2018.</i>	123
<i>Tabla 18: Comportamiento de rentabilidad JW Marriott Cusco 2018.</i>	125
<i>Tabla 19: Utilidad departamental relativa.</i>	127
<i>Tabla 20: Actividades en tiempo de estadía promedio - análisis.</i>	134
<i>Tabla 21: Actividades en tiempo de tiempo estadía – resultados.</i>	135
<i>Tabla 22: Ocupación e ingresos de habitaciones mensuales – matriz de correlación.</i>	138
<i>Tabla 23: Satisfacción y valor agregado – análisis absoluto.</i>	146
<i>Tabla 24: Satisfacción y valor agregado – resultados.</i>	147
<i>Tabla 25: Satisfacción y valor agregado – análisis relativo.</i>	151
<i>Tabla 26: Satisfacción y valor agregado spa – resultados y dispersión.</i>	153
<i>Tabla 27: Relevancia de los gastos de satisfacción.</i>	154
<i>Tabla 28: Costo vinculado a la atención al cliente – resultados.</i>	159
<i>Tabla 29: Costo vinculado a la atención al cliente – relativos.</i>	164
<i>Tabla 30: Vinculación de la rentabilidad con los activos corrientes y pasivos corrientes – resultado.</i>	167
<i>Tabla 31: Vinculación de la rentabilidad con los activos corrientes – tabla.</i>	169
<i>Tabla 32: Activo corriente periodo 2018 – tablas absolutas y relativas.</i>	169
<i>Tabla 33: Vinculación de la rentabilidad con los pasivos corrientes – tabla.</i>	172

<i>Tabla 34: Pasivo corriente periodo 2018 – tablas absolutas y relativas.</i>	173
<i>Tabla 35: Rango de partidas del pasivo corriente 2018.</i>	174
<i>Tabla 36: Teorema de activos y pasivos corrientes – discordancias.</i>	176
<i>Tabla 37: Cambio en utilidad y variación en costo hotel general 2018 JW Marriott.</i>	180
<i>Tabla 38: Cambio en utilidad y variación habitaciones 2018.</i>	183
<i>Tabla 39: Cambio en utilidad y variación alimentos y bebidas 2018.</i>	184
<i>Tabla 40: Cambio en utilidad y variación spa 2018.</i>	187
<i>Tabla 41: Correlación Pearson de cambios de utilidad con variación de costos – Departamento de habitaciones.</i>	198
<i>Tabla 42: Correlación Pearson de cambios de utilidad con variación de costos – Departamento de alimentos y bebidas.</i>	202
<i>Tabla 43: Correlación Pearson de cambios de utilidad con variación de costos – Departamento de spa.</i>	204
<i>Tabla 44: Correlación de la hipótesis general.</i>	211
<i>Tabla 45: Correlación de la hipótesis específica – Departamento de Habitaciones.</i>	213
<i>Tabla 46: Correlación de la hipótesis específica – Departamento de Alimentos y Bebidas.</i>	217
<i>Tabla 47: Correlación de la hipótesis específica – Departamento de spa Marriott Health Club.</i>	220

LISTA DE FIGURAS

<i>Ilustración 1.</i> Procedimientos en dos etapas ABC en recursos administrados.	15
<i>Ilustración 2.</i> Esquema resumen de la gerencia de operaciones JW Marriott Cusco.	21
<i>Ilustración 3.</i> Mapeo de departamentos activos y departamentos pasivos.	34
<i>Ilustración 4.</i> Esquema de departamentos por actividades operativas y complementarias.	35
<i>Ilustración 5.</i> Ratio del ingreso de habitaciones por habitación disponible.	50
<i>Ilustración 6.</i> Ratio de costos de habitaciones por habitación disponible.	51
<i>Ilustración 7.</i> Ratio de porcentaje de costo de alimentos.	54
<i>Ilustración 8.</i> Ratio de porcentaje de costo de bebidas.	57
<i>Ilustración 9.</i> Ratio de egresos o ingresos de spa por metro cuadrado.	61
<i>Ilustración 10.</i> Esquema general de la ratio de la rentabilidad sobre la inversión.	67
<i>Ilustración 11:</i> Fórmula de la rentabilidad sobre inversión.	69
<i>Ilustración 12.</i> Esquema de la ratio de la utilidad bruta.	72
<i>Ilustración 13.</i> Esquema formular de la variación del costo.	74
<i>Ilustración 14:</i> Planteamiento de la rentabilidad bruta sobre la inversión departamental.	78
<i>Ilustración 15.</i> Esquema del diseño de investigación.	105
<i>Ilustración 16:</i> Teorema de Pearson.	108
<i>Ilustración 17:</i> Entrevista relacionada al sistema de costeo.	118
<i>Ilustración 18:</i> Entrevista relacionada a la rentabilidad operativa.	119
<i>Ilustración 19:</i> Tendencias de rentabilidad departamental general JW Marriott 2018.	127
<i>Ilustración 20:</i> Ratio de tiempo promedio de estadía.	133
<i>Ilustración 21:</i> Actividades en tiempo de estadía promedio – dispersión.	136
<i>Ilustración 22:</i> Ocupación e ingresos de habitaciones mensuales – dispersión.	138
<i>Ilustración 23:</i> Cronograma de actividades El Convento Experience.	144
<i>Ilustración 24:</i> Satisfacción y valor agregado – dispersión.	149
<i>Ilustración 25:</i> Costo vinculado a la atención al cliente – dispersión.	161
<i>Ilustración 26:</i> Activo corriente periodo 2018 – diagramas.	171
<i>Ilustración 27:</i> Pasivo corriente periodo 2018 – diagramas.	175
<i>Ilustración 28:</i> Cambio en utilidad y variación en costo hotel general 2018 JW Marriott - diagrama.	181

<i>Ilustración 29:</i> Cambio en utilidad y variación habitaciones 2018.	183
<i>Ilustración 30:</i> Cambio en utilidad y variación alimentos y bebidas 2018- diagrama.	185
<i>Ilustración 31:</i> Cambio en utilidad y variación spa 2018 - diagrama.....	187
<i>Ilustración 32:</i> Flujo individual y acumulativo general de costos y utilidad del hotel JW Marriott Cusco 2018.	226
<i>Ilustración 33:</i> Flujo de distribución taxonómica de costos del hotel JW Marriott Cusco Periodo 2018.	226
<i>Ilustración 34:</i> Distribución de mano de obra por departamento del hotel JW Marriott Cusco Periodo 2018.	228
<i>Ilustración 35:</i> Flujo individual y acumulativo de costos y utilidad del depto. Habitaciones Marriott 2018.	233
<i>Ilustración 36:</i> Flujo de distribución taxonómica de costos del departamento habitaciones JW Marriott 2018.	234
<i>Ilustración 37:</i> Flujo individual y acumulativo de costos/utilidad del depto. alimentos y bebidas Marriott 2018.	242
<i>Ilustración 38:</i> Flujo de distribución taxonómica de costos del depto. alimentos y bebidas JW Marriott 2018.	242
<i>Ilustración 39:</i> Flujo individual y acumulativo de costos/utilidad del depto. Spa Marriott 2018.....	251
<i>Ilustración 40:</i> Flujo de distribución taxonómica de costos del depto. Spa JW Marriott 2018.	251

RESUMEN

En el desarrollo de la presente tesis se realizó un análisis con el fin de explicar y encontrar una correlación entre la gestión y distribución del sistema de costos basados en actividades ABC y la rentabilidad del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

El hotel JW Marriott es una empresa internacional con una sede de cinco estrellas ubicado en la ciudad del Cusco, una sede hotelera que cuenta con las líneas de negocio o actividades principales de habitaciones, alimentos y bebidas y relajación spa. La cual se encuentra en un panorama de mercado de competencia limitada debido a las características propias del nicho y con afluencia escasa de turistas potenciales.

La tesis se divide en cinco capítulos que abarcan todo el análisis, explicación y diagnóstico de la estructura de costos basados en actividades, así como las correlaciones de las mismas con la rentabilidad del hotel. En los primeros capítulos se describe información relevante respecto a los departamentos operativos, gestión del sistema de costeo, generadores de costo, A partir de esta información, se utilizó un análisis técnico y minucioso para explicar la realidad del mercado, la estabilidad de su sistema de costos y sus efectos en la rentabilidad.

Todo se resume en sugerir un plan de desarrollo de departamentos basado en el sistema de costeo para la revisión y control de costos bajo la temporalidad y fluctuaciones de clientes; Asimismo, se invita a reforzar el cumplimiento de políticas contables del sistema de costeo en el área de habitaciones. También se sugiere una reorganización de costos al área de restaurante orientado a la competitividad. Por último, se aconseja mejorar el programa de atracción al cliente para que el área de spa desarrolle su propio nicho de mercado.

PALABRAS CLAVE:

Hotel, Sistema de costos basados en actividades, Administración basada en actividades, utilidad bruta, rentabilidad.

RÉSUMÉ DU MÉMORIE

Dans le développement de cette mémoire, une analyse a été menée afin d'expliquer et de trouver une corrélation entre la gestion et la répartition du système de coûts basé sur les activités ABC et la rentabilité de l'hôtel JW Marriott Cusco au cours de la période 2018.

L'hôtel JW Marriott est une entreprise internationale avec une branche de cinq étoiles situé dans la ville de Cusco, une branche qui a les principaux secteurs d'activité suivantes : de chambres, du restaurant et du spa. Lesquels sont dans un panorama de marché, de concurrence limitée en raison ses caractéristiques et avec peu d'afflux de touristes potentiels.

La mémoire est divisée en cinq chapitres qui couvrent de l'analyse, l'explication et le diagnostic de la structure des coûts en fonction des activités, ainsi que leurs corrélations avec la rentabilité de l'hôtel. Les premiers chapitres décrivent les informations concernant à les services opérationnels, la gestion du système de coûts, les générateurs de coûts. Sur la base de ces informations, une analyse technique détaillée a été utilisée pour expliquer la réalité du marché, la stabilité de son système de coûts et leurs effets sur la rentabilité.

Tout revient à proposer un plan de développement départemental basé sur le système de coûts pour la revue et le contrôle des coûts en fonction de la temporalité et des fluctuations des clients; De même, on a invité à le département des chambres à renforcer le respect des règles comptables et administrative du système des coûts. Une réorganisation des coûts au restaurant de l'hôtel visant à la compétitivité est également suggérée. Enfin, On a conseillé d'améliorer le programme d'attraction de la clientèle afin que le département du spa développe sa propre niche de marché.

MOTS-CLÉS DU MÉMORIE:

Hôtel, Système de coûts basé sur les activités, Administration basée sur les activités, bénéfice brut, rentabilité.

ÍNDICE DE SIGLAS O ABREVIATURAS

(...)	Contenido intermedio del parafraseo
ABC	Sistema de Costeo por Actividades
ABM	Activity-Based Management (Administración basado en actividades en inglés)
CIF	Costo indirecto de fabricación
CONASEV	Comisión Nacional Supervisora de Empresa y Valores
CostPAR	Costo por habitación disponible
depto.	Departamento
gr.	Gramos
GS	Guest Response, indicador ranking de calidad de Marriott International
Ha	Hipótesis alterna
Ho	Hipótesis nula
Inc.	Incorporated (Corporación en inglés)
INTURSA	Inversiones Nacionales de Turismo S.A.
IRL	Inversiones La Rioja
Mgt.	Mágister
MI	Marriott International
Nº	Número
NIIF	Normas Internacionales de Interpretación Financiera
Nro.	Número
P valor	valor que se define como la probabilidad de que un valor estadístico calculado sea posible dada una hipótesis nula cierta
p.	Página
Pág.	Página

PCGE	Plan Contable General Empresarial
r valor	Coefficiente de correlación del método estadístico Pearson
RevPAR	Ingreso por habitación disponible
ROE	Return on equity (rentabilidad sobre la inversión en inglés)
S.A.	Sociedad Anónima
S.A.C.	Sociedad Anónima Cerrada
S.C.R.L.	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
Sig. (P)	Significancia del valor P
Sig. (α)	Significancia del valor alfa
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
USALI	Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (Sistema de cuentas para la industria de la hotelería en inglés)
WTE	Waste to energy (Gasto de energía en inglés)
X	Variable independiente
Y	Variable dependiente
α	margen de error o nivel de significancia

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la actividad económica hotelera de cinco estrellas en la ciudad del cusco se encuentra en el desarrollo de un conocido limbo basado en el abarcamiento de mercado, temporalidad del negocio, la demanda limitada de vuelos, la variación de turistas nacionales y la capacidad de inversión que puede llegar a tener la competencia. Dicho panorama durante los últimos cinco años ha exigido a los hoteles categorizados a optimizar y reorientar sus estrategias empresariales y contables para el buen desempeño financiero. Por lo tanto, los sistemas de costos gestionados por los hoteles se tornan en una de las piezas clave del proceso de optimización y competitividad.

Este sistema se encuentra constituido principalmente por la gestión y distribución de costos dentro de las actividades que realiza cada línea de negocio con la que cuente la empresa, actividad de habitaciones, actividad de alimentos y bebidas, actividad de relajación o spa y otras líneas de negocio menores. Dicha estructura de costo por actividades siempre ha sido un tema prescindible para la buena determinación de los costos de las empresas y para la determinación del rendimiento del área correspondiente. En nuestros días, el estudio y análisis del sistema de costeo por actividades es valorado por el rol que interpreta en el desarrollo empresarial y la generación de rentabilidad.

Por ello, cabe recordar que la rentabilidad viene a ser un elemento importante en la competitividad, la cual se encuentra vinculada con la buena gestión y distribución de un sistema de costos por actividades en general y por cada línea de negocio, las cuales son un instrumento para aportar con los objetivos empresariales; comprendiendo que el manejo de la estructura de costo del negocio es el primer elemento de inversión que la empresa necesita para obtener rentabilidad, que su análisis determina mucho el comportamiento de la empresa frente al mercado y determina puntos fuertes y débiles dentro del proceso de compra y flujo de dinero a inyectar que afectan a la rentabilidad al momento de vender un bien o prestar un servicio.

Por todo ello, en síntesis, el trabajo en mención consta de los siguientes capítulos:

El Primer Capítulo, se contextualiza el planteamiento del problema de investigación, formulación de los objetivos, justificación de la investigación, hipótesis de la investigación, las variables e indicadores del estudio, y delimitaciones de la investigación.

El Segundo Capítulo, se ha desarrollado el marco teórico conceptual de la investigación; donde resaltan los antecedentes de la investigación, bases teóricas de fundamentos teóricos; conceptos relacionados al sistema de costeo basado en actividades, definición, características, ventajas y limitaciones, administración basada en actividades, estructura de actividades departamentales del hotel, análisis de costo departamental; conceptos relacionados a la rentabilidad; definición, vinculación con el estado de situación financiera, rentabilidad sobre la inversión, utilidad bruta, cambios en la utilidad bruta, criterios aplicados para la investigación; y finalmente marco conceptual que sustenta a las variables de estudio.

El Tercer Capítulo, que comprende; hipótesis y variables de estudio que sustente la posible solución al problema planteado; hipótesis general y específicas de investigación; identificación de variables e indicadores conjuntamente con la operacionalización de las variables de estudio.

El Cuarto Capítulo, se hace referencia a la metodología de la investigación que permitió ordenar el trabajo coherente y que contempla el tipo de investigación; nivel de investigación; diseño de la investigación; método de investigación; población y muestra de estudio; técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de datos.

El Quinto Capítulo, se muestra descripción, análisis, interpretación y discusión de los resultados de la investigación, tomando en consideración, la población y la muestra de estudio. Primero, comprende una descripción de la unidad de análisis del hotel Marriott del Cusco. Luego, presenta el análisis e interpretación de la información relacionada a la estructura y gestión de costos por actividades del hotel Marriott de Cusco; por variable y cada uno de las

dimensiones. Finalmente, alcanzamos la relación entre el sistema de costeo por actividad – ABC y rentabilidad del hotel Marriott durante el periodo 2018 bajo un marco explicativo de investigación.

Finalmente se presenta, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluye las referencias bibliográficas empleadas en el estudio de investigación y los anexos correspondientes que demuestran la consistencia del trabajo de investigación

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Durante estos 10 últimos años el Perú ha sido considerado un destino clave dentro de Latinoamérica para turistas de todo el mundo. Esto, debido al nombramiento de uno de los complejos arquitectónicos más emblemáticos de la nación, Machu Picchu, durante la ceremonia de categorización de las nuevas Siete Maravillas del Mundo. De acuerdo a la Organización New7Wonders (2007) , dicha categorización empezó en el año 2001 con el comité corporativo Suizo New7Wonders Foundation y finalizó el día siete (7) de Julio del 2007; nombrando a dicho complejo una de las Maravillas del Mundo. Dando pie al crecimiento del sector turismo en el Perú y en especial en la región departamental de Cusco.

En la actualidad, se ha desarrollado todo un mercado de alojamiento, con una oferta hotelera total de 22,211 establecimientos registrados según el Ministerio de Turismo del Perú (2017). Por lo que, el Perú ya cuenta con mercado de hoteles encargado operativamente de recibir a huéspedes de todas partes del mundo, ya sea por motivo de ocio o negocio. En donde se encargan de salvaguardar sus comodidades y sus noches con la seguridad que corresponde de acuerdo al estándar de categorización hotelera, además de brindar servicios adicionales como turismo y alimentación. Por lo que la industria hotelera, se ha colocado como una de las industrias con mayor crecimiento durante esta década en el país.

Dentro de este mercado emergente del hotelería se encuentra un sub mercado particular: el mercado de hoteles de lujo de (5) cinco estrellas. De acuerdo con los análisis del MINCETUR, este mercado solo se extiende en 157 establecimientos a nivel nacional; convirtiéndolo en un nicho económico exclusivo. La operatividad de los hoteles de lujos, está

basada conceptualmente en los hospedajes primarios, pero con ciertos estándares adicionales y mayor atención al huésped. Una característica clásica para esta particularidad es la ratio de trabajador/huésped; es decir, para un servicio de lujo se debe contar con mayor número de asociados-colaboradores por huésped. Características así hacen que la atención sea más personalizada; a ello, se agrega el factor lujo; conceptualizado como la exhibición y manifestación de riqueza, que se manifiesta en los establecimientos como la exhibición de muebles y otros activos de gran valor monetario. Además de todo lo anteriormente explicado sobre su operación como hotel de lujo, este tipo de hoteles contiene varios flujos de ventas adicionales provenientes de servicios complementarios como restaurantes, spas, gimnasios y tiendas de souvenir.

El mercado de hoteles de lujo de cinco estrellas ha estado creciendo y expandiéndose durante la región peruana en esta década. Esta expansión llegó a cada extremo del país, en especial en los puntos de flujo turístico más alto. Tal es el caso de la región del Cusco, lugar central donde se ubica la ya nombrada Maravilla de Mundo: Machu Picchu. Cusco ha experimentado alta oferta de inversión hotelera desde dicho momento y la administración regional de Cusco tuvo que discernir y crear estándares de proyectos de inversión para mantener la imagen del centro histórico de la ciudad. En efecto, la administración regional del Cusco prioriza la conservación patrimonial del centro histórico ante las edificaciones hoteleras. Considerando que el espacio del centro histórico es limitado, los inversionistas también tendrían que ser limitados. Por lo que el método de discernimiento partió con la revisión de proyectos de grandes marcas hoteleras. El resultado de este proceso se dio a fines del año 2016-2017 un total de 12 hoteles de cinco estrellas en la región del Cusco, las cuales cinco se hallan en la región del centro histórico del distrito de Cusco (Hotel Palacio del Inca, hotel JW Marriott Cusco, hotel Monasterio Belmont, hotel Palacio Manco Cápac y hotel Aranwa Cusco Boutique). Al 2016-2017 se tuvo más de 800 camas de oferta en establecimientos hoteleros de

altos estándares en el centro histórico, pero con una demanda base que no sufre variaciones severas. De hecho, de seguir aumentando la cantidad de hoteles de altos estándares cinco estrellas en la región, habría un exceso de oferta que afectaría este mercado que se encuentra ya establecido.

Entonces, un mercado de hoteles de lujo de cinco estrellas tan limitado en demanda cuenta con (12) doce hoteles cinco estrellas ofertantes (de acuerdo al corte del universo analizado realizado en 2018), de las cuales solo (5) cinco se encuentran en el distrito Cusco – centro histórico-, (3) tres se hallan en el distrito de Ollantaytambo y (4) cuatro se ubican en el distrito de Machu Picchu – Urubamba -. La demanda para este tipo de establecimientos con altos estándares es limitada e, inclusive, estática, ejerciendo un clima de competitividad. Sin embargo, esta competitividad, independientemente del marketing y estrategias de mercado aplicados para la atracción y el flujo de turistas demandantes, se encuentra proyectada a una competencia de estrategias financieras y de gestión para cubrir la relación pasiva que tiene el crecimiento de la oferta hotelera con el crecimiento de la demanda turística, generando los beneficios que fueron proyectados por sus respectivas estrategias gerenciales. Ante ello, cada administración de hotel de lujo realiza una contabilidad de acuerdo a políticas organizacionales, principios contables, normas internacionales financieras y estrategias financieras para mostrarse, en base a números, qué tan solventes, rentables y financieramente competitivos son.

La competencia financiera entre los hoteles de lujo, en particular los ubicados en el distrito de Cusco, se basa en identificar y decidir sobre las situaciones económicas en gestión de activos y pasivos para que la empresa y el mercado sean más eficientes y aporten estabilidad económica. Una de las acciones de gestión financiera más importante en rentabilidad es el análisis del presupuesto financiero. Este presupuesto comprende el reconocimiento de ingresos, costos y gastos que la compañía delimita para alcanzar su objetivo de rentabilidad y eficacia de gestión. Los ingresos pueden ser proyectados en este tipo de industria hotelera bajo las

revisiones y estadísticas del MINCETUR, la coyuntura ambiental y la coyuntura nacional, dicha información es manipulada para la aplicación del marketing. Sin embargo, Son realmente los costos y gastos que representan un reto para la compañía en controlarlos y gestionarlos, y de ese modo alcanzar de competitividad financiera. Dicho presupuesto es distribuido a las gerencias del hotel de acuerdo a su pronóstico de sus necesidades, desembolso e ingresos. Cabe indicar que, en caso de un hotel de lujo, la competitividad financiera se plasma en realizar un servicio lujoso más personalizado y que satisfaga la necesidad del huésped al máximo con el menor costo posible, una tarea de por sí muy difícil.

Ante ello, varias gerencias de los hoteles de lujo que operan en Cusco, las cuales son: gerencia de cocina, gerencia de habitaciones, gerencia de ama de llaves, gerencia de ingeniería, gerencia de marketing, gerencia de restaurantes y gerencia de previsión de pérdidas; ven a los desembolsos de efectivo como una oportunidad de retención y fidelización del huésped además de dar una buena imagen a la compañía a través de las recomendaciones realizadas a través de las redes sociales.

En el caso propuesto a analizar: el brand hotelero JW Marriott, es una compañía de hospedaje de trascendencia internacional más reconocida a nivel mundial. La cual ingresó al Perú a mediados de los años noventa y hasta la actualidad cuenta con tres marcas instaladas en todo el país: JW Marriot Lima, Marriott Courtyard Miraflores y JW Marriott El Convento Cusco. La compañía Marriott no solo cuenta con la marca JW Marriott y Marriott Courtyard; si no, cuentan con una amplia gama de más de (30) treinta diferentes de marcas de hoteles alrededor del mundo. La estandarización y operatividad de servicio de estas treinta marcas son distintas entre ellas de acuerdo al tipo de huésped y a la demanda al cual son orientadas cada una. Es así, como la compañía ha sabido expandir su oferta ante todos los tipos de demanda turística y de negocios internacionales.

Con respecto al hotel JW Marriott El Convento Cusco, Durante el año 2018, el hotel ha demostrado un nuevo modus operandi bajo una nueva gerencia, ha operado bajo los desembolsos de dádivas como un método de fidelización, que de manera potencial y con fines de comprobación en este estudio, hayan sido realizadas sin una gestión adecuada de costos y sin ver el efecto financiero que estas producen. Las gerencias ven que, al incrementar los beneficios a los huéspedes, otorgar rebajas de habitaciones, dar noches sin costo por reclamos, contratar más personal para un evento, promociones en restaurante, otorgamiento de cenas gratis en caso de quejas y demás dádivas en servicios adicionales hacen que los ingresos y la fidelización incrementen a un plazo determinado. Sin embargo, el uso indiscriminado de beneficios al margen de un control estratégico de costos vinculados podría tener repercusiones financieras. De hecho, se han observado irregularidades de costeo aplicado contra lo presupuestado durante el 2018, lo que hizo que la gerencia general simplemente limite y ponga a conocimiento de las gerencias la buena aplicación del costeo ante el presupuesto. La percepción de perjuicio descrita líneas arriba la cuentan todas las gerencias ajenas a la Gerencia de Finanzas en este hotel de lujo e, incluso, de manera general por otras gerencias. Sin embargo, no se tiene en cuenta el efecto financiero que produce este tipo de operaciones, ya que podrían afectar a la rentabilidad y al buen desempeño financiero de la compañía.

JW Marriott El Convento Cusco ha estado aplicando dicho criterio en sus operaciones recientemente y a pesar de que cuentan con un sistema de costos basado en ratios y revisiones mensuales de resultados, llamados "Critique". Se ha observado que es cada reunión en donde las gerencias recién empiezan a revisar sus costes. Y en especial, las gerencias más importantes, denominadas departamentos "Front of the house"; desde ahora llamadas departamentos y actividades influyentes; tales como la gerencia de habitaciones, restaurante y cocina, las cuales solo tienen de referencia un límite de costes dado a través del presupuesto financiero; cuentan con varias observaciones de resultados. Algunos ejemplos son, el costo de la comida -food

cost-, el cual termina siendo elevado cada mes y el gerente de cocina y el de restaurantes no determinan la razón, solo son conscientes de la determinación a través de la ratio calculado. Para dar solución a este problema, reclasifican costos no vinculados para regularizar la ratio de food cost. Sin embargo, estos departamentos no realizan una gestión de costos de manera constante, a pesar de tener una metodología de costos base, y se suele incurrir más gasto ante la venta tan solo para que el huésped se sienta satisfecho, dichas gerencias argumentan que es más importante la atención y el buen cuidado del huésped que los desembolsos que pueda incurrirse para lograrlo. La gerencia general tiene conocimiento de este tema, y si bien está de acuerdo con la política de atención al cliente sobre todas las materias, pide a las demás gerencias, respetar los presupuestos establecidos para lograr al objetivo de rentabilidad deseado.

En el periodo de estudio, 2018, Los controles de costos de la empresa de alojamiento JW Marriott El Convento Cusco, a partir de ahora llamado “el hotel”, se basan en dos métodos clásicos de la teoría de contabilidad de costos: el coste por departamento y por actividad. En primera, El coste de departamento es realizado de manera general exclusivamente para los critiques, revelando solo los costes aplicados por cada gerencia comprometida con la generación de servicios al huésped, es una técnica secundaria ya que el costo departamento es el fruto de toda la contabilización del método principal de costeo del hotel.

El método principal de costeo del hotel corresponde al Costo Basado en Actividades - Activity Based Costing- conocido de manera abreviada como costos ABC-. Los costos ABC corresponden al método de costeo analítico y objetivo para comprobar si el servicio cumple con el presupuesto por actividad presupuestado, dispuesto para generar la utilidad pronosticada. Este método es aplicado para la asignación de costos en cada tipo de servicio prestado y manejado por cada tipo de gerencia / departamento a cargo, los resultados de la consolidación de los costos por actividad dan fruto a los costos departamentales, las cuales sirven para fines netamente gerenciales y de decisión entre los departamentos de Finanzas y la Gerencia General.

Son los costos por actividad ABC, las que son analizadas de forma básica en primera instancia por los departamentos influyentes para la determinación de su utilidad pronosticada y su asignación de recursos.

Cabe indicar que existe variedad de actividades en el hotel. Con lo que la determinación del costo por actividad fluye dependiendo de los departamentos. Para la presente investigación se tomó mayor énfasis de estudio en aquellas actividades generales realizadas por departamentos que tienen una repercusión mayoritaria tanto relativa (por la influencia financiera de ella en el ratio total de ventas generadas) como absoluta (por la influencia con el total de operaciones realizadas en el hotel) en los estados financieros, Estas actividades influyentes son las siguientes: Rooms, Breakfast, Lunch, Bar y Spa; realizadas por los departamentos de cocina –Kitchen- , alimentos y bebidas -Food and Beverage- , Habitaciones -Guest Service- y Ama de llaves –Housekeeping- , siendo las actividades de mayor influencia consideradas para esta investigación.

Ahora bien, El análisis de los costos realizados se basó en el total de las erogaciones incurridas en promedio, incluyendo las mismas dádivas, para comprobar si las expuestas han tenido repercusión en la rentabilidad perjudicada. Se realizó el presente estudio de manera completa: es decir, incluyendo los costos reales de servicios remunerados y los costos de servicios onerosos; para determinar la influencia de los costos de operaciones en conjunto sobre la generación de ingreso durante el periodo 2018. Esto se pudo lograr aplicando el método principal de la compañía: Gestión de costeo por actividad ABC, en las actividades influyentes para determinar si la razón de costeo completa por actividad, junto con las dádivas, fueron las causantes de las desviaciones de ratios, rentabilidad y presupuesto visto durante el periodo de estudio, que es la hipótesis a probar en la presente investigación. No se hace el análisis solo con los gastos de dádivas realizadas ya que se considera que es un indicador materialmente menor para su vinculación con la rentabilidad; además, en todos los meses de dichos periodos

pudo haber fluctuación de altas y bajas en la entrega de dádivas, es un factor supeditado con la decisión humana tanto de los gerentes que las aprueban como de los huéspedes que las solicitan.

De esta manera, con los departamentos materia de estudio ya definidos, la Operacionalización de las mismas y el análisis estadístico concluido, Se procedió a comprobar si el manejo de los costos de las actividades influyentes, en la cual viene adjunta las dádivas, a través del costeo ABC durante el periodo 2018 del hotel JW Marriott El Convento tuvieron influencia en la desviación de la rentabilidad presentada en dichos durante dicho periodo.

Por lo que, ante las limitaciones de la demanda y los incrementos de la oferta del mercado de hoteles de lujo de 5 estrellas del distrito del Cusco, la competencia financiera, los presupuestos y la gestión de costos realizada por las gerencias competentes. La empresa de hotel de lujo de (5) cinco estrellas, JW Marriott El Convento Cusco, en su intento de fidelizar y dar atención al huésped más allá de las posibles repercusiones financieras; cuenta con una particularidad de distribución y realización de costos de servicio ante un pronóstico de ingreso ya establecido, que haría que su rentabilidad se vea afectada ante la percepción basada en que la aplicación de dádivas y beneficios sea, a futuro, una oportunidad de crecimiento en la marca hotelera ante la competencia, Siendo esta la particularidad de su costeo por actividades ABC para la determinación de la misma rentabilidad general y departamental.

1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL.

¿De qué manera la gestión de costeo Activity Based Costing –ABC– influye en la Rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018?

1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICO.

- a. ¿De qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye en la rentabilidad en el hotel Marriott, periodo 2018?
- b. ¿De qué manera la gestión de costeo del departamento de alimentos y bebidas influye en la rentabilidad en el hotel Marriott, periodo 2018?
- c. ¿De qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye en la rentabilidad en el hotel Marriott, periodo 2018?

1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación Teórica: La presente investigación intenta dar una explicación y un acercamiento teórico a las operaciones de las empresas hoteleras de lujo de cinco estrellas en actividad corriente que se encuentre operando en ámbito nacional. Identificando una relación entre la gestión de costos por actividades y departamentos que se oriente a una mayor generación de rentabilidad. De ello, tal como Bernal alegó, “el conocimiento obtenido de la presente también permitirá proporcionar conocimientos y fuente teóricas para el desarrollo de investigaciones posteriores” (Augusto Bernal, 2006, pág. 59).

Justificación Práctica: Bajo la circunstancia coyuntural de la creciente oferta hotelera, las ampliaciones de espacios de construcción y la indiferente demanda turística de hospedaje en la ciudad del Cusco. El presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial hotelera, la mayor maximización de los recursos aplicados bajo la gestión cuestionada y la competitividad en sí misma.

1.4.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Determinar de qué manera la gestión de costeo Activity Based Costing –ABC– influye en la rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a. Determinar de qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones - operación habitaciones- influye en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.
- b. Determinar de qué manera la gestión de costeo del departamento de bar y restaurante influye en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.
- c. Determinar de qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones - operación spa Marriott Health Club- influye en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1.MARCO TEÓRICO

Están referidas a las leyes, corrientes y principios que norma y orientarán los objetivos de la presente investigación con respecto al comportamiento de las variables y del fenómeno en sí, cuya aplicación es consecuencia de su mismo desarrollo y transformación del problema de estudio. (Arroyo Morales, 1997, pág. 179)

2.1.1. SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC).

De la estructura latina *systema* y de la estructura griega *σύστημα* –*sinagoga establecida*– se define, según la Real Academia de la lengua, como un conjunto de principios y reglas sobre una materia enlazadas entre sí y que ordenadamente contribuyen a un determinado objeto.

a. Definición del sistema de costo estudiado.

Definida como la variable independiente, la gestión en sistema de costeo basado en actividades, popularmente conocida como los costos ABC, consiste en una serie de análisis a realizar a pos de mejorar un sistema de costeo identificando actividades individuales como los objetos de costos individuales.

Una actividad considerada como un evento o una unidad de trabajo con propósito dentro de línea operativa de la empresa. Para la toma de decisiones estratégicas, este sistema identifica todas las actividades de la cadena de valor, calculando los costos de dichas y sus resultantes. (Charles T. Horngren, 2012, pág. 146)

Mientras tanto, Ed J. Blocher opina que, “dicho método es para determinar costos precisos, aunque este método sea particularmente reciente en la contabilidad de costos” (2008, pág. 122), por lo que su adaptación es inminente en tipos de actividades relacionadas con la distribución de erogaciones vinculadas a la venta. Además de ello, también señala lo siguiente:

La premisa de este método de costeo es que los productos y servicios de una empresa son resultado de las actividades que esta lleva a cabo y dichas actividades usan recursos que ocasionan costos. Los costos de los recursos se asignan a las actividades con base en las actividades que usan o consumen recursos y los costos de las actividades se asignan a los mismos objetos productos o servicios. (...) ABC reconoce las relaciones casuales o directas entre los costos de los recursos, los generadores de costos, las actividades y los objetos de costos a asignar (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 123).

Corresponde al **sistema y/o gestión realizada** por el hotel JW Marriott El Convento Cusco para la **determinación de costos de sus servicios a través de las actividades realizadas** en sí. Es decir, Cada actividad genera un costo (para términos del presente estudio, un costo promedio) que afecta a un porcentaje relativo al costo del producto final a través de **un generador del costo relacionado en el consumo de actividades** –inductor de costo-; El producto final es el fruto de todos los costos por actividad y sobre ello se saca la rentabilidad vinculante final con la mera diferencia del precio de dicho servicio (en promedio, cada tipo de servicio hotelero maneja un precio diferente). Sin embargo, **es en el mismo análisis de las actividades en donde los costos son analizados.**

Hablando de manera general, dicho tipo de sistema de costeo forma parte de la diversa taxonomía de costos, especializándose en el buen cálculo los costos indirectos e inclusive de los directos, ya que “junto con el costo basado en volúmenes, ya que los costos indirectos es un elemento el elemento del costo más difícil de tratar” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 122), sin embargo, en la práctica, la aplicación de dicho sistema no está aferrado simplemente a los costos generales si no a los costos aplicados en su totalidad. De hecho, JW Marriott Cusco, cuenta con este sistema de costeo por dicho motivo, los costos

totales aplicados son mayores en representación al lujo y la personalización del servicio que esta conlleva por departamento.

Para esta investigación. Entrar a comparar cada una de las posibilidades de gestión de costeo, diferentes a la de basadas por actividades, sería incongruente. Las validaciones se realizaron únicamente en base a la explicación de las particularidades del sistema de costos basados en actividades. El método de gestión de costo aplicada a la empresa materia de estudio ya está dado por la compañía; De ello, se pasa a exposición bajo bases teóricas el comportamiento de la misma.

b. Característica 1: Proceso de asignación en dos etapas.

El proceso en dos etapas consiste en la mejor distribución del costo indirecto. Infiriendo que los costos de material y los costos de mano de obra ya se encuentra identificados y son de fácil distribución entre las actividades de la empresa. Pues en el caso de JW Marriott El Convento es de dicho modo. Los costos de materiales de mano de obra ya se encuentran asignados a los departamentos que generan dichas actividades dentro del sistema contable con la cual trabaja; en dicho sistema contable, se pone consigna una cuenta departamental para cada tipo de erogación. Si bien los costos indirectos van dentro de este método directo, como se explicó anteriormente, este solo cumple su función en el análisis mensual departamental. Se necesita de la gestión de costos por actividad en primera instancia para la mejor identificación gerencial del costo general o indirecto, una vez identificado dicho proceso, se vuelve a plasmar a la contabilidad para la mejor toma de decisión.

“El procedimiento de la gestión de este sistema es simple a dos pasos. El primer procedimiento se realiza con la asignación directa de materiales y mano de obra al objeto de costo de la actividad vinculada” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 123). En el caso estudiado, el traslado de mano de obra y material directo recae en cada departamento pertinente.

Como segundo procedimiento, los costos indirectos y/o generales, serán sumergidos a cada grupo de costo por actividad, y serán los generadores de costos relacionados con el consumo de actividades que distribuirán de manera más ideal los costos indirectos para ser atribuidos al costo de la línea de producto o servicio. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 123)

Para el análisis de la investigación, la verificación de las líneas de producto o servicio fueron revisadas de manera general. Siendo como parte de un todo por departamento, De ese modo se pudo dar una conclusión explicativa a la variación de la rentabilidad con vinculación a los costos aplicados totales de manera operativa departamental.

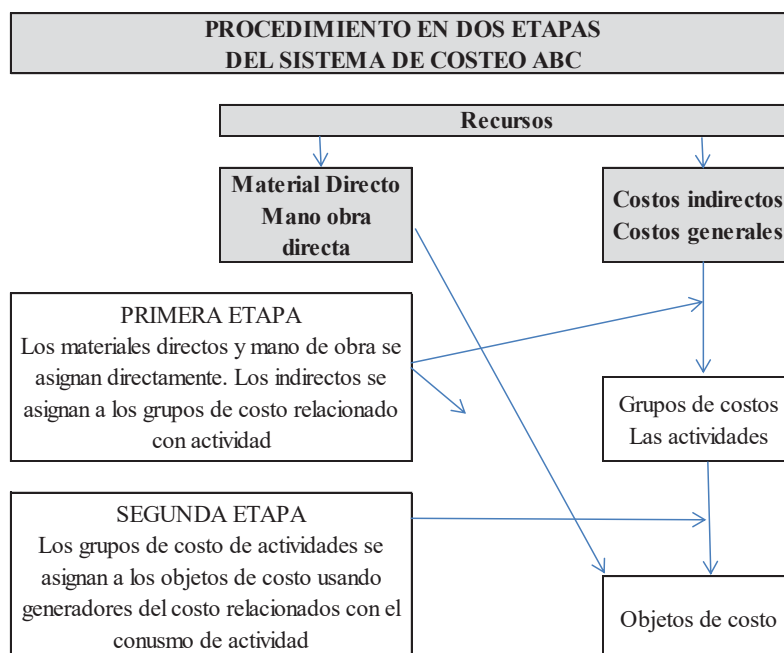


Ilustración 1. Procedimientos en dos etapas ABC en recursos administrados.

Fuente: Administración de Costos (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 123).

c. Característica II: Los recursos y las actividades identificadas.

En bases teóricas, la característica fundamental de este sistema es la identificación de los recursos y actividades. En sí; “El análisis de las operaciones conlleva a la identificación de trabajo desempeñado para llevar a cabo dichas operaciones” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 124). Y en efecto, la empresa en la implementación o desarrollo de esta

gestión sistemática tiene que ver el flujo de actividades y sus recursos para darle una clasificación y método a los generadores de costos que surgen de las mismas.

La identificación es taxonómica, es decir, las actividades pueden ser identificadas desde (4) puntos de visión costeable: “A nivel unidad, a nivel lote, a nivel de producto y a nivel de instalación” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 124). Cada una de menor a mayor alcance y distinción de utilización de recursos. Es decir, que, si el rubro de trabajo es más específico o más detallado y especial por unidad o lote, los dos primeros tipos son de gran ayuda, “Mientras que, si más departamentos de servicios conexos tengas, como por ejemplo seguridad, limpieza e ingeniería será mejor aplicar el costeo a nivel instalación” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 125) e inclusive operacional.

En el caso de JW Marriott El Convento, la utilización sistemática va por **la actividad a nivel operacional** o de instalación, ya que si bien los más grandes departamentos influyentes son habitaciones, alimentos y bebidas y spa. Existen departamentos que conllevan a servicios conexos dentro de las actividades del hotel y los cuales se deben identificar por grado de aporte, Está el ejemplo del departamento de seguridad “Loss Prevention”, de limpieza “Housekeeping” y de ingeniería “Engineering”.

d. Característica III: Asignación de los recursos a las actividades.

La característica siguiente es que los recursos (generales o indirectos) deben involucrarse con las actividades para crear los generadores de costos de consumo de recursos en actividades. Su uso de los generadores explica “las relaciones de los recursos y las actividades como una relación causa efecto o de razón” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 125).

En cuanto a la presente investigación, La consignación del costo de la actividad departamental en el sistema SUN (Sistema contable de JW Marriott El Convento Cusco) es directa tanto en material y mano de obra, son los gastos generales e indirectos los que necesitan

el análisis preliminar para pasar por el proceso de distribución directa en cada uno de los departamentos participantes. A este punto Adelberg, Polimeni, & Fabozzi (1997) sugieren de forma adicional que: “se carguen todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a los gastos de veta, generales y administrativos” (pág. 523).

En cuanto a ello, la misma asignación de recursos da nacimiento a los generadores, que de acuerdo para la identificación a fin de “mezclar productos, reducir costos, mejorar procesos (...)” (Foster & Datar, 2002, pág. 158), y demás para el “mejoramiento de la eficiencia y la satisfacción al cliente” (Foster & Datar, 2002, pág. 153).

Por lo general, estos generadores suelen ser expresados como horas de mano de obra, número de empleados por actividad, cantidad de lotes generados, número de movimientos de materia prima, horas máquina, horas de mantenimiento, número de ventas realizadas y números de metros cuadrados de área de actividad aplicados. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 125)

La asignación de ser directa o estimada, directa en el caso si se tiene una identificación de generador de costo de modo directo, como, por ejemplo, una caja de luz per departamento; Sin embargo, para esta investigación, las actividades estudiadas cuentan con un generados aplicado de manera estimada. Los generados de costo de actividad utilizados por JW Marriott Cusco dependen del tipo de recurso o departamento a la cual se aplica la distribución. De manera general; Estas están vinculadas a los metros cuadrados, las horas utilizadas y la cantidad de gente en dicho departamento, venta de producto realizado y número de habitaciones disponibles a venta.

De acuerdo a la teoría, a veces se necesitan varios generadores diferentes para un solo departamento, dependiendo de la actividad que se esté realizando. Cabe indicar que los generadores no están teorizados como tal. Son conceptos a desarrollarse para la distribución de costos generales a cargo de cada empresa. Cada una puede crear los generadores anteriormente

mencionados o nuevos generadores que cumplan con la demanda de recursos en sus actividades.

e. Característica IV: Asignación de costos de actividades a los objetos de costo.

De acuerdo a J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen (2008), una vez realizado el generador de costo, se procederá a realizar la asignación del costo del recurso (monto monetario del gasto general o indirecto) dentro del estatus del costo por la referencia que la empresa utilice y vinculada a la actividad que se ha estudiado (pág. 126).

De lo observado en la presente investigación, este tipo de distribución realizada por el Hotel lo realiza a través de método de personas, servicios, sillas y metros cuadrados. De acuerdo a las bases de análisis y políticas contables utilizadas, los modos de realizar un análisis de costo por indicador dependen de qué tipo de servicios del que se esté haciendo referencia. Por ejemplo.

Los resultados de dicha asignación serán la obtención del costo correcto de los objetos de costo para los cuales la empresa hace las actividades, Dichos **objetos de costo** se refieren a varias unidades que la empresa desee analizar, como la unidad mínima de producto o servicio, lote, proyecto o unidad de negocio. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 126)

Para el caso de la investigación, se observó que, el hotel obtiene resultados de objetos de costos referentes a la unidad de producto vendido o servicio prestado, como, por ejemplo: el costo por habitación vendida, el costo de la comida y la bebida vendida o el costo por el servicio de spa.

El generador debe explicar el por qué el costo del producto aumenta o disminuye, No hace falta decir que es necesario un examen detenido de actividades y recursos para determinar los generadores correctos que describan una relación con el consumo de actividades. Por lo general el departamento de Finanzas y Contabilidad no puede determinarlo por su propia

cuenta; Necesita el apoyo de la gerencia pertinente o de la gerencia general, los cuales cuentan con el dominio del comportamiento del costo a distribuir con la actividad seleccionada.

f. Ventajas y limitaciones.

Como todo tipo de taxonomía de sistemas de costeo. Existen ventajas y limitaciones dependiendo del tipo de industria a la cual se aplique cada tipo de sistema. Para esta investigación, la utilización del costeo basa en actividades para una empresa perteneciente a la industria de alojamiento cuenta con las siguientes ventajas:

La previsión de distorsiones dentro de los costos y reflejando mejor el costo por actividad, mejoras de mediciones en la rentabilidad reflejando un costeo fehaciente, aprovechamiento de costo de capacidad no utilizada por medio de los generadores, ya que son estos mismo los que reflejan la operatividad de las actividades, por lo que si existiese una capacidad sin utilizar será rápidamente identificada; Mejoramiento de procesos que influyen en el sistema ante su materialidad y por consiguiente una mejor toma de decisiones ya que la gerencia tiene una visión de la rentabilidad por línea de operación y podrá mejorar o perfeccionar los servicios a gusto del cliente y el aumento de valor (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 126).

En cambio, las limitaciones que puede “generar la aplicación y utilización del sistema de costeo basado en actividades pueden, a ejemplo, (...) la deficiencia del generados de consumo de recurso por actividad; (...) ya que se debe identificar bien la actividad o el recurso a distribuir” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 127). De hecho, por dicho motivo, existen costos que no son incorporados en la distribución de costos a pesar de que, si influyen en la misma, un ejemplo es la publicidad; una solución dada para estar interfaz es declarar dichas erogaciones como gastos del periodo.

Esto puede inducir que de no ser bien identificado el generador y bien distribuido el costo, hacer que se mande a gasto del periodo, distorsionando la ratio de rentabilidad por unidad

o departamento. Cabe indicar que para JW Marriott Cusco, Los generadores de costos de consumo por actividad lo hacen de manera departamental y es particular en cada una de ellas. Es decir, determinan el costo del producto de una manera unitaria conciliando los costos departamentales identificados y distribuidos previamente para sacar el costo per unidad básica de servicio promedio.

2.1.2. ADMINISTRACIÓN BASADA EN ACTIVIDADES (ABM).

a. Definición conceptual.

Este concepto basado en lo siguiente: “la aplicación del sistema de costos por actividad, la gerencia puede identificar con mayor precisión el valor del servicio o producto que los clientes reciben como la rentabilidad que reciben por ello” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 130). De hecho, se incluyeron los servicios prestados de manera onerosa y los gratuitos, que estén siendo subsidiados por la rentabilidad general o departamental identificada. Este es el caso del hotel JW Marriott, debido a que, si bien identifica los costos y los distribuye de manera departamental y bajo actividad general, la aplicación solo se limita a operaciones macro mas no a operación venta por venta, de por sí, es un riesgo que la compañía ha asumido, explicado más a detalle de acuerdo al modus operandi de la empresa en medida de la aplicación de costos en su totalidad.

Ahora bien, la administración en base a actividades busca mejorar los servicios, los productos, la rentabilidad y la competitividad de la compañía. Esto lo puede hacer analizando las actividades y evaluando su eficacia y eficiencia para ser mejoradas. “El tipo de administración se divide en dos específicas: Administración operacional de actividades y administración estratégica de actividades” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 130).

En la administración operacional de actividad está basada en mejorar las operaciones, reducir costos, aumentar valor de entrega de servicio y el adecuado manejo de recursos. En

base a la práctica se ha observado que es la reingeniería de procesos la actividad principal de la gerencia general o la gerencia del departamento competente. Esto aplica para el hotel JW Marriott, debido a que cuenta explícitamente con la gerencia de operaciones. La finalidad de esta gerencia es las explicadas líneas anteriores, la supremacía de dicha gerencia va sobre todas las gerencias operacionales excepto de finanzas, recursos humanos y gerencia general. Aquí se adjunta de manera previa la estructura operacional.

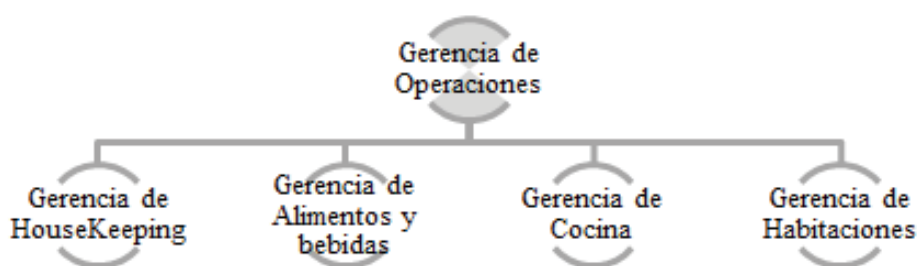


Ilustración 2. Esquema resumen de la gerencia de operaciones JW Marriott Cusco.

Puesto de gerencia enfocado en las operaciones que representa a todo el hotel. Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Por otro lado, la Administración estratégica de actividades “modifica la demanda de actividades y aumenta la rentabilidad de acuerdo a la eficiencia ellas. Su gestión es capaz de modificar actividades, suprimirlas o aumentarlas de acuerdo a la evaluación de cadena de valor o de clientes que refiere” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 131). El constante análisis de actividades, costos de recursos y los desempeños medibles (los cuales crean los generadores de costos) son base para verificar los servicios ofertados a los clientes, como en el caso de la empresa de la investigación a menor grado. De hecho, dentro del análisis de actividades del hotel JW Marriott Cusco, se identificó actividades provenientes de departamentos que se vinculan significativamente con las actividades de venta directa y la satisfacción del cliente, sin embargo, son parte esencial para el mantenimiento operativo y administrativo del hotel. Los parámetros de la administración en base a las actividades ayudaron a la fase explicativa y de análisis de la presente investigación.

b. ABM - Análisis de actividades por tiempo.

El Activity Based Management desarrollado en una compañía inclusive toma como paso inferido el análisis de tiempo de las actividades analizadas. Esta nueva fase del sistema de costos basados en actividades en el tiempo realizado es conocida como Time Driven Activity Based Costing TDABC,

Un intento reciente de simplificar parte de la complejidad de sistemas ABC grandes se basa en la idea de que el elemento común en la utilización de las actividades es la unidad de tiempo. (...) Los generadores de costos relacionados con el consumo de estas actividades se basan en el costo total de la actividad dividido entre los minutos disponibles para dicha actividad. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 143)

Esta última referencia con respecto al tiempo, según el autor, es basada en la utilización de un generador de tiempo. Sin embargo, es el mismo tiempo que es costado en referencia. Es decir, el tiempo como generador relacionado al consumo hace frente a la cantidad de recursos con el que se quiera comparar. Por ejemplo, si es el recurso dinerario, se ha de identificar todas las erogaciones realizadas bajo el generador de tiempo para luego distribuirlo bajo las actividades vinculadas. Si el recurso es de bienes aportados, se ha de identificar todos los bienes producidos en la cantidad de tiempo total para luego distribuirlo dentro de las actividades.

Otra ventaja del método basado en la unidad de tiempo es que cuando las tasas se basan en la capacidad práctica, en lugar de en la utilización real total (...), el método puede utilizarse para determinar el costo de la capacidad no utilizada. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 144)

Dentro de las bases teóricas de análisis de la variable independiente detalladas en este estudio, la consideración de este nuevo alcance dentro del costeo de actividades, considerados como generador el tiempo en la presente investigación, es simplemente para dar una

explicación a la variable independiente analizada en la presente –Sistema de costos ABC- y cómo es que la empresa JW Marriott no considera dicho tipo de generador uniforme. En el capítulo quinto se dio explicación del uso de los generadores con los que la compañía cuenta y los resultados que esta manejó durante el año 2018, el periodo de análisis del estudio. Cabe indicar que el análisis y la formulación del análisis del tiempo de cada situación revisada en este estudio dependerá de las particularidades que ellas presenten, no existe formula estándar para un análisis vinculado con el tiempo aplicado en recursos y generadores sobre cada tipo de actividad.

c. ABM - Análisis del valor agregado y satisfacción.

Como parte de la administración basada en actividades, tanto operacional como estratégico, se considera analizar las actividades por valor agregado y por aportación a la satisfacción del cliente. El valor agregado de la actividad es la que defina su importancia dentro del proceso de generación de ventas de la compañía.

Depende de la empresa en la que se aplique la importancia de unas actividades sobre las otras. De por sí ambas actividades de valor agregado alto y bajo estarían dentro del costo del producto, así que es indispensable determinar a cuál corresponden cada una para, en primera instancia, realizar la administración correcta de actividades y la optimización de recursos. En lo que respecta a una actividad de valor agregado alto y bajo, de acuerdo a los autores, se compiló:

“Una actividad de valor agregado alto aumenta considerablemente el valor del producto o servicio para el cliente. La eliminación de una actividad de valor agregado alto reduce perceptiblemente el valor del producto o del servicio para el cliente” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 131). Ahora bien, la contrapartida de este tipo de actividades son las que generan poco valor agregado y, a la vez, consumen muchos recursos en los procesos operacionales o productivos.

Una actividad de valor agregado bajo consume tiempo, recursos o espacio, pero aporta poco o nada a la satisfacción de las necesidades del cliente. Si se elimina, el valor o satisfacción del cliente disminuye imperceptiblemente o no se modifica en lo absoluto. (...) La actividad aporta poco o nada a la búsqueda (...) y mejores índices. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 133)

En cuanto a JW Marriott Cusco. La administración de las actividades está supeditada a la buena identificación de las actividades con más valor agregado y a su constante desarrollo con los requerimientos del cliente. En cuanto a las actividades de valor agregado bajo, es un costo que está asumiendo en parte, ya que son considerados dentro de la prestación para realizar un servicio completo y diferencia del resto de la competencia. Si existen actividades que no aporten nada a la satisfacción del cliente, este se dará por descartada dentro de los servicios conjuntos ofrecidos por el hotel, esto se ve en indicadores ya establecidos por Marriott International e inclusive dentro de su indicador de valor agregado y satisfacción general: **La respuesta de los huéspedes** -GS, Guest Response-. Dicho indicador fue explicado dentro del capítulo quinto del presente estudio.

Se ha observado que actividades de re chequeo o de corrección de errores se están dando debido a que áreas que no realizan bien su trabajo. Un claro ejemplo son las actividades de inserción de información financiera y de huéspedes que realiza el área de habitaciones, en especial las que se encuentran en el centro de atención, dicho trabajo finaliza con arduos errores que el departamento de Finanzas tiene que corregir luego. Sin embargo, esto es un riesgo de desecho de recursos y tiempo que la gerencia está dispuesto a correr. Una de las razones es porque siendo Guest Service -departamento de habitaciones- el área encargada de atención al huésped, debe este tener más contacto con el huésped que con requerimientos meramente administrativos y fiscales.

d. ABM - Análisis de rentabilidad y costo vinculado al cliente.

Un análisis de rentabilidad del cliente identifica las actividades de atención al cliente y los generadores de costo. Determinando la rentabilidad de cada cliente o grupo de cliente. En este caso, la atención al cliente considera todas las actividades para concretar la venta y satisfacer al cliente, lo que incluye publicidad, visitas de venta, entrega, facturación, cobranza, llamadas de servicio, consultas y otras formas de atención. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 138)

El análisis de rentabilidad por cliente o per grupo está basado en el análisis de una actividad que esté orientada al conjunto de clientes. En este caso, se identificó a los tipos de clientes en las operaciones de habitaciones. Por ejemplo, sobre el JW Marriott El Convento Cusco cuenta con la aplicación de egresos del departamento de ventas y área reservas que enriquece los Marriott Rewards, un programa de fidelización de huéspedes tanto de negocios como viajeros casuales y vacacionales. Las operaciones de ambas áreas cuentan con un costo y se centran en la atención de clientes y la fidelización del mismo. Así, la realización de las reservas y actividades directas con dichas áreas cuentan con un premio de fidelización.

De hecho, de acuerdo con el programa de fidelización de Marriott Rewards cuenta con grados de alojamiento, el cual hace al huésped acreedor a actividades ad honoren, de esta manera el hotel identifica el nicho de clientes que ya cuentan con un historial de compra dentro de la compañía. El grado de calificación de un huésped dentro del programa es el siguiente:

Tabla 1: Panorama 2018 del programa de fidelización Marriott Rewards.

Categorización del programa de fidelización Marriott Rewards 2018	
Categoría	Requisitos básicos
Básico	0 a 9 noches/año
Silver	10 a 25 noches/año
Gold	25 a 49 noches/año
Platinum	50 a 74 noches/año
Platinum Premier	75 a 99 noches/año
Embassador	100+ noches/año y 20.000 USD en gastos anuales que cumplan los requisitos

La fidelización de la corporación Marriott Inc.: Marriott Rewards se basa en el número de hospedajes realizados por el huésped dentro de los hoteles que comprenden la marca en todo el mundo. Fuente: (Marriott International, 2018)

Entonces, la aplicación de costos vinculados al cliente (área de ventas y área de reservas) cuenta con el motivo de enriquecer las ventas mientras que el cliente es premiado por ello cuando utiliza dichos medios -la fidelización-. Con ello, incitas al cliente a tomar esta vía de atención y justificar la razón del gasto de atención al cliente de manera individual (área de reservas) como de manera corporativa (área de marketing).

Una buena comprensión de la rentabilidad de los clientes actuales y en perspectiva puede ayudar a las empresas a mejorar sus ganancias totales y a ser más competitivas.

Esto comienza con el análisis del costo que implica atender al cliente. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 139)

En este aspecto, la determinación del costo por cliente analiza e incluye toda “actividad y generadores de costo relacionados con la atención de los clientes antes y después de la venta, sin incluir los costos de producción. Tradicionalmente estos costos están ocultos en las funciones de asistencia al cliente, marketing y ventas” (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 139). Por lo que su aplicación se vincula a identificar el costo por atención al huésped de parte de la gerencia pertinente del hotel JW Marriott Cusco. Cabe indicar que el análisis realizado varía de acuerdo a lo que se requiera y se encuentra establecido dentro del USALI para la uniformidad de tratamiento. Para términos de la presente investigación este análisis se desarrolló y utilizó dentro de los parámetros de los egresos del área de ventas y área de reservas dentro del capítulo quinto.

Las diferentes actividades tienen a menudo generadores del costo distintos. Con base a las actividades y los generadores de costo relacionados con los servicios prestados para adquirir y completar una transacción, los costos de los clientes pueden clasificarse en las siguientes categorías: costo del cliente a nivel de unidad, (...) a nivel de lote, (...)

costo de apoyo al cliente, (...) costo de canal de distribución, (...) costo de apoyo a las ventas. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 139)

Tal como la teoría indica, los generadores son diferentes y relativos a lo que departamentos y actividades se refiere. Sigue manteniendo los estándares comunes de un costeo basado en actividades; solo que con un análisis orientado más a los clientes o grupos del mismo; siendo la orientación basada en generadores medibles de recursos que son usados para los clientes, su rentabilidad y su costo. Inclusive hace falta realizar una reestructuración de costos indirectos como directos para calcular de manera correcta un sistema de costeo en base a actividades vinculadas a las operaciones dadas al cliente propiamente dicho. De hecho, el USALI determino formulas dentro del sistema de actividades común para analizar la rentabilidad y costo del cliente de manera general (como hotel) como por cada uno de los departamentos activos. Es decir, no habría la necesidad de reordenar el nivel de costeo.

En el caso de JW Marriott Cusco, dichas erogaciones vinculantes se analizan a nivel operativo de dos tipos: Atención al cliente individual correspondiente al área de reservas y atención al cliente corporativo correspondiente al área de ventas. Este tipo de análisis de costeo depende del área o departamento al que aplique. De lo investigado, el hotel aplica dichos generadores para una revisión más específica del proceso de atención al cliente y su justificación, que, si bien no fue descrito a mayor detalle en la presente, su existencia y aplicación sirvió como base para la explicación el fenómeno materia de estudio.

Por otro lado, se encuentra el análisis de la rentabilidad del cliente, que llega a ser el resultante del análisis de costo (inversión) – ingreso de acuerdo a la unidad de medida seleccionada por la empresa hotelera. Con el simple análisis de los ingresos por actividad se pudo inferir cuáles son las actividades que generan más valor económico y la selección de recursos para analizar.

El análisis de rentabilidad del cliente proporciona información valiosa para la evaluación del valor del cliente. Además, las empresas deben sopesar otros factores pertinentes para determinar las medidas apropiadas para cada cliente. Los siguientes se cuentan entre estos factores relevantes: Potencial de crecimiento del cliente, (...) Posibles reacciones del cliente ante cambios, (...) e importancia de tener a la empresa como cliente para futuras referencias de venta. (J. Blocher, E. Stout, Cokins, & H. Chen, 2008, pág. 142)

Para algunas empresas, la utilización del análisis de rentabilidad es meramente histórica, sin embargo, existen métodos aritméticos básicos de cálculo del valor del cliente para calcular y presupuestar costos de una unidad o un grupo de clientes, son prácticas meramente administrativas que indicarían una potencial generación de ingresos.

2.1.3. HOTEL JW MARRIOTT CUSCO – ESTRUCTURACIÓN PERIODO 2018.

a. Reseña corporativa.

La compañía internacional de hoteles Marriott, cuya corporación es denominada Marriott International, fue creada el 15 de mayo de 1927 en Washington DC, Estados Unidos. Su nivel de lujo lo ayudó a aumentar su demanda en Norteamérica y, de ese modo, a varios países de Europa, Asia y América Latina. No fue sino hasta mediados del año 2000 que llegó a Perú, con su primer hotel JW Marriott Lima y ubicado en el distrito de Miraflores, que esta industria de hoteles de lujo diera comienzo a su desarrollo en el país. Luego, debido a la expansión de turismo en Cusco, Marriott International junto con Inversiones la Rioja invirtió en JW Marriott El Convento Cusco. Cuyo hotel abrió sus puertas en la segunda mitad del año 2012.

b. Estructura organizacional y fiscal.

Marriott International cuenta con distintos tipos de estructura organizacional por cada hotel que cuente con una marca bajo su dominio. Considerando como una compañía

internacional, ya cuenta con más de 30 marcas de hoteles en todo el mundo (con distintos nombres y con distinto público objetivo), siendo una de ellas denominada explícitamente como “Hotel JW Marriott”. Si bien la cadena de hoteles Marriott puede tener varias marcas instaladas en un solo país o mercado, estas podrían pertenecer a inversiones o sociedades anónimas diferentes y competidoras.

Dentro del territorio peruano, Las marcas bajo el dominio tutelar de la marca JW Marriott establecidas en el país son dos: JW Marriott Lima, JW Marriott El Convento Cusco y una adicional cuya denominación forma parte de la marca Courtyard: Courtyard Miraflores. Estos tres hoteles están bajo control de activos de inversión de una empresa peruana llamada Inversiones La Rioja S.A.C. Existen otros hoteles de la marca Marriott International operativas en el Perú, sin embargo, provienen de otras empresas inversoras ajenas a Inversiones La Rioja y, por ende, competidoras de la misma.

Cabe recordar que, aunque hubiese otras marcas provenientes de Marriott International ubicadas en Perú como, por ejemplo, AC Hotel y Hotel Sheraton, estas no cuentan con activos bajo la propiedad de la empresa Inversiones La Rioja, empresa inversora del hotel materia de análisis. Así de la misma manera, si Marriott International adquiere otras marcas a rango internacional, no querrá decir que Inversiones la Rioja tenga el control y administración de activos las marcas adquiridas que ya se encuentren operando en el Perú.

Un caso para conceptualizar lo descrito sería la adquisición de Inversiones la Rioja por parte de INTURSA, Inversiones Nacionales de Turismo S.A., correspondiente al grupo económico Brescia, a mediados del año 2018. INTURSA cuenta con hoteles de prestigio nacional como el Hotel Westin y el Hotel Libertador y con la adquisición de los tres hoteles de la línea de Marriott International, la convierte en la empresa inversionista de mercado de hoteles más grande del Perú. Sin embargo, como fue Inversiones la Rioja quien ha firmado contrato con Marriott International sobre el uso de sus marcas y dominio de activos, INTURSA

no puede cambiar de número de registro de contribuyente o denominación de razón social a Inversiones la Rioja. Convirtiéndose, en consecuencia, Inversiones la Rioja en una sub-línea de negocio que cuenta con un registro de contribuyente peruano (RUC) independiente.

Otro segundo ejemplo fue la adquisición la línea internacional de hoteles Starwood por parte de Marriott International en septiembre del 2016. En la cual se incorporaron las marcas de hoteles de Starwood como parte de la marca Marriott International, eso infirió el cambio de estándares del servicio e integración del programa de fidelización de huéspedes en todo el mundo. Continuando que cada marca siga siendo administrada por la empresa inversionista a cuál corresponde.

Ahora bien, Inversiones la Rioja, a pesar de ser adquirida por una empresa más grande y formar parte de las inversiones con las que cuenta el grupo Brescia. Sigue manteniendo cierto nivel de independencia en materia de procesos. Esta independencia se explica en los siguientes puntos acordados entre Marriott International e Inversiones La Rioja. Los cuales están detallados en materia de procesos y que sirven para el enfoque explicativo de la presente investigación. Tanto Inversiones La Rioja, a partir de ahora llamada IRL, y Marriott International, a partir de ahora llamada MI, realizaron acuerdos en materia de procesos y estructuración sobre lo siguiente:

- El dinero para la implementación, construcción y requerimientos burocráticos necesario para la creación de hoteles bajo las marcas de MI y la operatividad de las tres propiedades que se encuentran operando queda a cargo de IRL. Pero ambas organizaciones serán parte de la administración del complejo hotelero.

- MI manejará una contabilidad de acuerdo a sus estándares internacionales corporativos, los cuales resultan ser independientes de la contabilidad peruana. Es decir, IRL solo será un ojo supervisor bajo su papel como inversionista, sin embargo, no podrá distorsionar los procesos de análisis y contabilización de la información contable y financiera

de acuerdo a lo que MI tiene ya estipulado de manera internacional, y el cual denominamos, para fines de la presente investigación, como contabilidad corporativa.

- El punto anterior cumple con el hecho de prestación de un nombre de la marca hotelera a una empresa de inversionista. El préstamo de la marca infiere que la propiedad adquirida por ILR actúe independientemente con sus propios sistemas de contabilidad, sistemas de hotelería, de logística y de sistemas de información que utiliza de manera corporativa e internacional MI.

- MI, como parte administradora de la inversión, reportará los resultados y las utilidades de manera mensual a su inversionista y de acuerdo al plan materia de acuerdo, ambas empresas concilian la utilidad y es MI quien se proyecta bajo la administración general para llegar al resultado acordado.

- Del hecho anterior, se infiere que MI es la que realiza la administración – llamado *Management*- de cada propiedad, MI designa a un gerente general quien administra los procesos y opera para obtener los resultados que el inversionista requiere, fruto del análisis de mercado. Comportándose como organización ante IRL, a sabiendas que, en realidad, son la misma empresa con diferentes planos de administración. Porque IRL tiene el mismo control de sus activos y plantillas dentro de su contabilidad y de manera societaria, pero pone a disposición a MI para la administración respectiva y su utilización para llegar a la rentabilidad acordada por ambas.

- En dicho modo, el análisis y toma de decisiones in situ de la propiedad hotelera para lograr los resultados financieros propuestos queda a cargo de la plana gerencial designada por MI. La plana gerencial de las áreas departamentales de cocina, atención al huésped, bar, restaurante, limpieza de habitaciones e ingeniería es responsable directo del análisis y la determinación de costos y presupuestos para mantener la operatividad del hotel.

- La contabilidad no se repite, El manejo contable que muestra MI es de carácter internacional y solo sirve para dichos fines. MI, en dicho aspecto, actuará de manera independiente a su inversora. Siendo ILR quien representa a MI en el país. Por lo que ILR recibe la información contable corporativa y transforma dicha información a contabilidad nacional.
- La contabilidad realizada por los sistemas de MI y realizadas in situ en el complejo hotelero migran a los sistemas de IRL. En donde se realiza la contabilidad local y tributaria materia de análisis para la Administración Tributaria Nacional -SUNAT- y para las auditorias financieras que sean requeridas.
- La transformación de contabilidades entre ambos es debido a que MI cuenta con un plan contable especializado y basado en la guía de contabilidad de la Asociación de Empresas Hoteleras de Nueva York denominado Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria de Alojamiento. Dicha información procesada y analizada en periodos corresponde ser realizada bajo la administración de la empresa internacional dentro del complejo hotelero en estricto.
- Luego de dicho análisis, toda información financiera y contable acordada es enviada a ILR de una manera compacta para que realice la transformación a cuentas y dinámicas establecidas bajo el Plan de Cuentas General Empresarial PCGE, la cual es la dinámica de cuentas aceptada en el territorio peruano y sobre la cual basa las presentaciones fiscales determinadas por la SUNAT.
- IRL no tiene control del personal laboral de las propiedades administradas, es MI quien decide a quién contratar y a quién despedir, en todos sus ámbitos, desde el rango de un asociado hasta un gerente sénior.
- IRL no tiene derecho a revisar información clasificada que MI pueda tener o manejar dentro de la propiedad en la cual IRL ha invertido. Desde la información de

identificación de un huésped hasta un plan de procesos y mejoras en actividades. Compete a IRL solo invertir y criticar sobre los resultados que MI obtenga de acuerdo a lo presupuestado y/o acordado.

A causa de todos los puntos descritos anteriormente, es que IRL no ha podido disolverse societariamente al ser comprada por INTURSA e incorporarse a ella como una línea de negocio adicional. Puesto que mantiene un acuerdo vigente firmado con Marriott International. Por otro lado, INTURSA, la cual contabiliza sus operaciones económicas a través del sistema SAP no puede obligar a las propiedades de MI que cambie de sistema contable para una simbiosis de información entre organización de franquicia y empresa propietaria. Queda por parte de INTURSA instalar un programa de encriptación y homologación de cuentas contables que pueda trasladar las partidas hoteleras que maneja MI a cuentas contables basadas en el PCGE.

La utilidad que IRL genere a través de MI irá directamente a INTURSA, la cual es la nueva cabeza en toma de decisiones corporativas nacionales de inversiones. Por ejemplo, adquisición de nuevas marcas hoteleras, compra de nuevos terrenos para futuros hoteles, que sean o no de la misma gamma de marcas con las que cuente Marriott International, y remodelaciones pertinentes en los hoteles que administra y que incluso son demandadas por el constante flujo y actualización del mercado hotelero.

c. Departamentos de operación.

El hotel JW Marriott Cusco cuenta con un total de 10 departamentos dentro del complejo, cada una con varias tareas diferentes y distintos modos de aportar a la rentabilidad del hotel. Se identificó los departamentos descritos a continuación:

- Departamento de habitaciones o atención al cliente.
- Departamento de bar y restaurante o alimentos y bebidas.
- Departamento de limpieza de habitaciones o ama de llaves.
- Departamento de cocina.

- Departamento de ingeniería.
- Departamento de prevención de pérdidas.
- Departamento de ventas.
- Departamento de finanzas.
- Departamento de recursos humanos.
- Gerencia de Operaciones y Gerencia General.

Los departamentos identificados fueron clasificados de acuerdo a su aporte a la rentabilidad del hotel. Fueron divididas en departamentos activos y pasivos, dicha clasificación está supeditada a aquellos departamentos que realizan actividades que aportan directamente con la obtención de ingresos para el hotel.

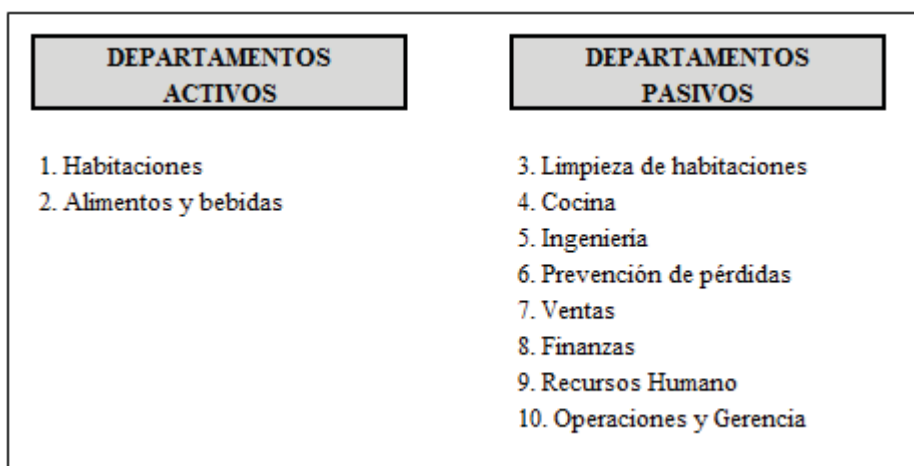


Ilustración 3. Mapeo de departamentos activos y departamentos pasivos.

Esquema de clasificación de los departamentos activos y pasivos del hotel JW Marriott Cusco. Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Dentro de la clasificación de departamentos, también se tiene una subdivisión departamental vinculada a las actividades operativas -influyentes y no influyentes- y las actividades complementarias. Siendo los departamentos activos los que manejan tanto las actividades operativas más influyentes e importantes para la rentabilidad del hotel como las actividades operativas no influyentes que brindan al hotel un pequeño margen de ganancia no material con respecto a las principales líneas de negocio.

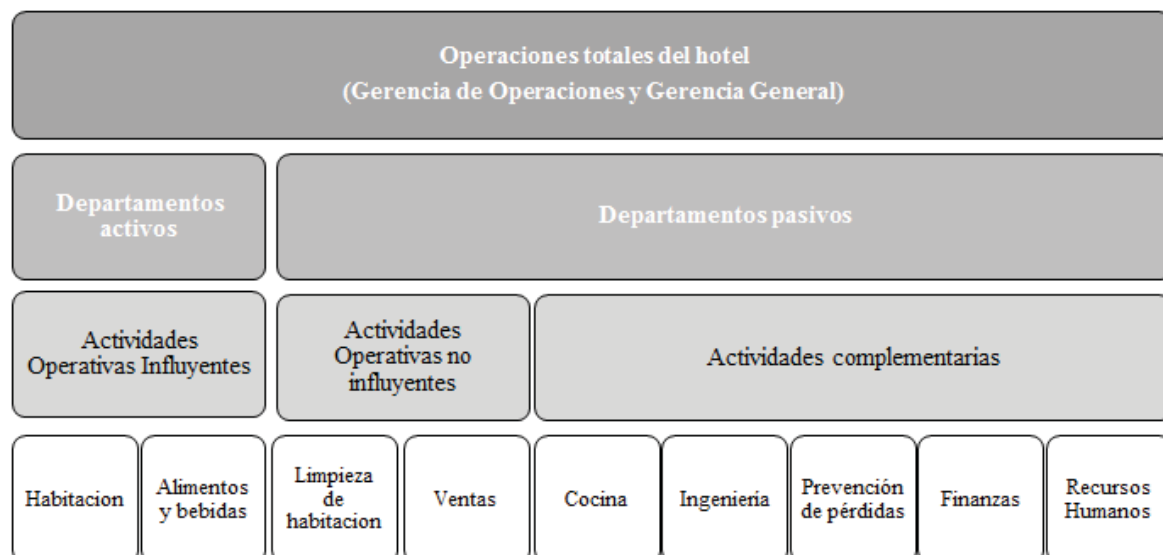


Ilustración 4. Esquema de departamentos por actividades operativas y complementarias.

Clasificación departamental por actividades operativas –influyentes y no influyentes- y actividades complementarias del hotel JW Marriott Cusco. Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

2.1.4. DEPARTAMENTOS ACTIVOS CON ACTIVIDADES OPERATIVAS INFLUYENTES Y NO INFLUYENTES DEL HOTEL MARRIOTT CUSCO REVISADO AL PERIODO 2018.

La operatividad y procesos de servicio de los hoteles de lujo de la cadena Marriott varían inclusive por la ubicación de la propiedad, pero mantienen un margen global estandarizado de prestación. En el presente caso, para el hotel JW Marriott El Convento Cusco, se tiene los siguientes procesos de servicio evaluados y analizados en la presente investigación. Se describirá de manera detallada cada uno de los procesos de servicio ofrecidos por el hotel en el año materia de análisis.

Una particularidad de los departamentos del hotel es la existencia de departamentos activos y pasivos. Los departamentos activos son aquellos departamentos con que aportan directamente a las ventas del hotel. En dicho caso, los departamentos que aportan la mayor parte del ingreso en el hotel son el departamento de Habitaciones y el departamento de Bar y Restaurante.

Existen también departamentos activos que aportan la otra minoría de ingresos al hotel. Internacionalmente hablando, existen los departamentos de golf, lavandería, spa -Health Care- y tienda de venta de mercadería de la marca -Gift Shop-. Esta línea de ventas menores puede ser representada como un departamento independiente o pueden ser sub operaciones absorbidas dentro de un departamento ya establecido. Siendo la mayoría de casos absorbidas por el departamento de Habitaciones. En el caso del hotel JW Marriott El Convento, esta empresa hotelera solo cuenta con las líneas menores de spa y lavandería. La actividad de spa es absorbida por el departamento de Habitaciones y la actividad de lavandería es absorbida por el departamento de Limpieza de habitaciones, el control de gastos pasa a ser responsabilidad de los gerentes de línea.

La presente división está basada en la homogeneidad entre la actividad prestada ante el huésped con una gerencia departamental a cuál represente. La descripción individual de los departamentos sirvió de apoyo para la explicación de las fluctuaciones de la rentabilidad en la presente investigación y se encuentran estandarizados de acuerdo a los estándares corporativos de Marriott y de la Asociación de Empresas Hoteleras de Nueva York.

a. Departamento de atención al huésped / departamento de habitaciones.

El departamento de atención al huésped, denominado también como Departamento de Habitaciones o departamento Guest Service, es el departamento principal de hotel. Basado netamente en actividades referentes a la atención y venta directa del servicio principal ofrecido por el hotel. Lo mencionado es referenciado con la venta directa y anticipada -reservaciones- de las habitaciones de manera individual tanto como masiva, dependerá del caso.

Se tienen las siguientes actividades de dicho departamento, la cual fueron materia de análisis dentro de la presente investigación.

Venta de habitaciones: Siendo la primera actividad influyente de las dos actividades identificadas en la investigación, Es el flujo de ingreso primario dentro de cualquier empresa

hotelera. El hotel JW Marriott Cusco cuenta con 153 habitaciones en todo el complejo. Reconstruido en, lo que anteriormente fue, el convento de San Agustín.

Una particularidad de dicha operación son los precios de las habitaciones que varían de acuerdo a la demanda, las estaciones del año y el tipo de habitación requerida. El complejo cuenta con habitaciones de 4 tipos. Entre ellas, cuenta con una habitación básica denominada Inca Wall y una habitación de lujo denominada Suite Presidencial ubicada en el último piso del complejo.

En lo que al hotel materia de investigación respecta, la venta de habitaciones representa el porcentaje mayoritario dentro de todo el esquema de ingresos predefinidos por el hotel. Siendo el que más relevancia tiene al momento de realizar presupuesto en ejecución de gastos y una predicción de ingresos periódicos.

El área de habitaciones cuenta con el apoyo del área de Housekeeping –área de limpieza de habitaciones– el cual forma parte de las áreas pasivas del hotel. Estas áreas actúan correlativamente y todo costo realizado entre ambas es contabilizado dentro del costo vinculado a la venta de habitaciones. Cabe aclarar que solo el departamento de Habitaciones es la que puede influir en los ingresos operativos del hotel, puesto que es la que tiene el trato directo con el cliente y el seguimiento del mismo a través de tiempo de estadía.

Servicio de Spa –Marriott Health Care-: Actividad no influyente incorporada en el departamento de habitaciones. Basado en el programa *Marriott Health Care*, programa de línea de salud de Marriott International, aplicada tanto para los huéspedes como para los asociados -trabajadores-. En el hotel JW Marriott El Convento, esta actividad toma lugar en el espacio de atención denominado Spa ubicado en el primer sótano del complejo. Dicho Spa cuenta con servicios de masajes, hidromasajes, tratamientos y una piscina exclusiva para la relajación. A diferencia del resto de propiedades Marriott cuyo centro Health Care cuenta también con gimnasio, la propiedad materia de investigación no cuenta con gimnasio debido a que la

mayoría de huéspedes que llegan a la región del Cusco presentan mal de altura y cuentan con problemas de oxigenación por ser una propiedad ubicada a 3,399 metros de altura sobre el nivel del mar, por lo que lo más ‘optimo son las prestaciones de servicios orientados a la relajación de los huéspedes.

b. Departamento de bar y restaurante / departamento de alimentos y bebidas.

El departamento de bar y restaurante, conocido también como Food and Beverage Department, en inglés, o Departamento de Alimentos y Bebidas, corresponde al segundo departamento más importante del hotel, representando la segunda actividad con influencia en los ingresos registrados del hotel, aunque cuenta con una diferencia abismal en comparación de las ventas registradas en habitaciones.

Aunque si se refiere en términos de relación con los costos, esta área solo está basada en el servicio de entrega de alimentos y bebidas como tal, conformada puramente por capital humano y los suministros que brindan el servicio y atención de servir, anotar y sugerir los alimentos y bebidas del restaurante y del bar tanto a los huéspedes como a clientes externos. Este departamento cuenta con una plana de recurso humano moderada que, por dicho motivo, cuenta con una gerencia departamental independiente.

En materia de control y análisis de costos; del mismo modo que el departamento de habitaciones, el departamento de bar y restaurante cuenta con el apoyo del departamento de cocina. Cocina que es el departamento encargado de elaborar la comida, mientras que el departamento de alimentos y bebidas, de venderla y servirla.

Para la determinación de los costos, ambos departamentos se reúnen para determinar las ratios de costo por alimento y por bebida, fruto del costeo conjunto de ambos departamentos. Como el departamento de bar y restaurante es el responsable de vender y servir las comidas y bebidas, es este departamento el que se encarga del análisis de precios de venta

y promociones para sus productos y el análisis de los costos de los utensilios de servicio y de la plana de recursos humanos basados en mozos y bar tenderos.

Mientras que el departamento de cocina se encarga de la logística, nivel de calidad, actualización de la carta de restaurante a ofrecer y la optimización de costos de los alimentos adquiridos y la plana de recurso humano de cocineros, panaderos y ayudantes de cocina. Es por dicha razón que también el departamento de cocina es independiente y cuenta con una gerencia determinada.

El departamento de alimentos y bebidas cuenta con la segunda actividad más influyente en rentabilidad de acuerdo a la investigación, subdivida en dos líneas de venta. Esta subdivisión fue identificada el año de revisión materia de investigación, pero se toma a ambas como parte de la segunda actividad más influyente debido a su presentación en los reportes de costos del hotel:

Servicio de Restaurante: Siendo parte de la segunda actividad influyente de las dos identificadas en la operatividad del hotel. El servicio de restaurante forma parte de los estándares de servicio de lujo de las marcas JW Marriott dentro de Marriott International. La denominación del restaurante de JW Marriott El Convento es Restaurante Qespi y opera diariamente sirviendo desayunos, almuerzos y cenas a la carta tanto para huéspedes como clientes externos. Su estilo culinario está orientado a la comida fusión, considerando platos nacionales e internacionales, brindando un nuevo estilo de presentación, con insumos provenientes de la región de Cusco.

Servicio de Bar: Siendo parte de la segunda actividad influyente de las dos identificadas en la operatividad del hotel. El servicio de bar es un servicio complementario del restaurante que es capaz de generar su propia línea de ingresos, considerándose la segunda línea de venta. El bar con el que cuenta el hotel se denomina Bar Qespi. El bar es la línea de venta encargada de la venta de licores, tragos y cervezas de manera individual. Cuenta con una carta ofrecida

distinta a la línea de servicios de restaurantes. De hecho, cada venta de tragos, bebidas y cervezas que se realice en la plana del restaurante será considerada como venta para la plana del bar, ya que está estructurado en sus cuentas contables para determinar el costo preciso de cada ítem sin importar la línea de venta la cual haya ejecutado la entrega.

2.1.5. DEPARTAMENTOS PASIVOS CON ACTIVIDADES OPERATIVAS NO INFLUYENTES Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DEL HOTEL JW MARRIOTT CUSCO REVISADO AL PERIODO 2018.

A este punto de descripción de los departamentos, los demás 8 departamentos son considerados como departamentos pasivos. Es decir, departamentos que solo planean, deciden y ejecutan desembolsos de gastos y costo bajo las actividades complementarias del servicio del hotel, de hecho, dichos desembolsos sirven para apoyar con la ejecución de venta realizada por el departamento de habitaciones y el departamento de bar y restaurante del JW Marriott El Convento. Solo la gerencia de operaciones y la gerencia general la encargada de la supervisión completa del hotel y de todos los departamentos pertenecientes de la misma, criticar sobre los desembolsos realizados en todos los ámbitos y proyectarse a un nivel de venta con niveles presupuestarios razonables.

Si bien los 8 departamentos restantes responden a actividades complementarias, solo dos departamentos de las restantes cuentan con actividades operativas no influyentes, de forma adicional. Los departamentos que cuentan con actividades operativas no influyentes son el departamento de limpieza de habitaciones, el cual lleva la actividad de lavandería, y el departamento de ventas, el cual obtiene ingreso por comisiones y demás ingresos misceláneos.

a. Departamento de limpieza de habitaciones / departamento de ama de llaves.

Departamento encargado principalmente del mantenimiento y limpieza de habitaciones, espacios compartidos, espacios abiertos y espacios cerrados del hotel JW Marriott El Convento. Además, este departamento cuenta con una actividad que genera ingresos muy diferentes a la

venta de habitaciones, paquetes, comidas y bebidas, la cual para motivos de la investigación fue identificado como actividad operativa no influyente. El servicio de lavandería es la actividad realizada por este departamento y aporta minoritariamente con la rentabilidad del hotel.

Servicio de Lavandería: Actividad no influyente incorporada en el departamento de limpieza de habitaciones. El servicio de lavandería es una prestación complementaria ofrecida durante la estadía del huésped en las habitaciones del hotel, se realiza para aquellos huéspedes que deseen que sus prendas sean lavadas por el personal del hotel. Esta actividad también presta servicios de lavado de prendas de habitaciones para otros hoteles, como sábanas, frazadas, colchas, alfombras y uniformes. Por último, la actividad de lavandería realiza servicios de manera interna por el hotel, realizando el lavado de los uniformes de todos los asociados de la misma.

b. Departamento de marketing.

Es el departamento especializado en el ofrecimiento de paquetes de alojamientos, alimentos y bebidas para corporaciones o clientes privados. Constituye la fuerza de realización de venta y el único costo que genera es administrativo, ya que los costos del paquete de servicios son absorbidos por los departamentos de actividades operativas influyentes. Aunque también cuenta con ingresos provenientes de comisiones, alquiler de las tiendas y de alquiler de espacios y audiovisuales.

Ingreso por comisiones: Actividad operativa no influyente incorporada en el departamento de marketing, que corresponde a los ingresos derivados contratos que mantiene el hotel con las empresas de turismo, empresas de transporte y las agencias de viajes. Dichos contratos benefician a las agencias de turismo y de transporte para que trabajen con el hotel y en conjunto presten sus servicios a los huéspedes durante su visita.

Ingreso por alquiler de espacio y de audiovisuales: Actividad no influyente incorporada en el departamento de marketing, el cual consisten en el alquiler de espacios y equipos para eventos privados contratados. Por lo general este tipo de contratos viene incluido con alojamiento y banquetes, los cuales son distribuidos como venta para el departamento de habitaciones y el departamento de bar y restaurante respectivamente.

Los servicios que incluyen en este campo son la realización de eventos laborales, convenciones institucionales, alquiler de espacios menores para reuniones corporativas de empresas externas, eventos de bodas con temática andina y eventos de cumpleaños.

Ingreso por alquiler de las tiendas: Actividad no influyente incorporada en el departamento de marketing y en conjunto con finanzas, el cual consisten en el alquiler de las tres tiendas con las que cuenta JW Marriott El Convento en la sección de entrada del hotel. Estas tres tiendas fueron creadas para alquilarlas a empresas de joyas, vestidos o eventos para realizar ventas con los huéspedes alojados. A cambio del alquiler existe un ingreso fijo de acuerdo a contratos de estancia firmado por las empresas arrendatarias.

c. Departamento de cocina.

El departamento de cocina es el departamento que cuenta con vinculación con el departamento de alimentos y debidas en materia de análisis y decisión sobre costos, debido a que es este departamento el encargado de la realización y preparación de la comida. Se encuentra especializada en el presupuesto y aplicación de costos exclusivo de los alimentos y bebidas con las que se preparan las comidas del menú a ofrecer en el restaurante. El costo de las bebidas, directas y preparadas, llega a ser controlada por el departamento de bar y restaurante. En conclusión, la aportación de este departamento a las actividades influyentes son los costos variables, la materia prima y la mano de obra, vinculados con la realización de la comida a servir a los clientes y huéspedes.

d. Departamento de ingeniería.

Departamento encargado del monitoreo, prevención y reparación de toda instalación eléctrica, de la instalación de aire acondicionado, de la instalación de agua fría, de la instalación de agua caliente, de la instalación del sistema de ascensores, de la duración de los equipos electrónicos, de la duración de los muebles y la instalación de drenaje de aguas del hotel. La prevención y cuidado de todos estos sistemas son para la libre utilización y disfrute dentro del hotel por parte de los huéspedes y clientes. Los cuidados de dichos sistemas abarcan tanto los complejos públicos, los complejos privados, como las habitaciones y las salas de reuniones, y los complejos interiores, como las áreas netamente utilizada por asociados del hotel.

e. Departamento de prevención de pérdidas.

Departamento encargado de la seguridad del hotel en todos sus sentidos. Dicha seguridad de carácter general pone a los huéspedes y asociados a buen recaudo en materia de robos, pérdidas y atentados potenciales a suceder en el hotel. También se encarga del control de tráfico de personas, asistencia de primeros auxilios, control ante posibles atentados terroristas, asistencia médica básica y asistencia de oxigenación tanto para los huéspedes internos como para los asociados del hotel.

También se encarga de la seguridad interna del hotel. Por ejemplo, las rutas de evacuación del personal que labora en todo el hotel, el control de drogas y alcohol para asociados que no afecte la prestación del servicio y el control de entrada y salida de suministros o activos fijos autorizados.

f. Departamento de finanzas.

Departamento encargado del procesamiento de la información contable y financiera del hotel en estricto. Procesa todas las operaciones económicas y financieras para luego realizar los análisis pertinentes en reuniones mensuales gerenciales denominadas Critique. La reunión Critique, o en español reunión de críticas, consiste en evaluar y revisar todas las cuentas mensuales realizadas por las gerencias para el buen mantenimiento de la rentabilidad y el

debido control del presupuesto. En dicha reunión tanto el gerente general, el gerente de operaciones y el gerente de finanzas realizan el análisis con cada uno de los gerentes departamentales y hacen seguimiento a acciones futuras para resguardar la rentabilidad y el presupuesto del hotel.

g. Departamento de recursos humanos.

Departamento responsable de la contratación de capital humano para todos los departamentos dentro del hotel JW Marriott El Convento. Cuenta con un nivel independencia de contratación con la empresa inversora Inversiones la Rioja. Es decir, este departamento puede contratar desde asociados hasta gerentes de acuerdo a los criterios corporativos establecidos por Marriott International sin que la empresa inversora nacional pueda sugerir o interferir en el proceso.

Bajo su papel de departamento que proporciona capital humano a todos los demás departamentos, es el encargado de brindar un buen clima organizacional en toda la empresa. De hecho, el departamento de Recursos Humanos se rige bajo las políticas corporativas establecidas globalmente por Marriott International para evitar la discriminación, el abuso de autoridad y el acoso laboral dentro de todos los hoteles y marcas pertenecientes al grupo corporativo.

h. Gerencia de operaciones y gerencia general.

Para fines del trabajo de investigación, La gerencia de operaciones y la gerencia general forman parte de una misma plana de ejecución y toma de decisiones. La gerencia de operaciones es la encargada de manera macro departamental de las cuatro etapas del proceso administrativo -planificación, organización, dirección y control- de todas las acciones operativas y complementarias realizada por todos los departamentos, a nivel operativo. Mientras, por otro lado, la gerencia general es la que conversa más directamente con la gerencia de operaciones y se encargan de las cuatro etapas del proceso administrativo a un nivel

operativo y estratégico. Siendo ambos los que critican, dialogan y debaten con los gerentes de área sobre todos los aspectos operativos de la realización de ingresos y la administración de costos vinculados a los presupuestos establecidos con la empresa inversora propietaria a nombre de la empresa de gestión hotelera, realizado a través de estados de resúmenes operativos y bajo los estándares corporativos de la organización de la franquicia de marca.

2.1.6. REPORTE DE UTILIDAD APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE COSTOS.

a. Estructura general.

El sistema uniforme –USALI– cuenta con una estructura esquemática del análisis de los ingresos e ingresos y costos ejecutados por cada departamento, y explicados en líneas posteriores.

Por lo que dicha estructura se utiliza para el análisis de los costos vinculados a la realización de los servicios por departamento, identificación grupal y unitaria de partidas de costos, revisión de partidas generales y validación de la utilidad departamental, la cual corresponde a la utilidad bruta del departamento. La estructura general de análisis se encuentra representada de la siguiente manera, en grafica tabular.

Cabe indicar que el esquema general de análisis de utilidad varía por el departamento materia de revisión. Cada departamento tendrá la misma estructura de ingresos y gastos, pero con sub partidas específicas para cada uno de los departamentos, de acuerdo al USALI.

Tabla 2: Esquema general de la dinámica de resultados de utilidad departamental.

	Periodo corriente			
	Actual		Presupuesto	
	USD	%	USD	%
Ingresos operativos				
Habitaciones				
Alimentos y bebidas				
Otros departamentos operativos				
Miscelaneos				
Ingreso operativo total				
Egresos departamentales				
Habitaciones				
Alimentos y bebidas				
Otros departamentos operativos				
Total egreso departamental				
Utilidad total departamental				

Esquema de dinámica de resultados de la utilidad departamental total para revisión y análisis de costos de empresas hoteleras. Fuente: Sistema Uniforme de Cuenta para la Industria Hotelera –USALI (Hotel Association of New York City, 2014).

b. Ingreso operativo.

El sistema uniforme solo incluye cuatro categorías de ingreso. Las primeras dos categorías, Habitaciones y Alimentos y Bebidas, reportan los resultados de esos departamentos. Ingreso Operacional proveniente de otros departamentos incluidos en las operaciones de la propiedad -por ejemplo, el curso de golf, spa o parqueo- está incluido en Otros Departamentos Operativos. La cuarta categoría de ingreso es Ingresos Misceláneos, el cual incluye partidas como renta de espacios, comisiones e ingreso por intereses. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 5)

El Ingreso Total Operativo es la suma de los montos de todas las cuatro categorías de ingreso. La partida del Ingreso Total Operativo es considerada para ser el 100%, y el porcentaje por cada categoría de venta es determinada dividiendo el monto en dólares de la categoría de venta sobre el Ingreso Total Operativo. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 5)

c. Egresos departamentales.

Hay tres categorías de egresos departamentales, cada una de ellas se relaciona a una categoría de ingreso departamental operativo. En los apéndices que acompañan a los Estados de resumen operativo, los egresos departamentales están divididos en hasta cuatro grupos: Costo de ventas, Costos de otros ingresos, Costos de producción y egresos relacionados, y Otros egresos. El total de esos grupos de egresos por cada categoría de ingreso es el monto reportado en la respectiva partida del Estado de resumen operativo. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 5)

El porcentaje de cada egreso departamental es calculado dividiendo el monto en dólares del egreso sobre el correspondiente monto en dólares del ingreso. El Total de Egreso Departamental es la suma de los montos de las cuatro categorías de egreso departamental. El porcentaje del Total de Egreso Departamental es calculado dividiendo el Total de Egreso Departamental por el Ingreso Total Operativo. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 5)

d. Utilidad total departamental.

La utilidad total departamental es calculada sustrayendo el total de egreso departamental al ingreso total operativo. El porcentaje vinculado a la utilidad total departamental es calculado dividiendo el monto en dólares de la utilidad total departamental sobre el ingreso total operativo. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 5)

e. Inversión departamental.

De acuerdo a la fórmula de determinación de rentabilidad general vinculada a la inversión –ROE-rentabilidad sobre la inversión– (descrito en el capítulo 2.1.11). La inversión corresponde al dinero invertido para realizar las acciones de venta y servicios que corresponden a la operatividad del hotel y, de ello, generar utilidades generales y departamentales. En el caso

de las empresas de la industria hoteleras, la inversión llega a ser igual a los egresos (costos y gastos) realizados por departamento, ya que cada departamento en operación cuenta con un presupuesto de aplicación mensual que debe ser utilizado, de preferencia, en su totalidad para generar los ingresos mensuales proyectados relacionados a los egresos aplicados.

Por tanto, dentro de la dimensión de la variable dependiente -que fue adaptada de manera específica- utilizada en la presente investigación -desarrollada en el capítulo 2.1.11- se incorporó el concepto de inversión departamental como un concepto igual al de costos aplicados –egresos departamentales desarrollados en el capítulo 2.1.6.c-.

2.1.7. ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ACTIVIDAD DE VENTA DE LAS HABITACIONES.

a. Descripción.

La fuente primaria de ingreso de las propiedades hoteleras generalmente surge del alquiler de las habitaciones y suites a los huéspedes. El ingreso de habitaciones está dividido en cuatro partes: Ingreso de habitación transitoria, ingreso de habitación por grupos, ingreso de habitación por contrato y otros ingresos de habitación. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 10)

Dichos ingresos son diferenciados por el tipo de venta de habitaciones realizada. Por ejemplo, la venta de habitación transitoria son ventas directas de habitaciones en un estado común de cualquier cliente. Mientras que la venta por habitación por grupos corre a través de un acuerdo de venta con una agencia y a un precio más negociable. Los ingresos de habitación por contrato son ventas realizadas a empresas cuyo cumplimiento y condiciones tiene que encontrarse en un escrito. Por último, los otros ingresos de habitación corresponden a los ingresos derivados del servicio de habitación. Cabe indicar que también se tiene en cuenta los subsidios, que son los descuentos de venta de servicios realizados ad honorem por quejas.

Por otro lado, los costos vinculados de esta actividad son los costos del personal del departamento de habitaciones y del departamento de limpieza de habitaciones, suministros de limpieza de habitaciones, comisiones de agencias, alimentos y bebidas de cortesía, regalos, servicios de cortesía, decoración de habitación, costo de recolocación de huéspedes en otros hoteles en temporada alta, suministro de limpieza para huéspedes en baños, lavandería, suministros de operación, cargos por envío y uniformes de los asociados que tratan con los clientes.

Para en análisis de costos de este departamento. Se realizó un cálculo de los indicadores, los cuales corresponden a una ratio de costo per habitación en términos numéricos absolutos (de acuerdo a las ratios de análisis propuestos por el USALI). Debido que el universo en muestra de las habitaciones es limitado. Durante de la investigación, el hotel contó con 153 habitaciones.

b. Ratio de costos y su generador de costo de consumo de recursos.

La ratio aplicada a la actividad de venta de habitaciones, perteneciente al departamento de habitaciones, se calculó en base al costo unitario promedio de habitación en bases absolutas. La relatividad en esta ratio particular no cumplió por la razón que son solo 153 habitaciones disponibles sobre los cuales recae toda la inversión de dicho departamento.

La presente ratio cumplió con la determinación del generador de costos de consumo que corresponde a la actividad de la venta de habitaciones, de acuerdo al capítulo 2.1.1. Sistema de costeo basado en actividades. El generador de costo para la presente ratio de cálculo son las habitaciones del hotel, puesto que estas son variables por cada propiedad y a medida que incrementen el número de habitaciones mayor será el ingreso y el costo proveniente de ellas, tanto para los costos directamente atribuibles como para los costos generales que fueron identificados en el hotel como parte de la aplicación del sistema de costeo.

De acuerdo al USALI y para fines de la presente investigación, la ratio utilizada fue la ratio **de ingreso / costo por habitación disponible –RevPAR / CostPAR-**. Y aunque se hace más referencia a la ratio RevPAR, este puede ser utilizado para realizar el costo promedio vinculado con el sistema de costos basados en actividades.

El USALI realizó la siguiente descripción de la ratio RevPar.

Ratio del ingreso de habitaciones por habitaciones disponibles	=	Total ingreso por habitaciones <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Habitaciones disponibles
---	---	--

Ilustración 5. Ratio del ingreso de habitaciones por habitación disponible.

Ratio del departamento de habitaciones orientado a la determinación del ingreso promedio de habitación que pueda ser utilizado para la comparación frente a otras propiedades de las mismas características. Fuente: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (**Hotel Association of New York City, 2014, pág. 195**).

La ratio del ingreso de habitaciones por habitaciones disponibles (RevPAR) mide el promedio de ingresos de habitaciones que un hotel puede lograr con relación a las habitaciones disponibles en la propiedad por un periodo. RevPAR incluye la influencia de dos factores – ocupación y la tarifa promedio. RevPAR puede ser utilizado, de un modo, para comparar los resultados de ingresos de habitaciones con el resultado de periodos anteriores o para comparar los resultados actuales con los presupuestados. En adición, dado que los ingresos por habitación se incrementan según el número de habitaciones en la propiedad, se puede usar como una comparación del rendimiento de los ingresos por habitación de una empresa con sus competidores o propiedades comparables. (Hotel Association of New York City, 2014, pág. 195)

Para la ejecución operacional utilizada en la investigación, se adaptó este concepto como una ratio de **Costo de habitaciones por habitación disponible –CostPAR-Rooms Cost per Available Room-**.

Ratio de costos de habitaciones por habitaciones disponibles	=	$\frac{\text{Total costo por habitaciones}}{\text{Habitaciones disponibles}}$
---	---	---

Ilustración 6. Ratio de costos de habitaciones por habitación disponible.

Ratio del departamento de habitaciones derivado del ratio de ingresos y utilizado dentro de la investigación como indicador comparativo relacionado al costo, el cual es vinculado con la variable independiente. Fuente: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (**Hotel Association of New York City, 2014, pág. 195**).

De dicho modo, se hizo mayor énfasis en los costos de producción promedio vinculados a la venta de habitaciones, reemplazando el ingreso total de habitaciones -Total Rooms Revenue- por los costos totales de las habitaciones - Total Rooms Cost- en un determinado periodo de análisis y sobre el número total de habitaciones disponibles, cuyo número depende de cada complejo hotelero. Puesto que, de acuerdo a USALI, si los ingresos incrementan de manera proporcional al número de habitaciones y se realiza una ratio con el fin de realizar comparaciones, los costos también cuentan con dicho efecto dentro del ratio.

2.1.8. ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ACTIVIDAD DE VENTA DE BAR Y RESTAURANTE (ALIMENTOS Y BEBIDAS).

a. Descripción.

En cuanto al el análisis realizado de manera general –ingresos y costos– para la revisión completa de la actividad de alimentos y bebidas, el USALI definió:

Los ingresos incluyen toda venta de alimentos y bebidas para el consumo de los huéspedes, como también, ingresos de ciertos servicios, cargos y productos no consumibles vendidos o cargados en el departamento de alimentos y bebidas como otras ventas. El ingreso por alimentos y el ingreso por bebidas pueden incluir porciones de los ingresos por paquetes. De acuerdo a lo comentado sobre el departamento de Habitaciones, los ingresos de paquetes son alojamientos vendidos en conjunto con otros servicios provistos por la propiedad o terceros como parte de una transacción única con el huésped. Los ingresos por paquetes son asignados a otros departamentos basados en

los valores relativos de mercado o las partidas suministradas por dichos departamentos. Para los hoteles que ofrecen a niveles menores de venta de alimentos y bebidas o como una base ocasional, la venta y los egresos relacionados podrán ser reportados como actividad en el departamento de Operaciones Minoritarias o las ventas podrán ser reportadas en la base neta de la actividad Ingresos Misceláneos. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 26)

De acuerdo al USALI, los ingresos que componen esta actividad departamental son el ingreso de alimentos, los ingresos por bebidas y otros ingresos, sustrayendo además los subsidios entregados. Siendo el ingreso de alimentos y bebidas son fuente de ingresos distintos. Mientras que otros ingresos son relacionados a los bienes no consumibles vendidos como parte o de forma independiente de los dos tipos de ingreso ya mencionados (como el alquiler de audiovisuales, alquiler de habitaciones para buffet, cargos de instalación de catering, cargos de cobertura de eventos y shows durante el servicio de alimentación y bebida, recuerdos y prendas de vestir). Por último, se tiene los subsidios, descuento sobre ventas de servicios realizados ad honorem y relacionados a quejas de huéspedes y clientes insatisfechos en el restaurante y en el bar de la propiedad hotelera.

En cuanto a los costos de la actividad, son los costos de adquisición de los alimentos, los costos de adquisición de las bebidas, costos de personal de producción del departamento de cocina y del departamento de alimentos y bebidas, suministros de limpieza del restaurante y de cocina, servicios de cortesía, decoraciones de mesas, menajes, utensilios, copas, gas, la lista decorativa de los menús, música y entretenimiento en las áreas de bar y restaurante, papelería para el servicio y el costo de uniformes de los asociados que cocinan los platos, que atienden a los clientes en las mesas y que atienden en el bar.

Para el análisis de los costos del departamento de alimentos y bebidas. Se realizó un cálculo representando los indicadores de la variable independiente de la investigación para los

objetivos específicos. En cuanto al departamento de alimentos y bebidas, se tiene dos indicadores, los cuales representan la sub división más grande de ambos departamentos: la actividad de venta de alimentos y la actividad de venta de bebidas.

Las ratios corresponden al costo de los alimentos y de las bebidas en términos numéricos relativos (de acuerdo a las ratios de análisis propuestos por el USALI). Ya que, al plantearse una ratio numérico absoluto sobre un universo tan amplio como el de alimentos (platos preparados de varios tipos y presentaciones) y bebidas (licores preparados y botellas vendidas de varios tipos, marcas y presentaciones) no se pudo llegar a un plano uniforme de comparación. Por lo que el análisis relativo y proporcional pudo establecer una vinculación con el costo para ser comparado y analizado.

b. Ratio de costos y su generador de costo de consumo de recursos.

La ratio aplicada a la actividad de venta de alimentos; perteneciente al departamento de alimentos y bebidas, o también llamado departamento de restaurante y bar; representó un cálculo de vinculación entre el costo de los alimentos con los ingresos obtenidos por su venta en bases numeras relativas -porcentaje-.

El absolutismo en esta ratio en particular no cumplió debido a que existe una variedad platos y bebidas preparadas y en varias presentaciones. Adicional, la cantidad de huéspedes que ingresa al área de restaurante y bar para el consumo varía, e inclusive varía los pedidos que puedan realizar, distorsionando la estadística.

La ratio cumplió con la determinación del generador de costos de consumo que corresponde a la actividad de la venta de alimentos, de acuerdo al capítulo 2.1.1. Sistema de costeo basado en actividades. El generador de costo para la presente ratio de cálculo es la vinculación proporcional del ingreso, por cada unidad monetaria de venta. Hablamos del margen del ingreso en su totalidad que una vez calculado con la vinculación proporcional al costo, puede ser utilizado para determinar los costos indirectos en cada ingreso particular

realizado. De este modo se pueden atribuir los costos directos e indirectos dentro de cada tipo de venta proveniente de alimentos.

La aplicación de dicha ratio cumplió tanto de manera general -sobre costos totales- como de manera específica -determinar el costo promedio de un mes operativo-, ya que medida a que se incrementan los ingresos de alimentos, hubo una repercusión con los costos de los mismos.

De acuerdo al USALI y para fines de la presente investigación, la ratio utilizada fue el **porcentaje de costo de alimentos –Food cost percentage-**. El USALI realizó la siguiente descripción de la ratio:

Esta métrica evalúa si una venta del departamento de banquetes o catering tiene problemas con el tamaño de la porción, desperdicio, robo u otros problemas en controlar el costo de alimentos. Los gerentes de hotel deben comparar su actual porcentaje de costo de alimentos contra el presupuestado o el potencial porcentaje de costo de alimentos. El porcentaje potencial de los costos de alimentos es determinado tomando en cuenta los precios de venta de una operación, costos de adquisición y ventas mixtas. Cuando se calcula el porcentaje potencial del costo de alimentos, el tamaño de porción deseado necesita también ser considerado así también como el desperdicio esperado. El porcentaje de costo de alimentos es calculado dividiendo el costo de ventas de alimentos sobre el total de ventas de alimentos en un periodo de tiempo medido. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 205)

$$\text{Porcentaje de costo de alimentos} = \frac{\text{Costo de alimento vendido}}{\text{Total ingreso por alimentos}} \times 100$$

Ilustración 7. Ratio de porcentaje de costo de alimentos.

Ratio del departamento de alimentos orientado a la determinación de la vinculación del ingreso con el costo. Determina cuánto ejecutas por cada unidad de moneda vendida. Fuente: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (Hotel Association of New York City, 2014, pág. 205).

En conclusión, la utilización de dicha ratio se comprende por la vinculación del ingreso de alimentos con el costo de alimentos, siendo determinado de manera general para luego extender el resultado de la ratio a una determinación de costos más específicos, considerado como una aplicación inductiva de la ratio.

Esta determinación de costos más específicos es aplicable para identificar el costo indirectamente atribuible a los diferentes tipos de ventas de alimentos, como el tipo de costo vinculado a una línea de comidas y platos en especial, la venta de bufets durante los meses, una línea de menú completa o el costo de la venta de cenas durante el mes, las posibilidades son extensas.

Las múltiples posibilidades de uso de esta ratio son amplias, debido a que existen muchas líneas de servicios de venta de alimentos dentro del departamento, desde el tipo de alimento que se sirve -desayuno, almuerzo, cena, café break- hasta la variedad del menú y el tipo de ración ofrecido en cada plato.

La complejidad de la actividad hace que varios hoteles cuenten con problemas de identificación de tamaño de la porción de los platos -siendo definidas desde un principio pero sin saber que serán rentables durante la temporada en la que se ofrece-, es por ello que varias empresas hoteleras prefieren realizar, durante el proceso, el cálculo inductivo de asignaciones de costos indirectos a través del ratio del porcentaje de costo de alimentos para ajustar la proporción de ración servida de los platos y ser más rentables de acuerdo a sus pronósticos de ingresos.

c. Ratio de costos y su generador de costo de consumo de recursos.

La ratio aplicada a la actividad de venta de bebidas; perteneciente al departamento de alimentos y bebidas, o también llamado departamento de restaurante y bar; representó un cálculo de vinculación entre el costo de las bebidas con los ingresos obtenidos por su venta en bases numeras relativas -porcentaje-. El absolutismo en esta ratio en particular no cumplió

debido a que existe una variedad de bebidas preparadas y en varias presentaciones de botellas. Adicional, la cantidad de huéspedes que ingresa al área de restaurante y bar para el consumo varía, e inclusive varía los pedidos que puedan realizar, distorsionando la estadística.

La ratio cumplió con la determinación del generador de costos de consumo que corresponde a la actividad de la venta de bebidas, de acuerdo al capítulo 2.1.1. Sistema de costeo basado en actividades. El generador de costo para la presente ratio de cálculo es la vinculación proporcional del ingreso, por cada unidad monetaria de venta. Hablamos del margen del ingreso en su totalidad que una vez calculado con la vinculación proporcional al costo, puede ser utilizado para determinar los costos indirectos en cada ingreso particular realizado. De este modo se pueden atribuir los costos directos e indirectos dentro de cada tipo de venta proveniente de bebidas. La aplicación de dicha ratio cumplió tanto de manera general -sobre costos totales- como de manera específica -determinar el costo promedio de un mes operativo-, ya que medida a que se incrementan los ingresos de bebidas, hubo una repercusión con los costos de las mismas.

De acuerdo al USALI y para fines de la presente investigación, la ratio utilizada fue el **porcentaje de costo de bebidas –Beverage cost percentage-**. El USALI realizó la siguiente descripción de la ratio:

Esta métrica evalúa si una venta del departamento de banquetes o catering tiene problemas con los controles de vertido de alcohol, desperdicio, robo u otros problemas en controlar el costo de bebidas. Los gerentes de hotel deben comparar su actual porcentaje de costo de bebidas contra el presupuestado o el potencial porcentaje de costo de bebidas. El porcentaje potencial de los costos de bebidas es determinado tomando en cuenta los precios de venta de una operación, costos de adquisición y ventas mixtas. Cuando se calcula el porcentaje potencial del costo de licores, el tamaño del trago de licor deseado necesita también ser considerado. Cuando se determina el

porcentaje potencial del costo de cerveza, la combinación de ventas de cada contenedor de cerveza utilizado (tazas, vasos, jarras) tiene que figurar dentro del cálculo. El porcentaje de costo de bebidas es calculado dividiendo el costo de ventas de bebidas sobre el total de ventas de bebidas en un periodo de tiempo medido. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 206)

$$\text{Porcentaje de costo de bebidas} = \frac{\text{Costo de bebidas vendidas}}{\text{Total ingreso por bebidas}} \times 100$$

Ilustración 8. Ratio de porcentaje de costo de bebidas.

Ratio del departamento de bebidas orientado a la determinación de la vinculación del ingreso con el costo. Determina cuánto ejecutas por cada unidad de moneda vendida. Fuente: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (Hotel Association of New York City, 2014, pág. 206).

La utilización de esta ratio se comprende por la vinculación del ingreso de bebidas con el costo de bebidas, siendo determinado de manera general para luego extender el resultado de la ratio a una determinación de costos más específicos, considerado como una aplicación inductiva de la ratio.

Esta determinación de costos más específicos es aplicable para identificar el costo indirectamente atribuible a los diferentes tipos de ventas de bebidas, como el tipo de costo vinculado a un tipo de trago en especial, la venta de botellas de vino durante los meses o el costo de la venta de cada tipo de cerveza durante el mes, las posibilidades son extensas.

Las múltiples posibilidades de uso de esta ratio son amplias, debido a que existen muchas líneas de servicios de venta de bebidas dentro del departamento, desde el tipo de bebida alcohólica que se sirve -cerveza, trago, vasos, botella de licor- hasta la variedad y el tipo de ración ofrecido en cada bebida alcohólica. La complejidad de la actividad hace que varios hoteles cuenten con problemas de identificación de tamaño de distribución de las bebidas, es por ello que varias empresas hoteleras prefieren realizar, durante el proceso, el cálculo inductivo de asignaciones de costos indirectos a través de la ratio del porcentaje de costo de

bebidas para ajustar la proporción de distribución servida de las bebidas y ser más rentables de acuerdo a sus pronósticos de ingresos.

2.1.9. ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ACTIVIDAD DE SERVICIOS DE SPA.

a. Descripción.

El ingreso proveniente del departamento de Spa / Health Club es clasificado en varias categorías. Estas son definidas a continuación: Ingreso de Spa incluye una porción atribuida del ingreso de habitaciones por paquetes. De acuerdo a lo descrito en la actividad de habitaciones, los ingresos por paquetes son alojamientos vendidos en conjunto con otros servicios provistos por la propiedad o por terceros como parte de una sola transacción con el huésped. Los ingresos por paquetes son atribuidos a otros departamentos basados en el valor relativo del mercado o las partidas suministradas por dichos departamentos. Bajo ciertas circunstancias los ingresos de spa en su totalidad pueden ser reportados sobre una base neta en la partida Ingresos Misceláneos. (Hotel Association of New York City, 2014, p. 54)

Los ingresos más corrientes de la actividad de spa en la industria hotelera son el ingreso de masaje y tratamiento corporal, ingreso de cuidado de la piel, ingreso de cuidado del cabello, ingreso de cuidado de las unas, ingreso de gimnasio, ingreso de programas de salud, ingreso de cuota de membresía, ingresos minoristas -venta de accesorios- y subsidios -accesorios de libre disposición o servicios prestados de manera gratuita-. Estos servicios pueden ser prestados para huéspedes internos transitorios, huéspedes con adquisición de paquetes que incluye tratamientos de spa y clientes externos.

Además, el spa cuenta con costos como los costos de productos accesorios vendidos, toallas, decoración, cremas, lociones, costo de personal, costo de suministros para la realización de tratamientos, ambientación de perfume, suministros de limpieza, productos de cuidado y

belleza, costo de lavado de suministros, costos relacionados al mantenimiento de la piscina de relajación y los uniformes del personal que realiza los tratamientos a los huéspedes.

De acuerdo a la estructura de esta operación en una propiedad, la actividad de spa puede tener su propia fuente de ingreso departamental independiente o puede ser cargada a las actividades de ventas de Ingresos Misceláneos.

También dependerá de la repercusión financiera de la actividad con respecto al total de los ingresos operacionales de la propiedad. El departamento de Health Care en un hotel completo y dedicado a ello puede contar con piscinas de relajación, gimnasios, tiendas deportivas, áreas de relajación y de masajes.

Para materia de investigación, este departamento fue considerado para el análisis como la tercera actividad del hotel que aporta ingresos del hotel de manera material con respecto al resto de operaciones. Cabe indicar que se han seleccionado los departamentos de acuerdo a la materialidad de vinculación con respecto a la rentabilidad del giro operativo general del hotel.

Para el JW Marriott El Convento, la actividad de Spa se encuentra dentro del departamento de Habitaciones, y cuenta solo con los servicios de masajes, tratamientos faciales, tratamientos de cabello, tratamientos de uñas, área de hidromasajes y una piscina de relajación debido a una particular presión atmosférica y mayor falta de oxígeno.

b. Ratio de costos y su generador de costos de consumo de recursos.

La ratio utilizada para la actividad de spa, el cual para el hotel materia de investigación no cuenta con un departamento propio y pertenece al departamento de habitaciones, fue calculada en base al espacio utilizado para la ejecución de la actividad y su respectiva producción de ingresos. Resultando en una ratio de bases relativas donde se determina el ingreso obtenido y el costo ejecutado por cada metro cuadrado en el cual el spa opera.

Ante ello, esta ratio cumplió con la determinación de su respectivo generador de costo de consumo de recursos propuesto para la actividad de spa, de acuerdo al capítulo 2.1.1. Sistema de costeo basado en actividades.

El generador de costo para esta ratio es el espacio utilizado –calculado en espacio por metro cuadrado–, debido a que es una forma adecuada de realizar las comparaciones entre propiedades hoteleras. Ya que cada hotel cuenta con una estructura de spa diferente y con ingresos distintos en un solo espacio, la comparación de costos e ingresos entre ellas no podría ser determinada de un modo distinto, inclusive cualquier variación espacial del spa debe incurrir en variación de los ingresos y costos de la misma. En modo general, la ratio determina que tan productiva –en ingresos y costos– es el área aplicada destinada solamente para la actividad de spa.

La ratio descrita se denomina **egresos / ingresos de spa por metro cuadrado**. La ratio de egresos de spa por metro cuadrado se encuentra propuesta en el USALI, el cual describió la ratio del siguiente modo:

Ya que el spa es una forma especializada de venta minorista, los ingresos y los egresos son frecuente medidos en una base por metro cuadrado o por pie cuadrado. El espacio usado en spa incluye cuartos interiores de tratamiento, espacio al aire libre de tratamiento, espacio de salón, espacio de venta minorista, gimnasio, estudio de fitness, piscina interior, área de hidromasajes, área de sauna (si es operado por el spa), hidromasaje interior, vestidores y sala de espera. Esta métrica puede ser aplicada a una fuente específica de ingreso (por ejemplo, masajes y tratamiento corporal, venta minorista, gimnasio, etc.) dentro del departamento de spa y su correspondiente uso espacial. (Hotel Association of New York City, 2014, pág. 211)

Egresos / ingresos de spa por metro cuadrado	=	$\frac{\text{Ingresos de spa / Egresos de spa}}{\text{Metro o pie cuadrado de espacio utilizado}}$
---	----------	--

Ilustración 9. Ratio de egresos o ingresos de spa por metro cuadrado.

Ratio de la actividad de spa orientado a la determinación de rentabilidad por espacio, vinculando el ingreso o egreso sobre el espacio atribuido a la operación. Fuente: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (**Hotel Association of New York City, 2014, pág. 211**).

De ello, la ratio descrita puede ser utilizado de manera inductiva, ya que puede ser utilizado para los ingresos y gastos de manera general como para cada línea de producción y venta realizada en el departamento o actividad de spa. La particularidad de ser medible bajo metro cuadrado lo hace comparable con spas de otras propiedades y ver las debilidades y oportunidades de la actividad.

Las asignaciones de costos directos y costos indirectos son realizadas con esta métrica. Cada espacio en donde se realiza cada una de las actividades debe ser tomado en cuenta, desde los cuartos de tratamientos hasta la piscina de relajación, ya que es la manera más razonable de distribución bajo el sistema de costeo basado en actividades.

2.1.10. RENTABILIDAD.

Corresponde a la variable dependiente de la presente investigación. La rentabilidad se encuentra representada como la parte influenciada ante el sistema de costeo en base a actividades aplicada por el hotel JW Marriott El Convento Cusco. Esta variable, considerada universal, contó con conceptos relacionados para medir y determinar un punto de vinculación con la variable independiente de este estudio.

a. Definición conceptual.

Es uno de los elementos básicos de las ciencias financieras, y aunque sea básico, la mayoría de autores toman como tácito el conocimiento de la misma en las fuentes y textos académicos. Siendo este concepto una pieza clave para todo tipo de análisis, desde el análisis para con las actividades hasta el análisis de la rentabilidad para con el control de los riesgos.

Entre las definiciones económicas, se encuentra una financiera por parte de Lawrence Gitman que indicó que “la Rentabilidad es la relación existente entre los ingresos y los costos

generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas” (Gitman, 2012, pág. 544). A esta definición, se puede añadir que la relación descrita también es considerada como una razón aritmética e, inclusive, proporcional.

Esta relación está netamente basada e interpretada en los cambios dentro de la información financiera de la empresa, L. Gitman comentó al respecto que “Las utilidades de una empresa pueden aumentar: **1. Al incremento de los ingresos, o 2, al disminuir los costos**” (Gitman, 2012, pág. 544). Por lo que, para la rentabilidad, tanto los ingresos como los costos son las partes conformantes de la determinación del presente concepto.

Además, la rentabilidad es **fuertemente vinculada con el riesgo**; puesto que dentro de las bases de consulta se obtuvo que el riesgo “en el contexto de la administración de capital de trabajo, es la probabilidad de que una compañía sea incapaz de pagar sus deudas a medida que estas vencen” (Gitman, 2012, pág. 544). Este riesgo conocido como el riesgo de insolvencia técnica hace que la empresa no sea **técnicamente insolvente**, que se refiere a la “condición que describe a una empresa que es incapaz de pagar sus deudas a medida que se vencen” (Gitman, 2012, pág. 544).

Dentro de la línea operacional, que va es un campo de análisis más allá que una simple relación de ingresos con egresos, se tiene un análisis conceptual en base a las estrategias orientadas en una línea de producto o servicio que el hotel que realizó durante el año 2018, conceptos materia de este estudio de la presente investigación.

Es la rentabilidad de una línea de producto la que determina el éxito de una estrategia que se realiza con el fin de producirlo o venderlo. Sin embargo, (...), la maximización de utilidades a corto plazo puede ser una mala estrategia para la compañía si conlleva a reducciones de inversión en cuanto a nueva capacidad y tecnología. (...). Las estrategias que logran rentabilidad a corto plazo pueden no ser las mejores para los intereses a largo plazo de la compañía. (Namias, 2014, pág. 11)

El análisis de la rentabilidad en el párrafo anterior tiene un sentido más profundo y vinculado con el aspecto del tiempo. Lo que Namias intentó explicar es cómo la rentabilidad otorga un aspecto de beneficio financiero que es capaz de trascender en el tiempo a través de la utilidad. De hecho, Namias indicó que dicha trascendencia es la que determina el éxito del producto que la empresa venda. Por lo que se concluye que la trascendencia en el tiempo es una característica de la rentabilidad. Existe rentabilidad si, y sólo si, hay más inversiones a largo plazo y activos no corrientes.

b. Vinculación de la rentabilidad con los activos y pasivos corrientes.

Una de los mayores factores que determina el comportamiento de la rentabilidad en sí son los movimientos de los activos corrientes. “La manera en que el cambio de nivel de los activos corrientes de la empresa afecta el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo se muestra usando la razón entre activos corrientes y activos totales” (Gitman, 2012, pág. 544).

Para efectos de la investigación, dentro del marco explicativo, este aspecto de las variaciones de activos corrientes y pasivos corrientes ante la rentabilidad pudo dar una visión más amplia con los análisis y conclusiones metodológicos. De hecho, puede dar una explicación complementaria a lo que llegue a ser su vinculación con la metodología de costos basados en actividades. De acuerdo con lo que Gitman (2012) explicó en la tabla a continuación, se tuvo una idea del comportamiento de la rentabilidad ante la variación tanto de los activos corrientes y pasivos corrientes;

Tabla 3: Los efectos en las razones de activos y pasivos corrientes con la rentabilidad.

Cambio de razones sobre utilidad		
Razón	Cambio en la razón	Efecto en las utilidades
Activos Corrientes	Aumento	Disminución
Activos Totales	Disminución	Aumento
Pasivos Corrientes	Aumento	Aumento
Activos Totales	Disminución	Disminución

En la presente tabla se muestra, de manera general, las fluctuaciones de la rentabilidad y el riesgo ante los movimientos del activo corriente y el pasivo corriente. Se puede notar que la rentabilidad se ve inducida por la aplicación de los activos corrientes y la cancelación de pasivos corrientes. Fuente: (Gitman, 2012, pág. 545)

Para identificar y analizar dichas variaciones de la rentabilidad con los activos y pasivos corrientes se tiene que considerar, de manera particular, que la razón utilizada en el cuadro es la “razón indica el porcentaje de los activos totales, que es corriente” (Gitman, 2012, pág. 544) y del mismo modo que la razón de los pasivos corrientes con el activo total, En ambos casos la razón se muestra de manera relativa. La razón del activo actúa inversamente proporcional a la rentabilidad mientras que la razón del pasivo corriente actúa de manera directamente proporcional a las fluctuaciones de la rentabilidad.

c. Activos corrientes y la rentabilidad.

Dentro del análisis del comportamiento de la rentabilidad, se dio explicación profunda a cada una de las vinculaciones que cuenta la rentabilidad con las partes corrientes del Estado de Situación Financiera. En el análisis de la tabla previamente argumentada por Lawrence Gitman, con respecto a la vinculación con la razón del activo corriente, sostuvo lo siguiente:

Los efectos de un incremento o una disminución de esta razón se producen tanto en la rentabilidad como en el riesgo. Cuando la razón aumenta, es decir, cuando los activos corrientes aumentan, la rentabilidad disminuye. ¿Por qué? Porque los activos corrientes son menos volátiles que los activos fijos. Los activos fijos son más rentables porque agregan más valor al producto que los activos corrientes. Sin activos fijos, la empresa no podrá fabricar un producto. (Gitman, 2012, pág. 545)

Tabla 4: Razón activo corriente y rentabilidad

Razón	Cambio en la razón	Efecto en la rentabilidad
Activos Corrientes	Si la razón aumenta	La rentabilidad disminuye
----- Activos Totales	Si la razón disminuye	La rentabilidad aumenta

En la presente tabla se muestra, de manera general, la variación de la razón del activo corriente con la rentabilidad de una empresa. La relación es inversamente proporcional. Fuente referencial: (Gitman, 2012, pág. 545)

De acuerdo a lo consultado, la vinculación entre la rentabilidad con los activos corrientes se basa en la aplicación de las mismas dentro del proceso de generación de utilidades del periodo gerencial, la cual hace decaer el riesgo. Que de acuerdo a lo que Lawrence Gitman expuso;

El efecto del riesgo disminuye conforme aumenta la razón entre activos corrientes y activos totales. El aumento de los activos corrientes aumenta el capital de trabajo neto, reduciendo así, el riesgo de insolvencia técnica. Adicionalmente, a medida que descendemos en el lado de los activos del balance general, aumenta el riesgo relacionado con los activos; la inversión en efectivo y valores negociables es menos riesgosa que la inversión en cuentas por cobrar, inventarios y activos fijo. (...) Cuanto más cerca esté un activo del efectivo, menos riesgoso será. (Gitman, 2012, pág. 545)

Es decir, a menos activo corriente tenga la empresa, más activo corriente ha aplicado esta durante el ejercicio; como por ejemplo la ejecución de cuentas por cobrar, la venta de mercaderías, la conversión y recuperación de inversiones a corto plazo; y por ende los beneficios económicos son mayores. Claramente aquí estamos vinculando las partes del estado de situación financiera corriente con el riesgo y rentabilidad que conlleva cada una.

d. Pasivos corrientes y la rentabilidad.

La manera de cambio de nivel de los pasivos corrientes de la empresa afecta el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo se muestra mediante la razón entre pasivos corrientes y activos totales. Esta razón indica el porcentaje de activos totales que está financiado con pasivos corrientes. (...) Los efectos que producen un aumento o una disminución de la razón tanto en la rentabilidad como en el riesgo. Cuando la razón aumenta, la rentabilidad aumenta, ¿Por qué? Porque la empresa usa más financiamiento

de pasivos corrientes, que son menos costosos, y menos financiamiento a largo plazo.
(Gitman, 2012, pág. 546)

Tabla 5: Razón pasivo corriente y rentabilidad

Razón	Cambio en la razón	Efecto en la rentabilidad
Pasivos Corrientes	Si la razón aumenta	La rentabilidad aumenta
----- Activos Totales	Si la razón disminuye	La rentabilidad disminuye

En la presente tabla se muestra, de manera general, la variación de la razón del pasivo corriente con la rentabilidad de una empresa. La relación es directamente proporcional. Fuente referencial: (Gitman, 2012, pág. 546)

Los pasivos corrientes son menos costosos porque solo los documentos por pagar, que representan alrededor de 20% de los pasivos corrientes del fabricante típico, tienen un costo. Los demás pasivos corrientes son básicamente deudas sobre las cuales la empresa no paga ningún cargo interés. (Gitman, 2012, pág. 546)

Ahora bien, aquí se demuestra una vez más la teoría rentabilidad – riesgo, en la cual demuestra que a más riesgo tome un actor económico, mayor será la rentabilidad generada. En el caso de los pasivos corrientes, a más corrientes sean los pasivos, más rentables son, debido a que manejan un costo mínimo de intereses y que tiende a pagarse de manera más rápida, Por otro lado, a más corriente el pasivo sea más riesgoso es, no por el precio, sino por la influencia que supedita para cubrir los activos corrientes, Sobre ello Gitman recalcó que “cuando aumenta la razón entre pasivos corrientes y activos totales, el riesgo de insolvencia también aumento porque el aumento de los pasivos corrientes hace disminuir, a la vez, el capital del trabajo” (Gitman, 2012, pág. 546)

Cabe concluir que tanto la razón del activo corriente como la razón del pasivo corriente no forman parte de la estadística del presente estudio. Sin embargo, a pesar de que ambas razones no formen parte de la estadística, se encuentra presente dentro del análisis explicativo que tiene la presente investigación. Estas razones ayudan a la investigación explicativa a dar

un sentido a la rentabilidad y sus fluctuaciones, los cuales forman parte del análisis, junto con su vinculación con el sistema de costeo basado en actividades.

e. Rentabilidad en la investigación.

De lo que, expuesto anteriormente, la investigación refiere que, en conceptos generales, la rentabilidad tiene vinculación con la generación de beneficios financieros de la compañía en relación a varios índices, tanto como su relación con los costos aplicados, los activos o las ventas totales de un periodo. El modo de revisión e interpretación de la literatura revisada, muestran una base explicativa del fenómeno materia de análisis del presente estudio.

La rentabilidad, como tal, es un concepto financiero que cuenta con varias interpretaciones formuladas -ratios- a través de las vinculaciones que va adoptando. La fórmula vinculante en este estudio se encuentra compuesta por la utilidad generada sobre los costos y gastos vinculados a la operación, a la cual algunos autores consideran como inversión. En el caso de la investigación, la rentabilidad analizada y obtenida por el hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018 representa a la rentabilidad cada uno de los departamentos revisados. Siendo la ratio de la rentabilidad sobre la inversión la dimensión correspondiente a esta variable dependiente.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión o Egreso incurrido}}$$

Ilustración 10. Esquema general de la ratio de la rentabilidad sobre la inversión.

Fórmula de cálculo uno de los tipos de rentabilidad aplicables en la literatura. Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Para el presente estudio, se consideró la dimensión específica la ratio de la rentabilidad sobre la inversión, debido a que se analiza su fluctuación directa con el método de costeo de las operaciones. Por lo que, el estudio demanda definir una vinculación con el tipo de rentabilidad más próxima al costeo sin interponer otro tipo de erogaciones e inversiones que

puedan distorsionar la estadística aplicada, dicha aplicación es explicada a mayor detalle en el punto 2.1.6. Rentabilidad y utilidad del marco teórico y en el capítulo V de la presente investigación. La vinculación demandada en base a estadística a aplicar corresponde al **Teorema de Pearson**.

2.1.11. RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION.

a. Definición.

La rentabilidad sobre la inversión -ROE – Return on equity- es la dimensión de la variable dependiente utilizada en la presente investigación. De acuerdo a la literatura, corresponde a una de las formulaciones analíticas de la rentabilidad, siendo considerado como una ratio financiera de medición. En materia general, la rentabilidad cuenta con varias fórmulas vinculantes para determinar sus vinculaciones con los activos, las ventas y la inversión. Para esta investigación se utilizó la vinculación con la inversión, siendo la vinculación que más encaja con la variable independiente: el sistema de costeo por actividades.

De acuerdo con Case Knight en su libro, *Inteligencia Financiera*, la rentabilidad sobre la inversiones o ROE “nos dice cuál es el porcentaje de la rentabilidad que obtenemos por cada dólar de capital invertido” (Knight Case, 2015, pág. 168).

Case Knight también añadió que “se debe recordar la diferencia entre activo y patrimonio: Los activos hacen referencia a aquello con lo que la compañía cuenta, y el patrimonio hace referencia al resultado neto determinado por las reglas de contabilidad” (Knight Case, 2015, p. 168).

Además, Case Knight clasificó a esta ratio como una ratio de rentabilidad, sobre lo cual concluye:

Así como las otras ratios de rentabilidad, el ROE puede ser utilizado para comparar una compañía con sus competidores (y, en efecto, con compañías de otras industrias). Aun así, la comparación no siempre es simple. Una compañía A puede tener un ROE alto a

comparación de la compañía B porque esta se ha prestado más dinero – así es, este tiene más deudas y proporcionalmente menos patrimonio invertido en la compañía. ¿Esto es bueno o malo? La respuesta depende en si la compañía A está tomando mucho riesgo o si, por el contrario, está utilizando el dinero prestado de manera juiciosa para levantar la ratio. Esto nos lleva a ratios como la deuda sobre el patrimonio. (Knight Case, 2015, p. 168)

Ante lo anteriormente expuesto. Case Knight describió la fórmula de la rentabilidad sobre la inversión de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad sobre inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio invertido}}$$

Ilustración 11: Fórmula de la rentabilidad sobre inversión.

Fuente: *Financial Intelligence (Knight Case, 2015, pág. 169).*

Para materia de inversión, el ROE es utilizado de manera que pueda vincularse con la rentabilidad proveniente de la primera utilidad conseguida después de sustraer los costos de producción, por ello se denomina de manera particular a la ratio como rentabilidad bruta. Por otro lado; Se encuentra la denominación de inversión departamental, término utilizado para referirse a la inversión realizada para el departamento, la cual es equivalente a los gastos realizados dentro de un departamento. Tomando lo expuesto por Case Knight; La rentabilidad de cada dólar de capital invertido en una compañía puede ser analizada en sub divisiones de inversión como los departamentos operacionales del hotel, para llegar a un punto concreto de análisis específico.

Para concluir, Case Knight atribuyó:

Desde la perspectiva de un inversionista, el ROE es una ratio importante. Dependiendo en las ratios de interés, un inversionista podría ganar probablemente 2, 3 o 4 por ciento por encima de un bono del tesoro público, el cual está cerca de una inversión libre de

riesgo obtenible. Entonces, si alguien va a poner dinero en vuestra compañía, él querrá un retorno substancialmente alto de su capital. El ROE no especifica cuánto dinero el inversionista podrá retirar de la compañía, ya que depende de la decisión de la compañía sobre el pago de dividendos y sobre en cuanto se aprecia el precio de la acción hasta que el inversionista lo venda. Pero, el ROE es un buen indicador sobre si la compañía es aún capaz de generar un retorno que valga cualquier riesgo que la inversión pueda tener. (Knight Case, 2015, p. 169)

La asociación Harvard Business School Press en su libro *The essentials of finance and budgeting* sostuvo que esta ratio “relaciona el ingreso neto con el monto invertido por los empresarios (de manera inicial como a través de las ganancias retenidas). Es una medida de cuan efectiva la administración ha utilizado los aportes de los inversionistas en el negocio” (Harvard Business School Press, 2005, p. 46). Cabe indicar que es esta definición; la denominación de utilidad, tratada en la presente investigación, es reemplazada por ingreso neto, esto solo prueba que acorde a la literatura se puede realizar definiciones diferentes sobre un único concepto.

Por último, Harvard Business School Press en su libro *Finance Basics for Managers* aportó que:

El ROE muestra la utilidad como un porcentaje de los aportes de los socios. En efecto, es el retorno de la inversión de los propietarios –y puedes apostar que los socios lo compararán con lo que ellos pudieron haber ganado con otras alternativas de inversión. Para calcular el ROE, divida la utilidad neta sobre el aporte o capital de los socios. (Harvard Business Review Press, 2012, pág. 44)

En conclusión, la dimensión aplicada para la variable dependiente cuenta con la vinculación entre la utilidad neta con la inversión realizada. Para determinar la vinculación entre las variables de la investigación se conectó la utilidad neta con los costos basados en

actividades –costos ABC-. El resultado de la conexión de ambas variables se desarrolló en el capítulo 2.1.13. Rentabilidad y utilidad.

2.1.12. UTILIDAD BRUTA.

a. Definición.

La utilidad bruta forma parte del cálculo de la dimensión utilizada en la presente investigación, como parte de la variable dependiente de la rentabilidad. Llegando a ser un tipo de utilidad dentro del estado financiero de ganancias y pérdidas. Para la presente, se concilió su conceptualización con la delimitación del tipo de utilidad de la cual proviene.

“La utilidad bruta, es el exceso de las ventas sobre el costo de los activos vendidos. Los costos fijos de manufactura se incluyen en el costo de los artículos vendidos (...)” (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 525). Además, Adelberg comentó que “todos los costos de manufactura (tanto variables como fijos) se deducen primero de las ventas para llegar a la utilidad bruta. Los costos que no son de manufactura se deducen entonces de la utilidad bruta para determinar el ingreso operacional.” (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 526)

Knigh Case comentó que;

La utilidad bruta son las ventas menos el costo del producto vendido o el costo del servicio prestado. Es el resultante obtenido luego que la compañía haya pagado los costos directos incurridos para hacer el producto o realizar el servicio. La utilidad bruta debería ser suficiente para cubrir las erogaciones operativas de la empresa, impuestos, costos financieros y la utilidad neta. (Knigh Case, 2015, pág. 76)

La utilidad bruta te dice la utilidad básica del producto o servicio. Si esa parte en operatividad no es rentable, probablemente la compañía no esté encaminada a la sobrevivencia. Después de todo, ¿Cuánto esperas pagar los gastos operacionales, los salarios administrativos si no estás generando un saludable margen bruto? (Knigh Case, 2015, pág. 75)

$$\text{Utilidad Bruta} = \text{Venta} - \text{Costos de producto o servicio}$$

Ilustración 12. Esquema de la ratio de la utilidad bruta.

Fórmula de cálculo de la utilidad bruta. Fuente: Financial Intelligence (Knight Case, 2015, pág. 76).

Pero, ¿Qué significa saludable? ¿Qué tanta utilidad bruta es suficiente? Esto varía substancialmente por industria, y es probable que varíe de una compañía con otra incluso en la misma industria. En la industria de joyas, es típicamente un gran porcentaje. Siendo el resto del mismo modo, una compañía con grandes ventas puede prosperar con un bajo porcentaje de utilidad bruta como una compañía pequeña (es la razón por la cual Walmart puede cambiar sus precios bajos). Para calibrar la utilidad bruta de tu compañía, puede compararlo con los estándares de la industria, particularmente para compañías con un tamaño similar al de la industria. También puedes ver las tendencias año por año, examinando si tu utilidad bruta está apuntando para arriba o apuntando para abajo. Si está apuntando para abajo, puedes preguntar el por qué. ¿Los costos de producción están creciendo? ¿La compañía estuvo descontando sus ventas? Entendiendo porqué la utilidad bruta está cambiando, si es así, ayuda a los gerentes a darse una idea dónde poner la atención. (Knight Case, 2015, pág. 76)

La utilidad bruta puede ser severamente afectada por las decisiones en cuanto a cuándo reconocer la venta y por las decisiones sobre lo que se incluye en los costos de producto. Suponga que es un director para una firma de búsqueda de mercado e identificas que vuestra utilidad bruta está cayendo. Hechas un vistazo a los números, y al principio parece que el costo de servicio ha incrementado. Entonces usted y su equipo empiezan a anticipar cortes en el costo de servicio, quizás incluyendo algunos despidos. Pero cuando haces más búsqueda, encuentras que estos salarios que estaban anteriormente en Gasto Operativos fueron movidos al costo de servicio. Entonces, el costo de servicio no estaba incrementando, y los despidos pudieron haber sido un error. Ahora, se tiene

que hablar con el staff en contabilidad. ¿Por qué ellos movieron dichos salarios? ¿Por qué no se lo informaron? Si dichos salarios pertenecen al costo de servicio, entonces quizás la utilidad bruta de la firma necesita ser reducida. Pero nada más necesita cambiar. (Knight Case, 2015, pág. 77)

La Escuela de Negocio de la Universidad de Harvard indicó que “deduciendo el costo de productos vendidos a los ingresos de venta, obtendremos la utilidad bruta de la compañía – la estimación más aproximada de la utilidad de la empresa” (Harvard Business School Press, 2005, pág. 33). Además, la misma Escuela de Negocio de la Universidad de Harvard, definió la utilidad bruta como “Ingreso de ventas menos los costos de los productos vendidos. La más medida más aproximada de rentabilidad” (Harvard Business School Press, 2005, pág. 299)

b. Cambio en la Utilidad Bruta.

Al analizar el cambio de la utilidad bruta, puede hacerse una comparación entre las operaciones presupuestadas y reales del presente año o entre las operaciones reales del año anterior y del presente año. Cuando un presupuesto se elabora en forma cuidadosa, por lo general es preferible comparar lo real con el presupuesto por cuanto mide mejor el desempeño en términos de los que realmente se logra con lo que debe lograrse. Las principales causas de una diferencia en la utilidad bruta son los cambios en los precios de venta, el volumen de ventas, los costos. (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 800)

Al analizar un cambio en la utilidad bruta, la utilidad bruta real del presente año se comparará con la presupuestada. Para efectos de una comparación simple (...) El valor de la utilidad bruta debe ser suficientemente alto para cubrir los gastos de venta, administrativos y todos los demás gastos, incluidos los impuestos sobre la renta. Además, este debe ser suficientemente alto para suministrar una cantidad adecuada de utilidad controlable para un centro de utilidades o una cantidad apropiada de utilidad

controlable sobre los activos controlables para un centro de inversión. Así, los gerentes de los centros de responsabilidad deben ser consistentes de cualquier cambio significativo en la utilidad bruta y sus posibles causas, de manera que pueda iniciarse una investigación de las variaciones si se considera apropiado bajo las circunstancias. (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 801)

En la mayor parte de las compañías, dos coeficientes muy importantes son el coeficiente del costo de ventas (CCV) y el coeficiente de la utilidad bruta (CUB). El coeficiente del costo de ventas es la relación entre el costo de ventas y las ventas. El coeficiente de la utilidad bruta es la relación de la utilidad bruta con las ventas. (...). El CCV más el CUB debe ser igual al 100% puesto que son complementarias entre sí. (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 801)

Cualquier cambio en el CCV sobre el CUB debe analizarse adicionalmente dentro de las siguientes tres variaciones:

Variación del volumen: Cuando cambia el volumen, variarán las ventas totales y el costo total de las ventas y, por consiguiente, la utilidad bruta.

Variación de los precios de venta: Cuando cambia el precio de venta por unidad, variarán las ventas totales y, por consiguiente, la utilidad bruta.

Variación del costo: Cuando cambia el costo por unidad, variará el costo total de las ventas y, por consiguiente, la utilidad bruta. (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 801)

Para ello, se utiliza una fórmula para validar la variación del costo real contra el presupuestado que se basa en lo siguiente:

$$\text{Variación del costo} = \left(\frac{\text{Costo presupuestado}}{\text{por unidad}} - \frac{\text{Costo real}}{\text{por unidad}} \right) \times \text{Volumen real}$$

Ilustración 13. Esquema formular de la variación del costo.

Análisis de la variación de la utilidad bruta. Fórmula de cálculo de la variación del costo en materia de volumen.

Fuente: Contabilidad de Costos (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 801).

c. Cambio en la Utilidad Bruta – Variación de Volumen.

En cuanto a las variaciones de volumen, luego se procede a realizar las comparaciones con la información presupuestaria, de ella se verá si la utilidad bruta es menor o mayor que la proyectada, Ante ello, Adelberg consideró que, en una revisión presupuestal negativa, es decir que se venda menos de lo proyectado significa que:

Refleja tanto el fracaso del gerente del departamento de producción para generar el nivel que debe lograrse en cuanto a la actividad productiva, como la falla del gerente del departamento de mercadeo para generar el nivel que debe alcanzarse por lo que respecta a la actividad de ventas. (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 801)

d. Cambio en la Utilidad Bruta – Variación de Precio de Venta.

Para determinar le cambio de la utilidad bruta en base de variación de precio de venta, se realiza un cálculo que se obtiene:

Multiplicando el volumen real por la diferencia entre el precio de venta presupuestado por unidad y el precio de venta real por unidad. La variación del precio (...) favorable e indica, al menos en forma superficial, el éxito del gerente del departamento de mercadeo para incrementar las ventas para incrementar las ventas totales en dólares mediante un aumento en el precio de venta unitario. (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 802)

Sin embargo, la variación favorable del precio de venta (...) compensa ampliamente la variación desfavorable en el volumen (...). La estrategia empleada por el gerente del departamento de mercado (incremente en el precio de venta seguido por una pequeña reducción en el volumen de ventas) fue muy exitosa esta vez. La próxima ocasión, por supuesto, la misma estrategia podría generar un resultado opuesto, con una variación favorable en el precio de venta cancelada por una variación desfavorable en el volumen

si se incrementa la elasticidad del precio de la demanda, la cual debe considerarse. (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 802)

e. Cambio en la Utilidad Bruta – Variación de Costo.

Se calcula multiplicando el volumen real por la diferencia entre el costo presupuestado por unidad y el costo real por unidad. La variación del costo es (...) desfavorable, y refleja la falla del gerente de departamento de producción para mantener estrecho control sobre los materiales directos, la mano de obra directa y/o los costos indirectos de fabricación. (Adelberg, Polimeni, & Fabozzi, 1997, pág. 802)

2.1.13. RENTABILIDAD Y UTILIDAD.

a. Criterio utilizado en la investigación.

De acuerdo a lo expuesto en materia de **rentabilidad**, se pudo deducir que cada autor tiene una conceptualización diferente de la rentabilidad en varios aspectos y, en especial, vinculándolo con el término **utilidad** de diferentes modos. Incluso varios autores realizan la conceptualización y la fórmula de la rentabilidad en bases vinculatorias a la utilidad.

Véase tanto la ilustración Nro. 3 del capítulo 2.1.3. Rentabilidad como la ilustración Nro. 4 del capítulo correspondiente a la Utilidad bruta, en la cual una de ellas forma parte de la fórmula de la otra. Siendo la rentabilidad la que incluye a la utilidad. Considera la **utilidad** como la **representación absoluta** de la diferencia entre el ingreso y el egreso –inversión aplicada–, y por otro lado la **rentabilidad** como la **representación relativa** de la relación de la utilidad con la inversión aplicada.

Por lo que, en la presente investigación, se consideró la utilidad como parte del marco teórico para la representación del resultado de los ingresos con los gastos aplicados. Dichos gastos aplicados fueron vinculados con la aplicación del sistema de costeo basado en actividades. El cual, a través de la rentabilidad, encuentra una relación conexas que sustenta la vinculación de ambas variables –independiente y dependiente–.

b. Formulación de la dimensión de la variable dependiente.

Para llegar a un punto de conexión dentro del presente estudio. Debe la variable independiente encontrarse con la variable dependiente en los más mínimos enlaces posibles. Es la utilidad el único conector de ambas variables para el análisis de la influencia materia de investigación.

Para empezar la conexión más próxima que tiene el costeo basado en actividades con la utilidad es la **utilidad bruta**. Siendo la utilidad bruta, de acuerdo al capítulo 2.1.4, la utilidad más cercana a esta variable, ya que la utilidad bruta representa los ingresos de ventas menos los costos de producción (los cuales son representados bajo el sistema de costeo basado en actividades).

El aspecto descrito en el párrafo anterior funciona también para las dimensiones de la variable independiente, ya que cada utilidad bruta y costeo basado de actividad -costos ABC- puede ser disgregada por cada actividad y/o departamento encontrados dentro del desarrollo de la presente investigación.

Para que dicha utilidad bruta llegue a la variable dependiente -la rentabilidad-, dicha variable tendrá que formularse de forma particular para los objetivos de investigación general y específicos. Es decir, que la fórmula de la rentabilidad -sobre la inversión- que se encontraba vinculada a un cociente producto de una utilidad general con una inversión general deberá ser adaptada para que se determine una rentabilidad por departamento. Esta rentabilidad por departamento conllevó a la formulación de la utilidad de dicho departamento sobre la inversión realizada en ella. Siendo la utilidad del departamento definida como utilidad neta. Sin embargo, contamos con la utilidad bruta del departamento como vinculación directa de la variable independiente.

Por ello, se debe escalar un poco más la formulación de la rentabilidad general por departamento a una **rentabilidad bruta por departamento**. Ahora bien, para que la fórmula

cobre sentido, esta debió adecuarse a los ratios con los cuales la rentabilidad fue analizada para los fines de investigación; resultando la ratio de rentabilidad sobre la inversión (ROE) la más indicada, si a la vinculación de costos y de utilidad bruta se refiere. Por lo que se formuló la ratio de la utilidad bruta del departamento sobre la inversión, el cual vinculó a la generación de la utilidad bruta departamental. A esta razón se denomina, de acuerdo a la literatura, **Rentabilidad sobre la inversión** (ROE – Return on equity), para fines específicos de la investigación pasara a ser **Rentabilidad bruta sobre la inversión departamental**.

$$\text{Rentabilidad bruta sobre la inversión departamental} = \frac{\text{Utilidad bruta del departamento}}{\text{Egreso incurrido del departamento}}$$

Ilustración 14: Planteamiento de la rentabilidad bruta sobre la inversión departamental.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Por último, en la industria del hotelería, la inversión vinculada a la generación de utilidad bruta por departamento llega a ser el gasto aplicado. Es decir, la inversión departamental vinculada a la utilidad bruta es igual el costo aplicado en dicho departamento. En conclusión, la fórmula de la rentabilidad bruta sobre la inversión departamental resultó ser la utilidad bruta sobre los costos aplicados, ya sea en los campos departamentales o generales. Debido a que las empresas hoteleras siempre tienen un fondo de inversión presupuestado para los costos y gastos generales y departamentales, el dinero reposado y no utilizado no forman parte de la inversión por no ser utilizada dentro del proceso operativo del hotel en generación de ingresos y utilidades.

2.1.14. RELACIÓN DE LOS COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES –ABC– CON LA RENTABILIDAD EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

a. Conexión de las variables en la investigación.

De acuerdo a lo expuesto en materia del **sistema de costos basados en actividades y rentabilidad**, se examinó a nivel teórico la conexión en ambas variables para probar la hipótesis de la presente investigación.

El sistema de costos basados en actividades cuenta con un análisis netamente basado en los egresos realizados por las empresas de acuerdo a las operaciones realizadas. En el caso de la industria hotelera son las actividades de los departamentos. Siendo este sistema de costeo la que forman parte de la utilidad bruta misma. Y siendo la utilidad, de manera general (utilidad neta), la utilidad parte del análisis de la rentabilidad. Fue necesario realizar la inducción de la rentabilidad, a rentabilidad bruta, para obtener la conexión vinculada con la utilidad bruta en la formulación.

La rentabilidad bruta, por ende, es la vinculación de utilidad bruta con la inversión realizada. En el caso de la industria hotelera se infirió que la inversión realizada contiene aspectos generales como particulares. Es decir, la empresa hotelera decide invertir fondos en cada uno de sus departamentos -lo que se denomina bajo presupuesto-, siendo la suma de ellos la inversión total de la propiedad. Dicho presupuesto es ejecutado para luego analizar la rentabilidad que se ha generado, la realización de dicho presupuesto equivale costo (general o depurado por departamentos). Por lo que la rentabilidad bruta puede ser utilizada de manera general -por todo el hotel- como de manera específica -por cada departamento-.

La inversión (general o departamental) equivale al dinero ejecutado, es decir los egresos realizados, originarios del presupuesto. Para fines de la presente investigación, el dinero no utilizado para la ejecución operativa durante un periodo analizado no forma parte de la inversión, ya que dicho dinero ni circula y ni estaba destinado para ser invertido en un departamento. Por ende, dicho dinero sin utilizar no genera utilidad ni rentabilidad.

En conclusión, el sistema de costos basados en actividades es el método de cómo se realiza la ejecución de egresos invertidos en cada departamento de los cuales se espera obtener una rentabilidad en específico.

2.2.MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA: Hace referencia a las actividades realizadas por los departamentos pasivos para dar impulso, cuidado, mejora, seguridad y calidad de servicio a los departamentos activos, los cuales se encuentran en plena ejecución de prestación de servicios.

ACTIVIDAD OPERATIVA INFLUYENTE: Hace referencia a las actividades realizadas las cuales generan un ingreso significativo para el hotel. Estas actividades; como la venta de habitaciones, venta de alimentos y de bebidas; aportan directamente en la rentabilidad del hotel de una gran manera dentro de las ratios de rentabilidad. Realizado netamente por los departamentos activos: departamento de habitaciones y departamento de bar y restaurante.

ACTIVIDAD OPERATIVA NO INFLUYENTE: Hace referencia a las actividades realizadas las cuales generan un ingreso ligero y adicional al hotel. Estas actividades; como los ingresos por lavandería, spa, comisiones de agencias y misceláneos; aportan directamente en la rentabilidad del hotel de manera mínima dentro de las ratios de rentabilidad. Realizado, en parte, por los departamentos pasivos: departamento de limpieza de habitaciones y departamento de ventas.

ACTIVIDAD: Término aplicado para el sistema de costos ABC, referente a un trabajo operativo realizado por la empresa, con un propósito. Puede incluir actividades en sí misma.

ACTIVO CORRIENTE: Efectivo y otros activos que se espera convertir en efectivo, vender o consumir, usualmente en un año o menos, como parte de las operaciones normales de la empresa.

ACTIVO: Término contable que hace referencia a los recursos que son propiedad de una empresa.

ADMINISTRACIÓN BASADA EN ACTIVIDADES –ABM–: Tipo de administración donde se aplica el sistema de costeo basado en actividades, en la cual la gerencia toma en cuenta para la toma de decisiones, identificando con mayor precisión el valor de los servicios que ofrece la empresa a los clientes.

CENTRO DE COSTO: Una actividad de negocios contra la cual pueden relacionarse estudio de los costos de forma práctica. En la investigación, corre a cargo del departamento de Finanzas.

COMISION NACIONAL SUPERVISORA DE EMPRESAS Y VALORES - CONASEV: Referido a una institución pública que pertenece al sector de Economía y Finanzas. Fue creada en 1968 e inició sus actividades a partir de la promulgación del Decreto Ley 18302. En la actualidad se rige por su Ley Orgánica, Decreto legislativo Nro.26126, proveniente del año 1992 que la establece como institución con la finalidad de promover el mercado de valores y velar por el adecuado manejo de las empresas.

COST OF GOODS SALES - COGS: Siglas en ingles que hacen referencia a los costos de los productos vendidos, los cuales comprenden todos los costos vinculados para la realización de la venta del mismo. Esto incluye costos variables y fijos atribuibles dentro del cálculo.

COST OF SERVICE - COS: Siglas en ingles que hacen referencia a los costos de los servicios vendidos, los cuales comprenden todos los costos vinculados para la realización de la venta del mismo. Esto incluye costos variables y fijos atribuibles dentro del cálculo.

COSTO REAL: El costo real o histórico, relacionados al sistema de costos por órdenes, menos frecuentemente con la de actividades, ya que los costos predeterminados pueden usarse.

COSTOS DE ACTIVIDADES INFLUYENTES: Término netamente aplicado para esta investigación, son las actividades departamentales que cuentan con mayor influencia financiera y operativa que el resto.

COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN: Costos relacionados con el objetivo particular de costo y que pueden rastrearse de manera económicamente factible. Interpretado como eficaces, en cuanto a costos se refiere.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN: Hace referencia a todos los costos de fabricación que se consideran parte del objeto de costo, unidades terminadas o en proceso. Pero que no pueden rastrearse a dicho objeto de costo de manera económicamente factible. También se les conoce como costos indirectos de fábrica.

COSTOS: Recurso sacrificado o perdido para lograr un objetivo específico.

DÁDIVA: Cosa que se es entregado como obsequio.

DEPARTAMENTO ACTIVO: Hace referencia a los departamentos que realizan netamente las actividades operativas influyentes, actividades que aportan directa y materialmente a la utilidad del hotel. Los departamentos activos identificados en la investigación son el departamento de habitaciones y el departamento de bar y restaurante.

DEPARTAMENTO PASIVO: Hace referencia a los departamentos que realizan tanto las actividades operativas no influyentes como las actividades complementarias, aquellas actividades que aportan mínimamente en la rentabilidad del hotel y aquellas actividades que complementan a los departamentos activos durante la prestación de servicio operativo del hotel.

DEPARTAMENTO: Área delimitada política como estructuralmente de una compañía que agrega valor agregado al servicio o producto que la empresa vende y que es observable por el cliente de manera directa o implícita.

EMPRESA ADMINISTRADORA DE ACTIVOS DEL HOTEL: Hace referencia al ente supervisor y asegurador de los activos ubicados en el hotel, siendo una empresa completamente externa del propietario del hotel y de la empresa de gestión hotelera.

EMPRESA DE GESTION HOTELERA: Hace referencia la empresa designa el gerente general para realizar la gestión del hotel sobre los activos supervisados de la empresa administradora de activos y el capital de la empresa inversionista – propietaria del hotel.

EMPRESA INVERSIONISTA - PROPIETARIA DEL HOTEL: Hace referencia al ente o sociedad que compra los derechos de Marriott International para operar un hotel de la marca en cualquier parte del mundo.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA: Estado Financiero basado en las Normas Internacionales de Información Financiera; en la cual se muestra la enumeración del activo, pasivo y capital contable de una entidad económica a una fecha específica, usualmente el último día del mes o año.

ESTADOS DE RESUMEN OPERATIVO: Son estados financieros y de costeo corporativos particulares utilizados por las empresas hoteleras para ver cada uno de los movimientos, las rotaciones, los ingresos y costos de cada actividad realizada por el hotel, la cual tiende a representar a cada uno de los departamentos activos de la empresa hotelera.

GASTOS: Activos o servicios consumidos en el proceso de generación de ingresos, estos pueden ser posteriormente recuperados si y solo si son considerados como costos. Se toma que no todo gasto es un costo, pero todo costo si es un gasto.

GENERADOR DEL COSTO RELACIONADO CON EL CONSUMO EN ACTIVIDADES: Es una medida que sirve como guía para la distribución de costos en el sistema ABC, Con dicha medida los costos directos como indirectos podrán ser mejor distribuidos.

OBJETOS DE COSTO: Servicios y bienes resultantes de una actividad empresarial, a la cual se le asigna el costo a través de método de costos basados en actividades.

ORGANIZACIÓN DE FRANQUICIAS DE MARCA: Hace organización hotelera que presta el nombre de la marca a la empresa inversionista-propietaria del hotel. En la investigación fue utilizada para dar referencia de Marriott Internacional.

PASIVO CORRIENTE; Pasivos que vencen en un corto plazo, usualmente un año o menos, y que se pagarán con los activos circulantes. En efecto, la vinculación los activos corrientes ejercen influencia sobre el movimiento y cancelación del pasivo corriente. Sin embargo, el pasivo corriente no ejerce demasiada influencia al activo corriente.

PASIVO: Término contable que hace referencia a los importes que se adeudan a terceros, llamados acreedores.

RECURSO: Elemento económico carente y consumible para el desempeño de una actividad.

RENTABILIDAD O RENDIMIENTO BRUTO DE CONTRIBUCION – GROSS PROFIT: Corresponde a la rentabilidad resultante de restar las ventas totales con el costo vinculante a estas, llamadas el costo variable, este resultado se tiene que determinado de manera fiable en cuanto a la conceptualización de costos que afectan directamente con la generación de ventas materias del giro del negocio.

RENTABILIDAD O RENDIMIENTO OPERATIVO – OPERATING REVENUE: Corresponde a la rentabilidad reflejante de la operación o giro de negocio en sí. No solamente para vender sino también para subsistir como tal dentro del mercado. El rendimiento operativo, por lo tanto, incluye el rendimiento bruto de contribución, menos las erogaciones operativas fijas, la depreciación y la amortización.

RENTABILIDAD: Relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corriente como fijos) en actividades productivas.

RIESGO DE INSOLVENCIA: Probabilidad de que una compañía sea incapaz de pagar sus cuentas a medida que estas vencen o devengan.

USALI - UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR LODGING INDUSTRY - SISTEMA UNIFORME DE CUENTA PARA LA INDUSTRIA HOTELERA: Sistema de cuentas aplicado para las empresas de la industria hotelera, bajo el concepto de costos basados en actividades departamentales. Creada por la Asociación de Hoteles de Estados Unidos para la realización de reportes financieros y de costos comparables entre hoteles, para la buena toma de decisiones de las empresas inversionistas, las empresas propietarias y de las organizaciones de franquicias de marca.

SISTEMA DE COSTOS: Un conjunto coordinado de procedimientos de contabilidad, diseñado para desarrollar la función de la contabilidad de costos. Básicamente los sistemas de costos son bien por órdenes o por proceso (por operaciones) y pueden utilizar tanto costos reales como costos estándar o una combinación de ambos.

SISTEMA SUN: Sistema contable con el cual trabaja el hotel JW Marriott El Convento Cusco.

STAKEHOLDERS: Término inglés para hacer referencia a individuos naturales o institucionales quienes presta interés o se siente vinculados y afectados por las actividades administrativas de una empresa en concreto. De acuerdo a la literatura administrativa, este elemento debe ser priorizado en consideración durante la planificación estratégica de negocios.

STOCKHOLDERS - SHAREHOLDERS: Término inglés que de manera literal se entiende como los tenedores de acciones. Representan una persona individual, institucional o corporativa que legalmente cuenta con una o varias acciones públicas o privadas.

TECNICAMENTE INSOLVENTE: Condición que describe a una empresa que es incapaz de pagar sus deudas a medida que vencen.

TEORÍA RENTABILIDAD – RIESGO: Teoría que vincula rentabilidad con el riesgo de una acción económica. A más riesgo tome el sujeto económico en una actividad económica, más rentabilidad tiende a generar dicha actividad, La condición cumple si, y solo si, el riesgo haya sido mitigado o evitado para que la rentabilidad máxima pueda realizarse, si el riesgo no se neutraliza la rentabilidad proyectada a su más alto nivel empezará a disminuir.

VALOR AGREGADO DE ACTIVIDAD: Es la estimación dada a una actividad de cuánto puede esta aportar a la rentabilidad, satisfacción del cliente y continuación del proceso operativo. Dependerá del valor agregado de la actividad –alta o baja- para considerar en perfilar dicha actividad o descartarla dentro de los procesos productivos o de servicio.

VALOR VITALICIO DEL CLIENTE: Es el valor presente neto de todas las ganancias futuras estudiadas que producirá el cliente. Este índice sirve mucho para empresa dedicada a vender servicios diferidos o de cobertura.

2.3.ANTECEDENTES EMPÍRICOS DE INVESTIGACIÓN

Esta sección se encuentra orientada a la revisión bibliográfica de las variables vinculantes materia de investigación y sus principales conceptos teóricos, en materia de tesis relacionadas con las variables estudiadas. Presentan tres aspectos, los antecedentes internacionales, nacionales y locales, los cuales serán descritos y expuestos a nivel de sus conclusiones de investigación. Las conclusiones de investigación fueron utilizadas para generar soporte sobre la presente investigación.

2.3.1. ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL

- ✓ Mulano B. (2017) realizó la investigación: *Un análisis sobre la implementación del costeo basado en actividades en la Entidad Comercial del Agua (WTE)*, tesis doctoral presentada en la Escuela de Master de Filosofía en Ciencias Contables de la Universidad de Sudáfrica, Pretoria, Sudáfrica. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

1. El objetivo del estudio fue determinar si los altos costos en el WTE están influenciados por el éxito o el fracaso de la implementación de ABC. Se concluye que la implementación de ABC tiene una influencia mínima en el aumento de los costos de la gestión de los recursos hídricos en el WTE. Como se discutió anteriormente, se cumplieron todos los objetivos del estudio y, por lo tanto, se logró el objetivo del estudio.
- ✓ Nabila A. (2014) realizó la investigación: *El impacto de la implementación de costos basados en actividades sobre la decisión de fijación de precios en la industria hotelera*, presentada en la Escuela de Master en Economía de la Universidad Erasmo de Róterdam, Róterdam, Países Bajos. La investigación llegó a la siguiente conclusión:
1. Además de todas las limitaciones que tiene ABC, ABC todavía se percibe como un sistema de costos apropiado en la industria hotelera. La implementación de ABC en la industria hotelera ha demostrado proporcionar una información de costos precisa y confiable que se puede utilizar para la toma de decisiones estratégicas. Además, la precisión de ABC en la producción de información de costos permite a las empresas realizar un análisis de rentabilidad del consumidor más preciso y preciso. La información obtenida del resultado del análisis, que es la rentabilidad de los clientes, también se puede utilizar para la toma de decisiones estratégicas. En conclusión, la implementación de ABC en la industria hotelera demostró ayudar a los gerentes a estar mejor informados para tomar una decisión sensata, razonable y realista sobre los precios que podrían ayudar a las organizaciones a competir en un mercado más competitivo. Por lo tanto, para responder la pregunta central de investigación, la implementación de ABC mejora la decisión de fijación de precios en la industria hotelera.

✓ Zengín Y. (2010) realizó la investigación: *Análisis del costeo basado en actividades en una empresa*, presentada en la Escuela de Master en Ingeniería Industrial de la Universidad Dokuz Eylul, Buca, Turquía. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. En esta tesis, se ha enfatizado la importancia y la necesidad de la aplicación del sistema ABC en el costeo de productos. También se ha señalado que la información de costos obtenida mediante el costo tradicional utilizado no es correcta y confiable en las empresas. En consecuencia, el sistema ABC se ha desarrollado porque los sistemas de costeo tradicionales conducen a información errónea en el costo del producto. Debido a que la información de costos afecta las decisiones de los gerentes sobre marketing, costos y ventas, el sistema de costos correcto es de vital importancia para las empresas. Es inevitable que las empresas incurran en pérdidas si se utiliza información de costos inexacta, como el método tradicional de costos. Por lo tanto, un método de costo confiable como el costo basado en actividades es de vital importancia para las empresas.
2. Cuando se examina el curso del desarrollo de ABC, se puede ver que el sistema ha pasado por varias etapas hasta ahora. Al principio se usó para alcanzar el costo correcto del producto, pero hoy en día se está utilizando para diferentes propósitos. El sistema ABC se aplica con éxito no solo en el sector de producción sino también en el sector de servicios.
3. El último capítulo presenta el estudio de caso de la tesis. En este capítulo, se examinó a una empresa manufacturera mediante métodos tradicionales de cálculo de costos y ABC. En primer lugar, los costos del producto se calcularon en función del sistema de costos tradicional que asigna los costos generales a los productos y

los resultados se mostraron en la tabla 4.3. En segundo lugar, los costos del producto se calcularon con base en ABC, que asigna los costos generales a los productos a través del generador de costos, y los resultados se presentaron en la tabla 4.7. Dos resultados obtenidos de la aplicación del sistema tradicional de cálculo de costos y ABC se compararon en la tabla 4.8 y la figura 4.1, gráficamente. Los datos de costos en la tabla 4.8 se presentan basados en productos de sobre costo y bajo costo del sistema ABC. De acuerdo con el sistema ABC, los productos de sobre costo son P5, P7, P10, P11, P15, P18, P19, P20 que tuvieron ganancias ocultas, mientras que los productos de bajo costo son P1, P2, P3, P4, P6, P8, P9, P12, P13, P14, P16, P17 que tuvo lugar pérdida oculta. Los productos con costos excesivos presentan más costos que los costos normales, mientras que los productos con costos bajos presentan menos costos que los costos normales.

4. Al final de la solicitud, se ha alcanzado la investigación y las revisiones de opinión de que el sistema ABC es más útil y dará resultados más confiables. Debido a que presenta información valiosa, a excepción de los costos unitarios de los productos, brinda a los gerentes la posibilidad de identificar, resolver y prevenir el problema sobre la efectividad de la actividad y el control de costos, especialmente al identificar el costo de la actividad. Proporciona información detallada sobre la forma organizativa de la empresa y el proceso de producción.
5. El sistema ABC facilita una evaluación departamental de la empresa, un control de costos efectivo y la medición de la efectividad de cada actividad que se lleva a cabo en ella. Por lo tanto, se entiende que ABC puede usarse como un instrumento de gestión estratégica. Además, teniendo en cuenta los estudios recientes, este sistema se puede utilizar con diferentes técnicas (TQM, BPR, etc.). A este respecto, se

pueden determinar las técnicas que no se utilizaron en el pasado y las adecuadas con el sistema ABC.

2.3.2. ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL

✓ **Celis Y. (2009)** realizó la investigación: *Método de costeo ABC para mejorar la eficiencia en una empresa agroindustrial de la Libertad*, presentada en la Escuela de Posgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los resultados obtenidos por el sistema de Costos Tradicional, son reportes de manera general, usados con fines de declaración de impuestos, pero que en realidad ayudan muy poco a la toma de decisiones Gerenciales. Con la implementación del costeo ABC, se puede obtener reportes que son de uso interno más analíticos y está dado para cada proceso, tanto para el costo agrícola como para el costo agroindustrial, siendo de esta manera la empresa más eficiente, que permite conocer que el producto más rentable es el frasco de 580 gr. (5.86%). así como el menos rentable con una lata de 15 onzas (2. 58%).
2. Por la aplicación del Sistema de costos ABC, se ha determinado las diversas actividades principales y secundarias para cada proceso, que son esencialmente generadores de costos y estas serán aplicados como base para la correcta determinación de los costos de los 2 procesos principales. y hacer la corrección del costo indirecto del proceso agrícola en lo que se refiere a la supervisión, que está realmente sobrevaluado, lo cual hace más elevado el costo de producción agrícola.
3. Estableciendo las comparaciones entre ambos métodos concluimos que con la aplicación del sistema de costos ABC, se tiene una mejor opción para la toma de decisiones ya que se puede obtener una mejor rentabilidad por cada producto, que es una mejor forma de poder planificar, todo el proceso productivo de los productos

más convenientes y hacer las correcciones necesarias para obtener mejores resultados económicos.

✓ **Guarniz J. (2018)** realizó la investigación: *Propuesta de un sistema de costeo por actividades (ABC) para mejorar la gestión de costos en la empresa SEYFESAC – 2017*, presentada en la Escuela de Posgrado de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los servicios que actualmente ofrece la empresa SEYFESAC no cubren la totalidad de sus costos indirectos, esto debido a que no fueron considerados íntegramente al momento de elaborar la cotización de servicios a sus clientes. Solo establecían un margen de ganancia en función al mercado desconociendo si con él cubrían realmente sus costos.
2. El asesoramiento contable se centra más en la parte tributaria. Solo lleva un registro de ingresos y gastos de manera general.
3. Al aplicar los pasos del Sistema de Costeo por Actividad (ABC) se pudo asignar los costos indirectos de la empresa en función a las actividades que se ejecutaban en cada centro de costos. Esto permitió determinar el costo total de cada servicio.
4. Teniendo en cuenta las ventas facturadas por cada cliente en el año y los costos totales, se pudo conocer la rentabilidad de los servicios brindados de manera individual, identificando los servicios con resultados positivos (utilidad) y negativos (pérdida).

2.3.3. ANTECEDENTES A NIVEL LOCAL

✓ León S. & Ortiz D. (2017) realizaron la investigación: *El costeo ABC en el área de alimentos y bebidas y su participación en la fijación de precios y tarifas del Hotel*

Sueños del Inca periodo 2014, presentada en la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. En el área de alimentos y bebidas del hotel Sueños del Inca barrio de San Blas Cusco el 83% afirma que no aplican ningún método para establecer sus costos, el 17% afirma que existe un forma de establecer sus costos, por otro lado el 67% afirma que establecen sus costos por imitación y el 33% que es a través del cálculo del chef, a lo que hemos venido a llamar método tradicional como se puede observar en las tablas N° 3, 4, 5 y gráficos N° 1, 2 y 3. Al tipo de costos que utilizan es de acuerdo a su identificación con algunas unidades de costeo, es decir incidencia en la prestación de servicios como son directos e indirectos, y el 33% de acuerdo con el tiempo que fueron calculados: costos históricos y costos predeterminados tabla N° 6 y gráfico N°4.
2. Para fijar sus precios y tarifas el 17% afirma que lo realizan en base al punto de equilibrio y el 83% desconoce esta forma y afirma que lo hacen del índice de costos indirectos (ICI), por lo complejo que es cuantificar específicamente el costo de mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación como se observa en la tabla N° 7 y el capítulo V Discusión método tradicional.
3. El nivel de conocimiento del método de costeo ABC en el área de alimentos y bebidas es desconocido por el 66% de los encuestados, sin embargo, el 17% afirma que conocen perfectamente el sistema y el 17% restante conoce medianamente como se puede observar en la tabla N° 8. Al plantearseles la posibilidad de la implementación del método del costo ABC ayuda a mejorar la estructura de costos en un 83% y el 17% no ayuda, sin embargo, el 100% está de acuerdo con la implementación porque con este método se establecen los costos y se fijan los

precios y tarifas de la forma más técnica, oportuna y real como se aprecia en las tablas N° 9, 10, 11 y 12.

4. El método tradicional como lo hemos venido a denominar exagera en su margen de utilidad frente al método de costeo ABC resultado del presente trabajo de investigación como se observa en la tabla N° 28 del capítulo V Cuadro comparativo.
- ✓ Zevallos G. & Lipa G. (2018) realizaron la investigación: *Los costos basados en actividades (Activity Based Costing) y la rentabilidad operativa en la empresa distribuciones y transportes de carga bethel s.c.r.l. periodo 2016*, presentada en la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:
1. La Empresa Distribuciones y Transporte de Carga Bethel SCRL. Determinando los resultados en el trabajo de investigación planteamos establecer el costo ABC ya que no cuentan con un sistema de costo formal para conocer datos, cifras reales y la rentabilidad operativa en dicha empresa, como se puede observar en el Capítulo V Tabla 25.
 2. En la empresa Distribuciones y Transporte de Carga Bethel SCRL. Realizan un costo tradicional la cual no posee un sistema de costo adecuado, que sea una herramienta útil a la hora de reconocer los elementos del costo para un análisis detallado de sus procesos de generación de servicio. Actualmente los costos son asignados de manera tradicional, en base a la experiencia de los propietarios y la competencia, en este rubro, se observa en el Capítulo II.
 3. Una vez aplicado el sistema de Costo ABC, se determinaron los costos reales que se invierten en cada actividad y que hasta ese instante eran desconocidos con exactitud. (Capítulo IV)

4. Al comparar el costo total de la ruta única mediante el ABC y los cálculos del actual sistema, se encontró que la empresa estaba reconociendo datos errados de costo, deduciendo por lo tanto márgenes de rentabilidad operativa erróneos, como podemos observar en el Capítulo IV Tabla 27 y 29.

CAPÍTULO III.

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL.

La gestión de costeo ABC ACTIVITY BASED COSTING influye positivamente en la rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018.

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- a. La gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye positivamente en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.
- b. La gestión de costeo del departamento de alimentos y bebidas influye positivamente en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.
- c. La gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye positivamente en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Tabla 6: Mapa general de variables e indicadores

VARIABLE INDEPENDIENTE	<p>X = Costeo basado en Actividades ABC</p> <p>INDICADORES X1. Servicio al cliente X2. La lavandería X3. Limpieza X4. Las reservas</p>
VARIABLE DEPENDIENTE	<p>Y = Rentabilidad</p> <p>INDICADORES Y1. Beneficio neto sobre recursos propios Y2. Beneficio neto sobre ventas Y3. Rentabilidad económica Y4. Rentabilidad Financiera</p>

En la presente tabla se muestra, de manera resumida, las variables tanto dependiente como independiente y sus respectivos indicadores aplicados en el presente trabajo de investigación.

3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.

X= COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES ABC: Es el método de costeo empresarial que ha sido analizado, en un contexto del desarrollo, en las asignaciones de recursos por cada actividad realizada y diferenciada entre ellas dentro de una compañía, útil para la toma de decisiones y el estudio de la competitividad. La asignación cuenta, en sí, con varios factores de costos tanto los realizados en venta onerosa como los costos provenientes de ventas gratuitas, a las cuales se les denominó como erogaciones por dádivas.

Para la presente investigación, las actividades, identificadas como actividades materiales o principales, dentro del estado de resultados se presentarán en dimensiones departamentales. Como, por ejemplo, el departamento de habitaciones, el departamento de alimentos y bebidas y el departamento de spa, quienes representan los departamentos cuya influencia de ingresos es material. Dichos departamentos cuentan con actividades y costos

característicos; inclusive, los indicadores que las definen cuentan con características únicas que muestran el costo al valor absoluto o valor relativo.

3.2.2. INDICADORES DE VARIABLE INDEPENDIENTE.

Tabla 7: Indicadores de la variable independiente

Nº	Nominación Nacional	Nominación Internacional
X1	Servicio al cliente	Customer service
X2	La lavandería	The laundry
X3	Limpieza	Cleaning
X4	Las reservas	Reservations

La presente tabla muestra, en general, los indicadores de la variable independiente, el sistema de costeo ABC.

3.2.3. VARIABLE DEPENDIENTE

Y= RENTABILIDAD: Es la relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo realizado; se suele expresar en porcentajes relativos numéricos.

La rentabilidad refleja el rendimiento y la capacidad de hacer dinero. En la praxis se calcula sobre referentes como activos, inversiones y ventas. Para esta investigación se estudió la dimensión de la rentabilidad que van de la mano con la inversión, que campo hotelero son iguales a los costos atribuibles. Cuenta con el indicar de la rentabilidad sobre la inversión. Dicho indicador fue adaptado a la rentabilidad bruta sobre la inversión departamental, la cual es el resultado de dividir la utilidad bruta de los departamentos sobre la inversión aplicada a ellos, conocidos como los costos de producción provenientes del costeo ABC.

3.2.4. INDICADOR DE VARIABLE DEPENDIENTE

Tabla 8: Indicadores de la variable dependiente

Nº	Nominación Nacional	Nominación Internacional
----	---------------------	--------------------------

Y1	Ratios de rentabilidad	Profitability ratios
-----------	------------------------	----------------------

La presente tabla muestra, en general, los indicadores de la variable dependiente, la rentabilidad.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Costeo Basado en Actividades ABC	<p>Los sistemas de costeo basado en actividades perfeccionan los sistemas de costeo al contraste en actividades individuales como objetos del costo fundamentales. Una actividad es un acontecimiento, tarea o unidad de trabajo con un propósito específico. Los llamados sistemas ABC calculan los costos de actividades en distintas dimensiones, y asignan los costos a los generadores de consumo de recursos. Los productos y servicios son revisados, sobre la base de las actividades realizadas para producir cada producto y/o servicio. Según Charles T. Horngren en Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial (2002).</p> <p>La premisa de este método de costeo es que los productos y servicios de una empresa son resultado de las actividades que esta lleva a cabo y dichas actividades usan recursos que ocasionan costos. Los costos de los recursos se asignan a las actividades con base en las actividades que usan o consumen</p>	<p>Se refiere al método de costeo aplicado por el hotel. Este método comprende en la asignación de costos a cada actividad realizada a una expresión cuántica, que sería una actividad en sí. O en defecto por cada actividad en conjunto que se realizara y que tenga un costo asignado de por medio, representada por un departamento.</p> <p>Para la presente investigación, se tomará el método de costeo como base metodológica aplicada por el hotel. De hecho, se realizó comprobaciones de campo para la verificación del método de costeo aplicado en el hotel para que esté acorde con el análisis del presente estudio.</p> <p>En efecto, el método ABC aplicado en el hotel se basa en procesos analíticos por actividades sus conjuntos departamentales, debido a que cada actividad cuenta con diferentes características y son personalizadas. El método ayudó a comprender la</p>	Departamento de Habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Servicio al cliente - La lavanderia - Limpieza - Las reservas
			Departamento de alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones del restaurante - La cocina - las barras - El servicio a habitaciones - Utilería

	<p>recursos y los costos de las actividades se asignan a los mismos objetos productos o servicios. (...) ABC reconoce las relaciones casuales o directas entre los costos de los recursos, los generadores de costos, las actividades y los objetos de costos a asignar. Según Edward J. Blocher y David E. Stout en Administración de Costos, un enfoque administrativo (2008), editorial Mc Graw Hill.</p>	<p>asignación de costos realizada por los departamentos para la prestación de sus servicios. De ello, se partió de los estados de operaciones generales por departamento para realizar el cálculo de las ratios, dimensiones del estudio.</p> <p>No se toma el método de costeo por procesos porque no corresponde a una línea masiva de generación de costos ni productos, ni mucho menos cada una de las actividades costeadas tienen características e insumos aplicables idénticos de por medio, como explica la teoría. Aunque el costeo por procesos se priorice más en el enfoque departamental lineal, es el costeo ABC el que dará una asignación de costos más singular por el tipo de servicio no lineal ofrecido por el hotel, cabe indicar que los productos y servicios que fueron prestados por el hotel son particularizados de acuerdo a la demanda del huésped.</p>		
			<p>Departamento de Spa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sauna - Gimnasio - Piscina - Yoga

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Rentabilidad	<p>Es la relación existente entre los beneficios que proporcionan una determinada operación y la inversión incurrida en un periodo temporal para actividades corrientes y fijas de producción. Según Lawrence J. Gitman- Los principios de Administración Financiera (2012).</p> <p>Es la rentabilidad de una línea de producto la que determina el éxito de una estrategia que se realiza con el fin de producirlo o venderlo. Sin embargo, (...), la maximización de utilidades- rentabilidad a corto plazo puede ser una mala estrategia para la compañía si conlleva a reducciones de inversión en cuanto a nueva capacidad y tecnología. (...). Las estrategias que logran rentabilidad a corto plazo pueden no ser las mejores para los intereses a largo plazo de la compañía. Según Steven Namias - Análisis de la producción y las operaciones (2014) Editorial Mc Graw Hill.</p>	<p>Se refiere, en conceptos generales, a la generación de beneficios financieros de la compañía en revisión. Están compuestos por la utilidad neta (venta menos los costos y gastos vinculados a la operación, además de costos adicionales de financiamiento e impuestos) que el hotel haya obtenido en el periodo 2018, materia de investigación.</p> <p>Para esta investigación, se consideró las dimensiones específicas de rentabilidad por las tres operaciones más influyentes del hotel debido se analizó el método de costeo de las operaciones departamentales y su vinculación con la rentabilidad más próxima a ellas. Cada dimensión fue adaptada a la rentabilidad bruta sin interponer otro tipo de erogaciones que puedan distorsionar la estadística vinculada al costeo por actividades.</p>	Rentabilidad	Ratios de rentabilidad

CAPÍTULO IV.

METODOLOGÍA

4.1. ÁMBITO DE ESTUDIO: LOCALIZACIÓN POLÍTICA Y GEOGRÁFICA

A pesar de que la compañía objeto de estudio, Hoteles JW Marriott, se encuentra varias sedes distribuidas en el Perú. La presente investigación tiene localización en el distrito de Cusco, departamento de Cusco, Perú. JW Marriott El Convento presenta una realidad problemática muy distinta a las que puede experimentar los hoteles relacionados en Lima.

Correspondiente a la línea de hoteles de lujo de cinco estrellas. De acuerdo con la página de Marriott Internacional es considerada además como hotel boutique. Se encuentra construida a 3,400 metros del nivel del mar, con 153 habitaciones bajo un sistema de oxígeno para la comodidad por las características de la región. El hotel es parte del antiguo Convento Colonial de San Agustín del Siglo XVI, declarado como Patrimonio Cultural por el Perú, del cual se ha aliado con el Ministerio de Cultura para su remodelación y construcción (2019).

4.2. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

4.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo es una investigación científica del **tipo aplicada** bajo el **enfoque cuantitativo** de la investigación científica, por cuanto se interesa en emplear los conocimientos para la solución de un problema práctico inmediato. De manera que se estudió y describió teorías sobre la gestión y método de costeo basado en actividades, el apalancamiento operativo, la rentabilidad operativa y el apalancamiento operativo, conceptos que ayudan a concluir la investigación con respecto a las actividades del hotel materia de estudio.

Esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en el determinado sector de la realidad que se analiza. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 42)

4.2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de **nivel descriptivo-explicativo-correlacional** para la resolución y conclusión del problema a estudiar propuesto.

Se cuenta con un **nivel descriptivo** considerado como aquella que, de acuerdo a lo afirmado por Salkind: “Reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Debido a que la presente busca especificar y describir propiedades, características y rasgos importantes de la situación materia de análisis. Trata de describirlo mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal espacial determinada (Augusto Bernal, 2006, pág. 119). Son las investigaciones que tratan de recoger información sobre el estado actual de la situación a través de las entrevistas, la observación y las encuestas, para el caso materia de estudio, será la observación para la comprobación de la aplicación del método de gestión de costos ABC y de la distorsión de rentabilidad identificada en el 2018. Los estudios descriptivos, como tal, llevan al conocimiento actualizado del fenómeno del modo que se presente.

En cuanto al **nivel explicativo**, la investigación se verá orientada a plantear como objetivo el estudio del porqué de las cosas dentro del fenómeno base. Tanto los hechos, las situaciones y fenómenos; analizando un ciclo de causas-efecto en la relación de las variables. Para muchos expertos, este nivel es considerado el ideal ante el diseño no experimental. Para la presente, se cuenta como un fundamento la misma prueba de la hipótesis y se busca, gracias a este nivel de investigación, generar conclusiones que lleven al contraste de los principios contables y financieros derivados de la vinculación de Gestión de costo ABC con la rentabilidad en un periodo.

Por último, un **nivel Correlacional** de investigación es referido a “un nivel con propósito de mostrar o examinar la relación entre variables o sus resultados” (Augusto Bernal, 2006, pág. 113), de acuerdo con dicho autor el punto importante de este nivel es examinar las relaciones de variables sin que necesariamente un sea causante de la otra. Para el presente estudio implica un objetivo describir la relación y determinar el nivel de influencia entre las variables de Gestión de costos ABC con la rentabilidad en el hotel JW Marriott El Convento Cusco en un momento determinado analizado (la distorsión de costos presupuestados observado en el periodo 2018).

4.2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación cuenta con un diseño de **investigación no experimental** debido a que el estudio se realizará a través de la observación de variables y no en la manipulación de las mismas dentro de la realidad situacional, para este caso aplicado la observación de variables será referida a los datos financieros y las observaciones manifestadas vinculantes a la gestión de costo ABC como a la rentabilidad expresada durante el periodo 2018. Luego de la observación se realizarán los estudios y la validación de la hipótesis para luego dar las conclusiones correspondientes.

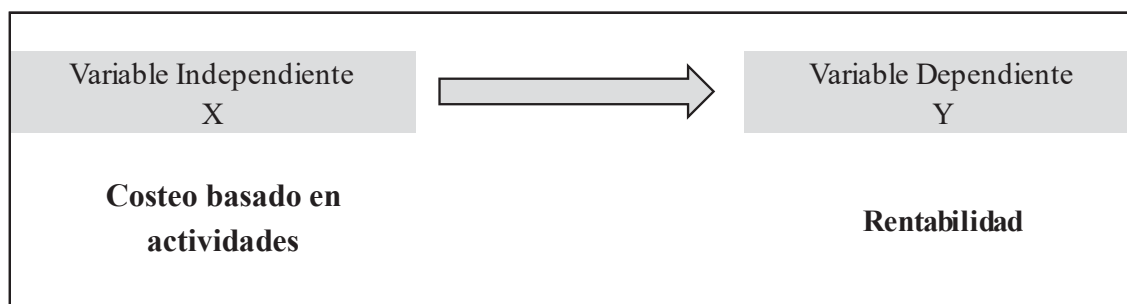


Ilustración 15. Esquema del diseño de investigación

Esquema de vinculación sobre la relación entre la variable dependiente a la independiente.

Fuente: Metodología de la investigación (Augusto Bernal, 2006).

4.2.4. DISEÑO ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un diseño específico de **investigación transversal**, debido a que solo se observarán los fenómenos y se obtendrá información de ella en un solo momento. “De acuerdo al autor Briones, este diseño funciona a nivel una fotografía tomada a la situación a estudiar” (Augusto Bernal, 2006, pág. 119). De dicho momento se obtendrán las representaciones de los indicadores para validar la hipótesis. No habrá observación posterior.

Para la presente investigación, la representación de los indicadores vinculados al costeo y la rentabilidad serán mostradas por todos los meses del 2018, si bien se está tratando de analizar las variaciones de los (12) doce periodos mensuales que cuenta el año 2018, se ha obtenido la información en solo un momento y no se va a obtener información a posteriori.

4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis con la cual opera esta investigación representa a qué o quién será el objeto de investigación. Los indicadores se refieren, por lo general, a relativas de los individuos o ítems tanto individualmente como en su conjunto. En la presente investigación la unidad de análisis son los procesos de servicio –**actividades económicas de servicio**- que brinda el hotel JW Marriott El Convento Cusco a sus clientes en general, los cuales están confirmados por varias actividades que dependen de los departamentos que la misma maneja, aunque para el análisis se escogió como muestra las actividades más influyentes.

4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población es un conjunto definido, limitado y accesible que está conformada para la elección de la muestra a analizar. Es el grupo al que se intenta generalizar los estudios, al mismo estilo que un análisis deductivo. La población que enmarca el estudio, **es el hotel JW Marriott El Convento**, ubicado en el distrito de Cusco, provincia del Cusco y departamento del Cusco.

Esto, debido a que la unidad de análisis se comprende con la expresión mínima de la población de estudio. Esta investigación ya se encuentra orientada a una unidad de análisis determinada, por lo que la población de estudio sería el total de las mismas en un determinado espacio, que vendría a ser el hotel mismo.

4.5. TAMAÑO DE MUESTRA

El tamaño de la muestra comprenderá (3) tres unidades de análisis, las cuales son los siguientes departamentos-actividad: Habitaciones, Departamento-actividad de Alimentos y Bebidas y Departamento-actividad de Spa (también llamada corporativamente como Health Club). Debido a que son las tres actividades económicas realizadas por el hotel con mayor repercusión dentro de los resultados y ratios de ingreso de los estados financieros. Considerándose en presente investigación como actividades influyentes.

4.6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE MUESTRA

Debido a que la muestra de esta investigación es no probabilística, la **técnica de selección de muestra** utilizada es **muestreo intencional o por conveniencia** en donde se escogen las unidades de análisis clave para brindar información más precisa sobre el objeto de estudio. En la presente investigación se toman aquellas (3) tres actividades que generan mayor influencia en los estados financieros y de costeo.

4.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.7.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de recolección de datos desarrollados para presente la presente investigación fueron la técnica de la entrevista y la técnica del análisis documentario.

En primera instancia, **La técnica de la Entrevista** será aplicada para comprobar aspectos de la realidad misma, con un entrevista de verificación los procesos llevados a cabo por el hotel a contrastación de lo que a la teoría de costeo ABC se refiere y la confirmación de rentabilidad identificada en cada departamento, en el presente caso, la entrevista será hecha con el Gerente de Finanzas, Jhonny Pacheco Carhuavilca, quien es el gerente con el que cuenta una visión amplia del proceso en su conjunto. Con ello, esta técnica será complementada con la siguiente técnica de investigación.

Además de ello, también se cuenta con **la técnica del análisis documentario – observación con medio electrónicos-**, debido a que será por medios documentario como planillas, reportes y cálculos donde se obtendrá la información numérica para validar las influencias significativas de rentabilidad y generación de costos en la hipótesis de la presente tesis.

4.7.2. INSTRUMENTOS DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos para el caso de la técnica de la entrevista serán: **la guía de entrevista de preguntas abiertas de forma estructurada** del proceso de costeo. Y en cuanto a la técnica de análisis documentario, se contará con **la guía de análisis documental clásico** de los medios electrónicos.

4.8. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el proceso de investigación, se debe analizar la consistencia del procesamiento de datos obtenidos del objeto de estudio. Este análisis tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados) de los (12) doce periodos analizados durante el año 2018. Se realizará el análisis según los objetivos definidos de la investigación. Para tal caso, se utilizó el programa de datos **Microsoft Excel 2010**; como parte de la presente investigación.

En cuanto al aspecto explicativo de la investigación, las correlaciones simples no fueron suficientes, hubo necesidad de construir “**una matriz de correlaciones múltiples**, a partir de las cuales se inferirá el grado de asociación y direccionalidad de variables y así empatar las evidencias teóricas” (Arroyo Morales, 1997, pág. 177).

4.9.TÉCNICA PARA DE DEMOSTRAR LA VERDAD O FALSEDAD DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Debido a que este estudio cuenta con ámbitos de investigación explicativos y correlacionales, La comprobación se realizó bajo un estudio de corroboración y demostración de la vinculación y **correlación de variables** basado en el **teorema de Pearson**.

La fórmula de Pearson se basa en lo siguiente:

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i - n\bar{x}\bar{y}}{(n-1)s_x s_y} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

Ilustración 16: Teorema de Pearson.

Fuente: Metodología de la investigación (Augusto Bernal, 2006).

Siendo las partes de la ecuación descrita:

a) Covarianza de muestra de la variable independiente (X) e dependiente (Y).

$$n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i$$

b) La desviación estándar de muestra de la variable independiente (X).

$$\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

c) La desviación estándar de muestra de la variable dependiente (Y).

$$\sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}$$

De ello, la interpretación del resultado se detalla en un intervalo $[-1,1]$. Indicando el signo matemático como la correlación directa o inversa entre las variables como sigue:

De ser el resultado $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

De ser el resultado $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.

De ser el resultado $r = 0$, no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.

De ser el resultado $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.

De ser el resultado $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Todo ello, por analizar la significancia de la vinculación entre los objetos de análisis del fenómeno, provenientes de las variables. De toda la data extraída y analizada, se dio paso a explicar dicha vinculación y estructurar el comportamiento de los costos con respecto a la rentabilidad departamental durante el periodo 2018 en el hotel JW Marriott El Convento Cusco.

CAPÍTULO V.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se abordará sobre el procesamiento de la información recolectada, sobre la revisión de dicha información y el análisis de los resultados que fueron obtenidos bajo los procesos de investigación realizados.

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (Augusto Bernal, 2006, pág. 81)

5.1.1. INTRODUCCIÓN.

De acuerdo a lo expuesto en materia del sistema de costos basados en actividades y rentabilidad, se examinó a nivel teórico la conexión en ambas variables para probar la hipótesis de la presente investigación: su vinculación (nivel de investigación correlacional) y las causas de dichas vinculaciones frente a los resultados del periodo 2018 (nivel de investigación explicativa).

El sistema de costos basados en actividades, llamado costos ABC, es un sistema de costos que cuenta con la determinación de costos directos, mano de obra y costos indirectos orientados a las actividades realizadas para la generación de ingresos operacionales, este es el uso más común de todas las aplicaciones que pueda contar dicho sistema. En la industria hotelera, cada actividad se encuentra establecida (individual o grupalmente) dentro de los

departamentos operativos, de los cuales algunos tienen incidencia directa con los ingresos operativos, mientras otros departamentos contienen actividades complementarias y de soporte.

El sistema de costeo basado en actividades –ABC– es independiente y puede ser desarrollado por cada empresa de cualquier industria para el mejoramiento de los costos de producción. Sin embargo, dentro de la industria de hotelería se utiliza el USALI, sistema creado por la asociación de hoteles de Estados Unidos, con el fin de brindar una información comparativa para los accionistas y gerentes frente a otros hoteles u otros departamentos operativos. El USALI sirvió de apoyo para la siguiente investigación en materia del análisis y procesamiento de la información. Cada fórmula de rentabilidad y costo por departamento se encuentra estandarizado en el USALI, dichas formulas y análisis fueron desarrollados y analizados en el presente capítulo.

Cabe indicar que USALI cuenta con un control de los gastos y costo departamentales de diferenciación entre varios tipos de generadores de costos que cuente un departamento de operación hotelera. De hecho, el USALI también plantea control sobre departamentos operativos más diversos de los vistos, como por ejemplo piscina, campo de golf y casino, todo dentro de la administración del hotel.

Cabe indicar que la aplicación del mismo sistema de costeo basado en actividades se desarrolla de mejor manera junto con una Administración basada en actividades –ABM–. El hotel JW Marriott Cusco cuenta con una administración especializada para dicha tarea: La gerencia de operaciones. El gerente de operaciones es el que se encarga de analizar las actividades operativas y complementarias dentro del hotel para optimizarlas, desestimarlas y validarlas en los tres aspectos principales de la administración basada en actividades: La administración de actividades basada por tiempo, el análisis del valor agregado y la satisfacción brindada al huésped –para criterios de fidelización– y el análisis de la rentabilidad y costos vinculados al cliente. Estos aspectos de la administración basada en actividades son

contemplados dentro de los análisis y métricas brindadas por el USALI y, además, fueron revisados en el presente capítulo bajo el nivel explicativo de la investigación.

De ello, el reporte del sistema de costeo utilizado y correspondiente de la muestra –las tres actividades operativas con más repercusión financiera– fue obtenido bajo los estándares determinados por el USALI. Los cuales brindaron un guía para realizar el análisis comparativo de tendencia de las variables de investigación. Esta guía se basa en el reporte de ingresos y costos generales y departamentales con las que cuenta el USALI y que son aplicados por el hotel JW Marriott Cusco.

De esas bases, se extrajeron los tres indicadores, planteados en la matriz de consistencia, que representan la variable independiente (Sistema de costeo basado en actividades) para identificar el costo estándar comparativo por cada una de las tres las actividades influyentes operativas y su fluctuación durante los doce meses del periodo 2018. El objetivo de dicho proceso fue el de obtener el primer plano de formulación de la prueba de hipótesis.

Por el otro lado de las variables de investigación, Los indicadores determinados de la variable independiente tendrán que tener una vinculación sobre el indicador de la variable dependiente. De acuerdo al capítulo 2.1.13. Rentabilidad y utilidad, la utilidad bruta es la conexión de ambos indicadores. Adaptando el indicador de la variable dependiente (ROE – Rentabilidad sobre inversión) a un nivel requerido por la investigación, En la fórmula, la utilidad neta pasó a ser rentabilidad bruta para especificar la rentabilidad específica de un departamento analizado.

Ya adaptado el cociente, se formuló el indicador de la variable dependiente (rentabilidad) para identificar la rentabilidad sobre los costos invertidos por cada departamento, de manera comparativa entre los doce meses de fluctuación correspondientes al periodo materia de investigación: 2018. El objetivo de dicho proceso fue el de obtener el segundo plano de formulación de la prueba de hipótesis.

Es así como se estableció la conexión de la rentabilidad con el sistema de costeo ABC: a través de sus indicadores. El indicador de los costos estandarizados comparables (bajo el sistema de actividades) junto con el indicador de rentabilidad bruta de cada actividad operativa (definida dentro de los objetivos específicos de la investigación) fueron obtenidos para realizar la prueba de hipótesis vinculada al nivel correlacional de la investigación. Del resultado, se dio paso al nivel explicativo de la investigación en la cual se analizó de las causas del flujo de la variable independiente y cómo inciden en el flujo cuantitativo de la variable dependiente bajo los análisis de la rentabilidad, el análisis de la utilidad y el análisis de la administración basada en actividades.

La selección de la muestra de campo fue orientada a las operaciones hoteleras que cuenten con una estructura de control de costo más enfocado a la administración de la misma. Estamos hablando de costos base, mano de obra y material indirecto de servicio, también se considera fluencia de la operación para evitar intermitencia en el análisis. Siendo los departamentos de restaurante y habitaciones, los departamentos orientados a dicha estructura. La única que cumple con dichos requisitos es el departamento de spa. Siendo que el departamento de lavandería es un servicio intermitente que pueden tomarlo tanto huéspedes como otras empresas. Mientras que la operación de ingresos varios se encuentra enfocado en alquileres de equipos o de centros de reuniones y otros servicios ajenos a la línea de negocio del hotel.

5.1.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA EN CAMPO.

De acuerdo a lo descrito en los párrafos anteriores, la determinación de la muestra se encuentra basada en la influencia de las actividades operativas del hotel sobre el ingreso generado total del periodo 2018. Siendo esta muestra orientada en un diseño no probabilístico, de manera intencional para determinar las tres actividades más influyentes de la operación hotelera.

La base del diseño de una muestra no probabilística estuvo basada en la observación y análisis de las operaciones influyentes y sus respectivas repercusiones en la rentabilidad del hotel.

De ello, se determinó las tres actividades influyentes de acuerdo al análisis realizado en el siguiente cuadro:

Tabla 9: Análisis de operaciones totales JW Marriott Cusco 2018 (en miles de soles).

	Periodo 2018	%
INGRESOS		
Habitaciones	33,975	75.8
Alimentos y bebidas	6,390	14.3
Ingresos diversos	3,119	7.0
Teléfono	26	0.1
Spa recreativo	544	1.2
Servicio valet / limpieza en seco	739	1.7
INGRESOS TOTALES	44,794	100.0

Cuadro de análisis de las operaciones del hotel JW Marriott Cusco durante todo el periodo 2018. Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

En ella se determinó que las tres actividades más influyentes sobre el total ingresos del hotel. Estas tres actividades son: (1) la actividad de habitaciones (influencia del 75.8% sobre el ingreso anual 2018) (2) la actividad de alimentos y bebidas (influencia del 14.3% sobre el ingreso anual 2018) y (3) la actividad de spa influencia del 1.2% sobre el ingreso anual 2018). Estas actividades son claves y aportan con un cierto rango a los estados financieros, estado de costos y la utilidad del hotel.

En cuanto a los ingresos diversos, otros y misceláneos, cabe determinar que son ingresos derivados de varias actividades, en su conjunto, e inclusive son ingresos que no cuentan con una periodicidad razonable, suelen ocurrir ciertas veces en el año sin ningún patrón que no sea el de los acuerdos entre los gerentes y los clientes al momento de generar ingresos (ingresos no periódicos).


5.1.3. RECOLECCIÓN DE DATOS EN CAMPO.

En la presente investigación se utilizaron dos tipos de técnicas de recolección de información: La técnica de la entrevista y la técnica del análisis documentario.

La técnica del análisis documentario se encuentra basada en la observación y análisis de la información con y a través de medios electrónicos. Para este caso, el análisis se llevó a cabo sobre la información financiera y los reportes de costos por departamento del hotel obtenidos a través de la Superintendencia de la Bolsa de Valores, en la cual Inversiones la Rioja participa. Cabe indicar que esta técnica por sí sola no puede ser probatoria si no fuese con la ayuda de otra técnica utilizada.

La técnica de la entrevista funcionó como una técnica probatoria y verificadora de las variables materia de este estudio en la realidad y así confirmar la veracidad de los datos analizados. Por el lado de la variable independiente se tiene la entrevista que valida la utilización del sistema de costeo basado en actividades. Mientras que, por el lado de la variable dependiente, se tiene la respuesta real de los índices de rentabilidad por departamento durante los doce meses del periodo 2018 (la cual fue contrastada con la información obtenida por la técnica del análisis documentario).

En cuanto a la validación del sistema de costeo en base a las actividades aplicado en el hotel JW Marriott, se realizó la siguiente entrevista de preguntas abiertas:

	ENTREVISTA
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	
ENTREVISTA AL GERENTE DE FINANZAS	
TIPO DE OBSERVACION - ASISTEMÁTICA	
El tipo de fichaje de entrevista bajo observación asistemática a utilizar se basa en el tipo de observación no casual sino provocada e intencional pero que se realiza sin que el investigador tenga control del proceso materia de análisis. Se registra los datos alcanzando un nivel moderado de rigor. Y se confía la conclusión a los juicios del investigador bajo lo que responde el entrevistado, en que se presupone actitud desprejuiciada hacia el fenómeno observado.	
La presente entrevista está dirigida al Gerente de Finanzas -Jhonny Pacheco Carhuavilca-, el cual lleva una visión amplia de las actividades de gestión y costeo realizado por el hotel JW Marriott El Convento Cusco durante el periodo 2018, para la comprobación de los procesos, características y similitudes que cuenta la gestión de costeo del hotel con respecto a la teoría hecha por el sistema de costeo Activity Based Costing ABC. Con la finalidad de realizar un análisis e interpretación del presente trabajo de investigación.	

Instrucción: Inserte en la parte de comentarios de la entrevista realizada

N°	Departamento	Actividad	Entrevista bajo la teoría de gestión de costeo en actividad -ABC-	Respuesta
				Comentario
1	General	Operacional	¿La empresa JW Marriott el Convento cuenta con un sistema contable digital?, identificar el nombre.	Si, El sistema se denomina SUN System, Corresponde a un sistema designado internacionalmente por Marriott Inc.
2			Del sistema de contabilidad que utilizan. ¿Cuenta con un módulo de costos?	Si, El sistema SUN cuenta con un módulo adjunto de costos departamentales.
3			Describe la operatividad del módulo de costos incorporado en el sistema contable de JW Marriott Cusco	El sistema de costos se utiliza al momento del registro de cuentas y facturas. El sistema ya cuenta incorporada las cuentas de costos y el mismo sistema exige que se establezca una cuenta de gasto y su destinación a la plataforma de costos.
4			Describe las cuentas de costos utilizados por el sistema contable que tiene JW Marriott El Convento.	Las cuentas de costo utilizadas cuentan con nombres como Rooms, Spa, Food and Beverage, Loss Prevention. Hacen referencia a los departamentos que aportan el servicio del hotel.
5			¿Qué tipo de actividades identifica en la operatividad del hotel JW Marriott Cusco?	Las operaciones observadas son Guest Service, aplicada a la atención de clientes y venta de habitaciones, cocina, restaurante de alimentos y bebidas, limpieza de habitaciones, spa, ingeniería y seguridad.
6			¿Tienen relación la cuentas de costos del sistema SUN con las actividades reales aplicadas por la empresa hotelera?	Si, ambas cuentan con la misma denominación departamental. Los nombres dados en las cuentas de costos son de aspecto internacional.
7			Del punto anterior, ¿Qué tipo de orientación de acuerdo a la teoría de administración de costos es la clasificación de este sistema observado?	La taxonomía estimada para este sistema de costeo son los Costos departamentales por actividades.
CONTINUAR DE SER EL CASO QUE EL SISTEMA DE COSTEO DEL HOTEL JW MARRIOTT CUSCO FUESE CLASIFICADO COMO GESTIÓN DE COSTEO POR ACTIVIDAD				
8	General	Operacional	Entonces, de lo revisado anteriormente, Describa las similitudes con lo teorizado con respecto al sistema de costeo del hotel.	El sistema de costeo por actividad está realizado e identificado por cada actividad operativa del hotel a pos de revisar la eficiencia de la actividad; El hotel cuenta con la misma distribución y objetivos. De hecho, su estructura gerencial está supeditada en una gerencia de operaciones que cumple con el análisis de los servicios prestados. La única diferencia bajo la percepción teórica es el análisis inferido que realiza. A diferencia de la teoría, El hotel aplica los costos por actividades de manera macro utilizando el generador de costos de recurso consumido por departamento.
9	General	Operacional	Entonces, ¿Se afirma que la empresa tiene identificadas el sistema de costos y en cuentas de contabilidad de acuerdo a las actividades del hotel?	Si, las actividades centralizadas y realizadas por departamento son las que se encuentran estructuradas en la contabilidad de costos.
10			¿Se asigna el costo de los materiales de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comente en breve.	Si, la contabilización de la misma va directamente a las cuentas generales de gasto de acuerdo al plan contable general empresarial bajo la cuenta de costo departamental.
			¿Se asigna el costo de la mano de obra de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comente de forma breve.	Si, la contabilización de la misma va directamente a las cuentas generales de gasto de acuerdo al plan contable general empresarial bajo la cuenta de costo departamental.

11			¿Se asigna el costo indirecto o general de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comente de forma breve.	Si. Con respecto a la teoría del sistema de actividad, la asignación de costos generales que hace el hotel es directa utilizando el análisis individual por actividad departamental.
12	General	Operacional	Describe el proceso en el caso que la distribución de costos generales o indirectos sea manejada de manera directa.	La asignación de costos indirectos está netamente alineado con las solicitudes de compra que realizan en la plataforma de compras. Son pocos los ítems que se usan para distribución entera. Tales son los ejemplos de agua, luz, útiles de escritorio. Pero aún así, la teoría tampoco hace la identificación por actividad en base a cuánto agua o luz han gastado, va más allá con análisis sobre actividades participantes que cuentan con valor agregado en el proceso de servicios. Tales como los servicios gratuitos, atención de llamadas, coordinación de vuelos y coordinaciones traslado de equipaje. En conclusión la mayoría de los costos totales, incluyendo los indirectos son distribuidos de manera directa dentro del sistema de costos del hotel. Es un tipo de asignación de recursos estipulado dentro de la teoría de sistemas de costos por actividad.
13			¿Existe la aplicación de generadores de costos basado en la utilización de recursos por actividad dentro de la compañía JW Marriott Cusco?	Si, cada generador de costo dependerá del área al que se encuentre aplicada la distribución de recursos, para una mejor distribución del costo.
<p style="text-align: center;">CONTINUAR DE SER EL CASO QUE SE RESPONDA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE GENERADORES DE COSTOS BASADOS EN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD EN EL HOTEL JW MARRIOTT CUSCO (Se toma la muestra de las tres actividades influyentes materia de estudio de esta investigación)</p>				
14	Habitación	Venta de habitación	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	Si
15			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	Número de producto vendido disponible, es decir, el número total de habitaciones.
16			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es finita, hoteles en solo los 153 habitaciones que cuenta el hotel a la cual se le aplica el esfuerzo de los recursos y personal en primario.
17	Alimentos y bebidas	Venta de alimentos	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	Si
18			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	Monto total de las ventas realizadas por alimentos.
19			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es mayoritaria, existen varios servicios en el mismo día, hecho por diferente personal y en horarios distintos. La proporción en la venta es la mejor opción de determinación del costo unitario.
20	Alimentos y bebidas	Venta de bebidas	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	Si
21			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	Monto total de las ventas realizadas por bebidas.
22			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es mayoritaria, existen varios servicios en el mismo día, hecho por diferente personal y en horarios distintos. La proporción en la venta es la mejor opción de determinación del costo unitario.
23	Spa	Servicio de Spa	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	Si
24			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	Total de metros cuadrados con el que el área de Spa del hotel cuenta.
25			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es minoritaria y solo expresado en un espacio dentro del hotel, existen varios servicios realizados en diferente modo y tiempo en un solo espacio de servicio.

Conclusiones sobre la entrevista realizada:
<p>La empresa hotelera materia de análisis cuenta con un sistema de costos adjudicado a un sistema contable electrónico denominado SUN System. Este tipo de sistema prioriza la contabilización de erogaciones vinculada a una cuenta de costos departamental en particular.</p> <p>Además de ello, la asignación de costo de materiales, mano de obras y generales es realizado de manera directa al centro de costo departamental, a diferencia de la teoría que se centra más en los costos indirectos que son difíciles de identificar. En el caso del hotel ya lo tiene identificado desde la elaboración de la orden de compra. Cosa que hace más dinámico el proceso de determinación de costos por actividad.</p> <p>Una manera de comprobar estas aseveraciones es la identificación y determinación de generadores de costos dentro de la observación realizada en los departamentos influyentes. De la entrevista, el gerente de finanzas nos dio una aseveración en cuanto a que los departamento o actividad maneja un generador de costo diferentes entre sí para el mejor efecto del costo básico o unitario del servicio.</p> <p>En conclusión; La empresa hotelera JW Marriott El Convento Cusco, cuenta con bases de aplicación de costos que teóricamente se encuentran emergidas en el concepto de gestión de costos por actividad -Activity Based Costing-</p>

Henry Javier Guzman
TAX ASSISTANT
15 OCT. 2019
JW MARRIOTT
EL CONVENTO - CUSCO



JHONNY PACHECO CARHUAVILCA
GERENTE DE FINANZAS

JW MARRIOTT
CUSCO
15 OCT 2019
Accounts Payable
FINANZAS


Ilustración 17: Entrevista relacionada al sistema de costeo.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

En cuanto a la validación de los índices de rentabilidades departamentales reales en las operaciones del hotel JW Marriott, los cuales corresponden a la variable dependiente de la presente investigación, se realizó una entrevista basada en la recopilación directa del índice controlado por el área de finanzas.

Esta entrevista se realizó para la comprobación de los índices de rentabilidad trabajados en el presente trabajo. De hecho, sirvió como un método para contrastar la realidad en la que se trabajó. De ese modo, los índices de rentabilidad obtenidos en el presente trabajo puedan ser basados en la realidad empresarial y así contar con un razonamiento y análisis más probo a fin de determinar la conclusión más correcta para la situación problemática planteada.

Fruto de ello se obtuvo la siguiente respuesta:

	ENTREVISTA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAAD DEL CUSCO
ENTREVISTA AL GERENTE DE FINANZAS TIPO DE OBSERVACION - ASISTEMÁTICA	
El tipo de fichaje de entrevista bajo observación asistemática a utilizar se basa en el tipo de observación no casual sino provocada e intencional pero que se realiza sin que el investigador tenga control del proceso materia de análisis. Se registra los datos alcanzando un nivel moderado de rigor. Y se confía la conclusión a los juicios del investigador bajo lo que responda el entrevistado, en que se presupone actitud desprejuiciada hacia el fenómeno observado.	
La presente entrevista está dirigida al Gerente de Finanzas -Jhonny Pacheco Carhuavilca-, el cual lleva una visión amplia de las actividades de gestión y rentabilidad por el hotel JW Marriott El Convento Cusco durante el periodo 2018, para la corroboración de la rentabilidad de las actividades influyentes seleccionadas en la investigación, además de la rentabilidad general del hotel. Con la finalidad de realizar un análisis e interpretación.	

Instrucción: Inserte en la parte de comentarios de la entrevista realizada

Nº	Departamento	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18
1	Habitaciones	76%	74%	78%	77%	82%	82%	84%	80%	82%	82%	79%	83%
2	Alimentos y bebidas	2%	0%	8%	4%	15%	22%	23%	7%	17%	<9%>	<17%>	37%
3	Spa	25%	34%	25%	10%	42%	34%	44%	40%	44%	19%	27%	6%
4	Hotel operativo general	22%	16%	30%	31%	36%	35%	42%	37%	5%	32%	24%	33%

Henry Javier Guzmán
TAX ASSISTANT

15 OCT. 2019

JW MARRIOTT
EL CONVENTO - CUSCO

Jhonny Pacheco Carhuavilca
GERENTE DE FINANZAS

Accounts Payable
FINANZAS

Ilustración 18: Entrevista relacionada a la rentabilidad operativa.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

En cuanto al resultado de la entrevista de rentabilidad se realizó el siguiente cuadro general promedio:

Tabla 10: Promedio calculado de la entrevista de rentabilidad.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio anual 2018
RENTABILIDAD DE OPERACIONES													
Habitaciones	3.13	2.89	3.65	3.34	4.66	4.51	5.17	3.93	4.47	4.41	3.78	4.81	4.10
Alimentos y bebidas	0.02	-0.00	0.09	0.05	0.17	0.28	0.30	0.08	0.21	-0.08	-0.15	0.58	0.15
Spa recreativo	0.33	0.51	0.34	0.11	0.73	0.52	0.77	0.67	0.80	0.24	0.38	0.07	0.44
RENTABILIDAD GENERAL	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61	2.43

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

La información recolectada proveniente de la entrevista relacionada a los índices de rentabilidad departamental del hotel fue sujeta a prueba y contrastada con la información financiera obtenida en el presente capítulo.

5.1.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para fines de la presente investigación, se realizó la obtención de la información a través de los reportes financieros y el reporte de auditoría del periodo 2018 del hotel JW Marriott Cusco. De la información obtenida se ha realizado el procesamiento, dando como resultado cinco reportes informativos de las cuales saldrán los análisis y resultados provenientes de los indicadores de las variables.

Los cinco reportes informativos son la tabla de activos y pasivos, la tabla de reporte general, la tabla de reporte departamental de habitaciones, la tabla de reporte departamental de alimentos y bebidas, la tabla de reporte departamental de spa.

a. Activos y pasivos.

El reporte de cuentas de balance corresponde a la información relacionada a los activos y pasivos del hotel JW Marriott Cusco durante el ejercicio 2018, mes por mes. La cual fue indispensable para el análisis a nivel explicativo de la presente investigación, la cual consiste con el análisis de los flujos de activo y pasivo y sus vinculaciones con la rentabilidad.

b. Reporte general.

El reporte general contiene la información financiera de ingresos y egresos totales (en conjunto de los departamentos operacionales y complementarios) del hotel JW Marriott Cusco del año 2018, consignados cada mes. Su función fue para la revisión del flujo de negocio durante el periodo 2018 y para la identificación de patrones o incidencias que afectaron y tuvieron relevancia en cada mes del periodo en cuestión. Fue necesaria la identificación y análisis del mencionado reporte para llegar al punto de influencia de rentabilidad, el cual fue fruto del problema planteado en el presente estudio. Cada una de las fluctuaciones del negocio sirvió para dar una explicación a las incidencias financieras relativas a los costos, siendo parte de la investigación explicativa de la misma.

c. Reporte departamental de habitaciones.

El reporte departamental de habitaciones contiene la información financiera de egresos totales operacionales basados en el sistema de costos por actividades. Los egresos del departamento de habitaciones fueron realizados en el hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018. Su función fue para la revisión del flujo del departamento durante el periodo 2018 y para la identificación de patrones o incidencias que afectaron y tuvieron relevancia en cada mes del periodo.

d. Reporte departamental de alimentos y bebidas.

El reporte departamental de alimentos y bebidas contiene la información financiera de egresos totales operacionales basados en el sistema de costos por actividades. Los egresos fueron realizados en el hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

Su función fue para la revisión del flujo del departamento durante el periodo 2018 y para la identificación de patrones o incidencias que afectaron y tuvieron relevancia en cada mes del periodo de manera general como departamental.

e. Reporte departamental de spa.

El reporte departamental de spa contiene la información financiera de egresos totales operacionales basados en el sistema de costos por actividades. Los egresos del departamento de spa fueron realizados en el hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

Su función fue ser objeto de revisión del flujo del departamento durante el periodo 2018 y para la identificación de patrones o incidencias que afectaron y tuvieron relevancia en cada mes del periodo de manera general como departamental.

f. Reporte de huéspedes de habitaciones.

El reporte de huéspedes de habitaciones corresponde a la tabla de número de personas que se hayan hospedado en el hotel durante todo el periodo 2018. Dicho reporte responde solo a huéspedes mayores de edad, los menores de edad no entran a dicho cálculo.

Este reporte fue utilizado para determinar la fluctuación de clientes con respecto a la aplicación del sistema de costeo basado en actividades, y también, con la vinculación con la rentabilidad mensual y anual. Cabe indicar que también se puso en análisis las cualidades de la administración en base a actividades para una visión más completa de la hipótesis específica relacionada al departamento de habitaciones y spa, puesto que son los mismos clientes hospedados los que tienen acceso al área de spa y sus servicios sin costo alguno.

Tabla 11: Reporte de huéspedes de habitaciones 2018.

REPORTE ESTADISTICO HUESPEDES DE HABITACION	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.	Periodo 2018
Huespedes transitorios	2,533	2,113	2,707	2,273	3,000	2,698	3,633	3,065	3,044	2,416	2,728	2,661	32,871
Huespedes grupales	719	688	778	783	508	948	344	431	462	1,208	886	161	7,916
TOTAL HUESPEDES	3,252	2,801	3,485	3,056	3,508	3,646	3,977	3,496	3,506	3,624	3,614	2,822	40,787

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

g. Reporte de clientes de bar y restaurantes.

El reporte de clientes de bar y restaurantes corresponde a la consignación tabular de los números de clientes que han visitado el restaurante y bar del hotel durante el 2018 en calidad de externos (es decir, sin haber realizado una reserva de alojamiento). Del cual corresponde

mayoritariamente a mayores de edad que hayan realizado consumos en ventas transitorias individuales como en ventas de grupos de eventos.

Tabla 12: Reporte de clientes de restaurantes 2018.

REPORTE ESTADISTICO CLIENTES DE RESTAURANTE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.	Periodo 2018
Restaurante	1,663	1,493	2,132	2,220	2,770	2,206	2,690	1,973	1,548	1,506	1,313	1,656	23,170
Bar	3,529	2,590	3,079	2,176	2,910	14,470	9,611	3,778	4,150	3,150	3,891	3,137	56,471
Servicio habitación	1,374	1,324	2,088	1,747	2,017	2,366	2,562	2,401	2,435	2,376	2,724	2,313	25,727
Banquetes	552	454	613	516	647	1,600	1,249	685	683	591	666	597	8,853
TOTAL CLIENTES	7,118	5,861	7,912	6,659	8,344	20,642	16,112	8,837	8,816	7,623	8,594	7,703	114,221

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

5.1.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

La presente parte del capítulo V corresponde al análisis de la información recolectada, correspondiente a la información financiera de los costos en general y por actividades de los departamentos de habitaciones, alimentos y bebidas y spa.

Dicho análisis se planteó por todos los puntos consignados en el marco teórico, los cuales aportaron para dar el aspecto explicativo al presente trabajo de investigación. Además de ello, también se realizarán los análisis respectivos del problema principal y de los problemas específicos partiendo con la información recolectada para que cada índice obtenido entre dentro de la demostración de la hipótesis a través del teorema de Pearson.

Cabe recordar que la unidad de muestra utilizada en el presente estudio son los doce (12) meses del periodo 2018. Es decir, los análisis de cada uno de los problemas específicos y el problema general serán observados por cada mes, tanto como el análisis de los aspectos explicativos de cada punto consignado en el marco teórico –tanto de la variable dependiente como de la variable independiente-, el cual buscará ser sustentado a través de la información recolectada.

Se empezó primero a analizar e interpretar los índices y números de los aspectos remarcados del marco teórico, correspondientes a la variable independiente y luego a la

variable dependiente (en dicho orden) para luego realizar el análisis y la interpretación de los índices vinculados directamente con los objetivos de la investigación.

a. Análisis de la incidencia problemática – rentabilidad hotelera.

Conceptualización a la investigación:

El análisis de la incidencia problemática es el primer objetivo del presente capítulo para vincular el análisis del resto de teoremas desarrollados tanto en la parte de la variable dependiente como en la independiente y determinar las correlaciones y darles una explicación objetiva, tal como sustenta el aspecto explicativo de la presente investigación.

El problema general formulado en la **sección Formulación del problema en el capítulo primero Planteamiento del problema** describe determinar la influencia de los costos basados en actividades sobre la rentabilidad total departamental generada por el hotel. ¿Por qué es necesario determinar la influencia que tiene un sistema de costo con respecto a la rentabilidad?

En sí, la operatividad del hotel JW Marriott Cusco se encuentra basada en la realización de ingresos por medio del alojamiento y servicios varios y la aplicación de desembolsos que forman parte del costo del servicio mismo. Los conjuntos de ambos determinan la utilidad generada, es decir, cuánto tuviste que aplicar en desembolsos para obtener la cantidad de venta realizada. Esta vinculación relativa entre la utilidad y desembolsos (o inversión de la misma) se denomina rentabilidad y se calcula en valores relativos.

Análisis y resultado:

La pregunta formulada párrafos atrás surgió de la observación de la rentabilidad con el costo aplicado en método ABC. Cabe indicar que la rentabilidad, como coeficiente universal, puede ser comparada para determinar competitividad entre hoteles e industrias semejantes. Por lo que es un coeficiente importante que siempre tiene que estar en seguimiento y ser valorado por la gerencia general.

Por lo tanto, el comportamiento de la rentabilidad es crucial para la competitividad del hotel dentro de la industria. Por ello, tanto los ingresos como los egresos tienen gran influencia en su comportamiento. De hecho, se han realizado varios estudios determinando a los ingresos como los causantes directos bajo costos estandarizados. Sin embargo, la presente investigación propone una visión diferente de vinculación. Proponer el análisis de los costos y sus estándares para correlacionarlo con el comportamiento de la rentabilidad.

Entonces, el presente estudio se encuentra enfocado en correlacionar el comportamiento de la aplicación de costos basado en actividades con el comportamiento de la rentabilidad departamental y efectos de explicar las secuencias que la última sigue, cuando disminuye, cuando se recupera y cuando se mantiene en un curso, generándose las preguntas: **¿El método de costeo ABC ayudó con el comportamiento de la rentabilidad durante el año 2018? ¿Cómo y en qué aspectos ayudó el método de costeo y su aplicación en la rentabilidad?**

Para dar respuesta y comentarios a las preguntas base del aspecto explicativo de la presente investigación, se observó primero el comportamiento de los ingresos, egresos y la rentabilidad misma del hotel en el periodo 2018, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 13: Comportamiento de rentabilidad JW Marriott Cusco 2018.

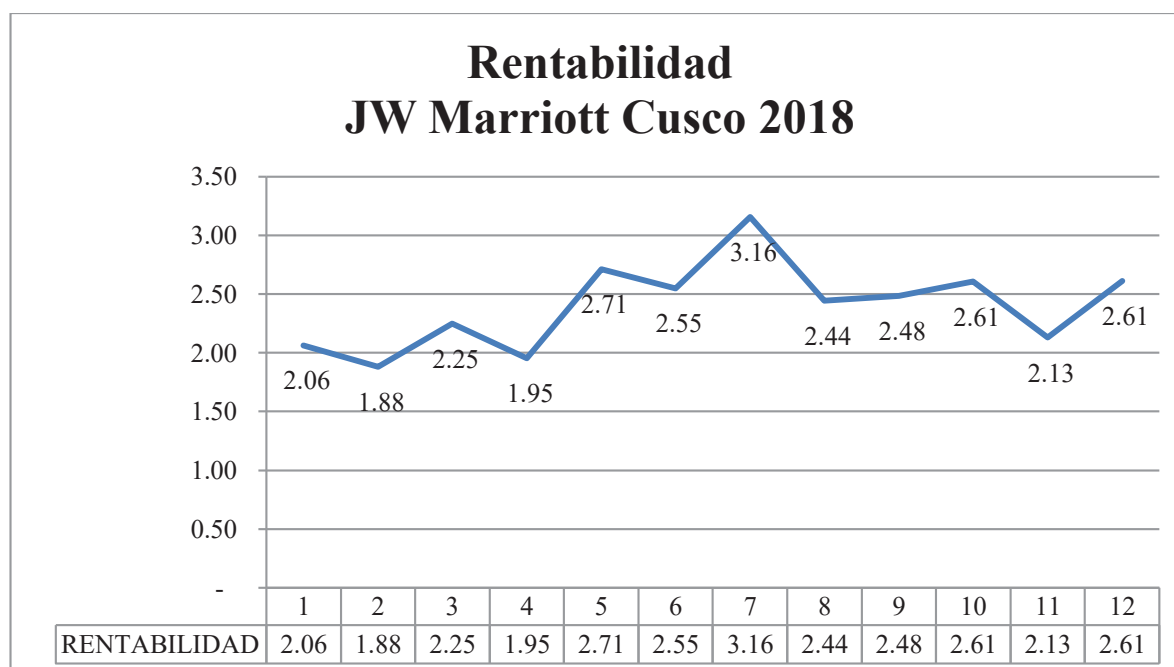
REPORTE FINANCIERO JW CUSCO Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
INGRESOS												
Habitaciones	2,025	1,687	2,754	2,450	3,230	3,289	3,749	3,041	2,901	3,062	2,658	3,131
Alimentos y bebidas	341	309	484	462	573	676	625	488	634	380	411	1,007
Spa recreativo	29	30	34	60	53	47	56	53	63	47	40	31
Ingresos diversos	225	205	272	226	290	201	347	292	268	267	271	254
Ingresos otros	53	37	43	64	60	66	78	80	73	73	80	57
INGRESOS TOTALES	2,674	2,268	3,586	3,262	4,206	4,279	4,855	3,954	3,938	3,829	3,461	4,480
EGRESOS												
Habitaciones	490	433	592	564	570	597	607	617	530	566	556	539
Utilidad alimentos y bebidas	334	310	445	442	489	527	482	453	523	412	482	638
Spa recreativo	22	20	25	54	31	31	32	32	35	38	29	29
Utilidad diversas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad otros	27	23	41	44	43	51	47	46	42	46	38	34
EGRESOS TOTALES	873	787	1,104	1,105	1,133	1,206	1,168	1,148	1,130	1,062	1,106	1,241
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	1,801	1,481	2,482	2,157	3,073	3,073	3,687	2,806	2,808	2,767	2,355	3,239
RENTABILIDAD	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Siendo la venta promedio de S/ 3,733 miles de soles, y siendo la venta más alta en julio con S/ 4,855 miles de soles y la más baja en el mes de febrero, con una venta de S/ 2,268 miles de soles. A ello se enfrenta a un egreso aplicado en sistema ABC promedio de 1,089 miles de soles. Donde el importe más alto de S/ 1,241 miles de soles caen en diciembre y el importe más bajo de S/ 787 mil de soles cae en el mes de febrero.

Interpretación y discusión:

Bajo los resultados, se construyó un análisis adicional de diagramas de dispersión para una mejor interpretación sobre los movimientos de la rentabilidad.



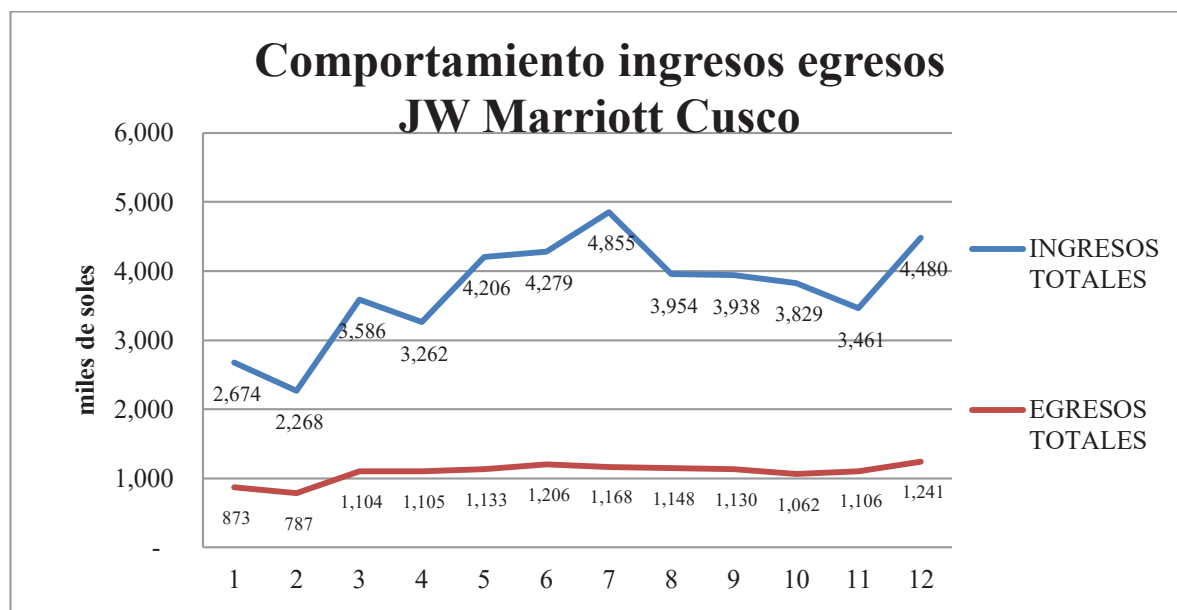


Ilustración 19: Tendencias de rentabilidad departamental general JW Marriott 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De lo expuesto, se determinó que existe un movimiento anual de la rentabilidad entre el 188% al 316%, Siendo los meses de febrero y julio, los puntos más críticos del año, respectivamente, El promedio que ha alcanzado la rentabilidad durante el año fue de 240%, es decir que general una utilidad equivalente a 2.40 veces de lo que se invierte y aplica.

Tabla 14: Utilidad departamental relativa.

REPORTE FINANCIERO JW MARRIOTT CUSCO Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Ingresos totales	2,674	2,268	3,586	3,262	4,206	4,279	4,855	3,954	3,938	3,829	3,461	4,480
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Egresos totales	873	787	1,104	1,105	1,133	1,206	1,168	1,148	1,130	1,062	1,106	1,241
	32.7%	34.7%	30.8%	33.9%	26.9%	28.2%	24.1%	29.0%	28.7%	27.7%	32.0%	27.7%
Utilidad departamental	1,801	1,481	2,482	2,157	3,073	3,073	3,687	2,806	2,808	2,767	2,355	3,239
	67.3%	65.3%	69.2%	66.1%	73.1%	71.8%	75.9%	71.0%	71.3%	72.3%	68.0%	72.3%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Mientras que la aplicación de egresos cuenta con dos puntos críticos, la menor aplicación de egresos corresponde al mes de julio con una aplicación del 24.1% de la venta. Por otro lado, la mayor aplicación de egresos corresponde al mes de febrero, que cuenta con una aplicación del 34.7% de la venta realizada.

Esto indica que ambas variables tienen puntos críticos opuestos, mientras que una se encuentra en su apogeo más alto, otra se encuentra en su punto más bajo. Esto bajo conceptos simples suena lógico. Sin embargo, el objetivo de la presente sección fue empezar con el tipo de vinculación que la que cuentan las variables.

Se observó que el comportamiento de los egresos durante el año se encuentra menos fluctuante que la rentabilidad misma, de hecho, se pudo observar que mensualmente la rentabilidad se mantenía en un punto armónico con un solo punto de alza perteneciente al mes de julio, en donde la variable independiente cuenta con el punto más bajo de la misma.

La vinculación e interpretación realizada a este punto cumple con la función de abrir el paradigma de la utilización y aplicación del sistema de costeo a pos de influir con la rentabilidad misma. De hecho, la aplicación realizada a puntos generales solo forma parte del objetivo general del trabajo de investigación. Por lo que también se validaron ingresos y egresos de los departamentos más influyentes para validar hipótesis específicas planteadas.

A partir de este punto, los demás teoremas partirán en base de este análisis de comportamiento de rentabilidad, además de los mismos análisis que conllevan a la aprobación de las hipótesis generales y específicas.

En cuanto a la hipótesis general, el estudio de la correlación y validación de la hipótesis; se realizó en la **sección 5.2 Pruebas de hipótesis** de este capítulo. Los presentes teoremas presentados en esta sección formaron parte vinculante de la incidencia problemática y fueron base del aspecto explicativo de la investigación descrita en la **sección 5.1.6. Discusión de los resultados** del presente capítulo.

b. Sistema de costeo - Los recursos y las actividades identificadas.

Conceptualización a la investigación:

De acuerdo al marco conceptual, el hotel JW Marriott El Convento cuenta con la utilización sistemática de costos basado por actividades, estas, siendo actividades que influyan

más en la rentabilidad y que son finalmente distribuidas a los departamentos. Departamentos cuyas gerencias se orientan a la administración de los egresos a través del análisis de las mismas actividades que representan.

Como se explicó en el marco teórico, los departamentos se dividen en departamentos influyentes y no influyentes. Siendo los influyentes el departamento de habitaciones y el departamento de alimentos y bebidas. Estas son las actividades identificadas representativas de la operación hotelera.

Mientras, por otro lado, se encuentran las actividades identificadas como complementarias en la operación hotelera, representados en departamentos pasivos como el departamento de ama de llaves, departamento de marketing, departamento de cocina, departamento de ingeniería y departamento de prevención de pérdidas.

c. Sistema de costeo - Asignación de los recursos a las actividades.

Según el marco teórico, el método de asignación de los recursos es directo o indirecto dependiendo de la naturaleza de las actividades a las cuales están vinculadas.

Para el presente estudio, los recursos son asignados a través de un método directo de aplicación de egresos. Esto implica la correcta distribución de egresos, en cuanto a identificación de servicios percibidos o bienes utilizados. JW Marriott cuenta con la distribución en cuentas aplicadas directamente a los departamentos. Estos egresos son pre aprobados por las gerencias a través de las órdenes de compras emitidas por las mismas.

Aunque de manera especial, algunos recursos son asignados a través de un método estimado de aplicación de egresos. Esto implicada la utilización de métodos aritméticos de distribución sobre un servicio percibido o un bien utilizado de manera multidepartamental, por lo que es necesario realizar estimaciones de utilización o de materialidad departamental para realizar una distribución razonable de acuerdo a las normas internacionales de información financiera (NIIF), cabe indicar que, aunque sea una empresa con cuentas contables y un

sistema contable único –USALI–, el hotel realiza la contabilización de operaciones en concordancia a las normas internacionales de contabilidad.

En conclusión, la mayor parte de egresos son asignados de manera directa, y una pequeña parte de manera estimada. De hecho, la distribución estimada de los egresos está vinculada con los generadores de costos de actividades. Los generadores más comunes son las horas hombre, tiempos utilizados y cantidad de personal por departamento.

d. Sistema de costeo - Asignación de costos de actividades a los objetos de costo.

En concordancia con el marco teórico, el JW Marriott cuenta con un análisis basado en costos unitarios referentes de producto vendido o servicio prestado, a lo que la teoría denomina objetos de costo. Este análisis está realizado a la utilización de, los denominados bajo la teoría, generadores de costos. Dichos generadores de costos son las ratios determinantes para distribuir costos que no pueden ser asignados de manera directa, utilizados para distribuir razonablemente el costo estimado.

Si bien, dicha distribución es realizada a través de los generadores de gastos, para determinar los objetos de costos también fue necesario aplicar generados de gastos específicos. Los generadores de gastos específicos son aplicables para cada tipo de operación o actividad realizada en el departamento. Cada departamento lleva una serie de gastos y distribuciones que hace falta un generador de gasto para determinar los objetos de costo promedio por cada actividad realizada. Es por ello que cada departamento cuenta con un generador de costo diferente a medida de qué objetos de costo se quiere obtener.

De hecho, las variaciones de los generadores de costos hacen que los objetos de costo incrementen o disminuyan de valor, cada actividad tiene un generador de costo designado para determinar el consumo promedio aplicado a los objetos de costo. Si el consumo promedio se eleva, los objetos de costo se elevarán, y si el consumo promedio disminuye, los objetos de costo también lo harán. Por lo general, la utilización de los generadores de costos específicos

en las actividades para determinar los objetos de costos son ratios constantes para que las fluctuaciones solo sean entre los objetos de costo con el consumo promedio de egresos, este análisis lleva a cargo de los gerentes departamentales.

La identificación y aplicación de los generadores aplicados especiales, sobre los departamentos materia de investigación para identificar los objetos de costo y correlacionarlos con la rentabilidad correspondiente, fueron revisadas en la sección l), m) y n) de este capítulo.

e. Administración basada en actividades - Análisis de actividades por tiempo.

Conceptualización a la investigación:

En cuanto a la administración basada en las actividades, la primera consigna descrita en el marco teórico es el análisis de actividades por tiempo, los cuales serán revisados dentro de las operaciones económicas realizadas por la empresa materia de investigación.

El costeo basado en actividades por tiempo es una particularidad de análisis dentro del mismo sistema ABC. En el cual la administración puede analizar, independiente de los números de ingresos contra los egresos, aspectos más subjetivos pero calculables de las operaciones o actividades que se realiza en el hotel. Dichos aspectos ayudan a la percepción del cliente de una atención de calidad correspondiente a un hotel de cinco estrellas, tal como es el hotel materia de investigación.

El objetivo de la aplicación del análisis por tiempo es aplicar la distribución de recursos dinerarios, materiales y humanos a cada tipo de departamento, proceso o actividad de acuerdo a los tiempos estipulados o estandarizados de análisis, este objetivo también va de la mano de la competitividad propia de la empresa, actividad o departamento durante un periodo específico.

Análisis:

Ninguna empresa cuenta con los mismos estándares de análisis de tiempo entre cada tipo diferenciado de operación, al menos que sean empresas relacionadas. Cada tipo de operación tiene sus propios procesos y sus propios ritmos de proceso, que da resultado a una determinación de egreso indirecto. El análisis de actividades por tiempo puede ser aplicado a procesos de departamentos, actividades o procesos con un promedio por la empresa en su conjunto. Para el caso JW Marriott Cusco, el hotel materia de investigación, se realiza este análisis sobre actividades generales o principales para verificar la productividad y la competitividad de una actividad misma durante el periodo.

Para fines de la investigación, se procedió a comprobar la relación entre el tiempo y el costo total aplicado a un proceso principal de uno de los departamentos del hotel. De ese modo, comprobar que cuenta con una relación el tiempo aplicado en un proceso principal con el costo total aplicado a este. La relación de ser positiva confirmaría la aplicación del teorema del análisis de actividades por tiempo que describe el marco teórico.

Para ello, se determinó la revisión de tiempo a una actividad de un departamento operativo del estudio del hotel JW Marriott Cusco: el departamento de habitaciones; El cual es el departamento con mayor influencia de todas las operaciones del hotel.

El análisis se centró en el costo sobre el tiempo de un proceso principal del departamento escogido. El proceso principal escogido es la estadía. Por lo que el tiempo asignado se denominó el número de días promedio de estadía, el cual cada huésped promedio se hospeda en el hotel. El tiempo asignado fue analizado de modo mensual y comparado con el costo total de la actividad principal para determinar su relación a través del teorema de Pearson.

Para determina el tiempo promedio de estadía contamos con la siguiente fórmula determinada y estipulada por la guía hotelera USALI, el cual determina el tiempo de realización de la operación de alojamiento a través de las habitaciones ocupadas y las llegadas de huéspedes:

$$\text{Tiempo promedio de estadía} = \frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Llegadas}}$$

Ilustración 20: Ratio de tiempo promedio de estadía.

Fuentes: Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (Hotel Association of New York City, 2014).

El resultado del mismo se interpretaría como el promedio de días que tuvo cada estancia en el periodo a través de las habitaciones ocupadas. Como resultado, se obtuvo el tiempo promedio de estadía realizado por cada mes durante el periodo 2018. Para hacer la comparación

correspondiente en cuanto a base de costo se adiciona el costo total aplicado por dicha operación.

El costo total aplicado corresponde a la fórmula descrita en la **sección 2.1.7. Análisis de costo de la actividad de venta de habitaciones** en el **capítulo II Marco teórico – página 52**. En donde describe la utilización de la ratio costo por habitación por día a través de las habitaciones disponibles.

La diferencia entre habitaciones disponibles y habitaciones ocupadas es la realidad de la operación real pagada. Es decir, las habitaciones disponibles describen las habitaciones que se encuentran libres y dispuestas al público pudiendo ser ocupadas o no, de todas maneras, dichas habitaciones disponibles cuentan con un cuidado y limpieza del personal por lo que aplican el costo como todas las mismas habitaciones disponibles, el cual podemos dividir entre habitaciones ocupadas y no ocupadas.

Por otro lado, las habitaciones ocupadas corresponden a una parte de las habitaciones disponibles, corresponden a la parte de habitaciones que fueron vendidas y cuyos huéspedes ya se encuentran alojados en las mismas.

De análisis descrito, se obtuvo al siguiente cuadro analítico:

Tabla 15: Actividades en tiempo de estadía promedio - análisis.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie.	Octubre	Novie.	Dicie.
Habitaciones ocupadas	3,269	2,854	3,583	3,181	3,579	3,751	4,084	3,592	3,619	3,725	3,685	2,921
Llegadas	1,634	1,458	1,862	1,540	1,777	1,729	2,006	1,710	1,710	1,627	1,916	1,513
Tiempo promedio de estadía TPE	2.00	1.96	1.92	2.07	2.01	2.17	2.04	2.10	2.12	2.29	1.92	1.93
Costo departamental en miles de soles	490	433	592	564	570	597	607	617	530	566	556	539
Habitaciones disponibles	4,708	4,214	4,641	4,464	4,671	4,478	4,629	4,635	4,468	4,624	4,452	4,428
Costo habitacion por día en soles	104	103	128	126	122	133	131	133	119	122	125	122
Costo por habitacion TPE en soles	208	201	245	261	246	289	267	280	251	280	240	235

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Junto con el cuadro de promedio de estadía se estableció una relación a través del teorema de Pearson con los costos totales ejecutados de la operación de estadía del

departamento de habitaciones, los cuales se encuentran detallados en la sub parte C Reporte departamental de costos de habitaciones de la sección 5.1.4. Procesamiento de la información del presente capítulo.

Resultado:

Se obtuvo el siguiente resultado bajo el teorema de Pearson, el cual determina que, si existe una relación positiva con respecto al tiempo de servicio de alojamiento con los costos totales aplicados por departamento de habitaciones, dicho análisis se llevó a cabo de manera mensual durante el periodo 2018. El teorema de Pearson presenta una razón positiva de +0.708, el cual se interpreta como una relación directamente proporcional entre ambas variables.

Tabla 16: Actividades en tiempo de tiempo estadia – resultados.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Tiempo promedio de estadia TPE	2.00	1.96	1.92	2.07	2.01	2.17	2.04	2.10	2.12	2.29	1.92	1.93
Costo por habitacion TPE en soles	208	201	245	261	246	289	267	280	251	280	240	235
Coefficiente de Pearson	0.708											

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Interpretación y discusión:

La actividad con más influencia del hotel cuenta con una relación positiva de +0.708 entre el tiempo promedio de estadia con el costo total departamental aplicada en dicho tiempo. Esta relación positiva no es perfecta, pero es influyente entre variables. Se interpreta a un punto general que el área de habitaciones usa la teoría del análisis en tiempos del servicio para manejar sus costos vinculados de manera correcta. Siendo el resultado una razón mayor que la media positiva y no una relación perfecta $r=1$, se explicó en los siguientes párrafos sus distorsiones. Además, se interpretaron las variables bajo gráficas de dispersión.

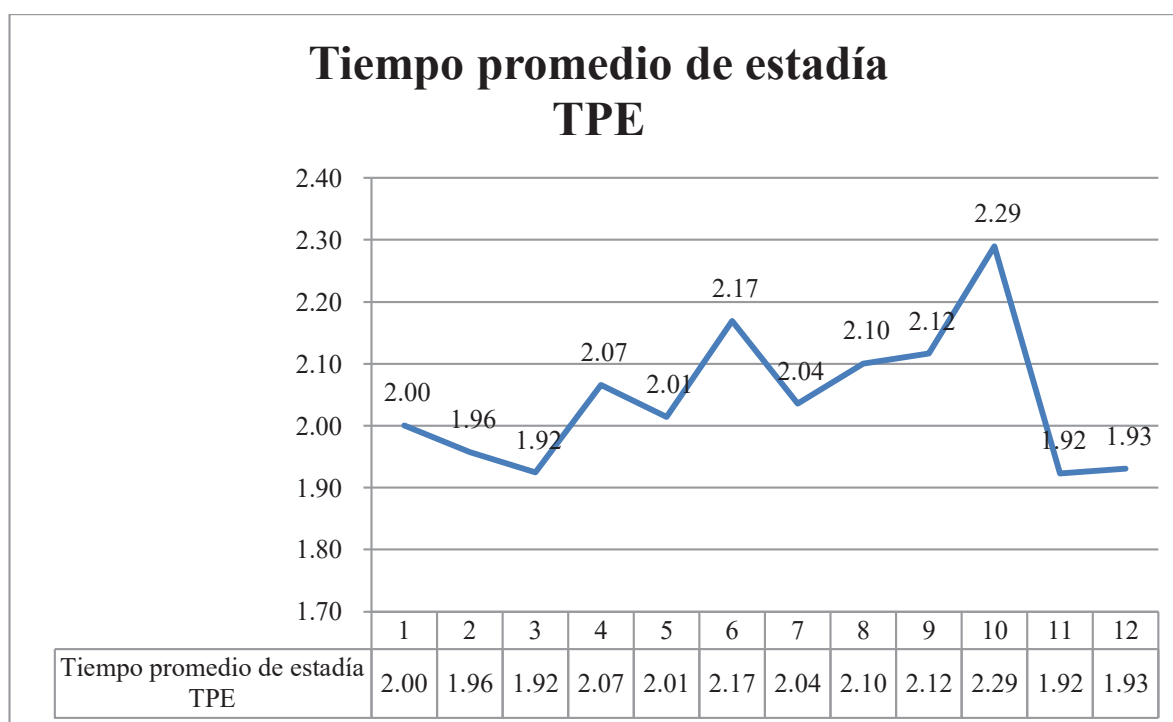
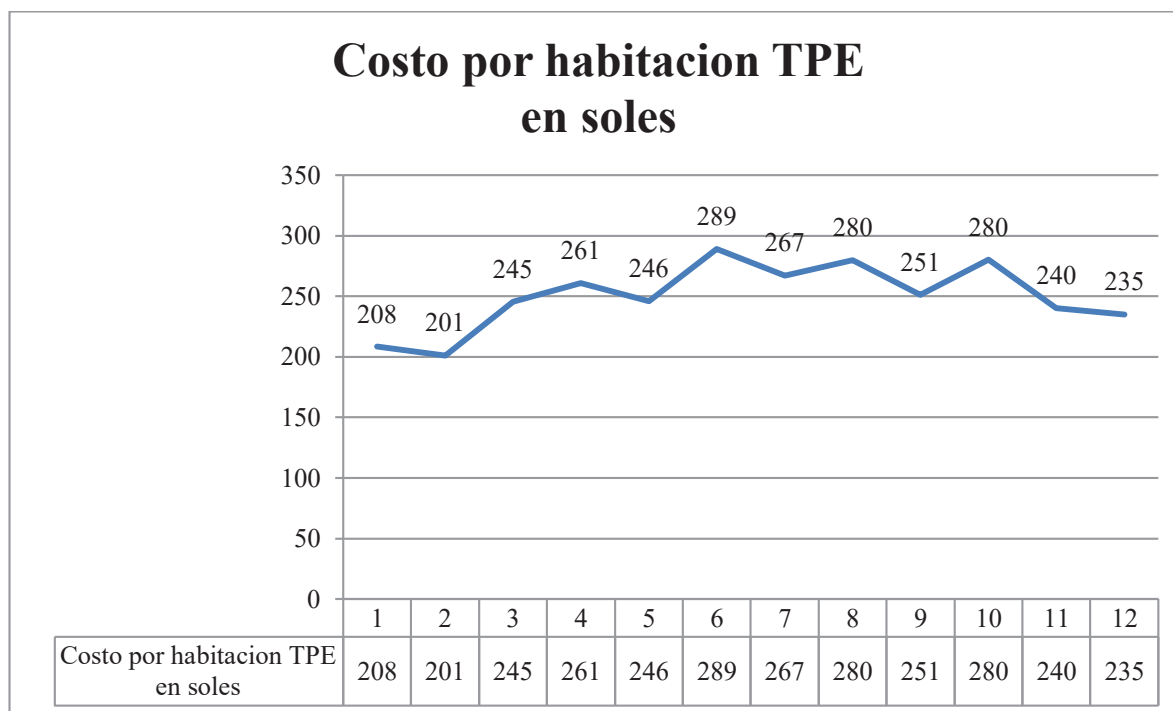


Ilustración 21: Actividades en tiempo de estadía promedio – dispersión.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

El promedio de estadía de cada mes se interpreta en días. Por ejemplo, en el mes de enero cada huésped reservó una habitación por promedio 2 días. Durante el 2018 los puntos mínimos fueron en marzo, noviembre y luego en diciembre y febrero, donde cada huésped se

alojaba 1.92 días en el hotel (marzo-noviembre), 1.93 en diciembre y 1.96 en febrero. El punto máximo del año 2018 fue en octubre y luego julio, donde cada huésped alojado se quedaba en promedio 2.29 y 2.17 días respectivamente.

Por el otro lado, el costo total de alojamiento en los periodos promedio de estadía del año 2018 tuvo su punto mínimo en el mes de febrero con un costo de TPE de 201 soles. Mientras el punto máximo de costos aplicados de TPE fue en el mes de junio con un costo total de 289 soles.

La interpretación hasta este punto cuenta con sentido, en ambos cuentan con un punto mínimo y máximos comunes de influencia. Es decir, que a medida que el tiempo promedio de alojamiento disminuye, el costo aplicado sobre dicha operación también lo hace, aunque en marcos de economía de escala estos costos aplicados se van diluyendo a medida que los huéspedes se vayan quedando más día por estadía. Este movimiento se observa desde enero hasta agosto del 2018. Por lo que, durante 8 meses la empresa ha aplicado de manera positiva el trabajo de análisis sobre tiempos para la mejor distribución de los costos, aplicando de manera óptima el costo por habitación en los días promedio.

Sin embargo, en los meses de octubre, noviembre y diciembre la estadística cambia, Los costos durante esos tres meses tienen una tendencia a mantenerse a la baja a costa de los días de estadías promedio que suben en octubre y bajan abruptamente en diciembre.

Este efecto de fin de año cuenta con una razón simple de determinación y estimación de costos e ingresos. Puesto que son en los tres meses finales del año en el cual se modifican varias variables que distorsionan la ratio de análisis de tiempo.

El factor ingreso tiende a subir con los precios de habitaciones, aunque los huéspedes vienen en pequeñas cantidades y la constante de egreso tiende a ser más expectante bajo niveles administrativos.

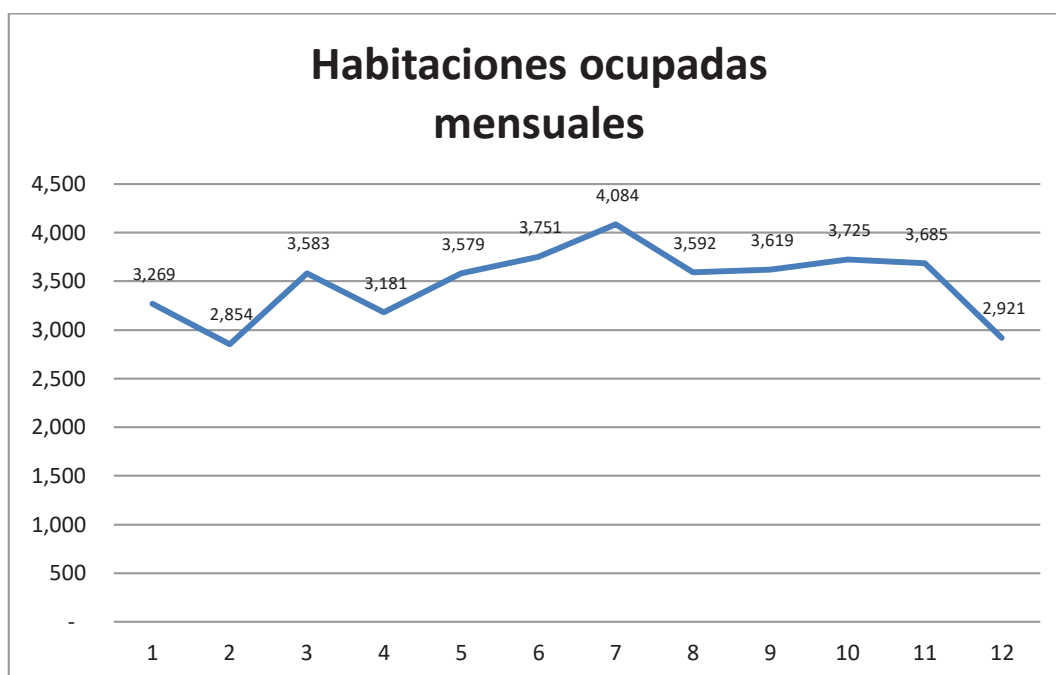


Ilustración 22: Ocupación e ingresos de habitaciones mensuales – dispersión.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Tabla 17: Ocupación e ingresos de habitaciones mensuales – matriz de correlación.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Habitaciones ocupadas mensuales	3,269	2,854	3,583	3,181	3,579	3,751	4,084	3,592	3,619	3,725	3,685	2,921
Costo por habitación TPE en soles	208	201	245	261	246	289	267	280	251	280	240	235
Ingresos de habitaciones En miles de soles	2,025	1,687	2,754	2,450	3,230	3,289	3,749	3,041	2,901	3,062	2,658	3,131

	Habitaciones ocupadas mensuales	Costo por habitacion TPE en soles	Ingresos de habitaciones En miles de soles
Habitaciones ocupadas mensuales	1.000	0.676	0.710
Costo por habitacion TPE en soles	0.676	1.000	0.751
Ingresos de habitaciones En miles de soles	0.710	0.751	1.000

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De lo observado, tanto la ocupación mensual como los ingresos tienen una correlación positiva de $r=+0.710$, que en los gráficos de distorsión se pudo observar la razón de no ser una correlación positiva perfecta ($r = 1$). Debido a que las ocupaciones por tiempo bajan en diciembre, pero los ingresos por las habitaciones suben.

Los ingresos suben debido a los altos precios de las habitaciones en los meses finales del año, en donde el hotel realiza un sinfín de actividades para mejorar la estadía. Es por ello que, ante el aumento del precio, la ocupación (en términos económicos, la demanda por noche) tiende a la baja. Esto sucede cuando se estima una oferta alta proveniente de las vacaciones por fiestas de navidad y año nuevo.

Claro que estas evaluaciones cierran un ciclo meramente económico. Ya que, analizándolo dentro del lado psicológico. Las personas dentro de la demanda ante el aumento de precios reducirán sus días de estadía, pero las pagarán por la experiencia que conlleva.

Por el lado del costo aplicado, ¿Que implica una aplicación de egresos con tendencia expectante en niveles administrativos? Implica que el costo aplicado durante dichos meses tiene que ser el mismo de acuerdo a la ocupación. Y ¿Por qué? Porque la gerencia lo decidió. ¿Por qué la gerencia decidió mantener los costos? Porque en dichos meses, los egresos son aplicados para dar una experiencia única al huésped durante la temporada de fin de año.

De acuerdo a lo analizado, la constante de egresos no fue drástica ya que cuenta con una ligera tendencia a la baja. Esto fue debido a la abrupta baja de ocupación por día de huéspedes durante el mes, pero siendo los últimos meses más demandantes del año y altos

precios per habitación, hubo un interés por dar el mejor servicio y tuvo que realizar egresos para mejorar la experiencia del hotel de manera fija, no importe cuántos huéspedes lleguen al hotel.

Por lo que se produciría un gasto constante a fin de entretener a todos los huéspedes por igual, no importase las noches que se quedaran.

La conclusión de esta ratio tiene más sentido en la siguiente ratio de análisis de la administración basada en actividades: la ratio de satisfacción. La distorsión de la ratio de tiempos es producida a modo de sacrificio para tener una mejor respuesta de satisfacción del huésped. Demostrando que los tres teoremas de la administración basada en actividades tratada en el presente trabajo son relacionados y se afectan entre sí, en mutuo cambio cada mes de evaluación.

Entonces si en los dos últimos meses se identifica una baja de estadía y un aumento en costo, la interpretación, que sustenta que el coeficiente estadístico de Pearson fluya a una positiva mas no relación perfecta $r=1$, es que las ventas tuvieron un incremento favorable. Es decir, los precios de las habitaciones durante dichos meses fueron mayores por día, y a pesar que los huéspedes no se quedaban por largos tiempos de estadía se mantuvo el lujo a través de la aplicación y distribución de costos para brindar un mejor servicio.

Toda esta interpretación y discusión fue incluida para la conclusión en la sección 5.1.6.)

Discusión de los resultados del presente capítulo, que corresponde al aspecto explicativo del trabajo de investigación.

f. Administración basada en actividades - Análisis del valor agregado y satisfacción.

Conceptualización a la investigación:

En cuanto a la administración basada en las actividades, la segunda consigna descrita en el marco teórico es el análisis del valor agregado y satisfacción, los cuales serán revisados dentro de las operaciones económicas realizadas por la empresa materia de investigación.

El análisis del valor agregado y satisfacción aplicadas al proceso de costeo ABC es un instrumento adicional de revisión de procesos dentro del sistema de costeo (variable independiente). Se encuentra basado en el análisis de todas actividades que realiza el hotel y cuál de ellas genera un alto o bajo valor agregado al cliente, para que este último se encuentre satisfecho a un 100%.

El hotel siempre se encuentra en mejora constante, creando actividades que generen valor agregado y cerrando actividades que no generen mucho valor agregado. Ello, sacado de la retroalimentación recibida por los huéspedes que pasan días en el complejo. Dicha retroalimentación es la que más decide la permanencia de una actividad en la entrega del servicio final que realiza el hotel por cada huésped acogido.

Cabe indicar que las actividades principales desarrolladas por las empresas hoteleras de lujo desarrolladas en la ciudad del Cusco son muy idénticas entre sí (la recepción de huésped, la limpieza de habitación y la alimentación). Por lo que la satisfacción y el valor agregado bajo esos términos sería la misma en todos los hoteles. Entonces, ¿Cuál es el valor agregado que el hotel JW Marriott Cusco brinda a diferencia de las principales operaciones estandarizadas de la industria?

Pues, para superar su propio mercado, el hotel ha realizado actividades extracurriculares para los huéspedes dentro del mismo complejo hotelero, de esa manera, esperando superar las expectativas de los clientes, aumentar el valor agregado, mantenerse alto en el mercado y lo más importante: la satisfacción del huésped. Es decir, el hotel considera que el valor agregado

brindado a los clientes es, en principio, las actividades adicionales que la empresa brinda para dar más satisfacción a la estadía del huésped.

La satisfacción del huésped, como objetivo supremo, es un punto de análisis que puede ser medido solo dentro del grupo empresarial hotelero Marriott International a través de un indicador estandarizado denominado GS Ranking –Guest Response Ranking–, el cual es comparativo para todos los hoteles del grupo Marriott International. El GS Ranking es un indicador basado en una encuesta entregada a los huéspedes para medir la satisfacción de los mismo durante el tiempo de estadía y con respecto a todos los servicios brindados del hotel en general. Es una encuesta de preguntas directas y medibles, con un rango de 1% al 100%, a más alto sea el indicador más es la satisfacción que el cliente ha recibido. Esto permite que el GS Ranking sea un indicador que comprometa a todas las áreas del hotel para lograr un mejor indicador con respecto a los demás hoteles del grupo. Cabe resaltar que este indicador no sirve con las demás empresas hoteleras del sector, aunque se encuentre compitiendo con ella en manera local o internacional.

La retroalimentación recibida a través del GS Ranking es la que define cuales son las actividades que brindan mayor valor agregado sobre otras que no, incluso las actividades que son diferenciadas del resto dentro sector competitivo local. Cabe indicar que los valores agregados no costeados como el buen trato, la elegancia del hotel, la cortesía y la atención rápida también llegan a ser medido a través de este indicador. Para ello hay que entender cómo se encuentran restructuradas las actividades que definen una prestación de servicio que van mucho más allá de lo estandarizado y, así, realizar un análisis plasmado a la realidad operativa del hotel.

Análisis:

En el hotel, la aplicación de actividades que son interpretadas como brindadores de valor agregado se encuentran plasmadas en un cronograma de actividades denominada **El Convento Experience**. Los cuales son actividades diarias y basadas directamente en mejorar la experiencia dentro del complejo, lo que conlleva a un aumento del indicador GS Ranking y la diferencia del resto de los hoteles.

Cabe indicar que el análisis de las actividades que generan más satisfacción a los clientes son aquellas que sobrepasen el índice estandarizado de prestación de servicio hotelero. Esto forma parte importante de la diferenciación entre los GS Ranking de diversos hoteles de la cadena del mismo país, continente o incluso a nivel global. La otra parte que incentiva el movimiento del indicador GS Ranking, en el método de aplicación de servicios prestados a valores subjetivos.

Una de las actividades subjetivas valoradas es la experiencia de inscripción al hotel, la apreciación de la limpieza de habitación, satisfacción de desayunos y almuerzos incluidos en la estadía, apreciación del internet utilizado, percepción del hotel en general, satisfacción del staff de atención y mantenimiento.

Estos métodos operativos mencionados son percepciones subjetivas e intangibles que aportan el indicador de satisfacción. El análisis principal fue basado a las operaciones no estandarizadas costeables que otorguen El Convento Experience, el cual se estructura de la siguiente manera.

Ilustración 23: Cronograma de actividades El Convento Experience.



EL CONVENTO EXPERIENCE

EVENTOS	UBICACIÓN DE LOS EVENTOS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
** CLASES DE YOGA	Kilke	Desde 7:00 a.m. Hasta 8:00 p.m.		Desde 5:00 p.m. Hasta 6:00 p.m.		Desde 7:00 a.m. Hasta 8:00 a.m.		
SELFIE CON PANCHITA	Patio Principal	Desde 8:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.	Desde 8:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.	Desde 8:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.	Desde 8:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.	Desde 8:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.	Desde 8:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.	
TOUR HISTÓRICO DEL CONVENTO	Punto de Reunión en el Lobby	Desde 6:00 p.m. Hasta 6:30 p.m.	Desde 6:00 p.m. Hasta 6:30 p.m.	Desde 6:00 p.m. Hasta 6:30 p.m.	Desde 6:00 p.m. Hasta 6:30 p.m.	Desde 6:00 p.m. Hasta 6:30 p.m.	Desde 6:00 p.m. Hasta 6:30 p.m.	Desde 6:00 p.m. Hasta 6:30 p.m.
* DEMOSTRACIÓN DE TEJIDOS DE CHINCHERO	Patio Principal	Desde 10:30 a.m. Hasta 3:00 p.m.	Desde 10:30 a.m. Hasta 3:00 p.m.	Desde 10:30 a.m. Hasta 3:00 p.m.	Desde 10:30 a.m. Hasta 3:00 p.m.	Desde 10:30 a.m. Hasta 3:00 p.m.	Desde 10:30 a.m. Hasta 3:00 p.m.	Desde 10:30 a.m. Hasta 3:00 p.m.
** VAMOS AL MERCADO	Punto de Reunión en el Lobby	Desde 10:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.		Desde 10:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.		Desde 10:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.		
** CLASES DE COCINA CON EL CHEF	Bar Gespi		Desde 11:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.		Desde 11:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.		Desde 11:30 a.m. Hasta 12:30 p.m.	
* CARRITO DE POSTRES	Entrada Principal		Desde 12:00 p.m. Hasta 4:00 p.m.	Desde 12:00 p.m. Hasta 4:00 p.m.	Desde 12:00 p.m. Hasta 4:00 p.m.	Desde 12:00 p.m. Hasta 4:00 p.m.	Desde 12:00 p.m. Hasta 4:00 p.m.	
MÚSICA EN VIVO	Bar Gespi			Desde 7:30 p.m. Hasta 9:00 p.m.	Desde 7:30 p.m. Hasta 9:00 p.m.			
NOCHE DE DJ	Bar Gespi					Desde 7:30 p.m. to 9:00 p.m.		
CLASES DE PISCO SOUR	Librería	Desde 6:40 p.m. Hasta 7:30 p.m.	Desde 6:40 p.m. Hasta 7:30 p.m.	Desde 6:40 p.m. Hasta 7:30 p.m.	Desde 6:40 p.m. Hasta 7:30 p.m.	Desde 6:40 p.m. Hasta 7:30 p.m.	Desde 6:40 p.m. Hasta 7:30 p.m.	Desde 6:40 p.m. Hasta 7:30 p.m.
* HAPPY HOUR GESPI	Bar Gespi					Desde 6:00 p.m. Hasta 11:00 p.m.	Desde 6:00 p.m. Hasta 11:00 p.m.	

(*) Las siguientes actividades: Demostración de Tejidos de Chinchero, Happy Hour Gespi y el Carrito de Postres tienen un costo adicional.
 (**) Para las siguientes actividades: Clases de Yoga, Vamos al Mercado y Clases de Cocina con el Chef es necesario el registro en Conserjería.

JW MARRIOTT
EL CONVENTO CUSCO



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Desde ahora, las operaciones correspondientes a la ilustración anterior Cronograma de actividades El Convento Experience serán denominadas como operaciones no estandarizadas o como operaciones que generan el valor agregado marginal. El objetivo de la contabilización de dichos egresos que incentivan la satisfacción del huésped es la diferenciación de los gastos normales con los marginales.

Para ello se tomaron las siguientes partidas:

Las operaciones no estandarizadas que son las que generan el valor agregado marginal que diferencia el cálculo del GS Ranking son costeadas a través de las partidas contables de **entretenimiento en habitación y entrenamiento - Interno**. En dicha cuenta se registran los costos de todos los servicios no estandarizados y productos de cortesía, la diferenciación es realizada para siempre visualizar el impacto de su aplicación contra el GS Ranking, de ese modo verificar el valor agregado que se está obteniendo.

En adición a ello, también se encontraron dos partidas de egresos que generan una satisfacción a los huéspedes al momento de ser ejecutados:

La partida de **quejas de huéspedes** consiste en los desembolsos realizados para compensar impases y descontentos que tienen los huéspedes durante su estadía, este tratamiento forma parte del valor agregado del JW Marriott. Y la partida de **cortesía en la habitación** consiste en desembolsos orientados en brindar amenidades a los huéspedes en sus días de estadía, parecido a un regalo de cortesía por la preferencia.

De las cuentas explicadas líneas arriba, se basó el análisis de la satisfacción y el valor agregado con los egresos de dichas partidas por parte del departamento de habitaciones y el departamento de alimentos y bebidas. La información será procesada y compilada por meses con la finalidad de compararla con el GS Ranking mensual y comprobar la existencia de una correlación estadística que determine la buena aplicación del sistema de costos basado en actividades.

Tabla 18: Satisfacción y valor agregado – análisis absoluto.

CORRELACION DE SATISFACCIÓN HABITACIONES En miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Quejas de huéspedes	-	2	0	-	-	1	-	-	-	-	1	2
Entretención en habitación	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6
Cortesía en la habitación	17	15	16	24	25	36	28	24	18	23	31	28
Entrenamiento - Interno	1	0	0	1	0	0	0	0	-	0	0	-
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	24	23	23	30	32	44	35	31	24	29	39	37
GS Ranking	85.45%	85.00%	85.90%	86.80%	87.70%	89.50%	89.05%	88.15%	86.35%	87.25%	88.60%	89.50%

CORRELACION DE SATISFACCIÓN ALIMENTOS Y BEBIDAS En miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Entretención en casa	1	1	1	1	2	3	5	4	6	4	3	3
Servicios externos de entretenim	1	1	10	5	6	14	8	7	5	6	4	12
Otras amenidades	1	0	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3
Entrenamiento - Interno	1	1	1	1	1	4	1	1	-	1	1	1
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	4	3	12	7	11	22	15	13	12	11	8	18
GS Ranking	85.45%	85.00%	85.90%	86.80%	87.70%	89.50%	89.05%	88.15%	86.35%	87.25%	88.60%	89.50%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Para los cuadros analíticos, se tomaron los valores en miles de soles por las partidas de actividades relacionadas con las actividades no estandarizadas, aquellas que generan valor agregado por el hecho que no son desarrolladas por la competencia. Dichos valores son organizados de manera mensual, de dicho modo, es posible compararlo con el GS Ranking mensual.

Resultado:

Se obtuvo el siguiente resultado bajo el análisis del teorema de Pearson, para constatar la existencia de una correlación entre ambas variables. Los cuales son los desembolsos sobre operaciones no estandarizadas del departamento operativo de habitaciones con los del departamento de alimentos y bebidas y la retroalimentación del huésped, determinado bajo una encuesta de nombre GS Ranking.

Se observó que a pesar que el GS Ranking es el único, cuenta con una correlación con ambas variables de aplicación de operaciones no estandarizadas. Los resultados fueron:

Tabla 19: Satisfacción y valor agregado – resultados.

CORRELACION DE SATISFACCIÓN HABITACIONES En miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	24	23	23	30	32	44	35	31	24	29	39	37
GS Ranking	85.45%	85.00%	85.90%	86.80%	87.70%	89.50%	89.05%	88.15%	86.35%	87.25%	88.60%	89.50%
Coefficiente de Pearson	0.927											

CORRELACION DE SATISFACCIÓN ALIMENTOS Y BEBIDAS En miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	4	3	12	7	11	22	15	13	12	11	8	18
GS Ranking	85.45%	85.00%	85.90%	86.80%	87.70%	89.50%	89.05%	88.15%	86.35%	87.25%	88.60%	89.50%
Coefficiente de Pearson	0.780											

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De acuerdo a los cuadros de análisis Pearson, la variable de GS Ranking cuenta con una correlación positiva con ambas aplicaciones de gasto directamente relacionados con las operaciones no estandarizadas.

De acuerdo con la correlación de Pearson, durante el 2018 los gastos de operaciones no estandarizadas aplicadas y administradas por el departamento de habitaciones cuentan con una razón de correlación de +0.927 con respecto a la retroalimentación dada por los huéspedes.

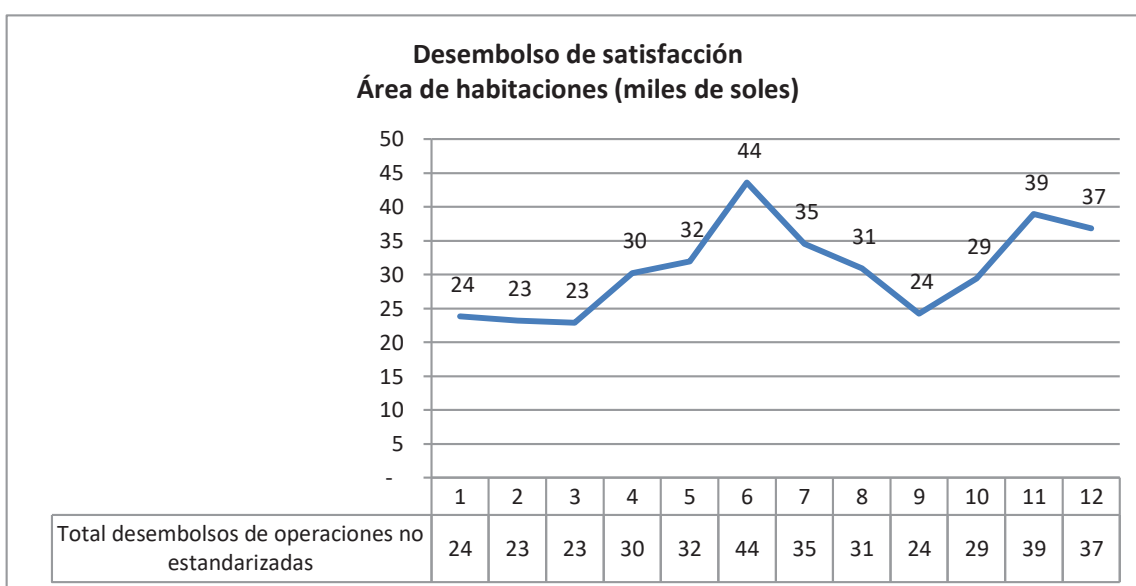
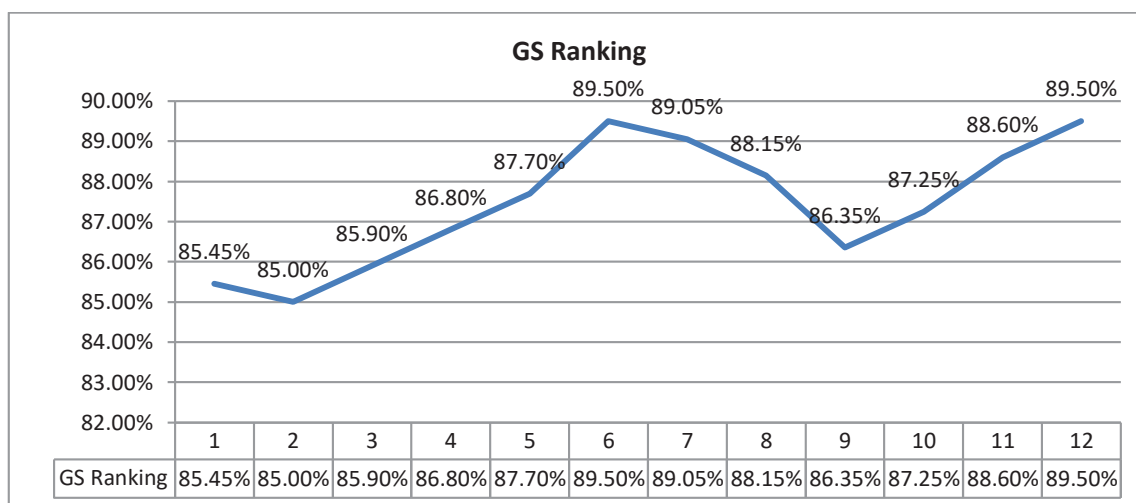
Por otro lado, durante el mismo año, los gastos de operaciones no estandarizadas aplicadas y administradas por el departamento de alimentos y bebidas cuentan con una razón de correlación de +0.780 con respecto a la retroalimentación dada por los huéspedes.

Interpretación y discusión:

Para el presente análisis fue necesaria la contrastación entre valor agregado y la satisfacción del huésped (de los departamentos de habitaciones y de alimentos y bebidas) con respecto a las actividades adicionales realizadas por la empresa que sobrepasan los estándares de mercado y cuánto genera a través de la retroalimentación: GS Ranking.

Los egresos realizados por la gerencia de habitaciones cuentan con una relación positiva de +0.927 y la gerencia de alimentos y bebidas con una relación positiva de + 0.780 con respecto a la retroalimentación GS Ranking. Interpretándose a líneas generales que el área de habitaciones y el área de alimentos y bebidas van llevando, a buen recaudo y de forma positiva, la aplicación de desembolsos y de análisis a las actividades necesarias para cubrir el valor agregado que los huéspedes esperan con respecto a un hotel normal de cinco estrellas.

A comparación del teorema anterior, los márgenes de correlación con respecto al GS Ranking y la aplicación de desembolsos es más evidente es inclusive más fácil de explicar, porque se trata de un sector de gastos que influyen en la perspectiva del huésped.



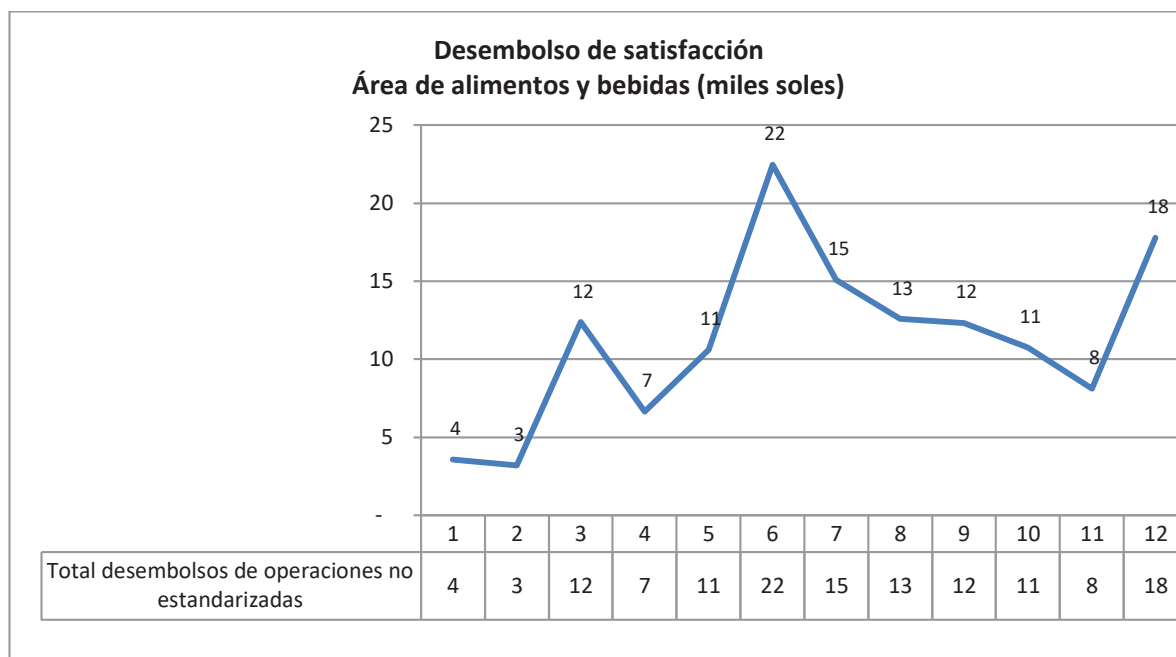


Ilustración 24: Satisfacción y valor agregado – dispersión.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Como se observa, el comportamiento del GS Ranking tiene dos puntos de importancia durante el 2018, siendo el punto más alto la retroalimentación en los meses de junio y diciembre, con un ranking de 89.50%, y punto más bajo la retroalimentación del mes de febrero, con un ranking del 85.00%.

Por otro lado, la aplicación de gastos vinculados a las actividades de valor agregado ejecutados por el departamento de habitaciones se encuentra relacionada con el GS ranking directamente a valores no perfectos. Siendo el monto más alto el mes de junio con una aplicación de gasto de 44 miles de soles. Por otro lado, el pico más bajo los meses más bajos son los meses de febrero y marzo, con una aplicación de gasto de 23 mil soles respectivamente.

Por último, la aplicación de gastos vinculados a las actividades de valor agregado ejecutados por el departamento de alimentos y bebidas se encuentra relacionada con el GS ranking a valores no perfectos y menores que el departamento de habitaciones.

Es decir, que la aplicación de la misma carece levemente de importancia para los clientes a comparación de la aplicación de actividades realizadas por el departamento de

habitaciones. Siendo su pico más alto el mes de junio con una aplicación de egresos de 22 mil soles. Y siendo el pico más bajo el mes de enero y febrero con una aplicación de egresos de 3.6 y 3.2 mil soles respectivamente.

De acuerdo a lo expuesto, el comportamiento y la administración de dichas áreas fueron fáciles de analizar con respecto al análisis de la fluctuación del GS Ranking, siendo que a mayor la aplicación de los egresos de actividades que sobresalgan del estándar de los servicios hoteleros, mayor será la apreciación del huésped y su experiencia en el hotel. Además, que las tres variables cuentan con los mismos meses de picos altos y picos bajos, ello demostró que han ejecutado a bien las actividades de valor agregado que sobrepasan lo estandarizado o esperado por los clientes, tanto sea actividades en el complejo o en los restaurantes como cortesías adicionales de las mismas dentro de las habitaciones.

Sin embargo, la diferenciación entre ambas actividades es visible, las actividades realizadas por el departamento de habitaciones cuentan con una mejor respuesta correlativa con el GS ranking a comparación de las acciones aplicadas por el departamento de alimentos y bebidas en diferentes actividades particulares.

Tabla 20: Satisfacción y valor agregado – análisis relativo.

CORRELACION DE SATISFACCIÓN HABITACIONES valores porcentuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Quejas de huéspedes	0%	8%	1%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	6%
Entretención en habitación	26%	28%	26%	20%	21%	15%	19%	21%	26%	22%	16%	17%
Cortesía en la habitación	71%	63%	71%	78%	78%	83%	81%	78%	74%	77%	81%	77%
Entrenamiento - Interno	3%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	0%
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

CORRELACION DE SATISFACCIÓN ALIMENTOS Y BEBIDAS valores porcentuales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Entretención en casa	36%	46%	7%	13%	21%	13%	30%	35%	49%	33%	33%	17%
Servicios externos de entretenim	17%	26%	83%	68%	56%	62%	52%	53%	43%	52%	51%	65%
Otras amenidades	30%	10%	5%	10%	17%	6%	14%	7%	8%	9%	9%	15%
Entrenamiento - Interno	17%	19%	5%	9%	6%	19%	4%	5%	0%	6%	7%	4%
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

CORRELACION DE SATISFACCIÓN HABITACIONES valores porcentuales	Anual 2018
Quejas de huéspedes	1.52%
Entretención en habitación	21.40%
Cortesía en la habitación	75.90%
Entrenamiento - Interno	1.18%
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	100%

CORRELACION DE SATISFACCIÓN ALIMENTOS Y BEBIDAS valores porcentuales	Anual 2018
Entretención en casa	27.58%
Servicios externos de entretenim	52.37%
Otras amenidades	11.72%
Entrenamiento - Interno	8.33%
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De ello, se observó que el departamento de habitaciones aplicó el 75.90% de la distribución de sus egresos de actividades no estandarizadas y de satisfacción en la partida de cortesías en la habitación. Esta partida “cortesías” consiste en egresos relacionados con dadas básicas a los huéspedes durante sus estancias, como un set de chocolates cusqueños, canasta de frutas regionales y de temporada, bolsa con dulces locales cusqueños, tortas en ocasión de cumpleaños y peluches nativos para los huéspedes infantiles. Mientras que aplicó el otro 21.40% de los egresos en la partida entretenimiento en la habitación, la cual contiene gastos como vinos, arreglos florales, arreglos con globos y bolsos conmemorativos, todas estas cortesías son enviadas a la misma habitación del huésped.

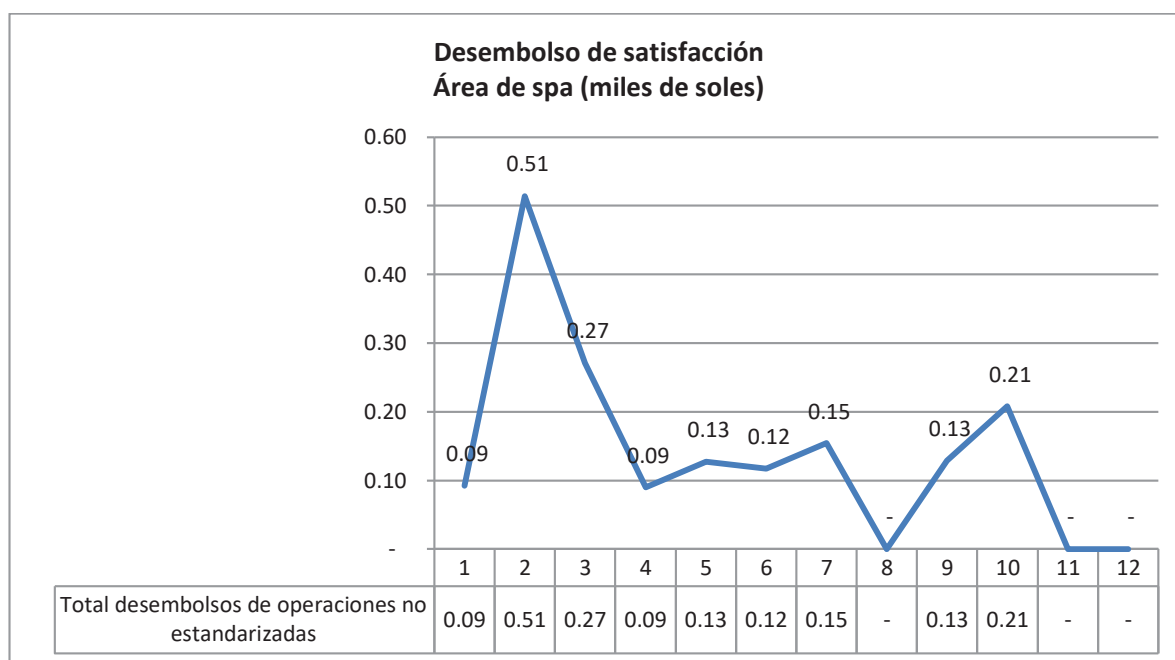
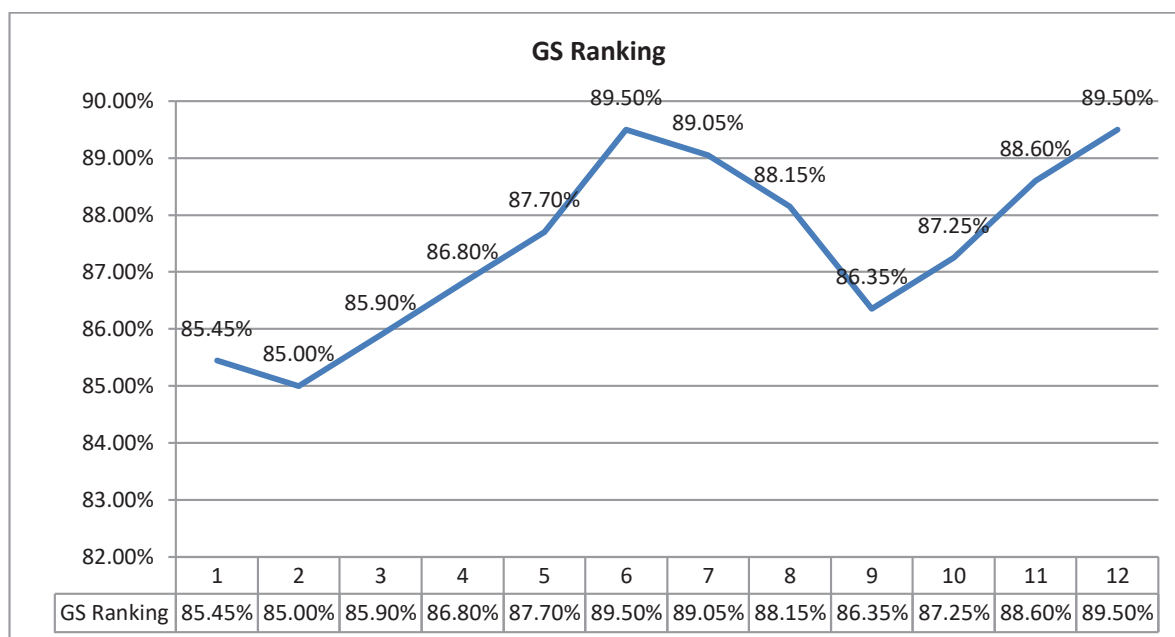
Por otro lado, se observó que el departamento de alimentos y bebidas aplicó el 52.37% de la distribución de sus egresos de actividades no estandarizadas y de satisfacción en la partida de servicios externos de entretenimiento. La partida de servicios externos de entretenimiento comprende los servicios prestados por orquestas en vivo, presentación de bailarines, show musical andino o acústico, todo lo referido a presentaciones artísticas y musicales en las zonas de bar y restaurantes para mejorar la experiencia de los clientes externos u hospedados. Por el otro lado, aplicó el 27.58% de su distribución a los egresos correspondiente a la partida entretenimiento en casa, el cual corresponde al costo de los alimentos y bebidas entregados de manera especial a clientes o huéspedes de forma gratuita en los complejos de bar y restaurante para brindar mayor comodidad al huésped.

Por lo que pudimos concluir que la aplicación de las cortesías y amenidades a la habitación realizadas por el departamento de habitaciones fueron más relevantes y tuvieron mayor impacto con la satisfacción del huésped (ratio de correlación de + 0.927) que la aplicación de los shows y amenidades realizadas por el departamento de alimentos y bebidas (ratio de correlación de + 0.780). Ya que las amenidades y cortesías del departamento de habitaciones son realizadas de manera más constante (orientados al momento de llegada del huésped, fecha de cumpleaños del huésped, días especiales particulares o locales) que el área de alimentos y bebidas (orientados a invitaciones especiales, o show de música en vivo solo los fines de semana, haciendo que eventos particulares los huéspedes que reservaron en días particulares no tengan opción a disfrutarlo).

Evaluamos el área de spa, y se concluyó que tiene una administración de gastos para fines de satisfacción del cliente que no guardan relación con la respuesta del cliente, de hecho, guardan una correlación negativa promedio con respecto al GS ranking.

Tabla 21: Satisfacción y valor agregado spa – resultados y dispersión.

CORRELACION DE SATISFACCIÓN SPA En miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Total desembolsos de operaciones no estandarizadas	0.09	0.51	0.27	0.09	0.13	0.12	0.15	-	0.13	0.21	-	-
GS Ranking	85.45%	85.00%	85.90%	86.80%	87.70%	89.50%	89.05%	88.15%	86.35%	87.25%	88.60%	89.50%
Coefficiente de Pearson	-0.635											



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Con una correlación negativa de $r = -0.635$ y teniendo solo una aplicación de gasto de 1.7 mil soles durante el 2018 bajo amenidades de spa. Dicho egreso no cuenta con la correlación con respecto a la apreciación del huésped y su confort dentro del complejo hotelero. Esto se debe a dos factores, la concurrencia de los clientes externos y hospedados al área de spa y el dinamismo que el departamento representa, el cual solo corresponde a tratamiento de pocas horas con solo una persona bajo cuarto cerrado. El cual, de acuerdo con los resultados, no representa una acción más allá de lo que un spa representa. Cualquier spa siempre termina regalando artículos de aseo y cuidado, el spa de JW Marriott Cusco no hace la diferencia en dichos términos.

Sin embargo, la aplicación de dichos egresos cuyo objetivo es la satisfacción del huésped también representa sacrificios bajo los indicadores rentables. Se evaluó la significancia de dichos egresos con respecto al ingreso de los departamentos.

Tabla 22: Relevancia de los gastos de satisfacción.

REPORTE FINANCIERO DEPARTAM. HABITACIONES Interpretado en miles de soles	Periodo 2018	Relatividad ad por venta	Relatividad ad por costo
INGRESO HABITACIONES	33,975	100.00%	
EGRESOS HABITACIONES	6,662	19.61%	100%
Salarios	1,992	5.86%	29.90%
Beneficios laborales	374	1.10%	5.61%
Gastos de satisfacción	370	1.09%	5.56%
Egresos variables	3,926	11.55%	58.93%
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	27,313	80.39%	

REPORTE FINANCIERO DEP. ALIMENTOS Y BEBIDAS Interpretado en miles de soles	Periodo 2018	Relatividad ad por venta	Relatividad ad por costo
INGRESO ALIMENTOS Y BEB	6,390	100%	
EGRESOS ALIMENTOS Y BEB	5,538	86.67%	100%
Alimentos y bebidas	1,711	26.77%	30.89%
Salarios	2,670	41.78%	48.21%
Beneficios laborales	433	6.77%	7.81%
Gastos de satisfacción	136	2.12%	2.45%
Egresos variables	589	9.22%	10.64%
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	852	13%	

REPORTE FINANCIERO DEPARTAMENTO SPA Interpretado en miles de soles	Periodo 2018	Relatividad ad por venta	Relatividad ad por costo
INGRESO SPA	544	100%	
EGRESOS SPA	378	69.44%	100%
Salarios	261	48.01%	69.13%
Beneficios laborales	40	7.31%	10.52%
Amenidad en habitación	2	0.31%	0.45%
Egresos variables	75	13.82%	19.90%
UTILIDAD DEPARTAMENTAL	166	30.56%	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De lo observado, ninguno de los gastos aplicados sobrepasa el 2.12% de gasto con referencia al ingreso, ni tampoco el 5.56% de gasto con referencia al costo departamental de cada una de las actividades estudiadas. Esto indica, que la relevancia que tiene la aplicación de egresos destinados a la satisfacción con la rentabilidad de cada departamento es mínima. Siendo el departamento de habitaciones y de alimentos y bebidas quienes más aportan con este indicador.

Pero, aunque dichos gastos tengan una influencia mínima con la rentabilidad de cada departamento, incide fuertemente con la retroalimentación recibida por el huésped. Estos gastos incurridos en detalles, para la clientela y para su día a día en cada estadía, hacen que el huésped se encuentre satisfecho, retornando al hotel e inclusive recomendando a sus familiares y amigos. Incidiendo potencialmente en el ingreso.

Cabe indicar que en la sección e) **Análisis de actividades en el tiempo** del capítulo **Análisis de la información, interpretación y discusión**. Se observó una ligera distorsión durante los tres últimos meses del año, por gastos que se estaban manteniendo ante una baja ocupación. Los gastos de satisfacción aportan la distorsión de análisis de actividades en el tiempo, debido a que la aplicación de estos egresos estudiados durante los meses críticos llevó a flote el indicador GS ranking a costa de la ratio de análisis por tiempo. Siendo el primer indicador mucho más importante que el segundo.

Por lo concluido, esta interpretación y discusión fue incluida para la conclusión en la sección **5.1.6.) Discusión de los resultados** del presente capítulo, que corresponde al aspecto explicativo del trabajo de investigación y los teoremas tratados.

g. Administración basada en actividades - Análisis de rentabilidad y costo vinculado a la atención al cliente.

Conceptualización a la investigación:

El análisis de la rentabilidad y el costo vinculado a la atención al cliente es la tercera consigna en el marco teórico de la administración basada en actividades, el cual se refiere a la utilización de recursos en la atención del cliente y su efecto en la rentabilidad.

Dentro del hotel, el análisis de esta consigna se encuentra basada en la utilización de egresos vinculados con la atención del cliente y su aporte a la rentabilidad. De igual manera, analizar la rentabilidad y la presupuesta predeterminadamente los egresos a aplicar vinculados con la atención al cliente –de manera porcentual–. Es decir, que dicho teorema está orientado a un análisis enfocado meramente en el costo en atención al cliente, y solo parameándolo con la rentabilidad para tener un marco de referencia que exista.

Aunque el teorema incita a la empresa a realizar a la par una contabilidad orientada a la atención al cliente para la aplicación de recursos, también se puede realizar un análisis de costos de atención al cliente bajo los parámetros del sistema de costeo de actividades tradicional, sin necesidad de reestructurarla, este fue el caso de la presente investigación.

De hecho, el teorema indica que el efecto es empírico. Que una buena utilización de costos de atención al cliente es idónea para un rango potencial de ingreso a percibir. Y esto es correcto hasta un cierto grado. Ya que ningún negocio podría prosperar ni cerrar contratos sin una buena atención primaria y consecutiva al cliente. Es por ello que se decide analizar el costo de atención a una medida que pueda mantener la rentabilidad de la misma y no afectarla en caso que se aplique los egresos de atención más allá de lo debido.

Este análisis que va mucho más allá del costo enraizado de los bienes y servicios tiene un motivo muy trascendental. La aplicación de egresos de atención al cliente permite la realización de ventas y cuenta con un nivel de influencia subjetiva –en primer plano– con los ingresos. Este teorema dicho que de segundo plano se puede analizar los egresos de atención al cliente para saber cuánto de ingreso puedes generar o mantener. La demasiada aplicación de gastos de atención al cliente puede afectar tu rentabilidad, es por ello que la ponen como segunda consigna de medición para saber cuántos recursos de tus costos totales debe corresponder a la aplicación de atención al cliente.

Entonces, para el hotel JW Marriott Cusco. La utilización de egresos vinculados a la atención al cliente se encuentra contabilizada en dos áreas específicas, el área de ventas y el área de reservas. Siendo la primera para ventas corporativas directas y la segunda para ventas individuales directas. Sin embargo, la utilización de ambas plataformas ante los clientes puede ser tomada o no en cuenta dependiendo de cómo el cliente quiere reservar una habitación o realizar un evento, ya que en el mercado hotelero existen muchas plataformas de elección de reservas que el cliente puede elegir. La opción de Marriott International es incentivar a los clientes a tomar dichas áreas como las preferenciales premiándolos con puntos Marriott Rewards al momento de realizar reservas o eventos con las áreas mencionadas. Este incentivo de los puntos sirve también como justificación de las áreas de atención al cliente.

En cuanto a su operatividad, el área de ventas cuenta con un departamento uniforme e independiente que el resto del área, ya que siendo corporativo tiene la capacidad de generar ventas de cualquier índole dentro del hotel. Por otro lado, el área de reservas se encuentra incluida en el departamento de habitaciones, ya que dicha área solo atiende mayormente a las reservas individuales de clientes nacionales o internacionales. El área de reservas solo se encuentra en el departamento de habitaciones por representar el 75% de la venta del hotel en promedio.

El análisis de este teorema estará aplicado en lo siguiente: ¿Marriott Cusco habrá realizado una buena aplicación de costos de atención al cliente que no afecte o distorsione la rentabilidad de sus operaciones más importantes?

Análisis:

El análisis de la administración de los costos de atención al cliente depende del tipo de estructura de costos que la empresa cuente. Para Marriott Cusco, el análisis parte de la revisión del aporte relativo que tienen las dos áreas de atención con respecto a los ingresos que ellas afectan.

En el caso del área de ventas, los sectores de ingreso que afecta son variados y podría decirse que afecta a la utilidad departamental, aunque esta no se encuentra contabilizada ni descontada a ese nivel. El área de ventas se encuentra contabilizada en la sección de gastos operativos no distribuidos dentro del reporte financiero operativo del hotel. Es decir, tiene independencia administrativa y es direccionada por una gerencia nominal. Por otro lado, el área de reservas afecta directamente con el departamento de habitaciones y sobre ella recae la influencia de su aplicación ante la rentabilidad.

Por lo que se procedió a vincular la aplicación de dichos tipos de egresos y determinar una correlación con la rentabilidad a las cuales ellas inciden. De modo que, al obtener una correlación positiva bajo el resultado, se confirma que la aplicación de dichos egresos fueron armónicos, razonables y fluyentes con la rentabilidad. Tanto en observaciones relativas como en absolutas,

Para ello, en el caso de los egresos por el área de ventas, se aplicó la incidencia sobre la rentabilidad departamental general del hotel, mientras que, en el caso de los egresos del área de reservas, se aplicó la incidencia sobre la rentabilidad departamental de habitaciones.

El análisis se centró en la influencia relativa y absoluta que tienen dichos egresos con la rentabilidad de los departamentos afectados. Puesto que la presente investigación está

orientada al análisis de los costos y su incidencia sobre la rentabilidad, si la aplicación de los costos de atención fue exagerada, afecta a la rentabilidad directamente.

Resultado:

Se obtuvo el siguiente resultado bajo el teorema de Pearson, el cual determinó que no existe una correlación entre las rentabilidades identificadas con los egresos aplicados a las áreas de marketing y área de reservas. El análisis realizado de modo mensual por el periodo 2018 presentó una ausencia de covariación de razón de Pearson de $r = +0.197$ y $r = +0.211$ respectivamente.

Tabla 23: Costo vinculado a la atención al cliente – resultados.

RELACIÓN VENTAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Miles de soles												
Ventas y marketing	103	116	113	115	147	127	115	110	80	132	126	117
Utilidad general operacional	1,801	1,481	2,482	2,157	3,073	3,073	3,687	2,806	2,808	2,767	2,355	3,239
Coefficiente de Pearson	0.197											

RELACIÓN RESERVAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Miles de soles												
Departamento de reservas	107	76	87	104	98	93	96	126	98	103	98	93
Utilidad dep. habitaciones	1,535	1,254	2,162	1,885	2,659	2,692	3,142	2,424	2,371	2,496	2,102	2,591
Coefficiente de Pearson	0.211											

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Interpretación y discusión:

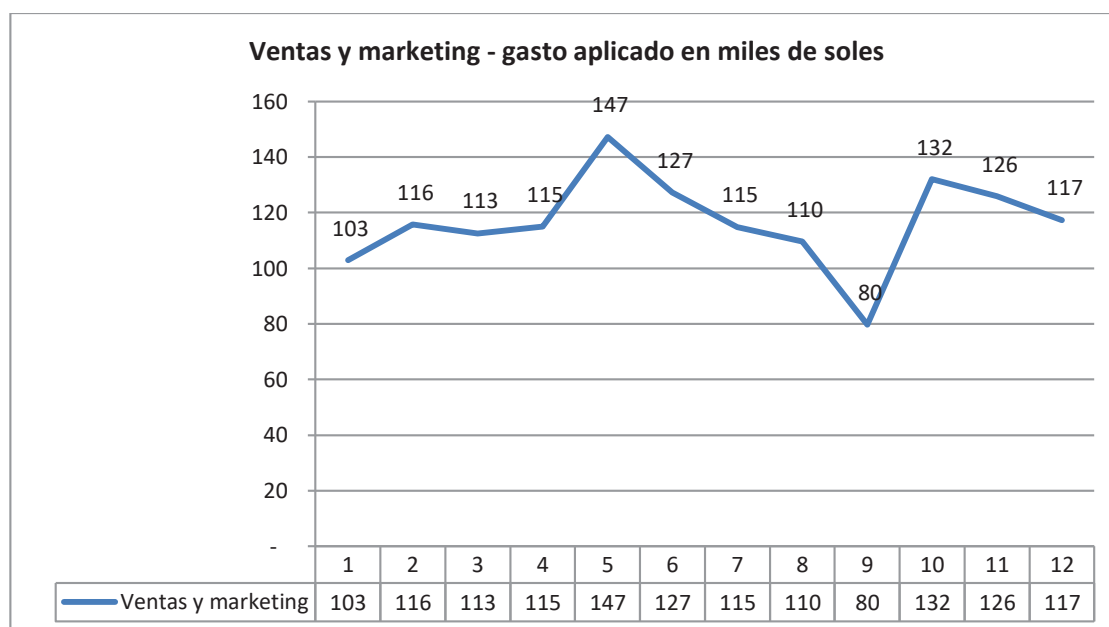
El análisis de la rentabilidad y los costos vinculado con la atención al cliente, que corresponden a la rentabilidad operacional y de habitaciones cuenta con una ausencia de covariación con los costos vinculados del área de ventas y el área de reservas respectivamente.

De esta ausencia de covariación se pudo interpretar a puntos generales que, si bien la empresa aplica los egresos de atención al cliente, dicha aplicación no influye y no correlativa con la generación de ingresos operativos generales o, inclusive siendo solo al departamento que más afecta según la teoría, la generación de ingresos del departamento de habitaciones.

La interpretación, a este punto, demuestra que en cada mes que se aplica la asignación de egresos para atención a personal –área de ventas y área de reservas–, las ventas no

incrementan al mismo ritmo. Si en el mes de septiembre desembolsaron 80 mil soles en el área de ventas (salarios, utensilios de oficina, reuniones) y en el mes de mayo del mismo periodo casi duplicaron dicho desembolso con 147 mil soles, significaría que la rentabilidad operativa en dichos meses haya tenido, como mínimo, el mismo. Sin embargo, el pico más alto de rentabilidad se encuentra en el mes de julio.

Lo mismo sucede con la aplicación de egresos del área de reservas para la rentabilidad de habitaciones. Si un gasto básico que corresponde a las reservaciones de habitaciones dentro de un hotel no cuenta con correlación con su rentabilidad ¿Cómo logra generar rentabilidad?



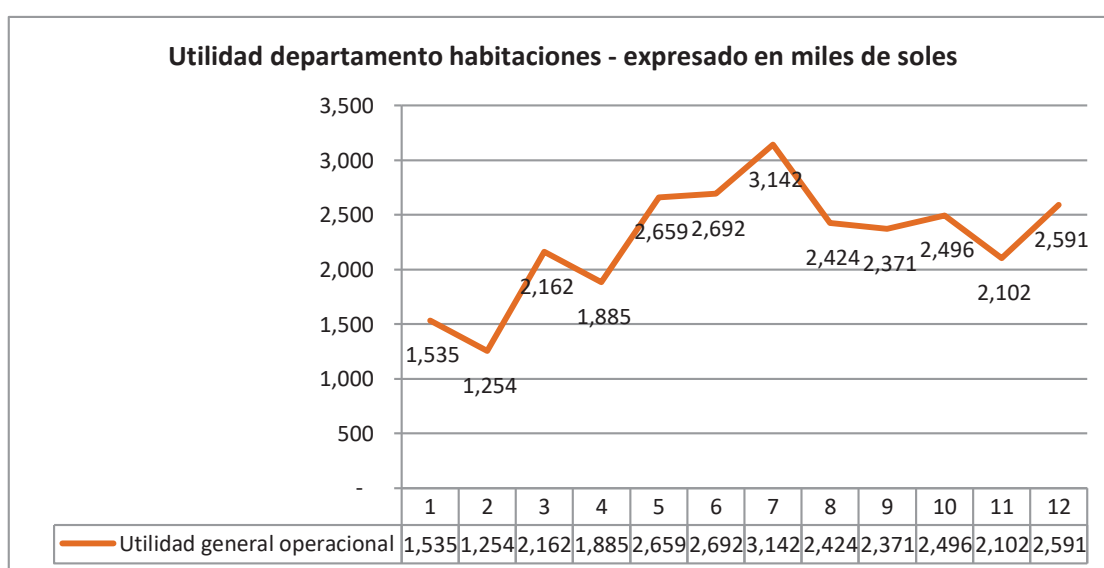
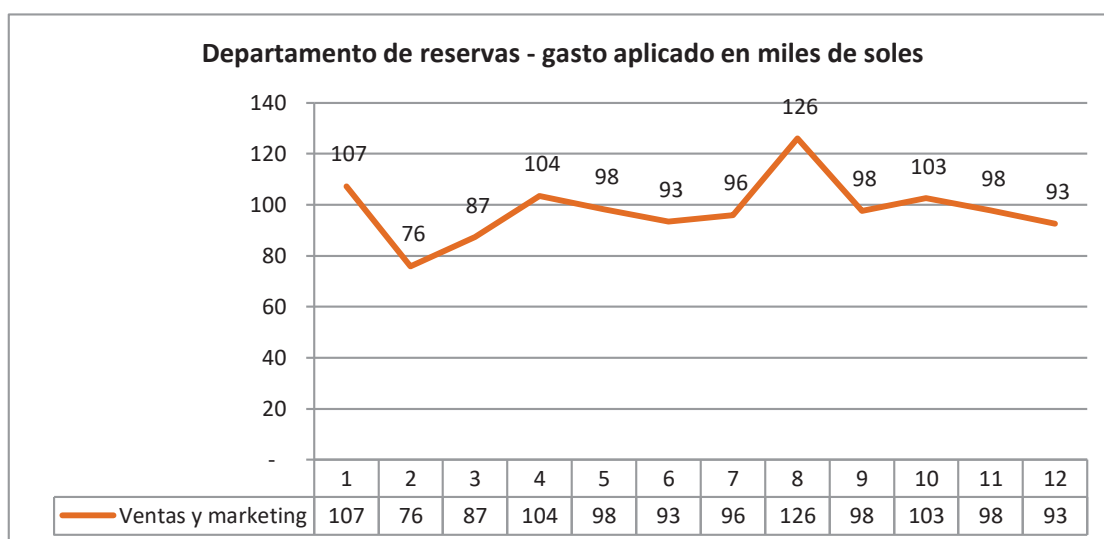
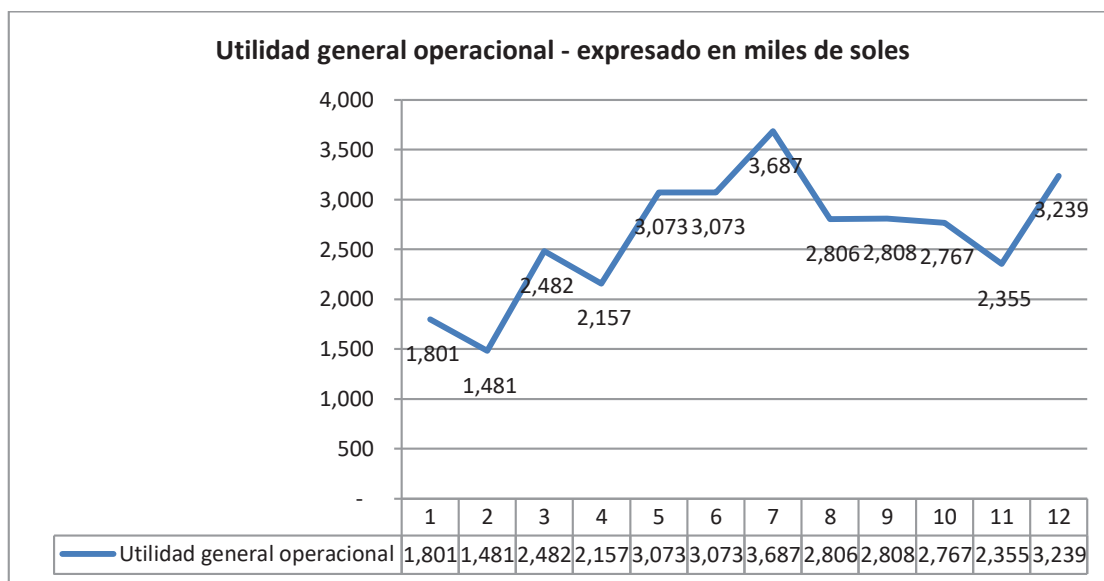


Ilustración 25: Costo vinculado a la atención al cliente – dispersión.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos. Miles de soles / periodos del año.

Como se pudo observar, el costo de atención al cliente en el área de marketing cuenta con el punto máximo de S/ 147 mil en mayo y el mínimo de S/ 80 mil en septiembre, mientras que la rentabilidad operacional tenía un buen auge con S/ 2,808 mil en septiembre. La rentabilidad operacional más baja es registrada en febrero con S/ 1,481 mil y la más alta es en el mes de julio con S/ 3,687 mil.

Por otro lado, el costo de atención al cliente en el área de reservas cuenta con un punto máximo en el mes de agosto con S/ 126 mil y puntos mínimos en el mes de febrero y marzo con S/ 76 mil y S/ 87 respectivamente. Mientras que la rentabilidad del departamento de habitaciones cuenta con un pico máximo en julio con S/ 3,14 y sus picos mínimos en febrero con S/ 1,254 y en enero con S/ 1,535.

Ante ello, las razones, por la cual la empresa va generando venta de habitaciones a costa de una aplicación sin efecto de egresos dedicados a la atención al cliente, son la popularidad y la diversidad de atención.

La popularidad hace referencia al conocimiento de las personas sobre la marca, varias personas conocen la marca y anhelan hospedarse en sus hoteles. Para una persona que ya tenga claro en hospedarse en el hotel JW Marriott Cusco, no será necesario ser convencido o contactado por una asistente de ventas para adquirir el servicio y realizar la reserva.

La diversidad de atención hace referencia a la cantidad de vías que existen, para un cliente, para realizar la reserva en el hotel JW Marriott Cusco. Existen medios telefónicos de varias agencias, empresas de viaje y, en especial, navegadores de internet. Los navegadores de internet ajenos a Marriott son los que realizan automáticamente las reservas sin necesidad de ser contactado. Los navegadores de viajes ya pueden realizar una reserva a través de red y, de ello, Marriott recibirá dicha información directamente también en red de dicha reserva. Los navegadores cobran comisiones por cada reserva que se realice en sus páginas externas, los cuales son distribuidos a las áreas de atención.

Entonces, el hotel JW Marriott Cusco, va generando ingresos a través de su popularidad y su amplio reconocimiento y acceso en redes. Cualquier cliente puede ingresar a páginas como tripadvisor.com, atrapalo.com o trivago.com para realizar una reserva sin necesidad de ser previamente atendido. Convirtiendo a las áreas de atención al cliente, unas áreas más particulares que apoyan solo a un porcentaje de la venta total del hotel. Sin embargo, por la economía globalizada de esta industria, no es influyente con la rentabilidad ni en los costos atribuidos por actividades.

Se considera que la administración del hotel está orientada a generar mayores niveles de captación como sea posible. De ello, considerando que la correlación es positiva indica que el área de ventas está creando resultados, pero no a un nivel ideal. La palanca de atracción del hotel es la marca que sirve como un seguro para los huéspedes internacional de bien servicio. De ello, lo pueden hacer a través de las páginas web y ya se encuentra automatizado. Pero las áreas de ventas y reservas son hechas para captar otro tipo de ingresos como eventos de reuniones, bodas, eventos empresariales, sala de reuniones, almuerzos de grupos de grupos, almuerzos empresariales y demás. Considero que el riesgo está tomado con la administración de seguir asumiendo el área, porque las personas que ya han reservado a través de la web son atendidas por el personal recepcionista, mucamas y supervisores de una buena manera. Entonces mayores formas de captación pueden ser ejecutadas con dicha área. Esta área es de soporte y mayor captación, pero no da un resultado más ambicioso porque ya no es la forma de hacer negocios en estos tipos digitalizados. De hecho, si hubiera una forma de realizar este tipo de ventas y reservas más automatizadas a través de web no habría necesidad de conservar el área. Por lo que el gerente de ventas necesita enfocarse más en las relaciones humanas y captar más gente interesada en hacer eventos en el hotel.

Fue por ello, la economía globalizada, que Marriott International lanzó su propia web de reservas y su propio programa de reconocimiento Marriott Bonvoy, el cual sirve única y particularmente dentro de las plataformas únicas de Marriott, tanto al reservar como comprar.

Tabla 24: Costo vinculado a la atención al cliente – relativos.

ÁREA VENTA MARKETING Valores relativos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Ventas y marketing % Ingreso total gnl.	3.84%	5.10%	3.14%	3.52%	3.50%	2.97%	2.36%	2.77%	2.02%	3.45%	3.64%	2.62%
Ventas y marketing % Egreso total gnl. Operacional Utilidad departamental	11.78%	14.71%	10.20%	10.40%	13.00%	10.55%	9.83%	9.55%	7.05%	12.43%	11.38%	9.45%

ÁREA RESERVAS Valores relativos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Reservas % Ingreso total dep. habitaciones	5.30%	4.50%	3.17%	4.23%	3.04%	2.84%	2.56%	4.15%	3.37%	3.35%	3.68%	2.96%
Reservas % Egreso total dep. habitaciones	21.88%	17.53%	14.74%	18.35%	17.24%	15.65%	15.80%	20.43%	18.43%	18.12%	17.60%	17.17%

ÁREA ATENCIÓN Valores relativos PROMEDIO	Ventas	Reserva
% relativo sobre Ingreso total vinculado	3.25%	3.59%
% relativo sobre Egreso total vinculado	10.86%	17.74%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Además, como se observa en la tabla 29, la distribución realizada por atención al cliente en el área de ventas y marketing representa un 10.86% de los egresos operacionales aplicados en el 2018. Y solo representa un 3.25% de los ingresos operacionales del mismo año. De igual manera, la distribución realizada por atención al cliente en el área de reservas representa un 17.74% de todos los egresos del departamento de habitaciones y tan solo un 3.59% de los ingresos generados por dicho departamento. Siendo egresos que no cumplen con la teoría de costos por la globalización de la industria hotelera.

Por lo concluido, esta interpretación fue ampliada en la sección de discusión de los resultados del presente capítulo, que corresponde al aspecto explicativo del trabajo de investigación y los teoremas tratados.

h. Vinculación de la rentabilidad con los activos corrientes y pasivos corrientes.

Conceptualización a la investigación:

Dentro del marco de la rentabilidad, las dos primeras consignas descritas en el marco teórico es la vinculación de los activos corrientes y pasivos corrientes con la rentabilidad del hotel JW Marriott Cusco. El cual fueron revisados en base a las fluctuaciones e influencias que emergen una sobre la otra durante todo el periodo 2018.

La vinculación activos corrientes con rentabilidad es un concepto basado en los cambios que fluyen en los activos de corto plazo. Y cómo son utilizados para influir en la rentabilidad del hotel JW Marriott Cusco. Por lo general, esto se define como la aplicación de activos corrientes; cuentas por cobrar, mercaderías; que aportan a la continuidad del negocio y que generen utilidad. Y donde la rentabilidad es el cociente de dicha utilidad con el total de egresos aplicados para su generación, de acuerdo con el marco teórico consignado en el presente trabajo de investigación.

La vinculación pasivos corrientes con rentabilidad es un concepto basado en los cambios que fluyen en los pasivos de corto plazo. Y cómo son utilizados para influir en la rentabilidad del hotel JW Marriott Cusco. Por lo general, esto se define como el incremento de pasivos corrientes; como cuentas por pagar comerciales, por pagar relacionadas, personal e impuestos; que aportan a la continuidad del negocio y que genere utilidad.

El objetivo de la aplicación de este teorema se basa en un aporte explicativo sobre el flujo de la rentabilidad; Y en este caso de la investigación, se basa es la rentabilidad operacional. Si los movimientos de los activos corrientes y pasivos corrientes tuvieron un efecto sobre la rentabilidad en sí, y si fueron determinantes en algunos puntos financieros mensuales del periodo 2018, o en su conjunto por defecto.

Análisis:

La vinculación activo corriente y pasivo corriente con rentabilidad, explicada en el marco teórico parte **b) Vinculación de la rentabilidad con los activos y pasivos corrientes,**

sección **2.1.10 Rentabilidad** del título **2.1. Marco teórico**, se analizó a través de las fluctuaciones de los activos a corto plazo, pasivos a corto plazo y de las rentabilidades mensuales del periodo 2018. Sin embargo, como se está evaluando la rentabilidad operacional es esta investigación, se tomaron las fluctuaciones y cambios de la rentabilidad operacional, la cual está estrecha y directamente ligada a la estructura de costos por actividades, dejando de lado los gastos financieros y demás que puedan afectar el resultado o la forma de análisis prevista.

Viendo de ese modo, el análisis se centra en el efecto de apalancamiento netamente operativo derivado de la estructura de costos. Siendo los costos, de igual manera, concepto ligado a los activos corrientes y pasivos corrientes (se obtiene costo al momento de salida de mercaderías, se obtiene costo al momento de provisionar y pagar a proveedores y trabajadores, se obtiene ingreso cuando un servicio se brinda y el cliente te paga aumentando tu partida cuenta por cobrar o tu partida efectiva, aumenta las mercaderías de alimentos y bebidas cuando no se han realizado venta alguna).

Por lo que se procedió a determinar la ratio del activo corriente sobre el activo total y luego su fluctuación mensual, junto con la fluctuación ratio del pasivo corriente que fue determinado de los cambios del pasivo corriente sobre el total activo mensuales. De igual manera, se determinó la ratio de rentabilidad operacional general basada en costos mensuales departamentales (cociente de la utilidad bruta departamental general sobre los costos estructurados ABC departamentales totales).

Fue necesario plantearlo sobre bases de costo estructurado ABC para tener una respuesta directa para esta variable. Los estudios del impacto de los egresos aplicados de origen financieros y provenientes de departamentos pasivos distorsionarían el análisis propuesto.

El objetivo de este análisis es evidenciar la calidad y cantidad de activos y pasivos utilizados que tuvieron que ver con el comportamiento de la rentabilidad departamental general

del hotel JW Marriott Cusco en el 2018. Cabe indicar que este análisis se realizará bajo hipótesis general mas no específica –por cada departamento materia de estudio–. Esto debido a que la otra variable analizada son los activos y pasivos del balance general del hotel, los cuales contienen todos los activos y pasivos de todos los departamentos activos o pasivos. En términos financieros, no se cuenta con una estructura de activos y pasivos por cada departamento; esa estructura está designada únicamente a los costos por actividades.

Resultado:

Se obtuvo la siguiente tabla de análisis de variaciones de la rentabilidad operacional, durante el periodo 2018, con las variaciones de activo corriente y pasivo corriente sobre el mismo periodo, las cuales fueron mostradas y comparadas de la siguiente manera:

Tabla 25: Vinculación de la rentabilidad con los activos corrientes y pasivos corrientes – resultado.

RENTABILIDAD CON ACTIVOS Y PASIVOS CORRIENTES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Activo corriente	5,018	5,706	6,785	8,442	8,138	8,454	9,165	7,062	7,760	8,407	7,585	7,703
Activo no corriente	3,270	3,285	3,247	3,146	3,170	3,234	3,548	3,515	3,463	3,875	4,004	4,235
Activo total	8,288	8,991	10,032	11,589	11,308	11,689	12,713	10,576	11,223	12,283	11,589	11,938
Ratio activo corriente	0.605	0.635	0.676	0.728	0.720	0.723	0.721	0.668	0.691	0.684	0.655	0.645
Variación ratio activo		0.029	0.042	0.052	-0.009	0.004	-0.002	-0.053	0.024	-0.007	-0.030	-0.009
		AUM	AUM	AUM	DIS	AUM	DIS	DIS	AUM	DIS	DIS	DIS
Pasivo corriente	3,341	3,102	3,912	4,464	4,592	4,834	5,151	3,422	5,183	5,066	4,673	3,994
Activo total	8,288	8,991	10,032	11,589	11,308	11,689	12,713	10,576	11,223	12,283	11,589	11,938
Ratio pasivo corriente	0.403	0.345	0.390	0.385	0.406	0.414	0.405	0.324	0.462	0.412	0.403	0.335
Variación pasivo corriente		-0.058	0.045	-0.005	0.021	0.008	-0.008	-0.082	0.138	-0.049	-0.009	-0.069
		DIS	AUM	DIS	AUM	AUM	DIS	DIS	AUM	DIS	DIS	DIS
Egresos departamentales	873	787	1,104	1,105	1,133	1,206	1,168	1,148	1,130	1,062	1,106	1,241
Utilidad departamental	1,801	1,481	2,482	2,157	3,073	3,073	3,687	2,806	2,808	2,767	2,355	3,239
Ratio rentabilidad depart.	2.063	1.883	2.249	1.952	2.713	2.548	3.156	2.445	2.484	2.605	2.130	2.611
Variación rentabilidad		-0.180	0.365	-0.296	0.761	-0.165	0.608	-0.711	0.040	0.121	-0.476	0.481
		DIS	AUM	DIS	AUM	DIS	AUM	DIS	AUM	AUM	DIS	AUM

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Interpretación y discusión:

De acuerdo a lo revisado y concordado con la teoría, las fluctuaciones de activo corriente del hotel deberán ser inversamente proporcionales a la fluctuación de la rentabilidad operativa. Por otro lado, las fluctuaciones del pasivo corriente del hotel deberán ser directamente proporcionales a la fluctuación de la misma rentabilidad operativa.

Este enunciado bajo un análisis de correlatividad de Pearson no es efectivo. Debido a que la cantidad o calidad de activo o pasivo que disminuya o aumente tendrá un efecto distinto a la rentabilidad operativa. Con el caso de las partidas de activo, por ejemplo, no es lo mismo una disminución por la salida de mercadería por efectos de ventas realizadas que una disminución por salida de dinero a pago de proveedores. Cualquier sub partida dentro del activo y pasivo corriente cuentan con más influencias que otras debido al giro del negocio.

Por lo anteriormente descrito, el análisis se basa en lógica de ascenso y descenso de las fluctuaciones entre las dos variables –activo y pasivo corriente– con la rentabilidad operativa. De acuerdo al siguiente cuadro empezamos con la vinculación activo corriente y rentabilidad operativa:

Tabla 26: Vinculación de la rentabilidad con los activos corrientes – tabla.

RENTABILIDAD CON ACTIVOS CORRIENTES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Ratio activo corriente	0.605	0.635	0.676	0.728	0.720	0.723	0.721	0.668	0.691	0.684	0.655	0.645
Variación ratio activo		0.029	0.042	0.052	-0.009	0.004	-0.002	-0.053	0.024	-0.007	-0.030	-0.009
		AUM	AUM	AUM	DIS	AUM	DIS	DIS	AUM	DIS	DIS	DIS
Ratio rentabilidad depart.	2.063	1.883	2.249	1.952	2.713	2.548	3.156	2.445	2.484	2.605	2.130	2.611
Variación rentabilidad		-0.180	0.365	-0.296	0.761	-0.165	0.608	-0.711	0.040	0.121	-0.476	0.481
		DIS	AUM	DIS	AUM	DIS	AUM	DIS	AUM	AUM	DIS	AUM

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Como se observa, en cuanto a activos corrientes, la fluctuación que se maneja coincide con las fluctuaciones de la rentabilidad en un 63.64% (7 de 11 fluctuaciones). Exceptuando los cuatro (4) meses de marzo, agosto, septiembre, noviembre, los cuales las fluctuaciones son idénticas –sube la ratio de activo, sube la rentabilidad–.

Según la teoría; Esto, en primera instancia, indica que el 63.64% de las fluctuaciones de la rentabilidad fueron influenciadas por las variaciones de activo corriente. Es decir, por ejemplo, que, en el mes de diciembre, la disminución de la ratio de porcentaje de activo corriente por -0.009 puntos porcentuales, indica que no quedaron muchas mercaderías en stock o se cobraron a los proveedores y por ende hubo, proporcionalmente, más dinero para seguir trabajando o tuvieron que invertir dinero por las fiestas de fin de año o las gratificaciones, lo cual afecta el capital motor que permitió seguir generando ingresos con un aumento de +0.481 puntos porcentuales de rentabilidad. Del planteamiento anterior, la verdadera pregunta es: **¿Cómo, en qué dimensión y por qué afectó la variación de la ratio de activo corriente en los 7 meses del 2018, y qué tuvo que suceder para que no afecte a los otros 4 meses restantes?**

Para llegar a dicha conclusión, fue necesario evaluar las fluctuaciones de los mismos activos corrientes durante el ejercicio 2018 bajo valores absolutos y relativos. De acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 27: Activo corriente periodo 2018 – tablas absolutas y relativas.

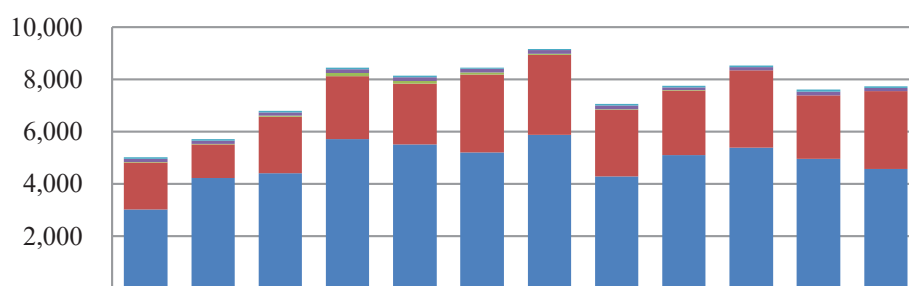
ACTIVO CORRIENTE 2018 JW CUSCO Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Activo corriente	5,018	5,706	6,785	8,442	8,138	8,454	9,165	7,062	7,760	8,407	7,585	7,703
Efectivo y equivalente	3,019	4,219	4,412	5,712	5,513	5,199	5,883	4,278	5,094	5,376	4,948	4,571
Por cobrar comercial	1,784	1,285	2,165	2,410	2,328	2,991	3,063	2,550	2,472	2,976	2,432	2,988
Otras cuentas por cobrar	25	23	36	131	106	66	28	36	31	-127	-16	-21
Mercadería Alimentos	131	122	113	129	136	144	141	129	101	116	150	105
Mercadería Bebidas	59	57	59	60	54	54	50	69	61	66	71	60

ACTIVO CORRIENTE 2018 JW CUSCO Relativos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Activo corriente	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Efectivo y equivalente	60.16%	73.94%	65.02%	67.66%	67.75%	61.49%	64.20%	60.58%	65.65%	63.94%	65.23%	59.34%
Por cobrar comercial	35.54%	22.52%	31.90%	28.55%	28.61%	35.38%	33.42%	36.11%	31.85%	35.40%	32.07%	38.79%
Otras cuentas por cobrar	0.50%	0.40%	0.54%	1.56%	1.30%	0.78%	0.30%	0.51%	0.41%	-1.51%	-0.21%	-0.27%
Mercadería Alimentos	2.60%	2.14%	1.67%	1.53%	1.68%	1.71%	1.53%	1.83%	1.31%	1.38%	1.97%	1.36%
Mercadería Bebidas	1.19%	1.00%	0.87%	0.71%	0.67%	0.64%	0.55%	0.97%	0.79%	0.79%	0.94%	0.78%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

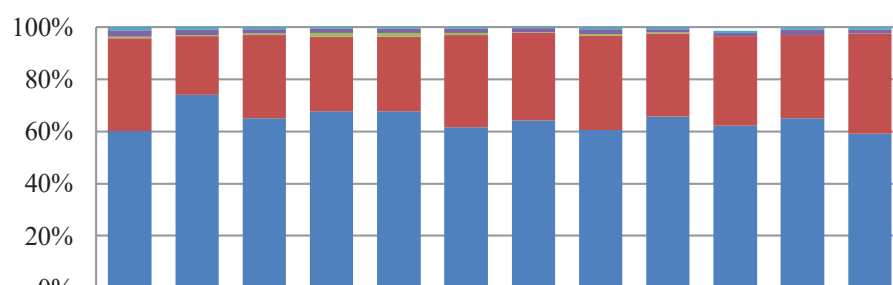
De acuerdo con la tabla de relativos. En todos los meses, predomina el interés por salvaguardar la partida de efectivo y equivalente a efectivo, así como las cuentas por cobrar comerciales. Entre los márgenes de la partida de efectivo se encuentran desde el 59.34% -el menor pico de efectivo en balance correspondiente al mes de diciembre- y 73.94% -el mayor pico de efectivo en balance correspondiente al mes de febrero-. Mientras que el margen de las cuentas por cobrar comerciales es más estrecho, con un rango desde el 38.79% del total de activos corrientes del mes de diciembre hasta el 22.52% correspondiente a febrero. Por lo que concluimos, en primera instancia, que lo explicado cumple con en la base teórica expuesta previamente.

Estructura de activo corriente valores absolutos / miles de soles



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
■ Mercadería Bebidas	59	57	59	60	54	54	50	69	61	66	71	60
■ Mercadería Alimentos	131	122	113	129	136	144	141	129	101	116	150	105
■ Otras cuentas por cobrar	25	23	36	131	106	66	28	36	31	-127	-16	-21
■ Por cobrar comercial	1,784	1,285	2,165	2,410	2,328	2,991	3,063	2,550	2,472	2,976	2,432	2,988
■ Efectivo y equivalente	3,019	4,219	4,412	5,712	5,513	5,199	5,883	4,278	5,094	5,376	4,948	4,571

Estructura de activo corriente valores relativos



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
■ Mercadería Bebidas	59	57	59	60	54	54	50	69	61	66	71	60
■ Mercadería Alimentos	131	122	113	129	136	144	141	129	101	116	150	105
■ Otras cuentas por cobrar	25	23	36	131	106	66	28	36	31	-127	-16	-21
■ Por cobrar comercial	1,784	1,285	2,165	2,410	2,328	2,991	3,063	2,550	2,472	2,976	2,432	2,988
■ Efectivo y equivalente	3,019	4,219	4,412	5,712	5,513	5,199	5,883	4,278	5,094	5,376	4,948	4,571

Ilustración 26: Activo corriente periodo 2018 – diagramas.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Mientras, por otro lado, se observó las variaciones donde el efectivo en contrapartida, las cuales también cruzan, de manera general con las bases del teorema de la vinculación de la rentabilidad con las partidas de activo y pasivo del balance, base teórica vinculada a la variable

dependiente. Cabe indicar que este acto es posteriori, es decir, se identifica la oportunidad de subida de ingresos y sobre ello se empieza a desembolsar dinero (ejecución de los costos por actividades ABC). En el caso de JW Marriott Cusco, según la ilustración 26, la partida de efectivo es la que más fuerza manejó durante todo el 2018.

Es por ello que en los siete meses dependió de la reserva de efectivo y su aumento o disminución en el activo corriente, para la disminución y aumento de rentabilidad respectivamente. Sin embargo, queda pendiente analizar los otros 4 meses restantes (marzo, agosto, septiembre, noviembre) que no cumplen con dicho teorema.

Para ello se analizó la fluctuación de los pasivos corrientes con la rentabilidad operacional, como sigue en la presente tabla:

Tabla 28: Vinculación de la rentabilidad con los pasivos corrientes – tabla.

RENTABILIDAD CON ACTIVOS CORRIENTES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Ratio pasivo corriente	0.403	0.345	0.390	0.385	0.406	0.414	0.405	0.324	0.462	0.412	0.403	0.335
Variación pasivo corriente		-0.058	0.045	-0.005	0.021	0.008	-0.008	-0.082	0.138	-0.049	-0.009	-0.069
		DIS	AUM	DIS	AUM	AUM	DIS	DIS	AUM	DIS	DIS	DIS
Ratio rentabilidad depart.	2.063	1.883	2.249	1.952	2.713	2.548	3.156	2.445	2.484	2.605	2.130	2.611
Variación rentabilidad		-0.180	0.365	-0.296	0.761	-0.165	0.608	-0.711	0.040	0.121	-0.476	0.481
		DIS	AUM	DIS	AUM	DIS	AUM	DIS	AUM	AUM	DIS	AUM

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Como se observa, en cuanto a pasivos corrientes, la fluctuación que se maneja coincide con las fluctuaciones de la rentabilidad en un 63.64% (7 de 11 fluctuaciones). Exceptuando los cuatro (4) meses de junio, julio, octubre, diciembre, los cuales las fluctuaciones son inversamente proporcionales –sube la ratio de pasivo, baja la rentabilidad–.

Según la teoría; Esto, en primera instancia, indica que el 63.64% de las fluctuaciones de la rentabilidad fueron influenciadas por las variaciones del pasivo corriente. Es decir, por ejemplo, que, en el mes de septiembre, el aumento de la ratio de porcentaje de pasivo corriente de +0.138 puntos porcentuales, indica que el dinero no fue utilizado en pagar en dicho mes las cuentas por pagar comerciales, impuestos o cuentas por pagar a empresas relacionadas de la

cadena Marriott, lo cual afecta el capital motor que permite, por otro lado, seguir apalancando costos y generando ingresos con un aumento de +0.040 puntos porcentuales en la rentabilidad. Del planteamiento anterior, la pregunta es: **¿Cómo, en qué dimensión y por qué afectó la variación de la ratio de pasivo corriente en los 7 meses del 2018, y qué tuvo que suceder para que no afecte a los otros 4 meses restantes?**

Para llegar a dicha conclusión, fue necesario evaluar las fluctuaciones de los mismos pasivos corrientes durante el ejercicio 2018 bajo valores absolutos y relativos. De acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 29: Pasivo corriente periodo 2018 – tablas absolutas y relativas.

PASIVO CORRIENTE 2018												
JW CUSCO												
Interpretado en miles de soles												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Pasivo corriente	2,918	2,585	3,288	3,681	3,404	3,841	3,982	2,384	3,754	3,181	3,069	3,152
Por pagar comercial	1,229	944	1,287	1,146	1,155	1,196	1,401	948	932	966	1,292	1,511
Por pagar relacionada	1,317	866	1,087	1,343	1,402	1,588	1,611	217	1,408	511	298	362
Personal	396	702	795	1,025	905	997	842	806	919	1,035	878	681
Impuestos	-32	31	71	153	-82	33	92	388	510	644	576	573
Otros	9	41	49	14	24	26	36	26	-15	25	26	25
Pasivo Diferido	423	517	623	783	1,188	994	1,169	1,037	1,428	1,885	1,604	842

PASIVO CORRIENTE 2018												
JW CUSCO												
Relativos												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Pasivo corriente	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Por pagar comercial	42.10%	36.51%	39.15%	31.13%	33.94%	31.14%	35.20%	39.77%	24.84%	30.37%	42.08%	47.94%
Por pagar relacionada	45.11%	33.50%	33.06%	36.50%	41.20%	41.35%	40.46%	9.08%	37.49%	16.07%	9.71%	11.50%
Personal	13.57%	27.16%	24.18%	27.84%	26.58%	25.97%	21.14%	33.79%	24.49%	32.55%	28.62%	21.60%
Impuestos	-1.09%	1.21%	2.14%	4.15%	-2.41%	0.85%	2.30%	16.27%	13.59%	20.24%	18.75%	18.16%
Otros	0.31%	1.61%	1.48%	0.38%	0.70%	0.68%	0.90%	1.09%	-0.40%	0.77%	0.85%	0.80%
Pasivo Diferido	14.50%	20.01%	18.95%	21.26%	34.90%	25.87%	29.37%	43.52%	38.04%	59.26%	52.26%	26.70%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De acuerdo con la tabla de relativos durante el periodo 2018 existen 4 partidas con poderío dentro de los pasivos corrientes: (1) Cuentas por pagar comerciales, (2) cuentas por pagar relacionadas, (3) pasivos diferidos corrientes y (4) cuentas por pagar al personal. Estas cuatro partidas representan completamente deudas por pagar, excepto la partida de pasivo diferido que representa venta aún no realizada con dinero recibido. Con los rangos de máximas y mínimas como sigue:

Tabla 30: Rango de partidas del pasivo corriente 2018.

Partida	% Min	Mes Min	% Max	Mes Max	Rango
Por pagar comercial	24.84%	Septiemb.	47.94%	Diciemb.	23.10%
Por pagar relacionada	9.08%	Agosto	45.11%	Enero	36.03%
Personal	13.57%	Enero	33.79%	Agosto	20.22%
Pasivo Diferido	14.50%	Enero	59.26%	Octubre	44.76%

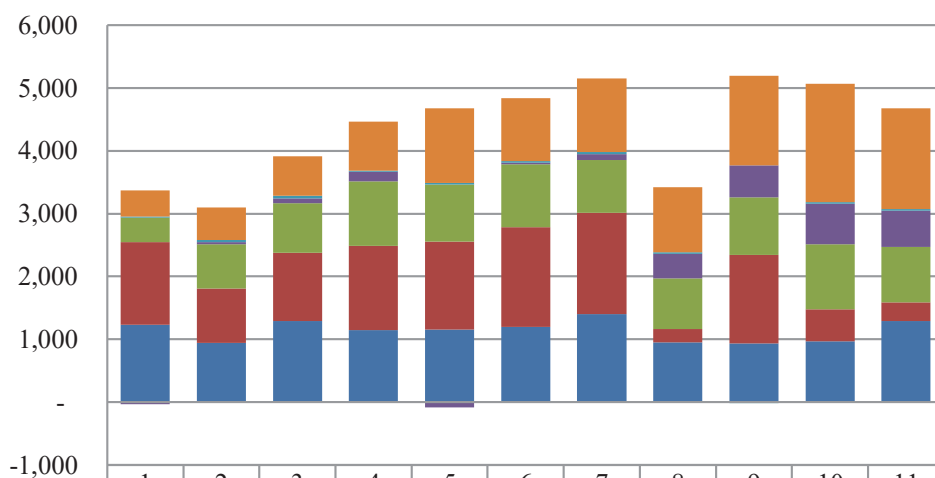
Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Se observa en el cuadro de mínimas que la partida material con menor rango es la partida de personal, siendo la más estable con 20.22% de rango. Por otro lado, el pasivo diferido cuenta con un rango de 44.76%, y aunque no represente deuda alguna, a su devengamiento es considerado directamente como ingreso, por lo que cuenta con influencia en la ratio. Luego le sigue un rango de 36.03% correspondiente a cuentas por pagar relacionadas, que son aquellas facturas que llegan desde la central de USA por todos los servicios, tarifas, regalías y comisiones que la marca cobra de manera internacional, suelen pagarse cada 3 veces al año a pesar que la facturación sea mensual. Por último, es la partida de cuentas por pagar comerciales con un rango de 23.10%.

Adicional de dichas observaciones también se puede notar que en el mes de enero 2018 las cuentas por pagar relacionadas estaban siendo mantenidas pendientes a pago, con dicho dinero se mantenían a números mínimos la partida de personal. Mientras que, en el mes de agosto, la misma cuenta de relacionadas fue pagada en su mínima expresión, aplicándose dinero para su pago y reservándose otros pagos como el pago de personal, que dicho mes llegó a su expresión más alta. Esto indica que las fluctuaciones de los pasivos constituyen movimientos internos que no necesariamente cumplen con el movimiento general que afecta a rentabilidad.

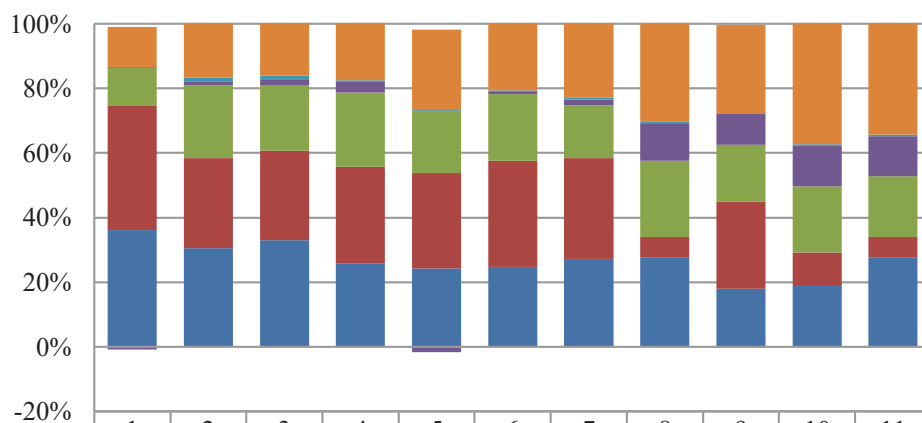
De lo analizado, se obtiene un diagrama absoluto y relativo de la constitución del pasivo corriente y cómo las cuatro partidas gobernantes fluctúan entre sí:

Estructura de pasivo corriente valores absolutos / miles de soles



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Pasivo Diferido	423	517	623	783	1,188	994	1,169	1,037	1,428	1,885	1,604
Otros	9	41	49	14	24	26	36	26	-15	25	26
Impuestos	-32	31	71	153	-82	33	92	388	510	644	576
Personal	396	702	795	1,025	905	997	842	806	919	1,035	878
Por pagar relacionada	1,317	866	1,087	1,343	1,402	1,588	1,611	217	1,408	511	298
Por pagar comercial	1,229	944	1,287	1,146	1,155	1,196	1,401	948	932	966	1,292

Estructura de pasivo corriente valores relativos



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Pasivo Diferido	423	517	623	783	1,188	994	1,169	1,037	1,428	1,885	1,604
Otros	9	41	49	14	24	26	36	26	-15	25	26
Impuestos	-32	31	71	153	-82	33	92	388	510	644	576
Personal	396	702	795	1,025	905	997	842	806	919	1,035	878
Por pagar relacionada	1,317	866	1,087	1,343	1,402	1,588	1,611	217	1,408	511	298
Por pagar comercial	1,229	944	1,287	1,146	1,155	1,196	1,401	948	932	966	1,292

Ilustración 27: Pasivo corriente periodo 2018 – diagramas.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De acuerdo a la ilustración 27, la partida que más se mantiene con baja tendencia todo el año es la partida de cuentas por pagar comerciales junto con las cuentas por pagar relacionadas, recorriendo un camino hasta diciembre a un punto mínimo de expresión, lo que demuestra que han sido pagadas a caminos de fin de año. Ante ello la rentabilidad en los últimos meses debió tener una tendencia de crecimiento, y efectivamente fue así.

La otra partida más representativa es la partida de ingresos diferidos, la cual aumenta cada vez que se tiene un ingreso pendiente por reconocer. De acuerdo a la teoría, el anticipo – pasivo diferido– funciona como un aval dinerario de reserva para el hotel. El mes que se reconoce el anticipo es el mes en el que se recibe el dinero. Aunque dicho anticipo no representa ingreso contablemente, financiera si presenta y es por ello que a medida que se tengan anticipos dinerarios, el beneficio financiero ya existe y la rentabilidad aumenta.

Dicho los planos ya explicados, existen observaciones sobre 4 meses en el análisis de los activos corrientes y otros 4 meses en el análisis de los pasivos corrientes que se resolvieron al final del presente capítulo. Un total de 8 meses con observaciones al no cumplir uno de los dos teoremas de la variación de activos y pasivos. Los 8 meses resueltos se presentan a continuación:

Tabla 31: Teorema de activos y pasivos corrientes – discordancias.

RENTABILIDAD Y VARIACIÓN	Marzo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
	(3)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Activo total	10,032	11,689	12,713	10,576	11,223	12,283	11,589	11,938
Ratio activo corriente	0.676	0.723	0.721	0.668	0.691	0.684	0.655	0.645
Variación ratio activo	0.042	0.004	-0.002	-0.053	0.024	-0.007	-0.030	-0.009
	crece	crece	decrece	decrece	crece	decrece	decrece	decrece
Ratio pasivo corriente	0.390	0.414	0.405	0.324	0.462	0.412	0.403	0.335
Variación pasivo corriente	0.045	0.008	-0.008	-0.082	0.138	-0.049	-0.009	-0.069
	crece	crece	decrece	decrece	crece	decrece	decrece	decrece
Ratio rentabilidad depart.	2.249	2.548	3.156	2.445	2.484	2.605	2.130	2.611
Variación rentabilidad	0.365	-0.165	0.608	-0.711	0.040	0.121	-0.476	0.481
	crece	decrece	crece	decrece	crece	crece	decrece	crece

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Esto, de acuerdo a la teoría, indica que, al ser pagado un pasivo, el pasivo corriente cae y dicho dinero que era necesario para la dinamización del negocio fue utilizado para ello. En consecuencia, la rentabilidad cae. Siendo de una relación directa.

(3-9) Los meses de marzo y septiembre cuentan con un ascenso en la rentabilidad, debido a un aumento de los pasivos –más dinero prestado para inyectar al ciclo productivo–. Sin embargo, el activo corriente crece. Esto debido a que el dinero generado no ha sido utilizado completamente y ha sido guardado.

(6) El mes de junio cuenta con un ascenso en los activos corrientes y por ende un descenso en la rentabilidad por el poco uso de los activos del giro del negocio. Sin embargo, los pasivos corrientes crecen. Eso quiere decir que reservaron dinero y, luego, no pagaron la facturación de la marca internacional Marriott.

(7-10-12) Los meses de julio y octubre se utilizan el dinero del activo corriente para incrementar la rentabilidad, sin embargo, el pasivo disminuye debido a que se adquieren nuevos activos fijos que distorsionan la estadística y dan la sensación que los pasivos decrecen proporcionalmente a comparación de los activos totales incrementados.

(8-11) Los meses de agosto y noviembre cuentan con pagos realizados a proveedores y relacionadas que causa una caída a la rentabilidad. A pesar de ello, el activo corriente también decrece. Esto corresponde a una cancelación de dinero directamente relacionado con las cuentas por pagar comerciales y relacionadas que eliminó ambas partes del balance general. Por ello, cada movimiento realizado entre activo y pasivo distorsiona la estadística.

De los ocho puntos observados, analizados y comentados, se concluye lo siguiente. (1) En términos generales, la aplicación y fluctuaciones de activos y pasivos del hotel JW Marriott Cusco tienen incidencia en la rentabilidad operacional del hotel de hasta un 63.64%. (2) En cuanto a la teoría incide, la adquisición de activos fijos distorsiona la estadística haciendo que el pasivo corriente disminuya proporcionalmente y el efectivo fugue. (3) La cultura de reposo

de dinero del hotel –demostrado en los 8 casos puestos– distorsiona la estadística de fluctuaciones de la rentabilidad ya que no la deja ser dinámica, y cuando es dinámica, la interrumpe por motivos de salvedad financiera.

De lo concluido, esta interpretación fue ampliada en la sección de discusión de los resultados del presente capítulo, que corresponde al aspecto explicativo del trabajo de investigación y los teoremas tratados.

i. Análisis de cambio en la utilidad bruta – variación de costo.

Conceptualización a la investigación:

De acuerdo a la teoría de la utilidad bruta, se aplicó su única consigna referida al análisis de los cambios de utilidad y costos dentro del marco conceptual. A ello, se realizaron valorizaciones sobre la fórmula para una mejor apreciación del análisis comparativo. Este teorema además sirvió como primer vistazo a las hipótesis planteadas y referidas a las variaciones y las correlaciones que muestran en un plano no estadístico.

El análisis de los cambios de la utilidad bruta según variación del costo es un método aplicado para verificar, en primer plano, el seguimiento del presupuesto sobre los costos reales asumidos. Sin embargo, para los fines de la presente investigación, dicha metodología se aplicó para reflejar los costos continuos del producto o servicio prestado por el hotel JW Marriott durante la línea del tiempo real del 2018. JW Marriott Cusco, contando ya con una aplicación de presupuestos, y en efecto utiliza estas metodologías para el control de sus costos. Sin embargo, el aspecto presupuestal no se encuentra estipulado bajo las revisiones de la presente investigación, siendo un plano analítico basado en lo real.

Y de ese modo de análisis, determinarse una tendencia sobre la cual incida en diferencias abruptas de los costos utilizados entre mes a mes. El enfoque se realizó solo a este nivel. La validación con la rentabilidad misma es lo que la hipótesis de la presente investigación propone y que será tratado en la sección **5.2 Pruebas de hipótesis**.

Análisis:

Si bien el análisis se realiza bajo aspectos de presupuesto. El hotel JW Marriott también aplica este análisis para las revisiones de cambios de costos reales entre meses durante una determinada línea de tiempo. De ello se aplicó el análisis multiplicando el volumen total real producido o servido por la diferencia del costo real del mes actual unitario con el mes anterior unitario. O meramente hablando, diferencia de costos totales entre los dos meses por cada departamento –o actividad vinculada a la misma–.

Por lo que se procedió a seleccionar las cuatro estructuras de costos por actividades materia de investigación: (1) costos operacionales generales, (2) costos del departamento de habitaciones, (3) costos del departamento de alimentos y bebidas y (4) costos del departamento de spa. Y se realizó un análisis de variación. Aunque sea una evaluación básica y muy simple de hacer, se puede conseguir observaciones puras con la identificación y movimiento de todos los costos. Inclusive con este análisis se pudo entender las variaciones de los costos, en qué meses bajan y en qué meses suben en cuadros generales. La sección **5.2 Pruebas de hipótesis** explicará a mayores rasgos y detalle las fluctuaciones estructuradas de los costos departamentales.

Todos los resultados y variaciones reflejan, por ejemplo, fallas de los gerentes administradores de costo, aumentos de costos aplicados a materias primas o a mano de obra. Así también como aciertos en donde la buena administración pudo obtener una utilidad bruta mayor aplicando una reducción moderada y estudiada de sus costos.

Además, también estudiamos la fluctuación de la utilidad bruta de cada departamento. Basado a la rentabilidad generada por dicho departamento en el transcurso de los meses y cómo esta va fluctuando. Verificando las fluctuaciones en aspectos absolutos como relativos.

En cuanto al enunciado de la capacidad de la rentabilidad bruta para cubrir los demás gastos aplicados luego de la asignación de costos. Se ha comprobado de acuerdo a las revisiones

de utilidad neta que, en efecto, cubren con todos los gastos posteriores de los costos. Por lo que concluimos en este aspecto que JW Marriott Cusco ha generado utilidad neta durante los 12 meses del periodo investigado 2018.

Resultado e interpretaciones:

Luego de realizar la selección de data correspondiente a las fluctuaciones de los costos estructurados por actividades –costos ABC– de los 4 aspectos departamentales de esta investigación: (1) hotel general, (2) departamento de habitaciones, (3) departamento de alimentos y bebidas y (4) departamento de spa. Se empezó con el marco de costo general del hotel JW Marriott, en el que se obtuvieron los siguientes cuadros analíticos:

Tabla 32: Cambio en utilidad y variación en costo hotel general 2018 JW Marriott.

CAMBIOS EN UTILIDAD 2018 JW CUSCO GENERAL Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos operacionales	873	787	1,104	1,105	1,133	1,206	1,168	1,148	1,130	1,062	1,106	1,241
Variación de costo abs.		-87	317	1	28	73	-38	-20	-18	-68	44	135
Variación de costo rel.		-9.9%	40.3%	0.1%	2.5%	6.5%	-3.1%	-1.7%	-1.5%	-6.0%	4.1%	12.2%
Utilidad operacional	1,801	1,481	2,482	2,157	3,073	3,073	3,687	2,806	2,808	2,767	2,355	3,239
Variación de utilidad abs.		-320	1,001	-325	916	-0	614	-881	2	-41	-412	884
Variación de utilidad rel.		-17.8%	67.6%	-13.1%	42.5%	0.0%	20.0%	-23.9%	0.1%	-1.4%	-14.9%	37.5%
Rentabilidad	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Como se observa, en el plano de tiempo investigado (12 meses dentro del periodo 2018) 11 fluctuaciones en los costos operacionales y la utilidad operacional total del hotel JW Marriott Cusco. Tal como también muestra el siguiente diagrama complementario, mostrando la tendencia durante el periodo 2018:

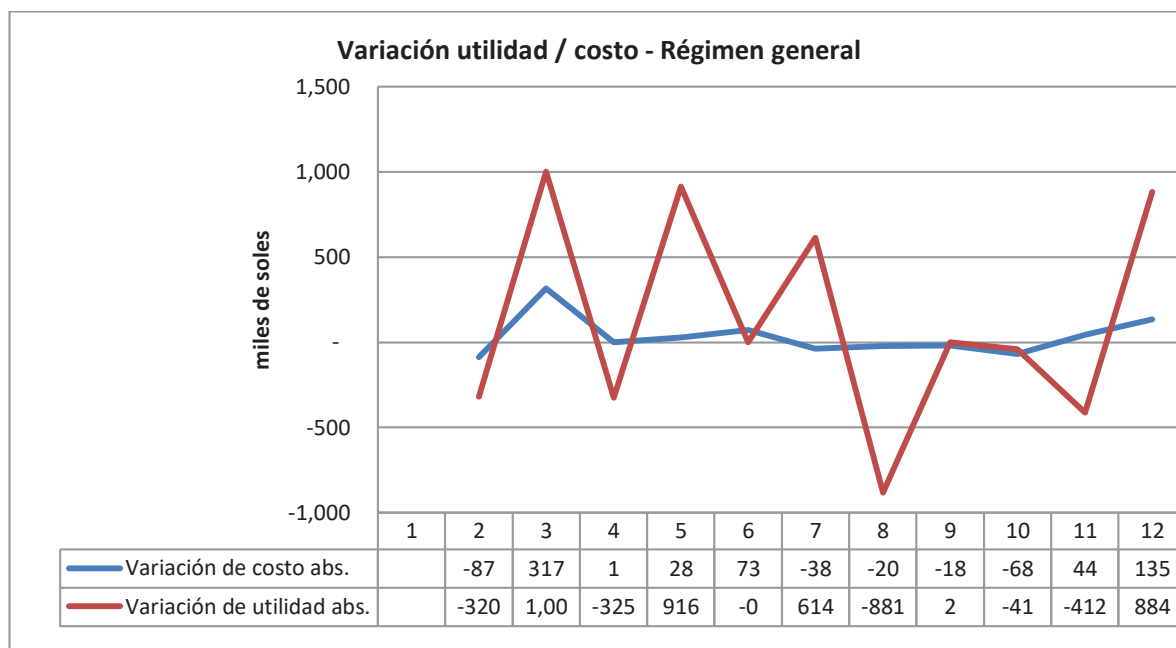


Ilustración 28: Cambio en utilidad y variación en costo hotel general 2018 JW Marriott - diagrama.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Como se observa de la tabla y del diagrama, la estabilidad de los costos operacionales es mínima con respecto a los grandes cambios que la utilidad operacional sufre. El punto de disminución de costos más abrupto es de enero a febrero, con 87 mil soles para abajo en utilización de costos, mientras su cambio más positivo es en marzo con 317 mil soles para arriba representando el estado de normalidad fruto del mes de febrero. Cabe recordar que el mes de febrero es el mes más bajo en ventas y demanda turística en la ciudad del Cusco. Por último, julio y diciembre se llevan la batuta como los meses en que más costos han generado fruto de ser los meses más aclamados y/o pagados dentro del complejo hotelero.

De acuerdo a lo analizado en la pericia de los tiempos de actividades. Diciembre simboliza un mes aclamado por el precio de sus habitaciones más no por el flujo de clientes. Estos requisitos, a diferencia, cumplen perfectamente en el periodo de Julio. Sin embargo, en ambos, meses se procura gastar lo mismo. En diciembre en especial por las fechas que ella conlleva, pero no quieren arriesgarse a gastar tanto como lo que si verdaderamente egresan en

Julio por necesidad de la demanda. Aun así, ambas forman las más grande utilidades del año junto con mayo, generando rentabilidades de 2.61; 3.16 y 2.71 respectivamente.

Por otro lado, la utilidad bruta general del hotel fluctúa en grandes cantidades, y aunque se piense que provenga de una rentabilidad peculiar o no continua (es decir, no vinculante al giro del negocio). La verdad es que el comportamiento fluctúa armónicamente con el comportamiento de la utilidad bruta del departamento de habitaciones. Siendo la actividad que más genera con respecto a todo el hotel. Y cuyas alzas son registradas en marzo, mayo, julio y diciembre. Mientras que desde agosto hasta noviembre sufrían una constancia con sabor a decrecimiento. El mes de marzo es retirado de esta apreciación representando solo la recuperación del mes de febrero.

También se puede ver como los meses de junio y julio se compensan. Utilizando todos los recursos posibles de junio para disminuir la ola de costos en Julio, mes donde más desembolsos se tienen respecto a la salida de gratificaciones y bonificaciones a los trabajadores.

Por último, los meses de noviembre y agosto donde la rentabilidad cae. Desconsiderando agosto debido a que viene (de manera contraria a marzo) del incremento de utilidad bruta de julio. Sin embargo, el mes de noviembre cuenta con una baja de rentabilidad a pesar de un gran aumento de costos (aumento de costos de 44 mil soles) cumpliendo el mismo paradigma de junio y julio. Sin duda, los meses de julio y diciembre han sido los que más cumplieron con todos los teoremas planteados, a lo contrario de los meses de agosto y noviembre, que han sido meses de debate en la presente investigación, con respecto a su movimiento en costos. En la sección **5.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS** de la **Hipótesis general** – análisis del complejo hotelero en general. se detalló a fondo dichos comportamientos explicados.

En segundo plano de costos distribuidos por actividades es el departamento de habitaciones, el cual la fluctuación de costos con utilidad bruta se encuentra en el siguiente cuadro:

Tabla 33: Cambio en utilidad y variación habitaciones 2018.

CAMBIOS EN UTILIDAD 2018 HABITACIONES Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.	
	Costos departamental	490	433	592	564	570	597	607	617	x	x	566	556
Variación de costo abs.		-57	159	-28	6	26	10	10	-87	36	-10	-17	
Variación de costo rel.		-11.6%	36.7%	-4.7%	1.1%	4.6%	1.8%	1.6%	-14.1%	6.8%	-1.7%	-3.0%	
Utilidad departamental	1,535	1,254	2,162	1,885	2,659	2,692	3,142	2,424	2,371	2,496	2,102	2,591	
Variación de utilidad abs.		-282	908	-276	774	33	450	-718	-53	125	-394	490	
Variación de utilidad rel.		-18.3%	72.4%	-12.8%	41.1%	1.2%	16.7%	-22.9%	-2.2%	5.3%	-15.8%	23.3%	
Rentabilidad	3.13	2.89	3.65	3.34	4.66	4.51	5.17	3.93	4.47	4.41	3.78	4.81	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Cabe indicar que la separación de cada tipo de costo estructurado, comprendidos entre materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, ya fueron distribuidos por las actividades pertenecientes a cada una, dando el reflejo de la aplicación del costo a la utilidad por cada departamento analizar dentro de la presente investigación.

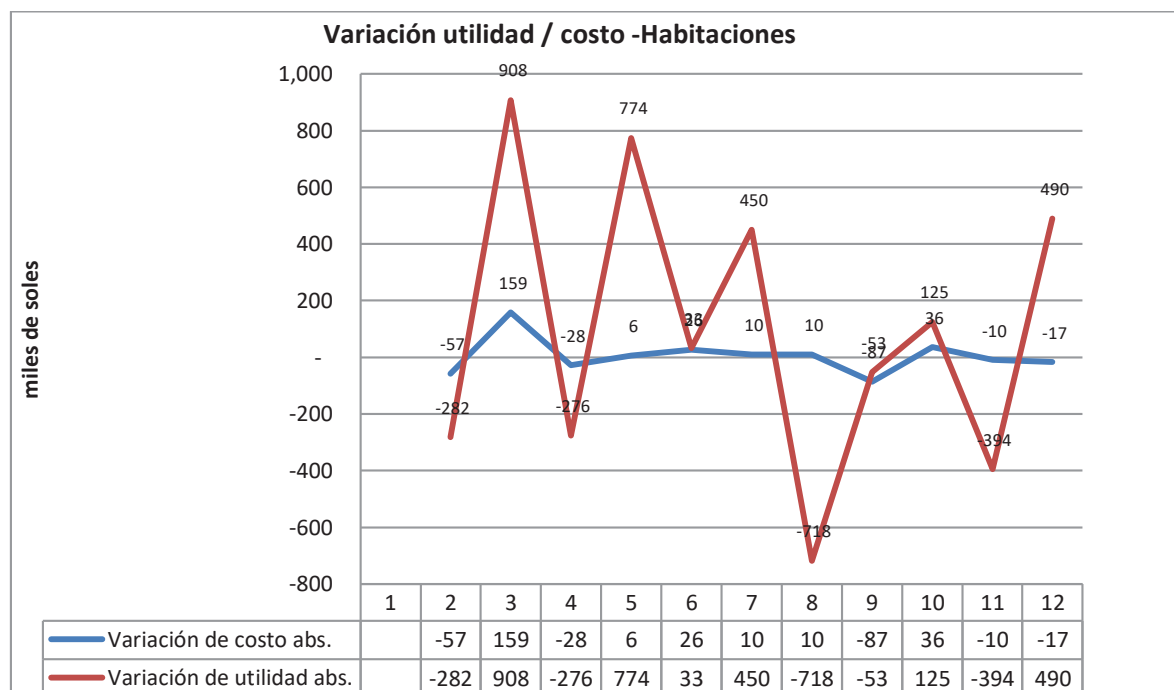


Ilustración 29: Cambio en utilidad y variación habitaciones 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Como se observa, e inclusive se puede comparar, las variaciones de costo y utilidad bruta del departamento de habitaciones es similar al del hotel general. Induciendo que este es la variación de la actividad de venta de habitaciones en su estado puro. Como se observa es más errático, pero cuenta con las mismas alzas y bajas en rentabilidad y utilidad bruta explicadas en el análisis general del hotel. Por otro lado, sus costos son más estables. Dependió del coeficiente de correlación de Pearson en la comprobación de hipótesis si son más armónicos o no con respecto a la rentabilidad.

La relación de los costos, cuenta con una variación de aumento en marzo fruto de febrero. Sin embargo, febrero no es el mes con la disminución más grande como en el reporte general operacional, lo es septiembre. De lo observado, podemos concluir que septiembre corresponde una baja por liberación de costos para mejorar la baja de rentabilidad, utilizando y difiriendo todos los costos posibles en octubre o, en su defecto, en agosto donde podría soportarlos. Es ahí donde ambos meses consecutivos de agosto a octubre cuentan con una ratio de rentabilidad de 3.93, 4.47 y 4.41 sucesivamente.

Se prosiguió con el departamento de alimentos y bebidas. El cual presentó el siguiente movimiento descrito en el cuadro a continuación.

Tabla 34: Cambio en utilidad y variación alimentos y bebidas 2018.

CAMBIOS EN UTILIDAD 2018 ALIMENTOS Y BEBIDAS Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos departamental	334	310	445	442	489	527	482	453	523	412	482	638
Variación de costo abs.		-24	135	-3	46	38	-45	-29	70	-111	70	156
Variación de costo rel.		-7.0%	43.4%	-0.6%	10.4%	7.9%	-8.5%	-6.0%	15.4%	-21.1%	17.0%	32.3%
Utilidad departamental	8	-1	39	20	85	149	143	34	111	-33	-71	369
Variación de utilidad abs.		-9	39	-19	65	64	-6	-108	76	-143	-39	440
Variación de utilidad rel.		-110.5%	-4851.4%	-48.3%	322.9%	75.9%	-4.1%	-75.9%	222.9%	-129.5%	118.3%	-618.7%
Rentabilidad	2.3%	-0.3%	8.7%	4.5%	17.3%	28.2%	29.6%	7.6%	21.2%	-7.9%	-14.8%	57.8%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

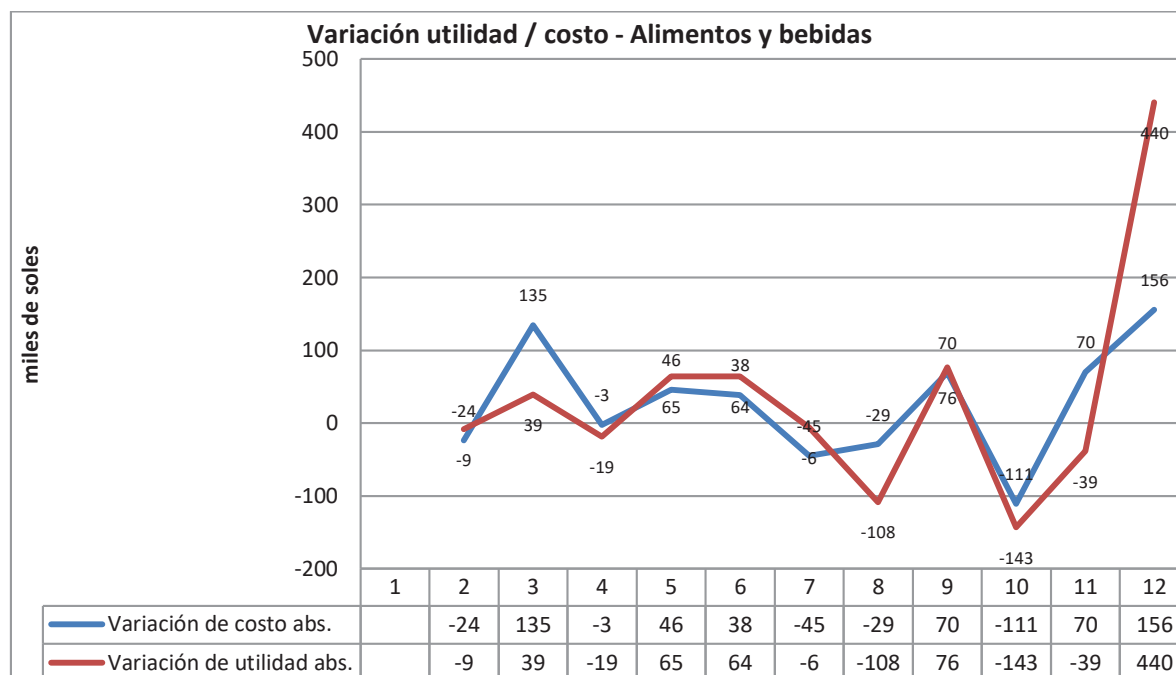


Ilustración 30: Cambio en utilidad y variación alimentos y bebidas 2018- diagrama.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

El presente flujo presenta, a diferencia de las anteriores, otro tipo de tendencia. El costo departamental sufre dos aumentos grandes en marzo y diciembre, fruto uno del efecto febrero y el otro por la aplicación de actividades para el fin de año. De hecho, el costo de diciembre es el más característico por ser el más alto. Sin embargo, la reducción más grande de costo es en el mes de octubre, donde se disminuye 111 miles de soles debido a la utilidad que estaba ejecutándose. Teniendo ese mes una ratio de rentabilidad negativa de -7.90% intentando liberar los costos para conseguir una rentabilidad favorable.

De hecho, la rentabilidad de este departamento no supera el 30% del dinero aplicado para costo, solo diciembre. De hecho, el máximo común registrado es el mes de julio con 29.6% y siendo diciembre un mes extraordinario con una rentabilidad de 57.8%. Superando al resto, diciembre se considera un mes extraordinario debido a que esta rentabilidad se debe a las varias actividades que cuentan las fiestas de fin de año a comparación de los meses de junio y julio, los cuales también tienen ganancia fruto de las vacaciones de verano del hemisferio norte, donde se encuentra América del norte y Europa.

Sin embargo, cuentan con tres meses en con rentabilidad negativa, los cuales comprenden -0.3% en febrero, -7.9% en octubre y -14.8% en noviembre. Siendo de nuevo noviembre un mes de incidencia. A pesar que los costos de noviembre se eleven por los meses de última demanda, la utilidad disminuye quedando en pérdida. Ambas pérdidas departamentales de octubre y noviembre son recompensadas en diciembre. Esto demuestra que existen meses en el ciclo de este departamento cuyos resultados sufren pérdidas fruto a los costos tan poco controlables que deben mantener durante todos los meses. Cumpliendo con dichos costos afectan su rentabilidad, pero aprovechan en los otros meses. Es un aspecto que la plana gerencial está dispuesta a correr debido a que el bar y el restaurante son complementos operativos obligatorios del hotel por standard, por lo que intentan sacar el mejor provecho, aunque los costos poco controlables (por no decir fijos) se subleven ante el ingreso de lo pronosticado.

Y es que hay un aspecto importante dentro de la atención del servicio empleado por el área de alimentos y bebidas que alteran su estadística para aportar a otra: el servicio de desayuno buffet gratuito. Este servicio, como se indica, es gratuito bajo estándares de la marca JW Marriott en casi todo el mundo. El servicio del buffet viene siendo costado en el departamento de habitaciones. Sin embargo, existe otro costo que las gerencias arriesgan en cuenta: la distribución horas hombre empleada por el departamento de alimentos y bebidas. Cabe indicar que este departamento junta los costos de materia prima (cocina) y mano de obra (cocina y restaurantes). El modo que existan costos permanentes antes caídas de utilidad es debido a que se necesita personal capacitado en la atención del restaurante en el momento del desayuno. Estas horas son adsorbidas por completo por el departamento de alimentos y bebidas, debido a que también existen desayunos y platillos que son vendidos a clientes externos, cuyo ingreso va directamente al departamento materia de análisis.

Por último, se examinó los cambios en la utilidad departamental y los costos departamentales de la actividad departamental de spa. El cual arrojó el siguiente resultado:

Tabla 35: Cambio en utilidad y variación spa 2018.

CAMBIOS EN UTILIDAD 2018 SPA Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos departamental	22	20	25	54	31	31	32	32	35	38	29	29
Variación de costo abs.		-2	6	29	-23	1	0	-0	3	3	-9	0
Variación de costo rel.		-9.1%	28.0%	112.2%	-43.4%	2.2%	1.4%	-0.1%	10.7%	9.0%	-23.6%	0.6%
Utilidad departamental	7	10	9	6	22	16	25	21	28	9	11	2
Variación de utilidad abs.		3	-1	-3	16	-6	8	-3	7	-19	2	-9
Variación de utilidad rel.		38.1%	-14.5%	-30.9%	274.8%	-27.5%	51.8%	-13.4%	31.8%	-67.1%	19.6%	-81.8%
Rentabilidad	33.3%	50.6%	33.8%	11.0%	72.9%	51.7%	77.4%	67.2%	80.0%	24.1%	37.8%	6.8%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

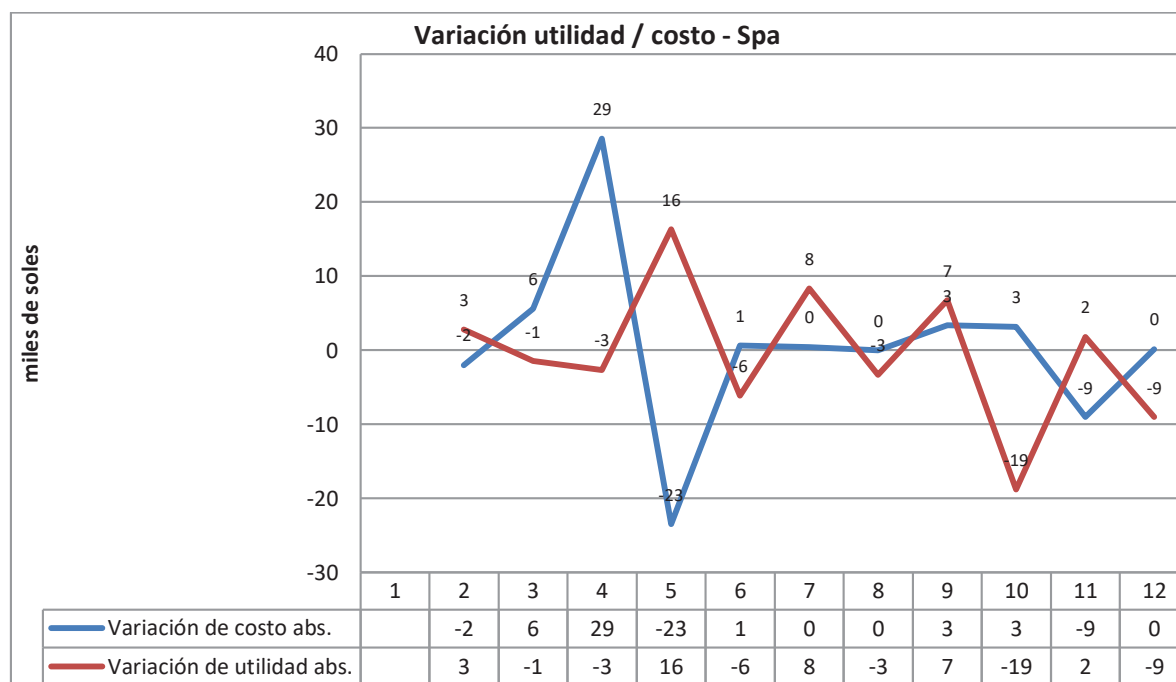


Ilustración 31: Cambio en utilidad y variación spa 2018 - diagrama.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Para este último plano, se observa en el plano de costos que la fluctuación más abrupta es en el mes de abril con un aumento de costos de 29 mil soles. Lo cual puede describirse como un fenómeno denominado aplicación de gastos consolidados. Es decir, oportunidad donde se aplican todos los gastos –en este caso costos indirectos de fabricación– pendientes por realizar y que pueden servir para el resto de meses, contabilizándose en el primer momento. El spa de

JW Marriott determinó primero poner como objetivo una renta del 11.0% en abril (una de las más bajas del periodo) donde se pueda asumir una gran cantidad de gastos provenientes de costos indirectos para utilizarlos los demás meses, sirviendo como apalancamiento operativo (lociones, colonias de mano, toallas y demás complementos de spa).

Por otro lado, tenemos dos bajas de costos en el mismo mes, una de ellas es mayo con -23 mil soles, proveniente de la aplicación de costos normales y no controlables para así sacar más partido a las rentabilidades de los meses siguientes. El otro mes con flujo negativo es el mes de noviembre con -9 mil soles, el cual corresponde a una concepción de baja de ventas a futuro para esos dos últimos meses en la actividad spa y amortiguador de lo que vino siendo octubre, la tendencia de rentabilidad a la baja.

En cuanto a utilidad neta, los meses de mayo a septiembre son prolíferos y rentables, con buenos indicadores. El indicador de alza más notable sucede en el mes de mayo, y sobre ello, han podido conseguir un buen programa de ventas y marketing para mantenerse por 5 meses consecutivos sin importar la tendencia errática del departamento de habitaciones, esto debido a la aplicación de costo utilizado en mayo, el cual apalanca operativamente 5 meses seguidos. La baja más abrupta sucede en el mes de octubre, con -19 mil soles menos de utilidad a comparación del mes pasado. Motivo por el cual se decide recortar los costos en noviembre. Si la utilidad neta disminuye, pero los costos no, son debido a que los ingresos del departamento empezaron a bajar en dichos tres meses. La demanda ya era orientada al restaurante y habitaciones del hotel.

De lo concluido, esta interpretación fue ampliada en la sección de discusión de los resultados del presente capítulo, que corresponde al aspecto explicativo del trabajo de investigación y los teoremas tratados.

5.1.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS APLICADOS A LA INCIDENCIA PROBLEMÁTICA.

Los análisis realizados en toda la **sección 5.1.5. Análisis de la información, interpretación y discusión de los resultados** fueron base clave para el entender del comportamiento de las variables dependientes e independientes con respecto al fenómeno materia de estudio.

Todos los teoremas abarcados fueron discutidos en el presente capítulo para observar cuales son las principales aplicaciones que influyeron en la rentabilidad del hotel durante el periodo 2018. Cada una tiene un campo de influencia diferente, por lo que se evaluará uno por uno los teoremas para dar una explicación contundente de la situación general estudiada.

Bajo el **aspecto explicativo de la investigación**, dichos análisis realizados sirvieron para explicar de manera amplia la correlación entre la variable dependiente e independiente. Cuya demostración es la hipótesis general y específica del presente trabajo. A través de los objetivos planteados, para dar respuesta a la problemática general propuesta: ¿Cómo los costos basados en actividades ejercen influencia a la rentabilidad?

En cuanto el aspecto del **sistema de costeo, las actividades y recursos identificados** son la pieza fundamental para el prólogo del análisis de esta investigación. Conociendo las actividades departamentales activas de la operación hotelera, pudimos enfocarnos en los costos que tienen más relevancia y correlación con los ingresos percibidos durante el ejercicio 2018. Dichas actividades son la venta de habitaciones, la dispensación de alimentos y bebidas y la prestación de servicios de spa.

Bajo las actividades identificadas, el análisis del comportamiento y estructura de los costos de dichas actividades pudo aclarar su vinculación con la rentabilidad tanto a niveles departamentales como generales. Partiendo de la hipótesis que la estructura de los costos, es decir el sistema de costeo basado en actividades, se encuentra vinculada y determina la variación de la rentabilidad departamental y la rentabilidad general. El objetivo del estudio es demostrarlo.

Por lo que la rentabilidad general y departamental fuere analizada desde varios aspectos teóricos de la variable dependiente e independiente para describir el comportamiento de los costos.

Empezamos con los **teoremas de administración basada en actividades**, cuyos análisis basados en el comportamiento y utilización de los gastos para obtener unos mejores índices de satisfacción para con el cliente son efectivas. Y si estos teoremas administrativos utilizados por el hotel JW Marriott son materiales y correlativos con las fluctuaciones de la rentabilidad.

En cuanto al primer criterio del **análisis de actividades por tiempo**, se reveló que la utilización de los gastos totales por noche en habitaciones tiene una correlación positiva frente a los tiempos de estadía de los huéspedes, ratio más material correspondiente al departamento de habitaciones. Es decir, que por cada tiempo (particularmente días) que un huésped se hospeda, el costo proporcional es razonablemente uniforme y no cumple con excesos que pueda afectar la rentabilidad. Aunque la premisa anterior no se cumple por completo en los meses de fin de año, debido a que las tarifas incrementan y la aplicación de egresos se mantiene en un promedio alto ante el deseo de dejar una experiencia inolvidable al huésped.

Este efecto hace que las brechas entre un aumento de ingresos por tarifas y una distribución de egresos promedio afecte la rentabilidad del departamento de habitaciones (el cual representa el 75.8% de los ingresos del hotel). Por lo que es válido concluir que el análisis de costos aplicados en actividades por el tiempo a veces se quiebra por mantener una estructura de costeo con un pico, que es sobrepasado por el ingreso. Ya que el aumento de ingresos no significó más huéspedes, sino menos huéspedes que pagaron precios más altos. Siendo así, el número de actividades y su distribución de costos se mantiene a pesar del incremento de ingresos.

Por lo que, este criterio afecta a la rentabilidad por completo, debido a que genera rangos diferenciales entre egresos totales aplicados del departamento y el incremento de ingresos. La distorsión cumple gracias al comportamiento económico de la industria hotelera en las fechas de fin de año, donde el precio ofertado se incrementa ante la subida de demanda. Generando una gran brecha entre ingresos percibidos con egresos ejecutados. Intentando generar más ganancia con una aplicación de gastos estandarizados o decrecientes.

En cuanto al segundo criterio referido al **análisis del valor agregado y satisfacción**, se explicó el objetivo de los denominados gastos de satisfacción –egresos de actividades no estandarizadas- y se observó que a pesar de que la aplicación de dichos gastos es relativamente menor, bajo su relación con el ingreso y el costo departamental, su incidencia y ejecución es positiva para la apreciación del huésped y su experiencia en el hotel. Siendo un gasto minoritario que influye mucho en índices administrativos y operativos del hotel.

La apreciación del huésped se encuentra medida bajo el indicador de satisfacción –GS Ranking–. Cuyo objetivo supremo es la identificación del grado de satisfacción del huésped interpretándose del siguiente modo: Si el GS ranking fue el 85.00% en febrero. Quiere decir que el 85% de las personas que fueron en dicho mes calificaron su estadía con los puntajes más altos, los cuales se encuentran referidos en la satisfacción y la intención de recomendación del huésped. Es por ello que existe la aplicación de egresos de actividades no estandarizadas, o de satisfacción.

Para incentivar el índice de satisfacción, y aunque la rentabilidad de los departamentos pueda encontrarse lineados con lo presupuestado sin dichos gastos en algunos meses, es necesario asumir los gastos de satisfacción. Ello implica un potencial aumento en la rentabilidad ante una mínima aplicación de egreso.

El fin del GS ranking es determinar cuántas personas recibieron una atención que sobrepasó sus expectativas y de ellas, tener la posibilidad que vuelvan al hotel o inclusive que

recomienden el hotel a sus allegados, lo que implica un aumento potencial de las ventas. Es por ello que este indicador es más importante que el indicador de tiempo por actividad, el cual fue sacrificado como se ha observado en el análisis de la sección anterior.

Por lo que, las aplicaciones de dichos gastos controlables se consideran necesarios para los departamentos y la compañía hotelera en general. Si mantuvieran a nulo la aplicación de dichos gastos controlables de satisfacción, no habría una sensación potencial que futuros ingresos por las recomendaciones o retorno de los huéspedes. Siendo conocido este criterio como la fidelización. Por ello, los departamentos prefieren asumirlos.

De lo comentado, se pudo concluir que el indicador de satisfacción incide potencialmente en la rentabilidad del hotel y que, si bien su estimación a futuro se basa meramente en lo subjetivo, su capacidad de generar ingresos futuros es latente. Además, este indicador cuenta con la aplicación real de gastos que los departamentos desean asumir para mejorar la experiencia del cliente. Este indicador de satisfacción incide mínimamente en la contabilidad de costos reales de la compañía, donde podría no haber demasiado flujo de costos. Si bien, el indicador GS ranking sirve para medir la percepción subjetiva del huésped, nada indica financieramente que de ello puedan llegar más reservas y más eventos, por lo que su incidencia no es empírica completamente. Concluyendo que la aplicación de los egresos de satisfacción es eficaz al momento de hacer sentir especial al huésped.

En cuanto al tercer criterio referido al **análisis de rentabilidad y costo vinculado a la atención del cliente**, se definió según la teoría que la aplicación de egresos vinculados a la atención del cliente, es decir las áreas de ventas y reservas dentro del hotel, son parte esencial para la generación de rentabilidad. Sin embargo, la globalización de la industria hotelera ha afectado este punto. Debido a que ya no hace falta de contacto humano para reservar una habitación a una fecha determinada o consultar la disponibilidad de una sala o suite para una fecha importante.

El internet es una herramienta actual que afecta la economía, la vuelve dinámica y efímera. Ahora los turistas y clientes pueden realizar compra y venta en acción de segundos. Esto afectó a JW Marriott Cusco, donde ahora debe asumir los costos del web Marriott International correspondientes a su propiedad y también los costos de las webs ajenas, en donde también reservan en ellas. Dichos costos de web y comisión ya se encuentran sistematizados y son cobrados a la propiedad. Dichos costos son aplicados al área de ventas. Pero, como se pudo observar, la suma de todo ello sigue sin ser material, influyente o dañina para la rentabilidad.

Es por ello que las áreas de ventas y reservas, en el JW Marriott Cusco, son áreas meramente icónicas, representativas y para la clientela más particular o directa. Desde un evento corporativo para determinada fecha, un grupo de agencia de viajes o un cliente muy antiguo que aún se comuniquen por las redes telefónicas Marriott. Siendo áreas con 3 personas y 5 personas en dichas áreas, dando atención particular y siendo ayuda en eventos realizados por el hotel para el público en general. Como la situación problemática lo describe **sección 1.1 del capítulo 1. Planteamiento del problema**: la demanda de la ciudad del Cusco se encuentra limitada y la caza de clientes particulares como empresas o agencias de viaje es algo que el área de marketing hace diariamente con la esperanza, no de aumentar el nicho, sino de aparcarse la mayor porción del nicho limitado que ya existe.

De lo comentado, se pudo concluir que el teorema de la rentabilidad y el costo vinculado a la atención al cliente no afecta ni influye en la rentabilidad de la empresa hotelera JW Marriott Cusco. Representando, área ventas, solo el 10.86% del egreso operacional anual realizado durante el periodo 2018 y, área reservas, el 17.74% sobre los egresos totales realizados por el departamento de habitaciones. Dicho de este modo, el 10.86% del egreso total operacional que contó JW Marriott Cusco, fue utilizado para asegurar la rentabilidad con el cliente, la rentabilidad cual, muy probable que, sin este desembolso, no haya cambiado lo más mínimo. Del mismo modo el área de reservas con un 17.74% en el área de habitaciones. La aplicación

del 17.74% del presupuesto de egresos es un porcentaje que puede ahorrarse o disminuirse a modo de evaluación.

Sin embargo, solo es necesario que una trabajadora de reservas o ventas haga máximo una venta de una habitación al mes. Debido a que las tarifas de las habitaciones son mayores a las de un sueldo promedio de un trabajador de dicho departamento. Por lo que un gasto que, de acuerdo a la teoría, el hotel asume y que siempre va a estar cubierto sin generar pérdida no importa qué. Convirtiéndose como objetivo real y principal de dichas áreas el de ser una cara frente a un cliente que lo necesita.

El siguiente teorema se encuentra basado en la **rentabilidad y su vinculación con las fluctuaciones –fruto de la utilización y aplicación– de activos corrientes y pasivos corrientes**. Los cuales indican que la utilización de activos y aplicación de pasivos afectan en la rentabilidad operacional del hotel.

En efecto, este teorema es el más ligado, en cuanto a ser teorema representante de la variable dependiente, para dar explicación del comportamiento de la rentabilidad y la que más lejana de costos se refiere. Sin embargo, la vinculación de dichos activos y pasivos con la estructura sistemática de costos por actividades se encuentra en la ya famosa partida doble. Los costos que derivan los alimentos y bebidas –mercaderías– o de los pasivos que derivan de la prestación de servicios de los proveedores que forman parte del costo del servicio.

En el caso de los activos corriente, el único que controla esta ratio es la partida de efectivo y disponible de efectivo –caja chica, bancos en soles y dólares–. Cada movimiento que se haga afecta en la rentabilidad de forma correlativa e inversamente proporcional. Es decir, una no empieza a disminuir si otra no empieza a aumentar. Esto debido a la naturaleza del mercado turístico cusqueño, como indicamos anteriormente, el exceso de egreso sobre un escenario de venta con respuesta de recuperación limitada es peligroso. Por ello, JW Marriott

Cusco responde con inyecciones a la corriente productiva si y solo si la demanda de mercado está dispuesta a responder en dicha temporada.

Aunque es una respuesta sabia, hay dos elementos más dentro del control del flujo del efectivo en el hotel: la compra de activos fijos y la cultura de reposo de dinero.

De acuerdo a los análisis, la compra de activos fijos y la cultura de reposo de dinero distorsionan la capacidad del efectivo en generar rentabilidad. Es una oportunidad que ellos toman muy con pinzas. En este sentido, fueron muy conservadores durante el 2018 sobre la inyección excesiva de dinero para el comportamiento de la rentabilidad, la cual supieron manejar hasta el declive en noviembre. El cual, la utilización del efectivo es una de las causas por la cual genera una disminución de rentabilidad para la hipótesis general de la presente investigación.

En cuanto a pasivos corresponde, las partidas de cuentas por pagar comerciales, relacionadas cuentan con flujos que obedecen el teorema, sin embargo, por la distorsión causada por la compra de activos fijos, su fluctuación no ha estado acorde con los resultados. Aun así, el pasivo del hotel JW Marriott es el que más cumple del teorema, ya que dejando de lado los cambios por adquisición de activo fijo en el activo total, seguiría al 100% la tendencia de la rentabilidad. Actualmente, el pasivo corriente cuenta con una tendencia del 63.64% armónica con la rentabilidad operacional.

En cuanto a activos corresponde, la partida de efectivo es la que mayor poder de influencia tiene en los movimientos de rentabilidad. Teniendo una participación entre 59.34% a 73.94% del balance de activos corrientes. Ante ello, La cultura del reposo de efectivo, se define como una salvaguarda realizada mensualmente para asegurar la capacidad de futura de flujo de efectivo. Operacionalmente hablando, si tienes utilidad neta dineraria a cada mes, se guarda aproximadamente el 40% de esa utilidad neta dineraria y se libera el otro 60% para los propietarios.

Esta reserva, cultura de reposo, en la partida de efectivo es constante, sin embargo, tiene dos puntos de quiebre, financieramente hablando, donde no se realiza muchos gastos hasta que lleguen los meses de alta intensidad donde estos fondos son utilizados. Estos dos meses son marzo y septiembre.

La razón por la que los activos corrientes de marzo y septiembre no cumplen con el teorema de variación de activo corriente / utilidad es porque la cultura de reposo incide en estos dos meses, donde acumulan las reservas hasta no ser liberadas en los siguientes tres meses siguientes de incremento de actividad (elevación de ingresos y aplicación de costos). En el caso de marzo, la acumulación para la cobertura dispuesta de los meses de junio, julio y agosto. Mientras que en el caso de septiembre para la cobertura dispuesta de los meses de octubre, noviembre y diciembre.

Esta ejecución, cultura de reposo, también distorsiona las secuencias de fluctuaciones entre activo corriente y rentabilidad que coincidan con el teorema expuesto. De hecho, bajo el análisis del cuadro expuesto en la sección **164 Vinculación de la rentabilidad con los activos corrientes y pasivos corrientes**. Los meses de marzo y septiembre rompen excepcionalmente con el teorema.

Las bajas de la rentabilidad concordaron con las fluctuaciones de grandes pagos y cancelaciones directas de activo corriente sobre el pasivo corriente. Además, siendo el pasivo corriente un título gobernado por muchas partidas, difícilmente el movimiento de una de estas partidas involucre no más allá que un pago programado, a excepción de los pagos de Marriott International por tener más fluctuaciones abruptas. Concluyendo que el efectivo, la cultura del reposo de dinero y los pagos a Marriott International piezas clave para describir el movimiento de la rentabilidad operacional del periodo 2018 del hotel.

El último de los conceptos aplicados con los análisis de costos estructurados es: EL análisis de utilidad bruta, el cual se enfoca en **los cambios en la utilidad con respecto a las**

variaciones del costo. El cual fue utilizado para analizar los movimientos de las utilidades y rentabilidades de los tres departamentos y el hotel general. Siendo comparadas mensualmente en cada cuatro estructuras de costos ABC materia de estudio.

Este concepto, a comparación de los demás teoremas anteriormente planteados, no tiene necesidad de cumplir un objetivo o importe. Este concepto es un método de análisis para revisar las fluctuaciones de utilidad operacional y costo operacional para identificar oportunidades o puntos de quiebre. Por lo cual se evidencia más el comportamiento mismo de ambas variables y sus causas durante el periodo 2018.

Este análisis representa una vista previa de las frecuencias que tiene la estructura de costo y su relación con las frecuencias de la utilidad bruta, cuándo se debilitan y cuándo la correlación se hace más fuerte. La referida utilidad bruta del presente análisis deriva de la rentabilidad operacional, que es la variable dependiente del presente estudio de investigación.

En materia del **hotel en general y el departamento de habitaciones.** Las fluctuaciones de la utilidad bruta / costo general operacional con la utilidad bruta / costo del departamento de habitaciones cuentan con la misma tendencia de altos y bajos. Puesto que el departamento de habitaciones es la actividad que cubre el 75.8% de los ingresos del complejo hotelero. Por lo que el departamento de habitaciones y el hotel en general se mueven significativamente a un mismo ritmo de utilidad, difiriendo un poco en estructuración de costos por razones específicas departamentales.

En materia diferencial, el rango mínimo y máximo de utilidad operacional del hotel en general es de 65.32% de utilidad en febrero hasta un 75.94% de utilidad en julio, y la utilidad operacional del departamento de habitaciones es entre un 74.32% del mes febrero hasta un 83.80% del mes de julio. Donde se identifican el punto más alto y más bajo de costos respectivamente. Y exponiendo a los meses de marzo, junio y diciembre como los meses más prolíferos en la sección de venta de habitaciones. A diferencia del mes de noviembre, mes que

transgrede esta tendencia ya que cuenta con una tendencia estable de costo ante una disminución de 412 mil soles. Este mes particular para el hotel general, que deriva del departamento de habitaciones será explicado en la sección **5.2 PRUEBAS DE HIPÓTESIS** como fruto del análisis estructurado y las causas del fenómeno.

En cuanto a los costos aplicados, observamos que el hotel en general cuenta con un rango entre un mínimo de 24.06% en julio y un máximo de 34.68% en febrero. Mientras que el rango del departamento de habitaciones tiene un mínimo de 16.20% en julio a un máximo de 25.68% en febrero. De nuevo, el departamento de habitaciones influye mucho en la proporción del costo aplicado dentro de la estructura general del hotel.

Para concluir con el departamento de habitaciones, Los altos que representan los cambios de utilidad son fruto –en parte– de los cambios de aplicación de los costos (meses de mayo, julio, octubre y diciembre). Ya que son los ligeros movimientos que producen el efecto positivo de ellas y sus movimientos abruptos debido a la alta utilidad que generan al ser vendidos los servicios. Para confirmar ello, se realizó la siguiente prueba de Pearson:

Tabla 36: Correlación Pearson de cambios de utilidad con variación de costos – Departamento de habitaciones.

CAMBIOS EN UTILIDAD 2018 HABITACIONES Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
	Costos departamental	490	433	592	564	570	597	607	617	530	566	556
Variación de costo abs.		-57	159	-28	6	26	10	10	-87	36	-10	-17
Utilidad departamental	1,535	1,254	2,162	1,885	2,659	2,692	3,142	2,424	2,371	2,496	2,102	2,591
Variación de utilidad abs.		-282	908	-276	774	33	450	-718	-53	125	-394	490
Coefficiente Pearson de variacion de costos con variacion de utilidad	0.535											

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De lo analizado, los cambios que realiza el costo afectan positivamente a la utilidad departamental. Sin embargo, esta influencia positiva no es perfecta. Con un coeficiente de relación positiva de $r = +0.535$, los cambios de los costos realizados mes por mes, son influyentes con los cambios en la utilidad de manera positiva. Es decir, que, el cambio del costo

incrementa, es posible que la utilidad también incremente. Interpretándose como que, si el hotel realiza una inyección de costos, dicha inyección es ejecutada para una mayor capacidad de venta de servicio. Por ende, si el hotel inyecta más costos en el servicio es porque va a cobrar más a los clientes o porque hay más tráfico de huéspedes dentro del complejo hotelero que ocupan más habitaciones. Sin embargo, viendo la otra cara de la operación, el hotel ejecutara los mismos egresos en aspectos que no dependen de la cantidad de huéspedes que se tengan en un mes en concreto. Por ejemplo, en el mes de febrero podrán inyectar costos para mantener los estándares de una cantidad menor de huéspedes.

De acuerdo con la investigación, la correlación variación costo - utilidad del departamento de habitaciones del periodo 2018 es de 0.535 positivo, siendo el departamento mayor del hotel, la ejecución de un gasto en este departamento incide en un 53.5% en la variación que pueda tener la rentabilidad. A sabiendas que puede ser una relación mayor, ya que el departamento aporta el 75.80% de ingresos al hotel. Este fenómeno se debe a la estandarización de los gastos como marca dentro del servicio. Es decir, Marriott cuenta con una estandarización mensual de servicio que poco puede ser modificada a partir de la variación de la operación que pueda tener. Si en febrero es un mes bajo, no puede permitirse bajar los estándares de servicio principal como la disminución de personal o la disminución de costos relacionados como amenidades, limpieza o costos vinculados y el costo de los departamentos internos como administración, contabilidad y seguridad.

En materia del **departamento de alimentos y bebidas**. Las fluctuaciones de cambio de la utilidad bruta departamental operacional sobre el costo departamental operacional cuentan con una tendencia más armoniosa, el cual cambia a un mismo ritmo y a un mismo monto en cada mes del periodo 2018.

Por ejemplo, en el mes de mayo, los costos aumentaron por 46 mil soles, mientras que la utilidad de ese mes ascendió a 65 mil soles, contando con 18 mil soles de diferencia entre

ambas. Contando con que los costos departamentales ya se encontraban elevados en el mes de abril con un total de 442 mil soles y con una utilidad de 20 mil soles previos a mayo. De esta premisa se pudo concluir que el efecto de aplicar un aumento de costos para obtener un equivalente ascenso de utilidad indica que cualquier inyección a los costos departamentales genere mayor venta sobre el producto y servicio (dependiendo de los niveles de marketing aplicados para su ofrecimiento), generando así mayor utilidad, y viceversa.

Esta tendencia armónica falla en los meses de marzo, agosto y noviembre. Estos meses de incidencia fueron analizados y explicados a continuación:

Marzo, donde se realiza una gran inyección de costos de 135 mil soles para obtener una utilidad mucho más inferior de la esperada de 39 miles soles. Esto considerando la ligera utilidad del 29.3% de lo inyectado, algo mucho menor de lo que, en tendencia, se encuentra en este departamento (generación de utilidad a mayor al 100% de lo inyectado). Esto se debe a que tuvieron altas expectativas de aplicación de costos frente al mes inicio del pico. Esta aplicación además regula los cortes abruptos realizados en el mes de enero y febrero, por lo que esta inyección se considera como la inyección madre del ciclo anual del departamento.

Agosto, donde se realiza un retiro ligero de costos –materialmente hablando– de 29 mil soles junto con una disminución abrupta en la utilidad de 108 mil soles. Una pérdida sumamente abrupta que debió ser identificada y debió disminuir en los costos operacionales del departamento a un grado mayor en el que fuera más provechoso. Se pudo concluir que Marriott decidió mantener los más altos márgenes de aplicación de costos ante una continuidad visible de atención durante el ciclo anual del departamento. Es decir, el retiro abrupto de costos del departamento hubiese dado una mala imagen operacional al restaurante frente al potencial ingreso derivado de los huéspedes hospedados del hotel en dicho mes, que de hecho se había pronosticado su disminución, pero no a tal punto.

Por último, noviembre, en el cual se realiza una inyección de costos de 70 mil soles con una pérdida en la utilidad de 39 mil soles. Una inyección que terminó con una pérdida del 154.91% de lo invertido. Este fenómeno se debió a la absorción de costos que decidió tomar el departamento frente a la llegada del mes de diciembre, el mes más provechoso del departamento por los eventos de cierre anual, cenas de navidad y cenas de fin de año. Este tipo de absorción sirvió para que el mes de diciembre operacionalmente (utilidad de 282.6%). Este sacrificio fue realizado frente a una continua disminución de venta en el área de alimentos y bebidas. Como en el mes de marzo, supeditando los estándares de continuidad bajo ocupación frente a los huéspedes que realmente ingresaron al restaurante.

De dichos meses analizados, se concluyó de manera adicional que los cambios que pueda realizar el departamento de alimentos y bebidas siempre se encontrarán supeditado a los efectos de cambio de costo o utilidad del departamento de habitaciones. Como el caso del mes de agosto, donde basados en la ocupación del departamento de habitaciones, el departamento de alimentos y bebidas decidió no retirar más costos aplicables sin saber que los huéspedes no concurrirían mucho en la zona de restaurantes de acuerdo a lo pronosticado. Cabe alegar también que es una deficiencia del departamento de marketing y del departamento de habitaciones, los cuales no dieron buena retroalimentación ni promoción al restaurante en dicho mes, lo que resultaría en una captación deficiente de comensales.

Observaciones como la anterior, son las que hacen útil al análisis sobre las variaciones entre la utilidad y los costos aplicados. Cada departamento tiene la oportunidad de revisarlos e identificar el efecto por cada sol aplicado como costo durante el mes sobre la utilidad marginal del mismo mes.

En cuanto a la variación de costo departamental del departamento de alimentos y bebidas, se puede observar que el punto más bajo corresponde al mes de octubre, con una disminución de 111 mil soles, y el punto más alto corresponde al mes de diciembre, con un

aumento en costos de 156 mil soles, cuyo movimiento de alza fue explicado en las fluctuaciones observadas de líneas superiores.

Con respecto a la variación de la utilidad, en términos absolutos, la variación más baja es representada en el mes de octubre, el cual se encuentra acorde con la variación más baja de costo aplicado del mismo departamento. Mientras que el punto más alto lo representa el mes de diciembre con una variación de utilidad de 440 mil soles, también acorde con el movimiento de costos aplicados en un 282.60% más en ROE.

Para concluir con el departamento de alimentos y bebidas, los análisis comparativos realizados entre las variaciones comprueban una tendencia de armonía entre ambas. Siendo inclusive una relación más positiva que la relación con la que cuenta el departamento de habitaciones. Para confirmar esta premisa, tal y como el análisis del departamento anterior, se realizó la siguiente prueba de Pearson:

Tabla 37: Correlación Pearson de cambios de utilidad con variación de costos – Departamento de alimentos y bebidas.

CAMBIOS EN UTILIDAD 2018 ALIMENTOS Y BEBIDAS Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos departamental	334	310	445	442	489	527	482	453	523	412	482	638
Variación de costo abs.		-24	135	-3	46	38	-45	-29	70	-111	70	156
Variación de costo rel.		-7.0%	43.4%	-0.6%	10.4%	7.9%	-8.5%	-6.0%	15.4%	-21.1%	17.0%	32.3%
Utilidad departamental	8	-1	39	20	85	149	143	34	111	-33	-71	369
Variación de utilidad abs.		-9	39	-19	65	64	-6	-108	76	-143	-39	440
Coefficiente Pearson de variación costo / utilidad	0.757											

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De lo revisado, los cambios que realiza el costo inyectado afectan directamente en la utilidad departamental con una mayor implicancia que el departamento de habitaciones, e inclusive que el hotel en general. Siendo el más armonioso de los departamentos revisados materia de investigación de cambios costos / utilidad.

Teniendo una influencia positiva más cerca a la perfecta. La relación variación costo utilidad del departamento de alimentos y bebidas cuenta con un coeficiente de relación positiva

de $r = + 0.757$. Interpretándose que cualquier inyección de costo entre mes y mes infiere un incremento de la utilidad de manera muy probable. Si bien la utilidad se encuentra supeditada también con la venta. Si no existiese aplicación e inyección de costo en el restaurante de hotel, este no sería capaz de seguir generando venta y abastecer servicios y productos de alimentos y bebidas para la venta directa de clientes o de eventos.

En dicho sentido, la aplicación de costos dentro del ciclo del negocio permite ampliar el margen de utilidad por la capacidad de atención. De hecho, a mayor variación de platillos y de stock de licor y bebidas en la carta del hotel, mayor será la aceptación de los comensales y mayor la fidelización. El punto de quiebre de este análisis es saber cuál es el límite y realizar un buen pronóstico de demanda. De ese modo, no se podrá desperdiciar recursos.

Por último, en materia del **departamento de spa**. Las fluctuaciones entre la utilidad bruta comparadas con las fluctuaciones del costo departamental no cuentan con una tendencia clara ni acorde a los dos departamentos anteriores. De hecho, se ha observado que cuenta con meses cuya tendencia de aumento de costos resulta en una disminución de utilidades, mientras que un retiro de costos resulta en un aumento de utilidades entre los meses. Claros ejemplos de lo anteriormente enunciado son los meses de abril, mayo y octubre.

En el mes de abril, la inyección de costos mensual asciende a 29 mil soles, que se ven reflejados en la rentabilidad con una disminución de rentabilidad de 3 mil soles. Esto se interpretó que un aumento al costo refleja una disminución en la utilidad.

El mes de mayo muestra una tendencia contraria. Donde se realiza un recorte de 23 mil soles en el mes, mientras que la utilidad aumenta en 16 mil soles. El alza de utilidad más alta en todo el periodo 2018.

Y por último el mes de octubre con una tendencia similar pero más abrupta de lo que representa abril, con una inyección de costo de 3.2 mil soles que fueron reflejadas en la

diminución más abrupta de todo el periodo, una disminución de 19 mil soles de utilidad con respecto a su mes precedente.

Este departamento en particular tiene una estructura de servicio muy diferente a las dos anteriores, las cuales se caracterizan por tener un número de personal exacto para la planeación de utilidades y por tener stocks planificados para evitar que elementos como los alimentos y las bebidas sean utilizados antes de su vencimiento y no sean desperdiciados.

Sin embargo, el departamento de spa cuenta con servicios distintos y en especial implementos más característicos de su rubro. Este departamento cuenta con un stock de implementos de aseo y de tratamientos como lociones, detergentes, implementos de aseo, implemento para masajes, perfumes, toallas, jabones y demás. Los cuales son tratados como gastos desde el momento en que se compran y no en el momento que utilizan, de acuerdo a la normatividad contable y financiera.

Esta estructura de costos por stock resulta ser independiente del costo por horas en el que el personal es contratado ante una demanda poco estable. Esta conclusión se obtiene directamente de la evaluación de la utilidad la cual no muestra tendencia de meses pico ni incentivo al momento de realizar inyecciones de costo. De hecho, bajo la evaluación de correlación de Pearson, no se muestra una clara relación de coeficientes:

Tabla 38: Correlación Pearson de cambios de utilidad con variación de costos – Departamento de spa.

CAMBIOS EN UTILIDAD 2018 SPA Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
	Costos departamental	22	20	25	54	31	31	32	32	35	38	29
Variación de costo abs.		-2	6	29	-23	1	0	-0	3	3	-9	0
Variación de costo rel.		-9.1%	28.0%	112.2%	-43.4%	2.2%	1.4%	-0.1%	10.7%	9.0%	-23.6%	0.6%
Utilidad departamental	7	10	9	6	22	16	25	21	28	9	11	2
Variación de utilidad abs.		3	-1	-3	16	-6	8	-3	7	-19	2	-9
Variación de utilidad rel.		38.1%	-14.5%	-30.9%	274.8%	-27.5%	51.8%	-13.4%	31.8%	-67.1%	19.6%	-81.8%
Coefficiente Pearson de variacion costo / utilidad	-0.456											

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Bajo lo formulado, la correlación puede llegar a dar una sensación de relación inversa o negativa. Siendo una influencia negativa no perfecta con un coeficiente de $r = -0.456$. Sin embargo, la estructuración de esta línea de negocio dentro del hotel nos puede dar más aclaraciones con respecto a su movimiento.

Además, las fluctuaciones de utilidad no son acorde a las demás fluctuaciones observadas en los departamentos de habitaciones y alimentos y bebidas. Donde cuentan con meses picos de altos y bajos en común.

Aunque en rasgos generales la inyección de costos entre los meses incide interpretativamente a que la utilidad disminuya. Esta es una aseveración meramente matemática. Analizando esta incidencia de un modo financiero, este efecto sucede cuando el costo inyectado descansa y no aporta al giro del negocio del mes. Dicho de otra manera, son costos inyectados que van a parar a stock del spa que no se utiliza en dicho mes. Esto, adición a el pago por horas de los masajistas y recepcionistas que no reciben clientela en constante durante ciertos meses.

Para dar con la verdadera razón de este efecto en el departamento de spa, se realizó un análisis más profundo en la sección principal de la presente investigación, la sección **5.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS** de la **Hipótesis específica – departamento de spa**.

Los análisis realizados de los tres departamentos, basados en Pearson, sobre los cambios entre costos y utilidad operacional son la base de comprensión para lo que el análisis de la influencia de la aplicación de costos con respecto a la utilidad operacional se refiere. Los análisis realizados no forman parte de la respuesta hipotética del presente trabajo de investigación, sin embargo, sirven para la intelección de los resultados de la dicha. Ya que se evaluó los movimientos de la utilidad bruta de cada departamento, mientras que, en las hipótesis se evaluó la vinculación con de la estructura y gestión de costos directamente con su aporte a la rentabilidad generada durante el 2018 del hotel.

Cabe indicar que los rangos relativos mostrados para la presente discusión de resultados referentes a la metodología de variación utilidad sobre costo fueron sustraídos del análisis principal de las pruebas de hipótesis, los cuales son los análisis fundamentales de todo el trabajo de investigación.

5.2.PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Recordemos que una hipótesis es una suposición respecto al problema de investigación, y lo que se hace en la prueba de hipótesis es determinar si la proposición es consistente con los datos obtenidos una vez realizada la investigación. Si la hipótesis o proposición no es consistente con los datos obtenidos, se rechaza la hipótesis. (Augusto Bernal, 2006, p. 94)

Acorde con lo que Augusto Bernal estipuló, la prueba de hipótesis escogida para la presente investigación fue el teorema de Pearson. La **prueba Pearson** o, también denominado, el coeficiente y el análisis de correlación: “sirve para medir la fuerza o el grado de correlación entre las variables objeto de estudio en el análisis de regresión” (Augusto Bernal, 2006, p. 202). Siendo un índice que comprueba las relaciones de dos variables de manera tanto positiva como negativa.

La **formulación de la prueba de correlación de Pearson** se elabora bajo las sumatorias de las muestras cuantitativas de las variables:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Donde:

$\sum x$: Suma de los valores de la variable X

$\sum y$: Suma de los valores de la variable Y

$\sum x^2$: Suma de los valores X elevados al cuadrado

$(\sum x)^2$: Cuadrado de la suma de los valores de X

$\sum y^2$: Suma de los valores de Y elevando al cuadrado

$(\sum y)^2$: Cuadrado de la suma de los valores de Y

$\sum xy$: Suma de los productos de X e Y

n : Es el número de datos

El **nivel de significancia** se define bajo la representación del símbolo alfa (α) en comparación los parámetros del valor P : de ese modo, la comparación de ambas determina la validez y significancia de la hipótesis. Para fines de la presente investigación este nivel es formulado para aceptar o rechazar la hipótesis nula, por lo que es necesario determinar un valor capaz de dividir la región de aceptación de la región de rechazo y ser parte de la regla de decisión.

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinó el tipo de distribución que presentan los datos para ambas variables, con ello se definió el objetivo de señalar si los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica específica.

Para fines de la presente investigación, se determinó que el valor del nivel de significancia alfa (α) = 0.10, o, mejor dicho, la aprobación de la hipótesis con un nivel de significancia del 95% con un error $p < 0.10$.

Regla de decisión:

Como las hipótesis son validadas bajo un grado de significancia y bajo las hipótesis planteadas de determinar influencia positiva o directa entre las variables. Estas fueron determinadas en la siguiente regla de decisión:

Si valor P (sig.) > 0.10 ; Se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alternativa.

Si valor P (sig.) < 0.10 ; Se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa.

Si valor r (Pearson) < 0.00 ; Se rechaza la hipótesis alternativa, se acepta hipótesis nula

El **resultado de la prueba de correlación de Pearson** se identifica a través del mismo coeficiente (r). El coeficiente de correlación es un número que, en determinado conjunto de datos, se encontraran entre -1 y +1.

La **lectura de la prueba de correlación de Pearson** dependerá de la dirección del coeficiente resultante. Augusto Bernal argumentó lo siguiente: “Si es positiva, significa que X & Y aumentarán y disminuirán simultáneamente. (...) Si r es negativa, las variables tenderán

a moverse en direcciones opuestas” (Augusto Bernal, 2006, p. 202). De hecho, a mayor sea la aproximación del coeficiente (r) a los extremos -1 y $+1$, mayor será la atribución de relación directa o inversa respectivamente.

Luego de ello, se tomó la **decisión de comprobación de hipótesis**, la cual se encontró supeditada a la formulación de la misma, la determinación del nivel de significancia y a la atribución de una relación positiva o negativa con respecto a la rentabilidad y los costos aplicados con el sistema ABC del hotel. Dándole una **interpretación de la hipótesis** conclusiva ante el resultado obtenido.

Considerando los valores obtenidos por las variables a ser estudiadas, se determinó el uso de estadísticos paramétricos (coeficiente r de Pearson).

El desarrollo de prueba de hipótesis contiene los siguientes pasos:

- I. Planteamiento de hipótesis nula (H_0) e hipótesis alternativa (H_a).
- II. Definir el nivel de significancia bajo la prueba estadística elegida.
- III. Recoger el valor estadístico de prueba (r de Pearson).
- IV. Estimación del p-valor (probabilidad del valor de error).
- V. Regla de decisión.
- VI. Toma de decisiones / Elección de hipótesis.
- VII. Interpretación.

Acorde a lo anteriormente explicado, se dio paso a la realización de pruebas de hipótesis (hipótesis general e hipótesis específicas) de la presente **investigación aplicada** bajo el **enfoque cuantitativo**.

Cabe indicar que el **nivel de investigación es descriptivo, explicativo y correlacional**, por lo que luego de realizar las pruebas de hipótesis general y específica, se dio paso a la presentación de los resultados con su respectivo apartado explicativo en cada uno de los

aspectos generales y específicos de la investigación. Cabe precisar que correlación no es sinónimo de causalidad.

a. Hipótesis general.

I. Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ho. La gestión de costo ABC ACTIVITY BASED COSTING no influye positivamente en la Rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018.

Ha. La gestión de costo ABC ACTIVITY BASED COSTING influye positivamente en la Rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018.

II. Determinación de prueba estadística y nivel de significancia:

La prueba estadística ejecutada fue el coeficiente de Pearson.

El nivel de significancia alfa

Sig. (α) = 0.10.

III. Recoger valor estadístico de la prueba:

Se elaboró el estadístico de correlación de Pearson obteniendo el coeficiente r de correlación de variables:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación r se ubica en el intervalo $r \in \langle -1, 1 \rangle$.

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo con los indicadores generales del hotel designados para la presente hipótesis:

INDICADOR GENERAL INDEPENDIENTE (X) Costos aplicados en base a la gestión y distribución del sistema de costos ABC generales del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

INDICADOR GENERAL DEPENDIENTE (Y) Ratio de rentabilidad sobre inversión (ROE) general del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

Tabla 39: Correlación de la hipótesis general.

PRUEBA DE HIPOTESIS HOTEL GENERAL Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos operacionales	873	787	1,104	1,105	1,133	1,206	1,168	1,148	1,130	1,062	1,106	1,241
Rentabilidad operacional	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61
Pearson de variacion	0.643											

		Costos operacionales	Utilidad operacional
Costos operacionales	Correlacion de Pearson	1	0.643
	Sig. (bilateral)		.024107
	N	12	12
Utilidad operacional	Correlacion de Pearson	0.643	1
	Sig. (bilateral)	.024107	
	N	12	12

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

IV. Estimación del p-valor:

Para determinar si es verdadera la hipótesis alterna (H_a) del investigador observamos el valor P , el mismo que es menor al margen de error o nivel de significancia (α) = 0.10 equivalente al 10%, hecho confirmado por el valor pequeño de P .

Con el propósito de determina la relación entre el sistema de costos ABC y la rentabilidad del hotel Marriott del periodo 2018; se realizó una prueba de correlación de r Pearson, cuyo valor detecto una correlación media y positiva significativa, al nivel de 0,10 (bilateral), entre las variables estudiadas.

Del resultado obtenido, se infirió que, con un nivel de confianza del 90% y 10% de probabilidad de error, existe una correlación estadísticamente positiva significativa ($r= 0.643$ y $P= 0.024107$) en la relación entre las variables X & Y.

La correlación R de Pearson es de 0,643** que significa: existe correlación significativa positiva de nivel medio al 90% de confianza. Es decir; a mayor costo general aplicado bajo

sistema ABC, hay mayor rentabilidad general; a menor costo general aplicado bajo sistema ABC, hay menor rentabilidad general del hotel JW Marriott Cusco.

V. Regla de decisión:

Si valor P (sig.) > 0.10 ; Se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alternativa.

Si valor P (sig.) < 0.10 ; Se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa.

Si valor r (Pearson) < 0.00 ; Se rechaza la hipótesis alternativa, se acepta hipótesis nula

VI. Elección de hipótesis:

Ha. La gestión de costo ABC ACTIVITY BASED COSTING influye positivamente en la Rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018.

Baja la identificación del nivel de significancia, se determinó que si el valor P (sig.) < 0.10 ; En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula bajo en análisis estadístico de coeficiente de Pearson.

VII. Interpretación:

La gestión y distribución de los costos ABC (Activity Based Costing) aplicados en el periodo 2018 influyeron de manera positiva y directa a la rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco. Siendo un nivel de relación directo.

Dicho de otra manera, la aplicación financiera y de gestión del sistema de costos generales por actividades ABC, fueron las adecuadas para optimizar los recursos de tal manera que siempre se obtenga resultados brutos proporcionales en el hotel durante el ejercicio 2018, este sin perjuicio de las distorsiones identificadas como bajas y altas estacionarias del mismo giro de negocio.

b. Hipótesis específica – departamento de habitaciones.

I. Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ho. La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación habitaciones- no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

Ha. La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

II. Determinación de prueba estadística y nivel de significancia:

La prueba estadística ejecutada fue el coeficiente de Pearson.

El nivel de significancia alfa Sig. (α) = 0.10.

III. Recoger valor estadístico de la prueba:

Se elaboró el estadístico de correlación de Pearson obteniendo el coeficiente r de correlación de variables:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación r se ubica en el intervalo $r \in \langle -1, 1 \rangle$.

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo con los indicadores específicos del hotel designados para la presente hipótesis:

INDICADOR ESPECÍFICO INDEPENDIENTE (X1) Erogaciones por habitaciones, en base a la gestión y distribución del sistema de costos ABC en el departamento de habitaciones del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

INDICADOR ESPECÍFICO DEPENDIENTE (Y) Ratio de rentabilidad sobre inversión (ROE) general del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

Tabla 40: Correlación de la hipótesis específica – Departamento de Habitaciones.

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA HABITACIONES Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
CostPAR - ratio de Costo de habitaciones por habitación disponible	0.1041	0.1028	0.1276	0.1264	0.1221	0.1333	0.1312	0.1331	0.1186	0.1224	0.1249	0.1218
Rentabilidad bruta general del hotel	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61
Pearson de variacion	0.531											

		Indicador de costo	Rentabilidad general
CostPAR - ratio de Costo de habitaciones por habitación disponible	Correlacion de Pearson	1	0.531
	Sig. (bilateral)	.075616	
	N	12	12
Rentabilidad bruta general del hotel	Correlacion de Pearson	0.531	1
	Sig. (bilateral)	.075616	
	N	12	12

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

IV. Estimación del p-valor:

Para determinar si es verdadera la hipótesis alterna (H_a) del investigador observamos el valor P , el mismo que es menor al margen de error o nivel de significancia (α) = 0.10 equivalente al 10%, hecho confirmado por el valor pequeño de P .

Del resultado obtenido, se infirió que, con un nivel de confianza del 90% y 10% de probabilidad de error, existe una correlación estadísticamente positiva significativa ($r = 0.531$ y $P = 0.075616$) en la relación entre las variables X & Y .

La correlación R de Pearson es de 0,531** que significa: existe correlación significativa positiva de nivel medio al 90% de confianza. Es decir; a mayor costo departamental aplicado bajo sistema ABC, hay mayor rentabilidad bruta general; a menor costo departamental aplicado bajo sistema ABC, hay menor rentabilidad bruta general del hotel JW Marriott Cusco. Basados en una correlación o dependencia entre las variables del 53.11% (R de Pearson).

V. Regla de decisión:

Si valor P (sig.) > 0.10; Se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alternativa.

Si valor P (sig.) < 0.10; Se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa.

Si valor r (Pearson) < 0.00; Se rechaza la hipótesis alternativa, se acepta hipótesis nula

VI. Elección de hipótesis:

Ha. La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

Bajo la identificación del nivel de significancia, se determinó que si el valor P (sig.) < 0.10 ; En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula bajo en análisis estadístico de coeficiente de Pearson.

VII. Interpretación:

La gestión y distribución de los costos ABC (Activity Based Costing) aplicados al departamento de habitaciones en el periodo 2018 influyeron de manera positiva y directa a la rentabilidad bruta general del hotel JW Marriott El Convento Cusco. Siendo un nivel de relación directa.

Dicho de otra manera, la aplicación financiera y de gestión del sistema de costos departamentales por actividades ABC de la división de habitaciones, fueron las adecuadas para optimizar los recursos de tal manera que siempre se obtenga resultados brutos proporcionales en el hotel durante el ejercicio 2018.

Indicando que, cuando aumentaron los niveles de aplicación financiera y de gestión del sistema de costos departamentales por actividades ABC de la división de habitaciones, se mejoró la rentabilidad bruta general del hotel JW Marriott Cusco en el periodo 2018, sin perjuicio de las distorsiones identificadas como bajas y altas estacionarias del mismo giro del departamento.

c. Hipótesis específica – departamento de alimentos y bebidas.

I. Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ho. La gestión de costos del departamento de alimentos y bebidas no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

Ha. La gestión de costos del departamento de alimentos y bebidas influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

II. Determinación de prueba estadística y nivel de significancia:

La prueba estadística ejecutada fue el coeficiente de Pearson.

El nivel de significancia alfa Sig. (α) = 0.10.

III. Recoger valor estadístico de la prueba:

Se elaboró el estadístico de correlación de Pearson obteniendo el coeficiente r de correlación de variables:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación r se ubica en el intervalo $r \in <-1,1>$.

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo con los indicadores específicos del hotel designados para la presente hipótesis:

INDICADOR ESPECÍFICO INDEPENDIENTE (X2) Porcentaje de costo de alimento, en base a la gestión y distribución del sistema de costos ABC en el departamento de alimentos y bebidas del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018. De acuerdo a la base teórica planteada en la presente investigación, cada elemento de este indicador específico que refiere a la determinación la ratio de porcentaje de costo de alimentos y bebidas, se determina de manera independiente. Sin embargo, para efectos de la misma, se realizó el análisis de una forma departamental, en donde se agrupan los ratios.

INDICADOR ESPECÍFICO DEPENDIENTE (Y) Ratio de rentabilidad sobre inversión (ROE) general del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

Tabla 41: Correlación de la hipótesis específica – Departamento de Alimentos y Bebidas.

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA ALIMENTOS Y BEBIDAS Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Porcentaje de costo de alimentos y bebidas	97.74%	100.26%	92.01%	95.68%	85.25%	78.00%	77.19%	92.97%	82.53%	108.59%	117.30%	63.36%
Rentabilidad bruta general del hotel	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61
Pearson de variacion	-0.565											

		Indicador de costo	Rentabilidad general
Porcentaje de costo de alimentos y bebidas	Correlacion de Pearson	1	(0.565)
	Sig. (bilateral)		.055596
	N	12	12
Rentabilidad bruta general del hotel	Correlacion de Pearson	(0.565)	1
	Sig. (bilateral)	.055596	
	N	12	12

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

IV. Estimación del p-valor:

Para determinar si es verdadera la hipótesis alterna (H_a) del investigador observamos el valor P , el mismo que es menor al margen de error o nivel de significancia (α) = 0.10 equivalente al 10%, hecho confirmado por el valor pequeño de P .

Del resultado obtenido, se infirió que, con un nivel de confianza del 90% y 10% de probabilidad de error, existe una correlación estadísticamente negativa o inversa ($r = (0.565)$ y $P = 0.055596$) en la relación entre las variables X & Y .

La correlación R de Pearson es de $(0,565^{**})$ que significa: no existe correlación vinculante o que la correlación existente significativa es inversa o negativa de nivel medio al 90% de confianza. Bajo los términos de la investigación, el significado de una ausencia de correlación entre las variables es la respuesta más razonable.

Es decir; el costo departamental de alimentos y bebidas aplicado bajo sistema ABC aumenta o disminuye sin tomar consideración de la renta bruta general del hotel JW Marriott Cusco en el 2018. Basados en una correlación no dependiente –inclusive inversa– entre las variables del (56.53) % (R de Pearson).

V. Regla de decisión:

Si valor P (sig.) > 0.10 ; Se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alternativa.

Si valor P (sig.) < 0.10 ; Se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa.

Si valor r (Pearson) < 0.00 ; Se rechaza la hipótesis alternativa, se acepta hipótesis nula

VI. Elección de hipótesis:

Ho. La gestión de costos del departamento de alimentos y bebidas no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

Bajo la identificación del nivel de significancia y nivel de correlación no existente, se determinó que si el valor P (sig.) < 0.10 frente a una correlación negativa; En consecuencia, se rechaza la hipótesis alternativa bajo el análisis estadístico de coeficiente de Pearson, el cual se encuentra en valores negativos.

VII. Interpretación:

La gestión y distribución de los costos ABC (Activity Based Costing) aplicados al departamento de alimentos y bebidas en el periodo 2018 no influyeron de manera positiva y directa a la rentabilidad bruta general del hotel JW Marriott El Convento Cusco. Siendo que ambas variables no cuentan con una relación existente entre las mismas. Sin embargo, debería de existir debido al giro principal del negocio JW Marriott que comprende alojamiento más alimentación.

Dicho de otra manera, la aplicación financiera y de gestión del sistema de costos departamentales por actividades ABC de la división de alimentos y bebidas, no fueron las

adecuadas para optimizar los recursos de tal manera que siempre se obtenga resultados brutos proporcionales en el hotel durante el ejercicio 2018.

Indicando que, cuando surge un aumento o disminución los niveles de aplicación financiera y de gestión del sistema de costos departamentales por actividades ABC de la división de alimentos y bebidas, se presentaron empeoramientos en la rentabilidad bruta general o, simplemente por falta de correlación existente, no se presentaron mejoras en la rentabilidad bruta general del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018, sin perjuicio de las distorsiones identificadas como bajas y altas estacionarias del mismo giro del departamento.

Si bien el departamento de restaurante cuenta con una correlación negativa de 0.565 entre el costo aplicado en el con respecto a su vinculación con la rentabilidad de la operación. Esto significa que las utilidades que genere el hotel no están acordes y no se ven vinculadas con las utilidades que genere el departamento. Es el único departamento que no sigue la línea de ejecución relativa a la generación de rentabilidad. Evidentemente este debe ser un punto de mejora para la empresa y verse dirigida a mejorar este punto para aplicar políticas de marketing y atracción al cliente. A pesar de ello, el departamento si maneja una utilidad del 13%. Es la razón y respuesta que el restaurante del hotel no es muy conocido, y el mercado de restaurantes en cusco también es un punto de mercado con alta competencia.

d. Hipótesis específica – departamento de spa.

I. Planteamiento de hipótesis estadísticas:

Ho. La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

Ha. La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

II. Determinación de prueba estadística y nivel de significancia:

La prueba estadística ejecutada fue el coeficiente de Pearson.

El nivel de significancia

Alfa Sig. (α) = 0.10.

III. Recoger valor estadístico de la prueba:

Se elaboró el estadístico de correlación de Pearson obteniendo el coeficiente r de correlación de variables:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Donde el recorrido del coeficiente de correlación r se ubica en el intervalo $r \in <-1,1>$.

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson se obtuvo con los indicadores específicos del hotel designados para la presente hipótesis:

INDICADOR ESPECÍFICO INDEPENDIENTE (X3) Indicador de erogaciones de spa por metro cuadrado, en base a la gestión y distribución del sistema de costos ABC en el departamento de spa del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

INDICADOR ESPECÍFICO DEPENDIENTE (Y) Ratio de rentabilidad sobre inversión (ROE) general del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018.

Tabla 42: Correlación de la hipótesis específica – Departamento de spa Marriott Health Club.

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA SPA Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Egreso spa por metro cuadrado Miles de soles	0.073	0.066	0.085	0.180	0.102	0.104	0.106	0.105	0.117	0.127	0.097	0.098
Egreso spa por metro cuadrado Soles	72.94	66.33	84.92	180.21	101.92	104.12	105.58	105.45	116.70	127.24	97.19	97.75
Rentabilidad bruta general del hotel	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61
Pearson de correlación	0.048											

		Indicador de costo	Rentabilidad general
Egreso spa por metro cuadrado Soles	Correlacion de Pearson	1	0.048
	Sig. (bilateral)	.882237	
	N	12	12
Rentabilidad bruta general del hotel	Correlacion de Pearson	0.048	1
	Sig. (bilateral)	.882237	
	N	12	12

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

IV. Estimación del p-valor:

Para determinar si es verdadera la hipótesis alternativa (H_a) del investigador se observó el valor P , el mismo que es mayor al margen de error o nivel de significancia (α) = 0.10 equivalente al 10%, hecho confirmado por el valor superior de P .

Del resultado obtenido, se infirió que, con un nivel de confianza del 90% y 10% de probabilidad de error, existe una correlación estadísticamente positiva no significativa ($r=0.048$ y $P= 0.882237$) en la relación entre las variables X & Y.

La correlación R de Pearson es de 0,048** que significa: no existe correlación vinculante significativa en un nivel medio al 90% de confianza. Bajo los términos de la investigación, entre las variables X & Y existe la ausencia de correlación significativa entre las variables.

Es decir; el costo departamental de spa aplicado bajo sistema ABC aumenta o disminuye sin tomar consideración de la renta bruta general del hotel JW Marriott Cusco en el 2018. Basados en una correlación no dependiente entre las variables del 4.84% (R de Pearson).

V. Regla de decisión:

Si valor P (sig.) > 0.10; Se acepta la hipótesis nula, se rechaza la hipótesis alternativa.

Si valor P (sig.) < 0.10; Se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa.

Si valor r (Pearson) < 0.00; Se rechaza la hipótesis alternativa, se acepta hipótesis nula

VI. Elección de hipótesis:

Ho. La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.

Bajo la identificación del nivel de significancia y nivel de correlación no existente, se determinó el valor P (sig.) > 0.10 ; En consecuencia, se rechaza la hipótesis alternativa bajo el análisis estadístico de coeficiente de Pearson.

VII. Interpretación:

La gestión y distribución de los costos ABC (Activity Based Costing) aplicados al departamento de spa en el periodo 2018 no influyeron de manera positiva y directa a la rentabilidad bruta general del hotel JW Marriott El Convento Cusco. Siendo que ambas variables no cuentan con una relación existente entre sí mismas. Sin embargo, debería de existir debido al giro principal del negocio JW Marriott que comprende alojamiento, alimentación y, de manera complementaria, el área de spa.

Dicho de otra manera, la aplicación financiera y de gestión del sistema de costos departamentales por actividades ABC de la división de spa, no fueron las adecuadas para optimizar los recursos de tal manera que aporte ingresos u obtenga resultados brutos proporcionales en el hotel durante el ejercicio 2018.

Indicando que, cuando aumentan o disminuyen los niveles de aplicación financiera y de gestión del sistema de costos departamentales por actividades ABC de la división de spa, no se presentaron mejoras en la rentabilidad bruta general del hotel JW Marriott Cusco durante el periodo 2018, sin perjuicio de las distorsiones identificadas como bajas y altas estacionarias del mismo giro del departamento.

5.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la gestión, distribución de costos ABC y la rentabilidad bruta del hotel JW Marriott del periodo 2018. El cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe y la magnitud que tienen entre las ya mencionadas. Dicho estudio busca resaltar el valor de las prácticas de gestión, distribución y aplicación de los costos ABC para los departamentos activos con actividades operativas influyentes, departamento de habitaciones, departamento de alimentos y bebidas, departamento de spa; como un recurso positivo que la empresa tiene para la mejora de la rentabilidad bruta del hotel. Con ello, buscar mejoras en la distribución de costos con un buen sistema ejecutado que pueda aportar en la rentabilidad de la empresa, considerando las divisiones de negocio – departamentos – más influyentes dentro del giro del negocio correspondiente.

Así mismo, la rentabilidad bruta del hotel JW Marriott Cusco es un factor que, teóricamente, se encuentra relacionado con la tendencia de la aplicación, gestión y distribución del sistema de costos ABC, el cual representa uno de los factores de la misma ecuación de rentabilidad bruta (ingreso neto menos costos). La cual, con una buena distribución y aplicación, proporciona crecimiento dentro de la compañía. Las dimensiones de la gestión y aplicación de costos ABC – la variable X -, departamento de habitaciones, departamento de alimentos y bebidas, departamento de spa, fueron analizadas para evidenciar la existencia de una relación con la rentabilidad bruta del hotel Marriott.

Cabe indicar que dentro de la presente sección se dio paso a la integración de todos los resultados vistos en la sección 5.1.6 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS APLICADOS A LA INCIDENCIA PROBLEMÁTICA. Y en la sección 5.1.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS. Secciones que complementan los resultados de la prueba de hipótesis con fines **investigativos de nivel explicativo**.

a. Hipótesis general – análisis del complejo hotelero en general.

El resultado de la presente fue la elección de la hipótesis alternativa (Ha) La gestión de costo ABC ACTIVITY BASED COSTING influye positivamente en la Rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco periodo 2018; bajo indicadores r Pearson = 0.643 y valor $P=$ 0.024107 en un margen de error del 10% en la cual se determina la existencia de una correlación positiva significativa entre ambas variables.

Esto concluye a que cualquier efecto que tuvo la gestión y distribución de costos del sistema de costos ABC, fue directamente proporcional al efecto que tuvo la rentabilidad bruta general del hotel, debido a su correlación. Esto es debido a todos los factores explicados en la sección **5.1.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.**

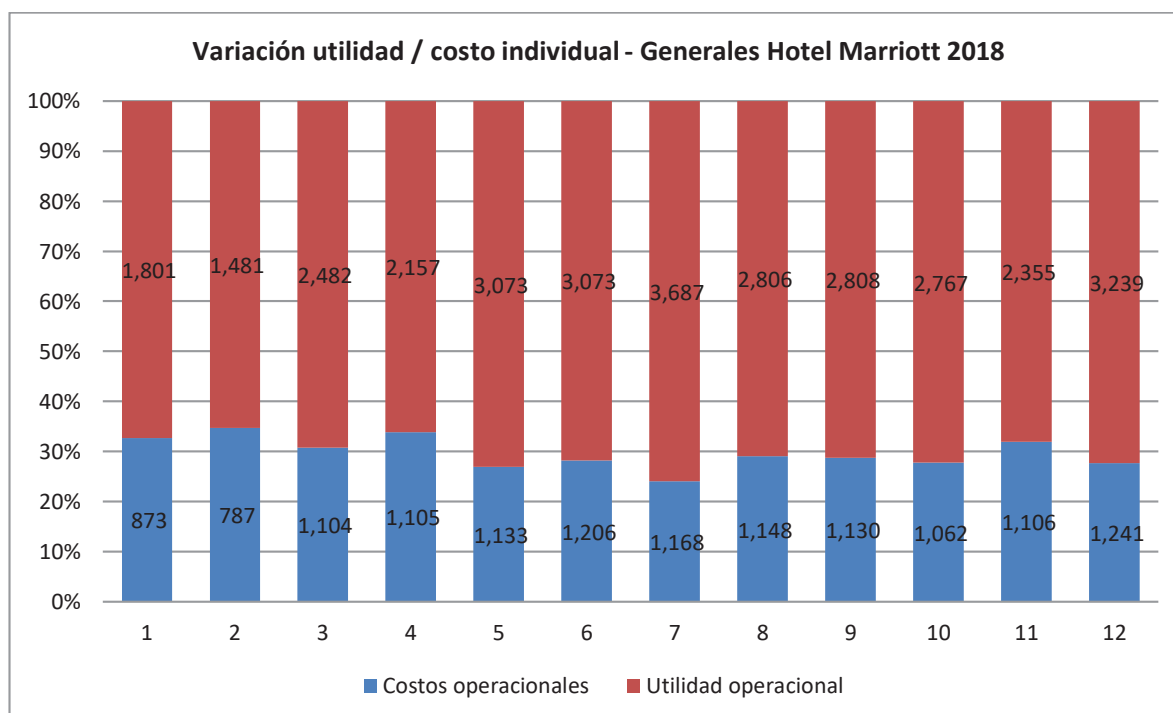
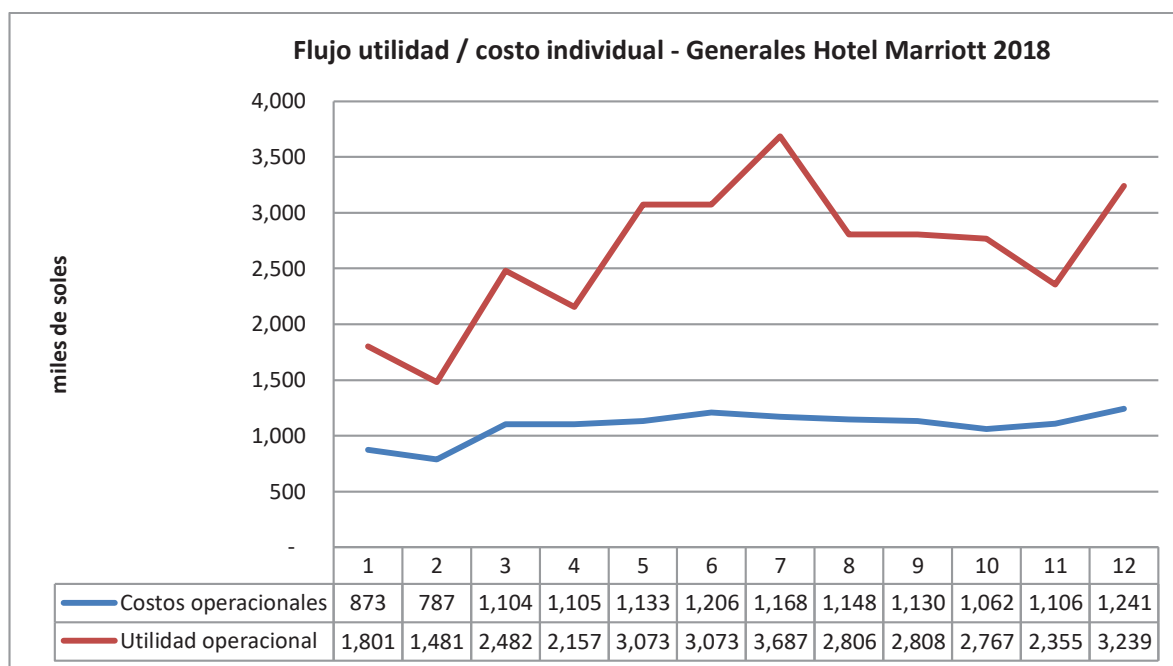
Los costos por sí solos, representan una proporción de la rentabilidad bruta del hotel, simplemente una parte de esta sin causal alguna. Sin embargo, factores como los que siguen dan a conocer mejor la incidencia entre ambas variables.

Para empezar, la distribución de niveles de ingreso / costos por departamento. El cual tiene como generador principal el departamento de habitaciones, la hace más afín a dicho departamento. Es decir, el departamento de habitaciones tiene un gran impacto tanto en costos como en ingresos dentro del hotel JW Marriott Cusco (Con una magnitud de 75.8% de acuerdo a las evaluaciones realizadas).

Sin embargo, bajo la teoría de la gestión de costos por sistema ABC, los demás departamentos activos de operaciones influyentes también deberían cumplir con dicho enunciado; sin embargo, no lo hacen.

Ante ello, Se ha determinado que el giro más importante del hotel en base de costos es el giro de habitaciones, el cual se tiene mucho cuidado al respecto. Sacrificando la gestión de costos de otros departamentos activos por el bien del departamento principal

Sin perjuicio de ello, se evaluó los efectos de movimientos a nivel general de los costos distribuidos por taxonomía clásica (materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación) para determinar la fluctuación mensual de las mismas dentro de un esquema de aporte a la rentabilidad general del hotel además de la fluctuación utilidad / costo aplicado, el cual cuenta con ligeras diferencias entre la fluctuación del departamento de habitaciones a explicar.



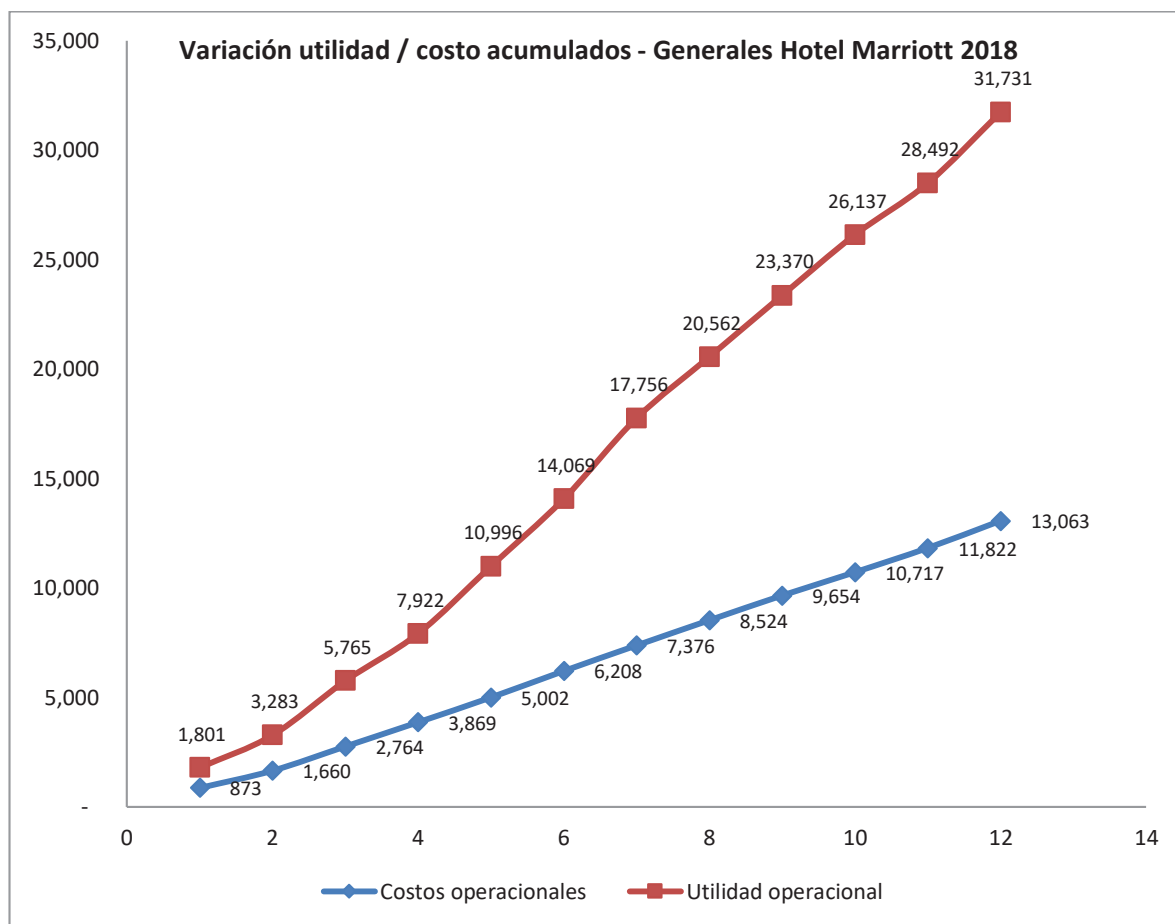


Ilustración 32: Flujo individual y acumulativo general de costos y utilidad del hotel JW Marriott Cusco 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

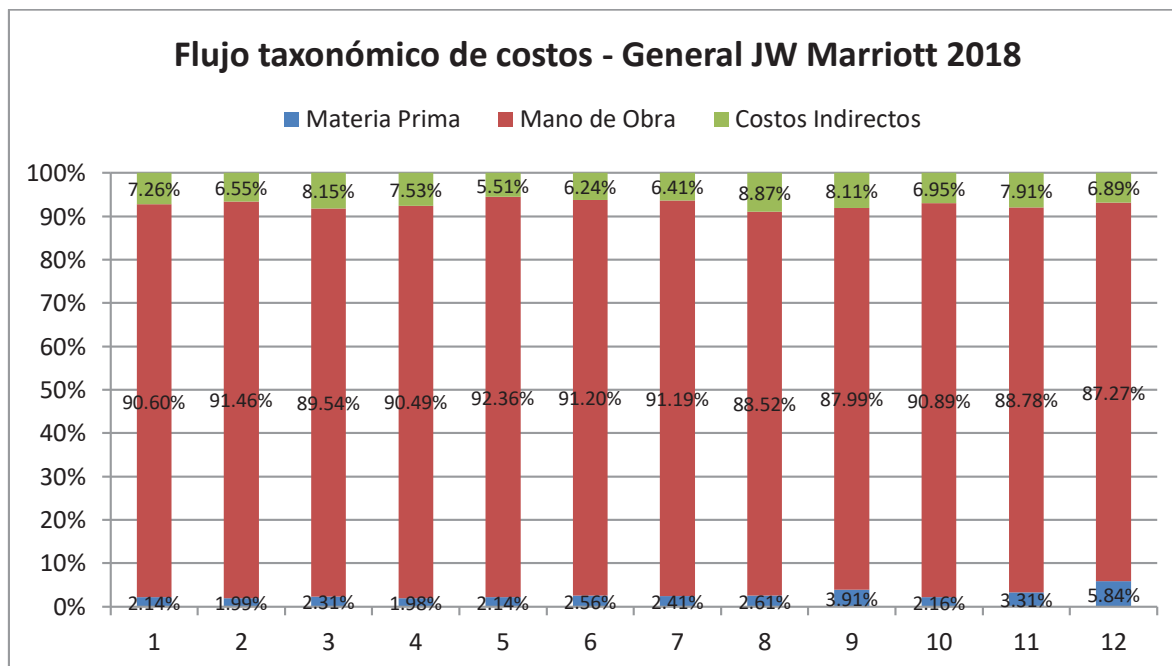


Ilustración 33: Flujo de distribución taxonómica de costos del hotel JW Marriott Cusco Periodo 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De primera mano, de acuerdo a los flujos de ingresos, son seis los ingresos que conforman la utilidad bruta del hotel JW Marriott. De los cuales solo cuatro aplican la gestión y aplicación de sistema de costeo ABC (habitaciones, alimentos y bebidas, spa y lavandería); los otros dos ingresos corresponden a telefonía e internet e ingresos diversos –alquileres de antenas y tiendas externas–, los cuales no son asignados con costos vinculados.

Como parte de la investigación se excluyó el departamento de lavandería debido a que tiene una fluctuación menos vinculante con la estadía de huéspedes y llegada de comensales. El departamento de lavandería también tiene contratos de lavandería con otros hoteles o empresas que hacen que la ratio de evaluación se distorsione. Se excluyó por no tener relación absoluta a la fuente prima del negocio.

Son las otras actividades influyentes que las se fueron sometidas al análisis de correlación con la utilidad bruta del hotel de acuerdo a la comprobación de hipótesis.

De la revisión de la ***Ilustración 32: Flujo individual y acumulativo general de costos y utilidad del hotel JW Marriott Cusco 2018***. Estas interacciones son más complejas de resolver y explicar, debido a que cuentan con una estructura completa organizada por varios departamentos. Pero se ha observado que son los departamentos de habitaciones y alimentos y bebidas los cuales se llevan una gran parte de la influencia de costos distribuidos (***Tabla 9: Análisis de operaciones totales JW Marriott Cusco 2018 (en miles de soles)***). Por lo que podemos partir el comportamiento general de la rentabilidad hotelera se encuentra basada en el comportamiento del departamento de habitaciones con 75.8% y el departamento de alimentos y bebidas con 14.3% de presencia en materia de ingresos percibidos.

Aunque viéndolo de manera general, el **gráfico 32** que la brecha de ingresos y de costos se va ampliando, un indicador que la tendencia de la misma va a utilidad, con un ascenso constante en los costos. Visto de manera general JW Marriott Cusco un análisis en total con la recuperación de lo invertido durante todo el año.

Para empezar, la estructura de costos del hotel JW Marriott Cusco periodo 2018 es la estructura taxonómica clásica. Y entre todas, el tipo taxonómico que más gobierna en el hotel, en general, es la mano de obra. De acuerdo a la *ilustración 33*; cuenta con un promedio anual de 90.02%, cuyo punto más bajo es el mes de diciembre con 87.27% y los meses más altos son los meses de febrero, mayo, junio y julio con 91.46%, 92.36%, 91.20% y 91.19% respectivamente. Por lo que se dio más atención a las fluctuaciones de este tipo de costo.

La línea de negocio el cual abarcamos es la explicación del por qué la mano de obra representa el 90% de la estructura de costos. Esto es debido a que el sector de servicios hoteleros depende mucho de la atención del personal en materia de atención al huésped. Incluyendo también a la atención de comensales en el restaurante y de invitados en el spa. Motivo por el cuál es más importante el capital humano para la prestación de servicios en el hotel, los implementos necesarios para realizar dichos servicios de manera cotidiana representan solo el 10% de la estructura de costos total del hotel.

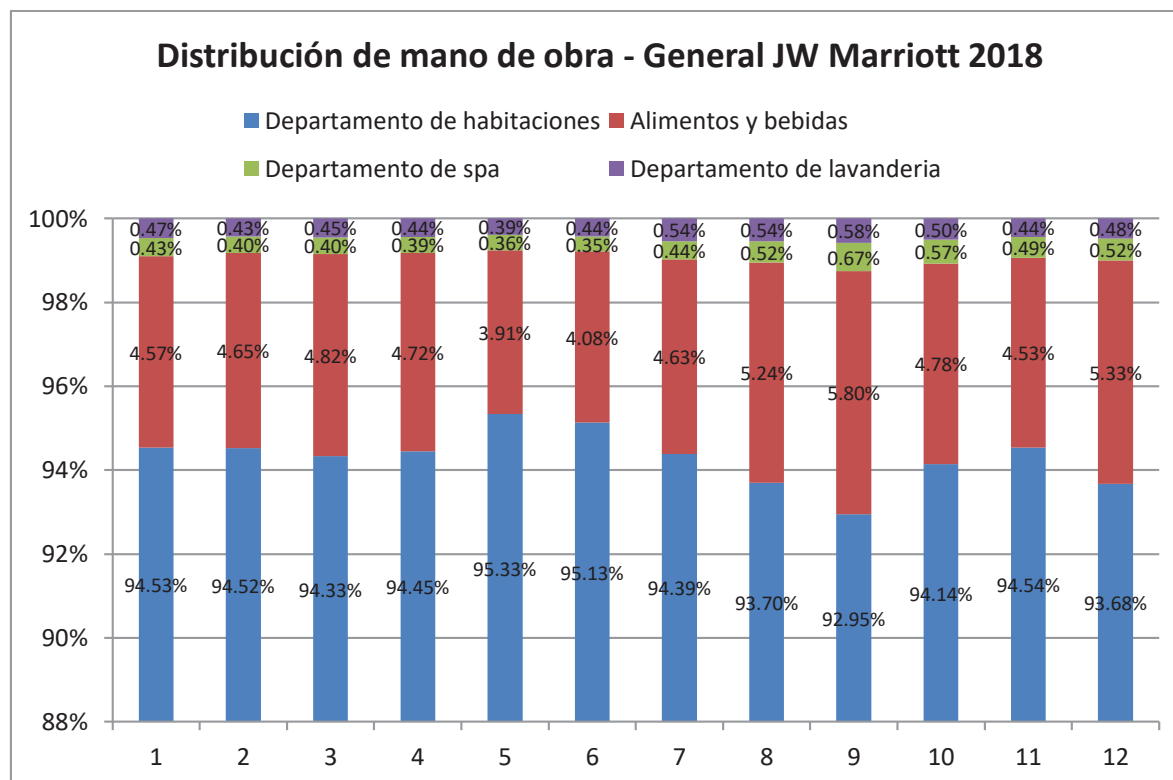


Ilustración 34: Distribución de mano de obra por departamento del hotel JW Marriott Cusco Periodo 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Esto determinó que cualquier fluctuación de rentabilidad que se haya tenido, el hotel hace ajustes primero en la mano de obra. Si la temporada hotelera sube, contratarán a más personal, si la temporada hotelera baja, no contrata, cesar o dan vacaciones a los trabajadores.

Además, se determinó que es el departamento de habitación fue el área que más costos consume -94.31% promedio anual-, seguido por el área de alimentos y bebidas -4.75% promedio anual-.

Sin embargo, el área de habitaciones tiene una participación de ingresos del 75.8% con una participación de mano de obra (mayoritaria) del 94.31%, esto se explicó por el origen de otros ingresos derivados del hotel, como los alquileres de tiendas y espacios, los alquileres de antenas de telefonía y servicios complementarios de hospedaje como el internet o el teléfono. Lo cual modifica la participación del área en materia de ingresos.

Lo anteriormente descrito, puede explicar que los movimientos de costos generales y mano de obra del hotel en general se encuentran plasmados en su fluctuación en el área de habitaciones. Junto con las fluctuaciones de costos de sistema ABC estudiadas, las cuales fueron descritas en la sección **5.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Hipótesis específica – análisis del departamento de habitaciones.**

De acuerdo a lo estudiado, son pocas las diferencias entre el aspecto de estructura y gestión costo/rentabilidad general del hotel y del área de habitaciones. Sin embargo, la estructura general del hotel tiene un promedio de rentabilidad anual de 2.40, mientras que el área de habitaciones tiene un promedio de 4.06. Que generaron dos conclusiones de la explicación de este fenómeno:

Primera explicación, efectos netamente comprendidos por el balance general, activos y pasivos, como lo es la utilización de la cultura de reposo en meses clave que incide a guardar dinero y no invertir en meses en los cuales sean bajos, destinando el dinero a otras actividades como pagar pasivos no vinculados al giro del negocio principal – fees de Marriott International

– o la compra de activos. Se ha determinado un ciclo constante de gastos, de acuerdo a los gráficos presentados, pero no se arriesgaron para apalancarse operativamente cuando pudo haber sido necesario. Es decir, que en un mes no fructífero se delimitaron a gastar el estándar y reservar el dinero.

Pudiendo así reducir los costos en los meses necesarios para desarrollar un esquema de apalancamiento operativo mínimo: optimizando los costos bajos, mejores procesos de selección y disminución de los mismos a corto plazo. Sin embargo, decidieron ejecutarlo dentro del estándar.

Cabe indicar que la mayor parte, y con más incidencia, de dichos costos estructurados por sistema ABC se encuentran manifestados en la mano de obra. Entonces, o bien están pagando salarios altos a sus trabajadores, o están contratando más trabajadores para cumplir o con el estándar internacional de asociado por persona en el hotel o con la deficiencia del capital humano inicialmente contratado. La conclusión a dicha premisa se encuentra en el segundo enunciado. Cabe indicar que todo lo anteriormente descrito se encuentra dentro del marco de la temporalidad del negocio.

Segunda explicación: Debido a que la estructura general absorbe la distribución de costos de los departamentos activos. Y cada uno genera aporte de una manera distinta de acuerdo a su generador de costo. Resultando que el departamento de habitación recupera su inversión y la multiplica por 3, mientras que los otros departamentos no llegan a cubrir el 30% de su inversión anual.

Por ello, la ratio de aporte que tiene el área de habitaciones se ve afectado por la ratio de rentabilidad de los otros departamentos, los cuales no recuperan la inversión de gastos inyectados mes por mes.

Para recuperar lo inyectado en dicho mes o año, la ratio de rentabilidad tiene que ser mayor al 1.00 o 100%. Porque si no, sería pérdida de los gastos aplicados al ejercicio. Tanto el

régimen general del hotel y el departamento de habitaciones cumplen con este enunciado. Así mismo corrobora Mulano B. (2017) en su tesis “*Un análisis sobre la implementación del costeo basado en actividades en la Entidad Comercial del Agua (WTE)*”, que concluye: El objetivo del estudio fue determinar si los altos costos en el WTE están influenciados por el éxito o el fracaso de la implementación de ABC. Se concluye que la implementación de ABC tiene una influencia mínima en el aumento de los costos de la gestión de los recursos hídricos en el WTE. Como se discutió anteriormente, se cumplieron todos los objetivos del estudio y, por lo tanto, se logró el objetivo del estudio.

b. Hipótesis específica – análisis del departamento de habitaciones.

El resultado de la presente fue la elección de la hipótesis alternativa (Ha). La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.; bajo indicadores r Pearson = 0.531 y valor $P=0.075616$ en un margen de error del 10% en la cual se determina la existencia de una correlación positiva significativa entre ambas variables.

Esto concluye a que cualquier efecto que tuvo la gestión y distribución de costos del sistema de costos ABC en el área de habitaciones, fue directamente proporcional al efecto que tuvo la rentabilidad bruta general del hotel. Esto es debido a todos los factores explicados en la sección **5.1.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.** relacionados al área de habitaciones.

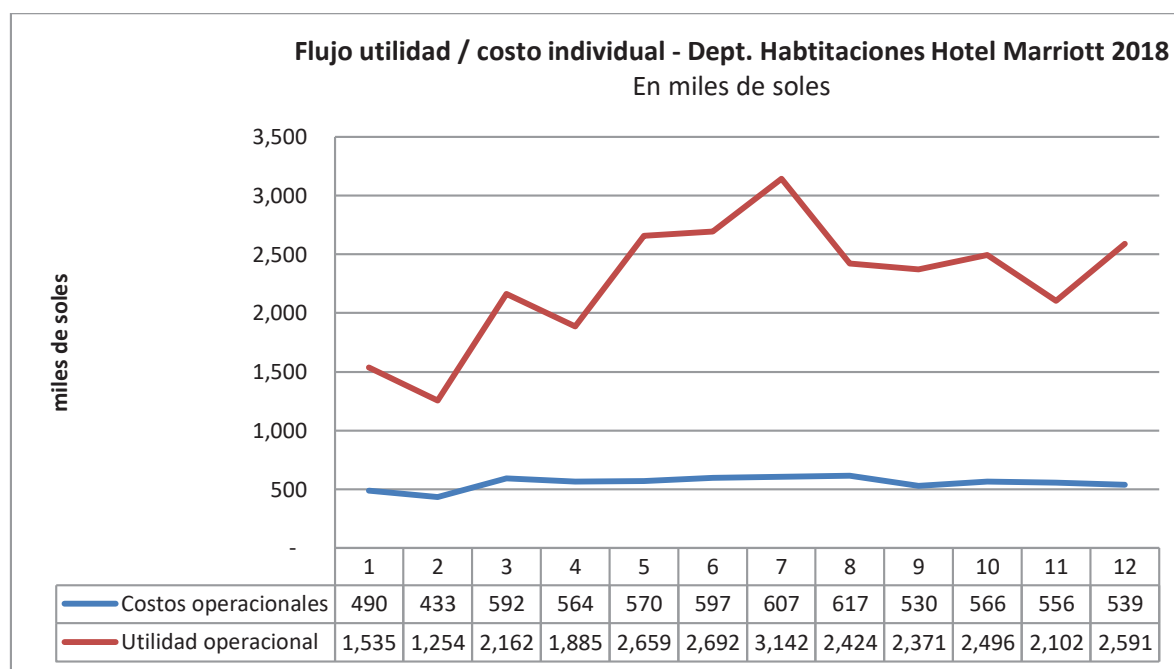
Los costos departamentales de Habitaciones por sí solos, representan una proporción de la rentabilidad bruta del hotel. Simplemente representan una parte de la rentabilidad, sin causal alguna. A través de los siguientes factores, el estudio da a conocer mejor la incidencia entre ambas variables.

Para empezar, dentro de la distribución de niveles de ingreso / costos generales, el departamento de habitaciones cuenta con una representación de 75.8% en ingresos anuales y

de 91.17% en costos anuales. Siendo el departamento que más influencia tiene dentro de las finanzas del complejo hotelero.

Es debido a ello, que la rentabilidad tiene comportamientos de costos más afines al hotel en general, esto solo en campos relativos. Debido a que, en materia de rentabilidad general y rentabilidad departamental, tienen una diferencia entre 2.43 y 4.10 respectivamente. Una diferencia de 1.67, resultado de los demás departamentos que cuentan con una rentabilidad baja y, por consiguiente, una pérdida de inversión. Siendo este departamento el único que cuenta con una relación positiva directa dentro de las pruebas de hipótesis.

Por el lado de la gestión de distribución de costos por sistema ABC del departamento, se evidenció la estructura de costos realizada por la empresa en la taxonomía clásica:



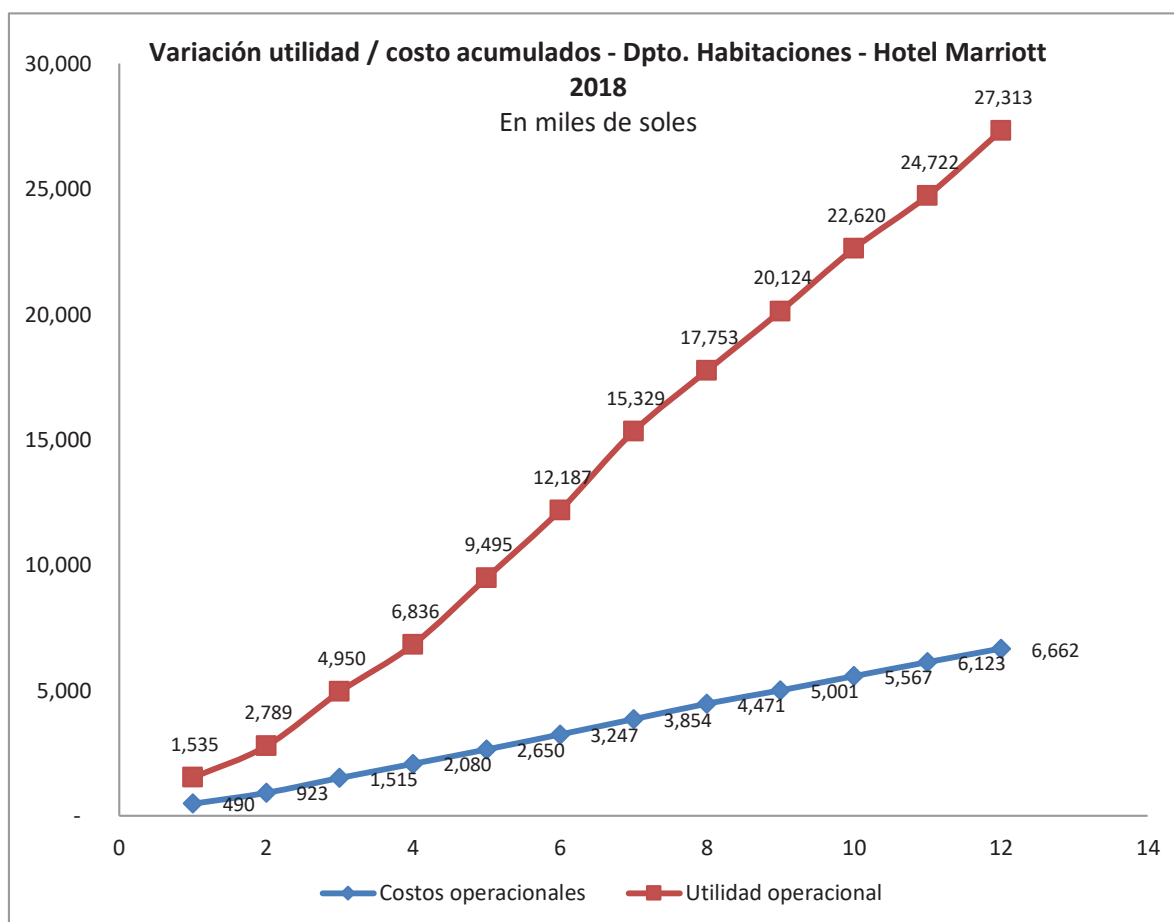
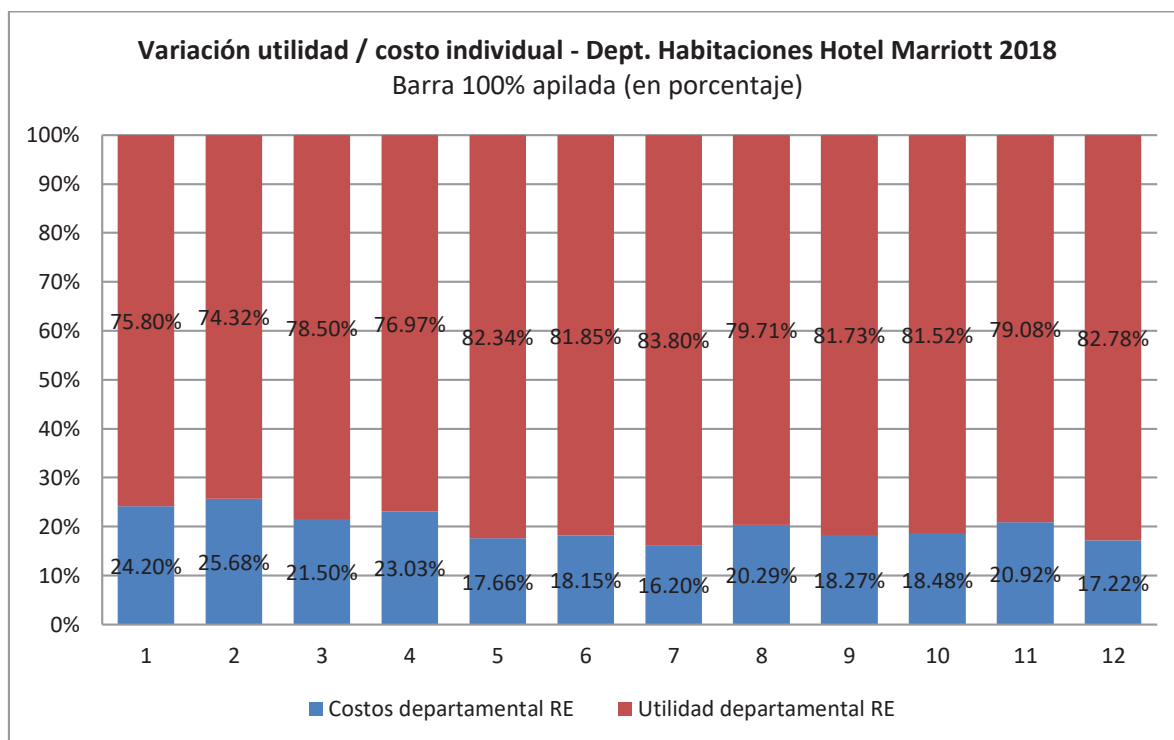


Ilustración 35: Flujo individual y acumulativo de costos y utilidad del depto. Habitaciones Marriott 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

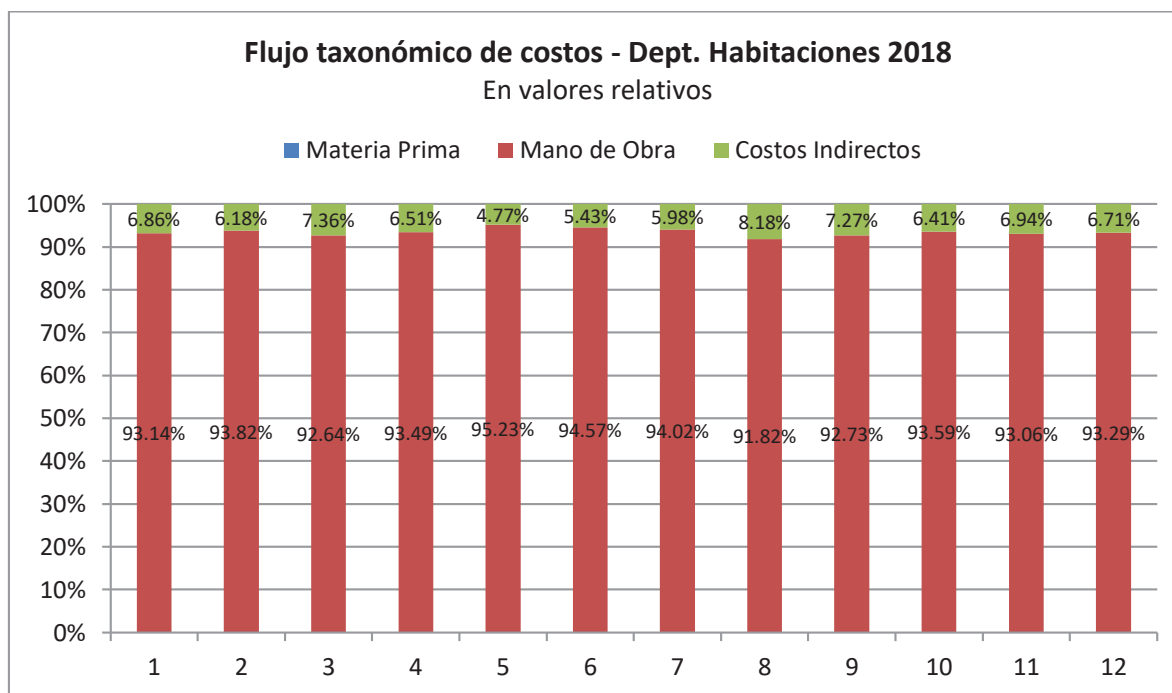


Ilustración 36: Flujo de distribución taxonómica de costos del departamento habitaciones JW Marriott 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De los cuadros expuestos, se evidencia el alto compromiso de la mano de obra dentro de la generación de utilidad, esto por dos razones.

La primera por el mismo rubro económico el cual se encuentra comprendido la empresa, el rubro de servicios; el cual lo compromete a contratar personal humano que pueda brindar una mejor experiencia a los clientes. Desde la inscripción de reserva, personal de seguridad, el personal que lleva maletas, la persona que atiende en restaurante, que cocina, que ejerce en lavandería, que ejerce en spa, el personal que supervisa, etc.

La segunda razón se encuentra más ligada a la estructura estándar de Marriott International con respecto a la cantidad personal necesaria para brindar una experiencia de hotel de 5 estrellas que se distinga del resto de hoteles en el mundo. El cual comprometa a la empresa a contratar personal que este ahí para tiempos muertos o potenciales, dichas potencialidades no se encuentran justificadas e incluidas en un horario normal de trabajo, siendo que, en temporada alta, recurran a contratar más personal para la atención de más persona en un complejo de 153

habitaciones. La no necesidad económica de recurrir a dicha inversión versus el requerimiento de calidad internacional.

Sin embargo, es una fórmula que funciona, y funciona debido a la reputación que tiene Marriott como marca hotelera en el mundo. El compromiso de contratar al personal que se necesite para que el huésped se sienta contento y a gusto bajo es estímulo de la atención personalizada, y que pague por una habitación a un precio alto, hace que la rentabilidad se vea justificada con la primera razón de la estructura de costos. Es una buena respuesta ante la demanda de personas que se alojan en el hotel.

Cabe indicar que esta rama también incluye al personal de limpieza de habitaciones y que, bajo el análisis anteriormente realizado, si cumplen con su importancia para con la rentabilidad general. A diferencia de los demás departamentos cuya hipótesis alternativa fue rechazada.

Como indicamos en la sección anterior, es el departamento de habitaciones el que gobierna e influye en los costos del hotel. Y lo hace bajo la temporalidad del negocio. Donde hay ciertos meses en la cual los huéspedes son más recurrentes que en otros. Esta temporalidad se encuentra basada en la disponibilidad de la gente en salir de viaje, que correspondería a las vacaciones de verano y de invierno de los viajeros del hemisferio norte (europeos y americanos con disponibilidad a viajar desde julio- agosto y noviembre-diciembre respectivamente) y las vacaciones de verano de los viajeros del hemisferio sur (latinoamericanos, asiáticos y sudafricanos con disponibilidad a viajar desde noviembre-diciembre). Esta temporalidad afecta a los precios cotizados y pagados durante dichos meses, los cuales suelen ser más altos por la demanda. Sin embargo, bajo la determinación y gestión de costos se puede ver, en la ***Ilustración 36: Flujo de distribución taxonómica de costos del departamento habitaciones JW Marriott 2018.***, que su utilización de los costos bajo el sistema ABC son aplicados de la manera más estable posible (entre 433 mil a 617 mil soles) con un promedio de 555 mil soles

aplicados por mes. Lo cual podemos concluir de acuerdo a las ilustraciones que la aplicación es periódicamente constante y que solo sube y aumento en ciertos puntos del flujo de la temporalidad del negocio. Por lo que, a partir de este punto, cada término explicado se describirá y explicará bajo los términos de la temporalidad.

¿Dentro de la temporalidad, cuáles son los meses más importantes? Entre los meses analizados, se ha determinado los meses más fructíferos del periodo 2018: julio y diciembre (las vacaciones de verano y de invierno en el hemisferio norte respectivamente). Siendo julio más fructífero que diciembre. Llegando a la conclusión que el mercado nicho más fijo que atrae la marca Marriott y el hotel Cusco son los turistas de los hemisferios norte (americanos y europeos) donde se hospedan por las vacaciones de verano, es ahí donde se puede ver la capacidad del hotel en gestionar sus costos.

Como hemos descrito anteriormente, la gestión de sus costos ABC se encuentra basada en la cultura de reposo. De ello, se concluye que el departamento de habitaciones realiza las compras de los productos y requerimiento de personal de manera constante como marca del hotel para la atención ininterrumpida al huésped; pero que realiza los recortes correspondientes para adecuarse al flujo de huéspedes pronosticado.

De hecho, el único recorte fuerte que realiza son los meses iniciales del periodo por la baja demanda para llegar a la ratio de rentabilidad mensual común que tiene el departamento. Luego de ello, el departamento se mantiene en su estándar de control de gastos y personal razonable que permite amoldarse al flujo de rentabilidad. Contratando más personal en los meses de junio, julio y diciembre y liberando vacaciones en los meses de enero, febrero y abril. Eso explicaría el manejo de capital humano dentro del departamento, el cual representa el 79.87% de los costos distribuible del área de habitaciones.

De hecho, revisando la gestión del departamento en materia de análisis de tiempos se concluyó que el departamento gasta prudente y racionalmente los costos necesarios por noche

de cada habitación; no cumple con excesos que afecte a la rentabilidad. Y aunque la ratio común se distorsione por conversar sus costos por estándar, como se vio en la estadística; estas decisiones no rompen la relación costo-rentabilidad.

A ello, se encuentra como aporte adicional, y catalogado dentro de la estructura definida de costos indirectos, los gastos de satisfacción. Los gastos de satisfacción son egresos complementarios realizados por el hotel para una mejor percepción del huésped con respecto al complejo hotelero. Como se evidenció, este porcentaje muy mínimo del 1.09% de costo anual, pero que incide subjetivamente en los índices administrativos –como el GS– y en el huésped –uso de amenidades o hospitalidades gratuitas–. Dicha aplicación de servicios gratuitos y de satisfacción representan un potencial aumento de rentabilidad con mínima aplicación de egreso.

Luego, tenemos los gastos de reservas, los cuales también inciden directa pero débilmente sobre la rentabilidad departamental. Con un factor Pearson de 21%, lo convierte en un egreso meramente protocolar que no daña a la ratio de costos del departamento pero que favorece mínimamente y a buena vista sobre la gestión del sistema ABC.

Tanto los gastos de reserva como los gastos de satisfacción representan un pequeño sacrificio dentro del sistema de costeo de su departamento para potencializar la rentabilidad. Mediante los buenos tratos y la comunicación empresa – cliente.

Sin embargo, independientemente de todo lo conversado, se tiene una observación del flujo de costos del departamento en el mes de noviembre. ¿Qué sucedió para que se tomara la decisión de mantener los costos de noviembre, bajo una caída de rentabilidad que afecte a la ratio de la variable dependiente (ROE)? La razón, que en secciones anteriores fue explicada, representa el efecto del reposo de dinero consecuente al declive de ventas del mes de agosto. Dicho ingreso incita a ahorrar a la compañía y obtener mejores índices en los meses siguientes con el ahorro imputado.

Esto conlleva al departamento a diferir costos o mantener un stock previo que pueda mantenerse en el tiempo; si no pueden gastar más en los meses venideros, pueden gastarlo en los meses de baja rentabilidad donde la mantención de los costos bajo el criterio de aplicación de estándares justifica dicho desembolso dentro del análisis de estados financieros mensuales.

Es decir, que realizan gastos diferidos para liberar de costos en los meses de son necesarios mantener una buena rentabilidad, tal es el caso del mes de septiembre y noviembre para cubrir octubre y diciembre, respectivamente. De hecho, bajo una revisión minuciosa, se pudo ver que la tendencia de disminución de costos del departamento viene progresivamente desde octubre hasta llegar a febrero del año siguiente.

Por lo que se plantea lo siguiente: el diferimiento de los costos del departamento desde octubre hasta diciembre, en una ligera tendencia a la baja que hace frente a una gran rentabilidad de diciembre, ¿Cómo es posible? A continuación, dos premisas que explican este fenómeno.

La premisa anteriormente expuesta cumple con el diferimiento de egresos de los costos indirectos (6.55% promedio de costo anual departamental); más, sin embargo, son los costos de mano de obra, los que predominan en todos los departamentos (93.45% promedio de costo anual departamento habitaciones). Entonces se propuso la siguiente cuestión ¿Cómo difieres mano de obra? La respuesta más razonable se encuentra en el pago de vacaciones. Debido a que la mensual es un costo que se contabiliza mensualmente junto con el porcentual de vacaciones, cuando el trabajador va de vacaciones solo se ejecuta el pago de la provisión de vacaciones realizada. Por lo que hay un ahorro en dicho mes. Difiriendo el gasto de trabajo en los siguientes meses y gestionando el capital humano que ya tienes para realizar la cantidad de trabajo demandada.

Mientras que la otra premisa, se basa en la distorsión que ejecuta la temporalidad de sector. Debido a que diciembre es el mes con los precios por habitación más altos (junto con

julio y agosto), que hizo que se analizara los costos por huésped mas no por cantidad de venta dineraria (es por ello que un análisis bajo la variable de venta hubiese sido poco acertado). Si la misma gente de vino en noviembre vuelve a venir en diciembre, pagarán el doble de precio, pero solo se necesita la misma cantidad de costo de mano de servicio en los mismos meses. Es esta premisa que responde de manera razonable la pregunta de la tendencia de costo decreciente del departamento a partir de octubre, a partir de enero del siguiente año cumplirá la primera premisa analizada, ya que necesitan menos personas por la baja temporada.

Como se evidencia, el manejo de los costos bajo la rentabilidad está bien aprovechada a punto de recuperar capital y generar una rentabilidad 3 veces mayor a lo aplicado. Son dichas tácticas de gestión dentro del sistema de costos que hace que los costos de mantengan armónicos y al mismo tiempo coordinados con lo generado. Viendo que a veces no es necesario incrementar los costos ante un alza de rentabilidad, pero razonablemente incentivarla, como aplicación de gastos de satisfacción, para cumplir con la expectativa del huésped.

Como resultados finales, se puso en duda la táctica del diferimiento de egresos como aplicación que incide al principio del devengado contable según NIIF. Atribuyendo a una mala gestión de aplicación de costos contabilizados. Sin embargo, de acuerdo al principio del devengado toda aplicación que ya incide en un decremento en la utilidad forma parte de un gasto o costo. Por lo que, la elección departamental de decidir qué gastar y cuándo hacerlo es la que afecta dentro de la ratio de rentabilidad.

Sin embargo, eso no libera de la duda si, bajo prácticas erróneas, el departamento de habitaciones haya asumido costos de otros departamentos por ser más diluibles dentro de su estadística. Ya que un costo afecta mínimamente al incorporarlo al CIF de Habitaciones que incorporarlo al CIF de restaurante o spa. Para ello, la política departamental es revisar sus costos y respetar sus ratios de manera independiente. Aunque la posibilidad, bajo fallas en su política, se encuentra latente, ya que este departamento puede soportar costos menores que

pueda afectar drásticamente a los demás departamentos, los cuales tienen menor índice de recuperación de inversión y rentabilidad.

Aunque, si hay costos generales que por decisión gerencial caen al departamento de habitaciones, pero son utilizados por los demás departamentos, tal es el caso del costo del área de reservas; cuyo sacrificio de costos es por el bien común de los departamentos, sin que ello represente una mala consignación de costos que distorsione la ratio de otras áreas.

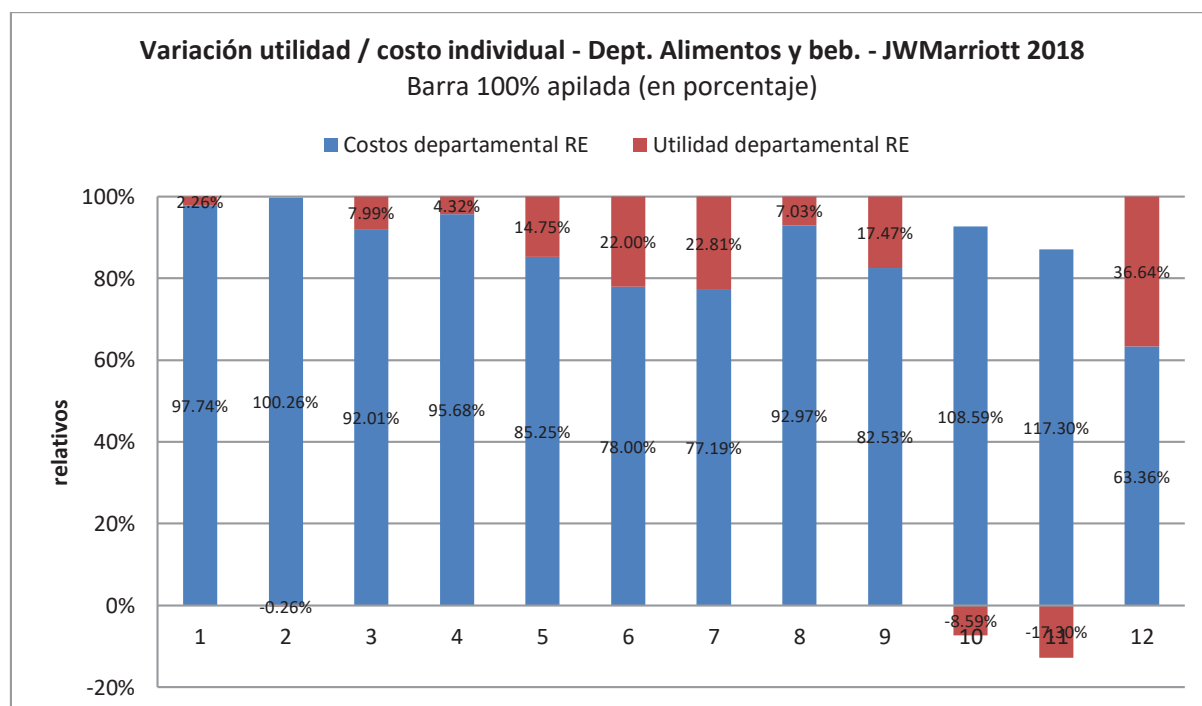
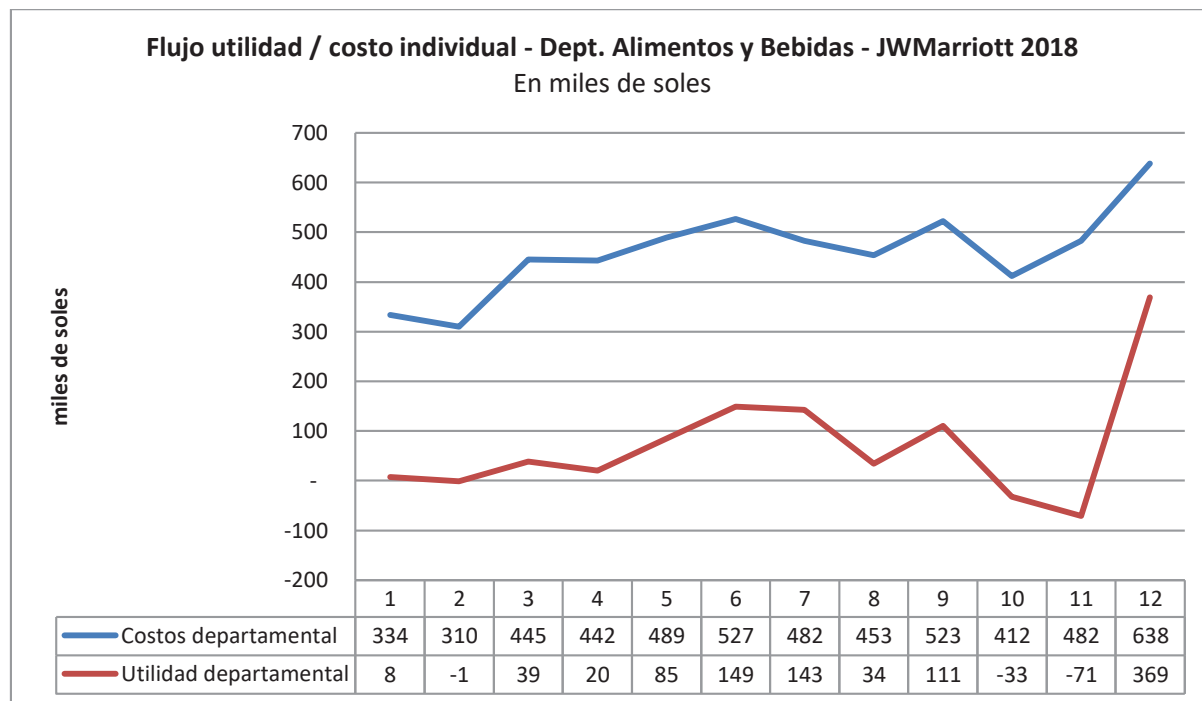
c. Hipótesis específica – departamento de alimentos y bebidas.

El resultado de la presente fue la elección de la hipótesis nula (H_0). La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación habitaciones- no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018.; bajo indicadores r Pearson = - 0,565 y valor $P=0.055596$ en un margen de error del 10% en la cual se determina la ausencia de una correlación positiva entre ambas variables.

Esto concluye que el costo departamental de alimentos y bebidas aplicado bajo sistema ABC aumenta o disminuye sin tomar consideración de la renta bruta general del hotel JW Marriott Cusco en el 2018. En concordancia a los factores analizados en la sección **5.1.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**, relacionados al área de alimentos y bebidas.

Los costos departamentales de Alimentos y Bebidas por sí solos, representan una proporción de la rentabilidad bruta del hotel. Por medio de los factores explicados líneas posteriores se da a conocer la incidencia entre ambas variables. Para empezar, dentro de la distribución de niveles de ingreso / costos generales, el departamento de alimentos y bebidas representa el 14.3% en ingresos anuales y de 7.65% en costos anuales. Siendo el segundo departamento con más influencia dentro de las finanzas del hotel, por abajo del departamento de habitaciones. Es, debido a ello, que la rentabilidad tiene comportamientos poco afines al hotel en general, viendo inclusive correlaciones proporcionalmente inversas. Siendo una de las

dos áreas dentro del presente estudio que no cumplen con la correlación propuesta. Por el lado de la gestión y distribución de costos por sistema ABC del departamento, se evidenció la estructura de costos realizada por la empresa, basada en la taxonomía clásica:



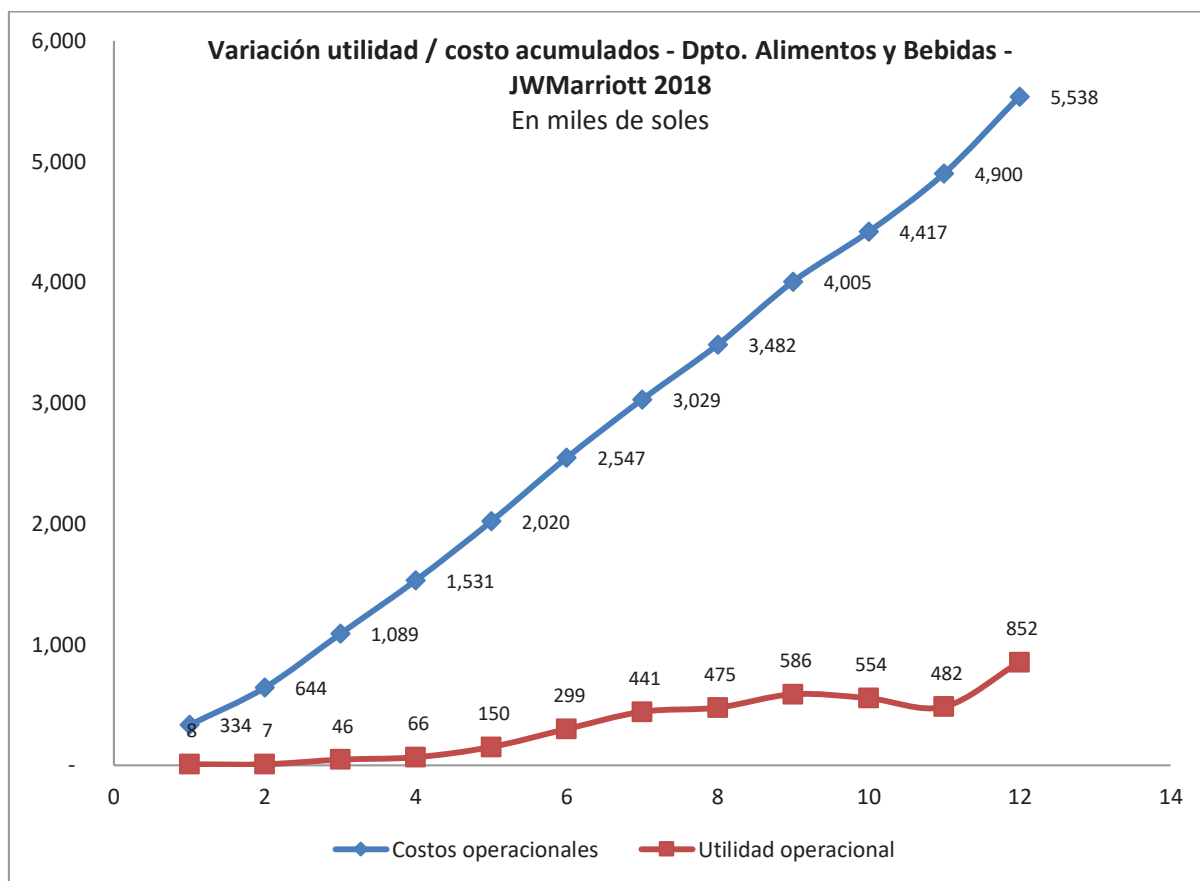


Ilustración 37: Flujo individual y acumulativo de costos/utilidad del depto. alimentos y bebidas Marriott 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

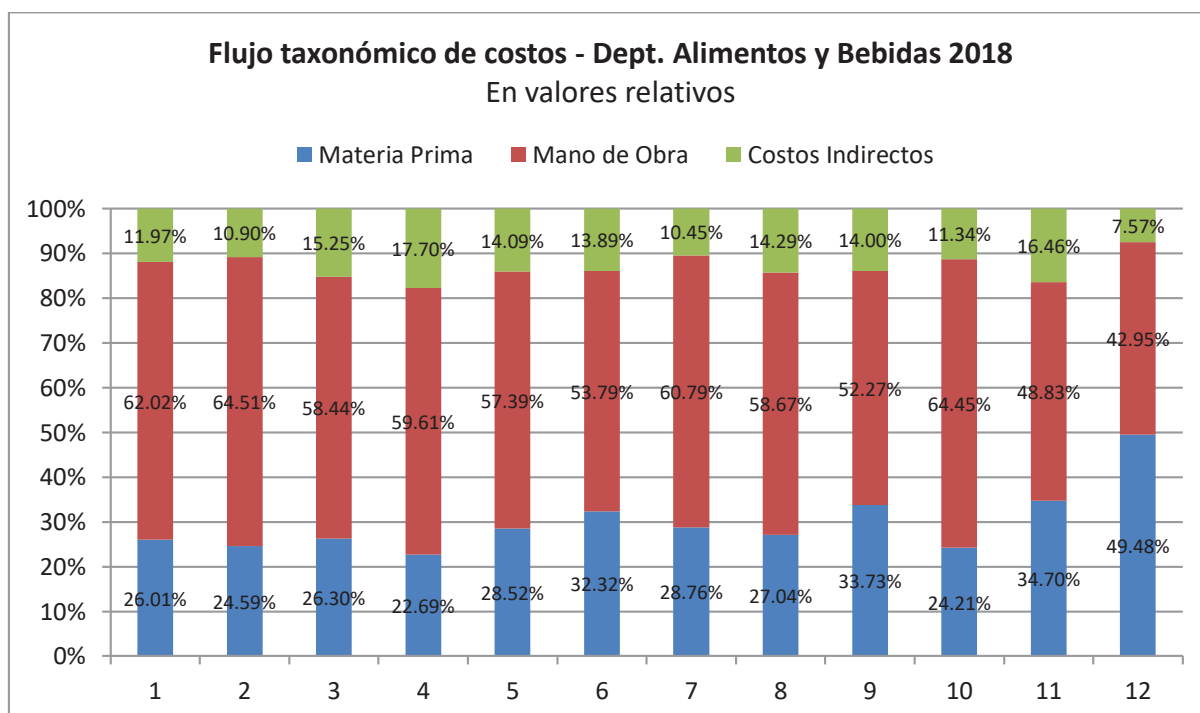


Ilustración 38: Flujo de distribución taxonómica de costos del depto. alimentos y bebidas JW Marriott 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

De los cuadros expuestos se evidencia tanto la importante aplicación de la mano de obra, como de la existencia de materia primera. Siendo el único departamento que cuenta con materia prima e inventario dentro de la contabilidad de JW Marriott Cusco, esto debido a que el rubro en la que esta área se mueve es el de restaurante y bar, por lo que es necesario contar con un stock de alimentos, congelados, vinos, champagne y procesados para mantener el giro del negocio, el cual representa el 29.86% del costo anual del departamento. Así mismo, obedeciendo a las normas contables de aplicación de costo al momento de la ejecución; el stock no ejecutado quedará en partida de mercadería del activo.

Tal como se explicó las presentaciones de resultados anteriores, el alto compromiso del capital humano es debido a la línea de servicios en la cual se encuentra abocada la empresa materia de estudio, el cual representa el 56.98% del costo departamental anual. Viéndose ahora desde el punto de visto de un restaurante, el cambio de rubro no cambia la necesidad de personal para realizar las ventas y atender a los comensales.

De acuerdo a lo expuesto en la sección **5.1.6 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS APLICADOS A LA INCIDENCIA PROBLEMÁTICA**. La correlación de Pearson entre la variación de utilidad y costo del departamento es la más armónica que existe ($r= +0.746$). Es decir, que cualquier diferencia afectada por una variable será reflejada en otra de manera directa. Lamentablemente, se observó dos factores que demuestran la hipótesis específica nula (H_0) del presente estudio.

La primera, es la función de proporción entre ambas variables, la cual es una función lineal solo afectadas por el cambio nominal dinerario entre ellas. Mientras la utilidad subía 70 mil soles, los costos subían el mismo monto (caso septiembre). Dicha relación lineal no aseguró una ratio de rentabilidad positiva o un ROE con recuperación sobresaliente. Para ello era necesario una relación cuadrática o exponencial.

El segundo, es que a medida que va fluctuando la función lineal. Siempre el monto que estará por delante será el costo. Por lo que siempre se mantendrá el costo aplicado sobre la utilidad. Generando una rentabilidad ROE a veces en pérdida y que supere apenas la recuperación total de lo invertido.

De hecho, la rentabilidad ROE durante el año de dicho departamento corresponde a un ROE de 15.38%. Es decir, solo se recuperó el 115.38% del 100% anual invertido -5,538 mil soles-; una rentabilidad apenas alcanzada frente a una inyección anual.

Partiendo de esta premisa; el estudio, bajo su clasificación de investigación explicativa, dio con las razones de dicho fenómeno.

Evaluando el periodo 2018 entero, Se puede ver que son los meses de marzo y diciembre donde más inyección de costos se ha aplicado. Siendo marzo la inyección madre de costos.

En agosto el mes de querer mantener los márgenes de imagen operacional necesarios bajo una gran baja de utilidad. Es contradictorio con respecto al alta de huéspedes que obtuvo el hotel durante el periodo de alta. Mientras que, en octubre, deciden realizar la baja más abrupta del departamento ante el pronóstico de baja de ventas. Y en noviembre absorbe 70 mil soles de costos para apalancar y dar buena performance de diciembre, bajo el módulo de anticipación de gastos (ROE 282.6%).

Terminando así con diciembre, el único sobresaliente ROE de 282.6%, representando el único mes de recuperación de costo inyectado.

Adicionando al movimiento de costos, también se encuentra dentro del CIF (costo indirecto de fabricación) los costos representados a la satisfacción. Dichos costos basados para enriquecer la ratio administrativa de GS cuentan con una relación de Pearson de $r = +0.780$, ciertamente una relación alta; que en montos absolutos representa 136 mil soles anual y así

mismo, en relativos, representa el 2.12% del total gestionado bajo sistema ABC del departamento.

Dichos gastos de satisfacción provienen de distinta manera, a comparación de las habitaciones. Las habitaciones usan 370 mil soles para premiar y consentir a los huéspedes más recurrentes, regularizar quejas de clientes potenciales y fidelizar a los huéspedes atraídos por la marca. Mientras que el área de alimentos y bebidas, en concordancia con la verificación de su hipótesis específica, utilizó 136 mil soles para atender quejas de comensales en la mayor parte de las veces, mientras que la menor parte se va a incrementar la experiencia del comensal dentro del recinto. Bajo lo verificado en la hipótesis y los análisis previos de la sección 5.1.6. Si bien los gastos de satisfacción sirven para que el índice administrativo se encuentre estable ante cualquier queja, también sirve para alertar áreas de debilidad en el departamento, las cuales deben ser atendidas para que los costos de satisfacción se centren en mejorar la experiencia del comensal.

Cabe indicar, que casi el 90% de paquetes por noche de hospedaje en el JW Marriott cuenta con desayuno incluido. Dicho desayuno se encuentra costado en el área de habitaciones, en la sección desayunos gratis por tarifa. Es un servicio que solo dura tres (3) horas desde las seis de la mañana (6am) hasta las nueve de la mañana (10am). El costo de la materia prima va al área de habitaciones mientras que el costo de la mano de obra va al área de alimentos y bebidas, no se reclasifica. Representando solo el 22% de la jornada total diaria del restaurante (dieciocho horas, desde seis de la mañana a media noche). Simbolizando un porcentaje no significado con relación a las 14 horas restantes de atención, en las cuales cuenta con tiempos muertos entre comidas (desayuno-almuerzo; almuerzo-cena).

Ante el flujo previamente explicado, ¿Toda la gestión y distribución de costos revisados en el departamento de alimentos y bebidas del JW Marriott Cusco por el periodo 2018 valieron la pena para recuperar la inversión anual de costos? Pues no, el área de alimentos y bebidas

termina con un ROE anual de 15.38%, recuperando a duras penas la inversión de inyección anual y teniendo grandes pérdidas durante el camino, que son compensadas, por completo, en el mes de diciembre.

De acuerdo a lo evaluado, en materia de costos de mano de obra. La realidad de este departamento es muy distinta a la del departamento de habitaciones. Mientras que el área de habitaciones podría establecer la capacidad de atención del personal sobre la cantidad huéspedes alojados sin poner en riesgo su rentabilidad. El área de alimento y bebidas tuvo contratado al mismo personal sobre el mismo cálculo de personas alojadas por atender que tenía el área de habitaciones. Sin embargo, eso no certificó que los huéspedes vayan al restaurante del hotel a almorzar o cenar en dichos meses altos. En consecuencia, se genera pérdida sobre los tiempos muertos y personal que atiende a una menor cantidad de personas de las que debe atender (sin cortar con la atención gratuita de los desayunos por tarifa general Marriott).

En conclusión y en concordancia con el resultado de la hipótesis específica, el departamento de alimentos y bebidas superó los estándares de continuidad y el flujo de habitaciones sobre los costos incurridos por atender pocos comensales. Dejándose guiar a determinar sus costos en base de los huéspedes que confirmaron reserva en el hotel sin ver la posibilidad que se acerquen a consumir en el restaurante del mismo.

Como fue explicado en la sección **5.1.6 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS APLICADOS A LA INCIDENCIA PROBLEMÁTICA**. Se identifica otra debilidad con respecto al apoyo de las áreas de marketing y de habitaciones para realizar una eficiente captación de comensales al momento de entablar conversación con los huéspedes hospedados o que se encuentren en proceso de reserva. La falta de fidelización y de marketing al restaurante fueron causal directa de las pérdidas con las que va contando el área.

Ahora bien, ¿Por qué se reitera la falta de fidelización? Es debido a que los niveles de rentabilidad y flujo de comensales en el restaurante son los mínimos, sin contar con la concurrencia de clientes alojados al momento del desayuno incluido gratuito. La concurrencia normal del restaurante no dejó de ser menor del promedio instalado. Siendo parte de la concurrencia, la cantidad de personal alojadas (las cuales fueron pocas) más la cantidad de comensales externos (nacionales e internacionales) que lleguen al restaurante.

Esta capacidad instalada es desperdiciada debido a que los comensales que se alojan en el recinto no saben de la existencia del mismo o simplemente no fueron informados de la carta o promociones a ofertar. Siendo superada por el marketing de los demás restaurantes de Cusco, los cuales tienen mejores comentarios en redes sociales o en webs de críticas y viajes. Resultando que el huésped alojado prefiera mejor almorzar o cenar en otro restaurante.

Esta capacidad instalada también es desperdiciada debido a que los comensales externos internacionales son afectados del mismo modo por las recomendaciones nacionales o de internet.

En cuanto a los comensales nacionales cusqueños y peruanos, el desconocimiento y la percepción de costo reflejado a la marca impide hacer que el comensal tome la decisión de entrar a consumir. Ya que el restaurante se encuentra ubicado en el centro del recinto, la carta no se encuentra a disposición en la entrada del hotel para atraer clientes, no hay carteles de promociones en la entrada del recinto, no hay reflejo que el hotel tenga promociones en restaurante, no hay avisos por redes sociales y el modo buffet de servir la comida era algo que el comensal nacional no se encuentra dispuesto a pagar.

Bajo este punto, la marca JW Marriott ha decidido renunciar a este nicho de mercado nacional, superponiendo la calidad del producto y el modo buffet del servicio que se encuentra bajo los estándares internacionales del hotel. Pero, definitivamente, es un punto de mercado

desperdiciado, ya que el comensal internacional se deja aconsejar por el comensal nacional, esto delimita el nicho a la cual el hotel quiere abordar.

Ante esa deficiencia, como es parte del dinamismo de los mercados, la competencia hace gala de los mejores usos de recursos económicos y de marketing para atraer a los clientes que el hotel pierde. Inclusive de los clientes que se encuentran alojados en el recinto, con mejores propuestas de experiencia en sus restaurantes.

Por lo anteriormente descrito, es que la inyección de costos en el área debe ser más inteligente, ampliando la carta variación de platillos, bebidas y cocteles, de promociones que atraigan al comensal que no solo se encuentra alojado en el complejo, sino del comensal externo.

Dichas promociones estimularán la optimización de costos de alimentos, con una posibilidad de apalancar operativamente el área. Y así reinventar los estándares de costo en las que tienen basadas la materia prima, la cual no ha permitido atraer al cliente externo no alojado nacional.

Si bien todos los egresos que realiza el departamento de alimentos y bebidas son, en primera base, causales para el continuo desenvolvimiento del hotel; no es lo mejor para el departamento. Dichos egresos deberían ser más acordes al estudio de flujo de rentabilidad en su misma área para que pueda generar un mayor aporte en la gestión del sistema de costeo.

Si bien el área de alimentos y bebidas, en análisis generales, cumple todas las funciones como un área de actividades activas complementarias a la actividad de habitaciones; moldeando sus costos en base al flujo de huéspedes. No asegura que dicha gestión de costos se encuentre acorde a la rentabilidad generada. Siendo el segundo departamento con más influencia dentro del complejo hotelero, tiene para mejorar la captación de comensales y ser reconocida no solo como un buen hotel, sino también como un recomendado restaurante dentro de Cusco.

d. Hipótesis específica – departamento de spa.

El resultado de la presente fue la elección de la hipótesis nula (H_0). La gestión de costos del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018; bajo indicadores r Pearson = 0.048 y valor $P=0.882237$ en un margen de error del 10% en la cual se determina la ausencia de una correlación positiva entre ambas variables.

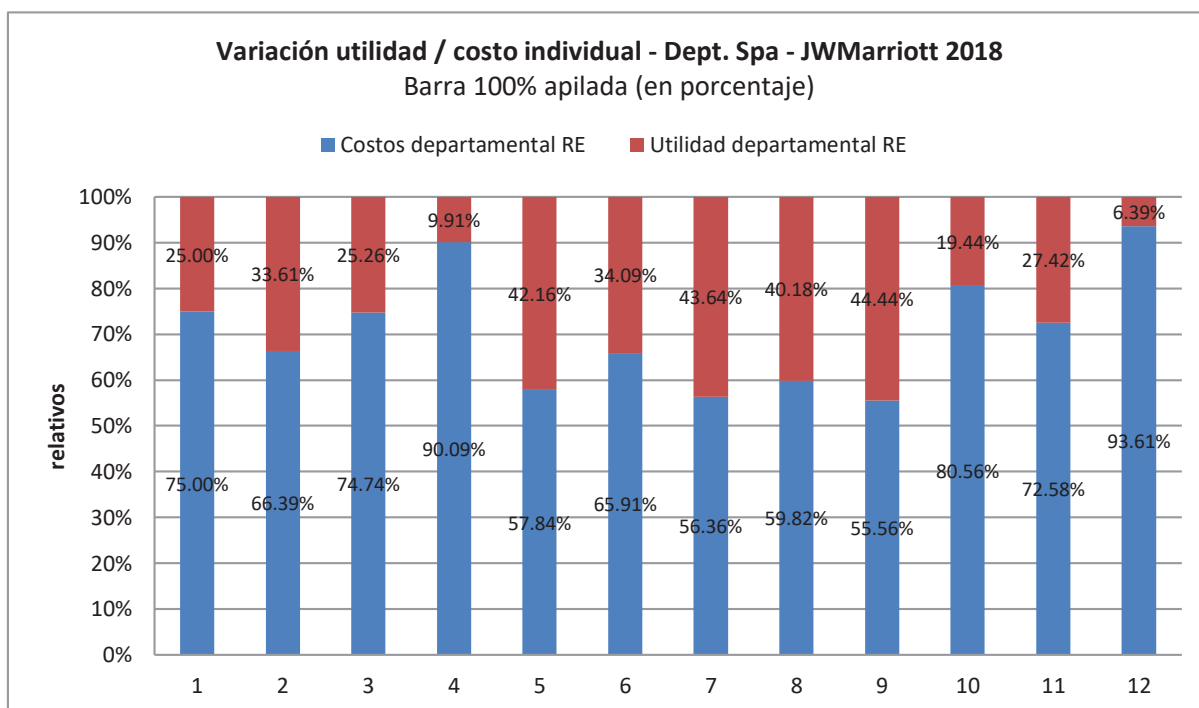
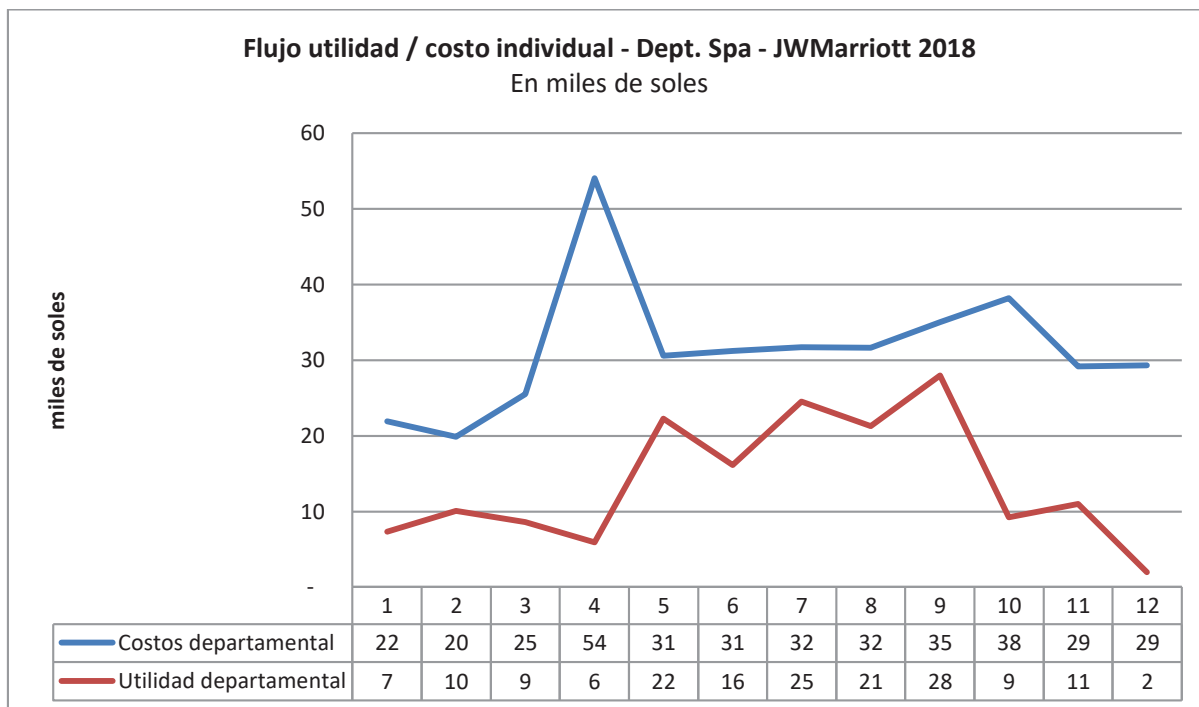
Esto concluye que el costo departamental de alimentos y bebidas aplicado bajo sistema ABC aumenta o disminuye sin tomar consideración de la renta bruta general del hotel JW Marriott Cusco en el 2018. En concordancia a los factores analizados en la sección **5.1.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**, relacionados al área de spa.

Los costos departamentales de Spa por sí solos, representan una proporción de la rentabilidad bruta del hotel. Por medio de los factores explicados líneas posteriores se dio a conocer mejor la incidencia del fenómeno.

Para empezar, dentro de la distribución de niveles de ingreso / costos generales, el departamento de spa cuenta con una representación de 1.2% en ingresos anuales y de 0.52% en costos anuales. Siendo el segundo departamento de influencia remanente tiene dentro de las finanzas del complejo hotelero, por abajo del departamento de alimentos y bebidas y de lavandería.

Es debido a ello, que la rentabilidad tiene comportamientos poco afines al hotel en general, viendo inclusive correlaciones proporcionalmente inversas. Siendo otra de las dos áreas dentro del presente estudio que no cumplen con la correlación propuesta.

Por el lado de la gestión y distribución de costos por sistema ABC del departamento, se evidenció la estructura de costos realizada por la empresa, basada en la taxonomía clásica:



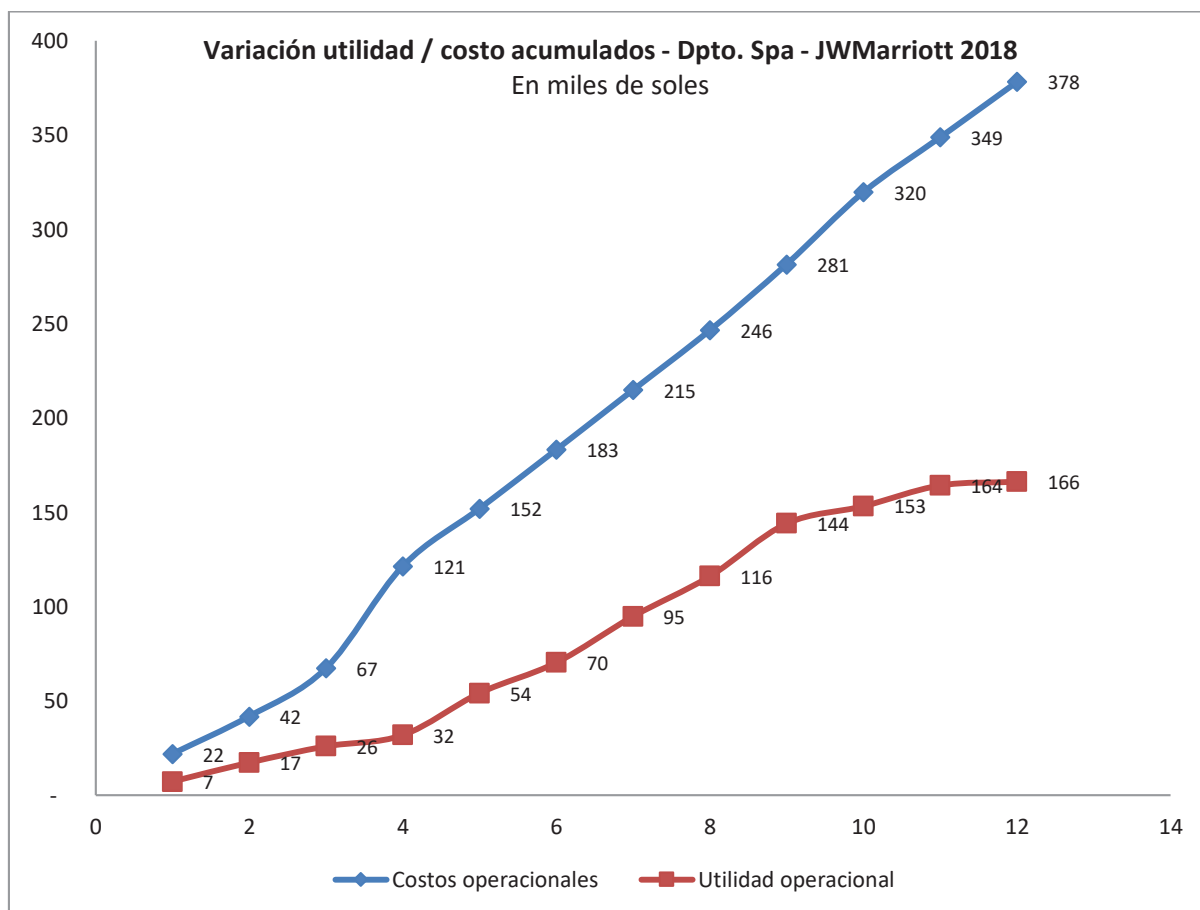


Ilustración 39: Flujo individual y acumulativo de costos/utilidad del depto. Spa Marriott 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

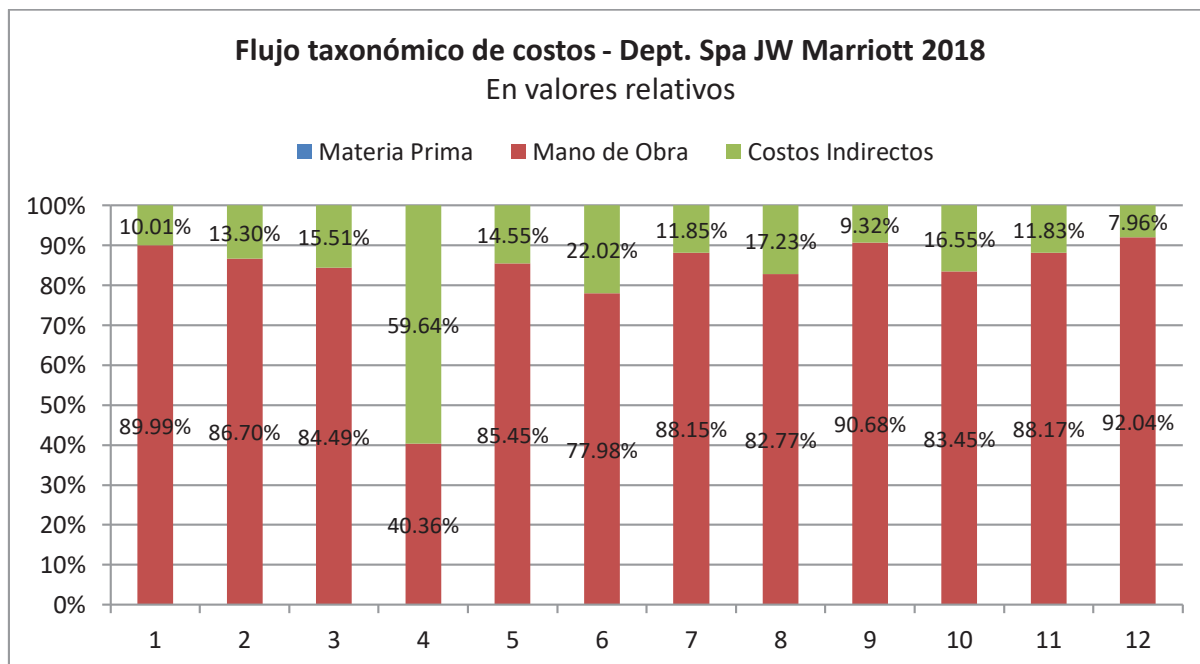


Ilustración 40: Flujo de distribución taxonómica de costos del depto. Spa JW Marriott 2018.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

Para abordar los flujos presentados, primero se tuvo que estudiar las características del centro de servicios del departamento, debido a que su generador de costo se encuentra basado en los metros cuadrados que el área utiliza para la prestación de servicios.

El **Spa JW Marriott Cusco** es un sub complejo ubicado en el sótano uno (1) del hotel. Con una ampliación de 300 metros cuadrados para servicios de spa, cuidados y relajación. Cuenta con (1) cinco salas de tratamiento; (2) una sala especializada para manicure y pedicura; (3) una sala para tratamiento doble, perfecto para parejas que buscan relajarse; (4) una piscina temperada utilizada sólo para relajación; (5) una sala de sauna a vapor; (6) una sala de sauna seca; (7) un área de jacuzzi para dos y (8) un circuito de duchas. Un total de 12 áreas destinadas para la prestación del servicio para clientes alojados como para clientes externos.

Debido a la alta diversidad de funciones que cumple el área de spa, es la razón por la cual su generador de costo se encuentra basado por la utilización de metro cuadrado, donde se evidencia la utilización óptima de los espacios como salas y áreas de relajación que puedan dar más rentabilidad al departamento y cuyos resultados puedan ser comparativos con otros complejos de relajación de la marca JW Marriott.

De acuerdo a los flujos presentados, se puede evidenciar nuevamente la importancia del capital humano dentro de área -82.52%-. Sin embargo, hay un aumento considerable en los CIF que alcanza el 17.48% del total de costos inyectado anual, los cuales corresponden a los suplementos de cuidado utilizados para prestar el servicio. Tal es el caso de lociones, toallas, suplemento de belleza facial y corporal, útiles de limpieza y útiles de cuidado de uñas. Este aumento se debe a las diferencias de estructura de servicio en comparación a otros departamentos.

Se puede observar también que la ocurrencia de estos CIF varía inestablemente durante cada mes, por lo que se concluye que la compra de CIF derivados de la atención no se encuentra ligada a la cantidad de servicios prestados, sino al stock principal habilitado para la realización

de servicios. Lo que genera una distorsión en los costos a medida de saber cuánto son los CIF que se necesitó por mes de atención; relacionado a lo anteriormente llamado, diferimiento de costos. Esto distorsión es causada por el manejo de un stock interno no contabilizado dentro del área. Esta ausencia de control a través del stock contable distorsiona el sistema de costeo ABC debido a la importancia de la misma en el flujo de servicio y en la revelación de información. Mientras que, en otros departamentos, el flujo proporcional de los CIF no era relevante.

De acuerdo a lo explicado en la presentación de hipótesis anterior, el comportamiento de la mano de obra se encuentra mucho mejor que el departamento de alimentos y bebidas, departamento el cual cuenta con pérdidas en varios meses. En el departamento de Spa, se tiene la misma gestión de costos de mano de obra que el departamento de habitaciones. Solo que, a escala, la relación trabajador-cliente es más estrecha en el departamento de spa. Debido a que una sola persona hace el tratamiento a un solo cliente durante el periodo de servicio. Es por ello que el ROE resulta mucho más bajo que el departamento de habitaciones, pero más alto que el departamento de alimentos y bebidas. Siendo demostrado que este un punto alto, en la gestión de costo de mano de obra dentro del sistema ABC, y decisivo para la administración de servicios dentro del sector materia de estudio.

Sin embargo, dicha utilización, en este departamento, cuenta con fallas y debilidades; acorde a la sección **5.1.6 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS APLICADOS A LA INCIDENCIA PROBLEMÁTICA.**; siendo los movimientos más desacordes los de abril, mayo y octubre. En cuanto al mes de abril, se observó el más alto aumento de costos bajo una rentabilidad que ha decrecido suavemente. Representando la utilización de mucha de obra frente a una expectativa de rentabilidad muy grande que al final llegó al 9.91% de ROE, apenas un poco más que la recuperación de inversión. Se utilizó de manera incorrecta la mano de obra frente a un error de pronóstico relacionado al inicio de la temporada de viajes con la que cuenta

el hotel. Llegando a recibir muchos huéspedes en el complejo, pero no en el spa y desperdiciando la capacidad instalada. Este mal pronóstico casi llega al punto de equilibrio. Hubiese hecho falta contratar tres masajistas más con sueldo mensual de S/. 2000 soles para cumplir con ese teorema.

Mientras que en mayo. Se presenta la baja más abrupta del año, correspondiendo a la regularización y evaluación hecha por al personal de spa. Estableciendo un nuevo límite de costos optimizados de mano de obra y apalancando operativamente la rentabilidad de dicho mes. Teniendo uno de los aumentos más grandes de utilidad en el área.

Siguiendo con octubre, donde empieza a decaer la utilidad del área ante una inyección constante de costos. Sin embargo, es decaimiento no corresponde a la sobre inyección de costos, corresponde a la respuesta del mercado. El área como parte gestora del sistema de costos ABC, debió dar respuesta asertiva para un mejor control de la rentabilidad. Sin embargo, como se observa en la figura, decide seguir asumiendo los costos en el mes de octubre correspondientes a los meses futuros para luego anticiparlos y/o aceptar el error de manejo de mano de obra en exceso que distorsione la ratio de costeo. La causa más razonable es el exceso de mano de obra ante otro mal pronóstico y reorganizarlo en los meses siguientes, aunque no está demás la posibilidad de haber anticipado mano de obra para apalancar los meses venideros. Claro está, que este tipo de corrección de errores o anticipaciones de los costos no reflejan al 100% el verdadero resultado del sistema de costeo ABC, y aunque el objetivo fuese el apalancamiento de los meses venideros; para el mes diciembre dicho esfuerzo fue en vano.

Ya que, en el mes de diciembre, la rentabilidad ROE ya se encontraba a punto de equilibrio ($ROE=6.8\%$), la rentabilidad más baja del mes. Siendo los meses de octubre y noviembre 24.1% y 37.8% (este último apalancado o reorganizado) mucho más altos que el mes observado. Cabe indicar que el mes de diciembre es el mes que más incide en habitaciones y alimentos y bebidas. Sin embargo, fue el menos fructífero de departamento. A este fenómeno

concluyó en un mes con mal pronóstico y un marketing deficiente que no resistió ante la respuesta del mercado para tomar las gestiones de costo pertinentes.

Luego de ello, se observa cuáles fueron las mejores rentabilidades ROE del periodo, siendo mayo, julio y septiembre. Dando a entender que fue utilizado de manera óptima los recursos de costos durante el periodo de temporada en el hotel en general, en especial de la mano de servicios. Sin embargo, falla en los tres últimos meses del año, no encontrándose a la par de los resultados generales y del área de habitaciones.

En consecuencia, bajo la administración material de costos de mano de obra bajo el sistema ABC, el área de spa terminó el año 2018 con un ROE anual de 44.00%. Un factor de recuperación mucho más alto que el departamento de alimentos y bebidas. Y esto se debe a su buen accionar en los meses de julio a septiembre por un buen performance y el mes de mayo por la reorganización de costos planteada. Siendo mayo la gestión determinante del área en el 2018, hay que sin su gestión de reorganización no se hubiese obtenido resultados buenos a lo largo del año.

Si bien, durante los meses del año 2018 ha tenido una ROE promedio de 45.6%, esto no significa que el área haya tomado buenas decisiones que no perjudique al ROE en determinados meses del año.

Adicional a ello, se ha observado el comportamiento del CIF del departamento durante el año, y se puede validar la aplicación de stocks contabilizados como gasto que afecta la ratio de rentabilidad, pero a maneras ínfimas. Ya que el CIF solo representa el 20.35% del total de costos aplicados en el área. Este porcentaje representa la cantidad relativa total a la cual se destinan los egresos correspondientes a los suministros de servicio.

Junto con el comportamiento del CIF, se encuentran los gastos de satisfacción, los cuales representando el 0.31% del costo anual departamental no influyen a la percepción del huésped dentro del hotel (relación satisfacción – GS con Pearson $r = -0.635$). Esto debido a que

los gastos de satisfacción dentro del área de spa representan dádivas o servicios gratuitos brindados a favor del departamento de habitaciones; departamento el cual absorbe la atención del cliente sobre esta ratio. Se ha determinado que la respuesta más favorable a un huésped ante una queja o una mejora de experiencia son los cambios a habitaciones más grandes, bufets, cenas o habitaciones mejor distribuidas. Siendo, la respuesta de una sesión en el spa, la respuesta menos valorada y utilizada como complemento al momento de tratar o mejorar la experiencia de un huésped.

Cabe añadir que el éxito del ROE del área también se encuentra en el apoyo del departamento de habitaciones. Debido a que es este departamento el que incentiva a los huéspedes a tomar sesiones de masajes o tarifas promocionales para alojados al momento del check-in. Dicho apoyo ha resultado en el buen performance del departamento. Esto debido a que ambos departamentos activos se encontraban bajo la responsabilidad de un mismo gerente. Cabe indicar que este apoyo no lo recibía el departamento de alimentos y bebidas durante el 2018 por la falta de comunicación entre las gerencias departamentales.

De todo lo explicado, ¿Por qué la hipótesis alternativa específica sobre este departamento fue rechazada? Esto es debido a que a pesar que cuente con una buena gestión del sistema ABC (con debilidades observadas por mejorar) con una buena rentabilidad departamental, el departamento de spa es el área que se encuentra más supeditada con referencia a las actividades activas mayores de alojamiento y alimentación. Esta, inclusive, forma parte de un complemento alterno que no ha sido capaz de general una clientela propia dentro del mercado internacional o nacional, solo se limita a atender un porcentaje de los huéspedes que se animan a relajarse en el complejo. De hecho, las actividades que ofrece el área de spa no forman parte de la mayoría de paquetes por noche que vende el hotel, es por ello que siendo un área eficiente no aporta a la rentabilidad general del hotel.

Sin embargo, el investigador de la presente considera que fue una decisión acertada la creación del área de spa en el JW Marriott Cusco, debido a los aspectos del clima de la ciudad del cusco y cómo este afecta a sus visitantes de variadas edades. La opción de relajarse en el mismo lugar donde te estás alojando es un punto muy positivo que conecta servicios a pos del negocio.

A pesar de ello, puede ser que el spa no haya formado su nicho de mercado propio debido al mismo fenómeno que tiene el área de alimentos y bebidas: el desconocimiento del spa para la clientela nacional o local y la percepción de precios o promociones que no atrae mercado. Caso contrario que sucede con spas de otros hoteles en cusco que son famosos por su comodidad y precios moderados, como el spa del hotel Aranwa, ubicado en Valle Sagrado de los Incas. Frente a dicha situación, el hotel es consciente del panorama y decide sacrificar el nicho potencial a pos de dar una experiencia más privada al cliente alojado, es por ello que los huéspedes cuentan con promociones de spa durante su estadía.

e. Aporte de la investigación al fenómeno analizado.

En cuanto al aporte de la investigación al fenómeno realizado en presente trabajo, este estudio da a conocer más sobre las gestiones, distribuciones y decisiones dentro de un sistema de costeo basado en actividades en una empresa de servicios hoteleros de alta categoría. Para servir como una guía de toma de decisiones sobre la materia, cómo estudiar la estructuración de los egresos y cómo observar debilidades y posibilidades dentro de la estructura de costos de acuerdo al nicho de mercado en la que se encuentre. En este caso en particular a la cual aplica la temporalidad del negocio, la ciudad del Cusco, Perú.

Ante la demanda limitada y los efectos de la competencia dentro de un nicho determinado por los hoteles de cinco estrellas en una sola región, esta investigación proporciona un vistazo a los efectos del panorama en los costos basados en actividades que cuenta una empresa hotelera de categoría cinco estrellas. No solo de manera general, sino de manera departamental, poniendo énfasis en los departamentos que más influencia tienen en los hoteles de dicho rango (habitaciones, restaurante y relajación). Para ser comparable en futuras investigaciones entre líneas departamentales de negocio que se encuentren homologados con el sistema uniforme de cuentas para la industria hotelera –USALI–.

Además, la presente investigación otorga una introducción a la aplicación del marketing interno y externo de las empresas hoteleras de cinco estrellas, su percepción dentro del mercado internacional, nacional peruano y local y cómo podrían estimular un nicho bajo tácticas de marketing optimizando y apalancando tus costos.

Por último, la presente ofrece una amplia gama de criterios de evaluación de la situación financiera; no solo de una empresa hotelera, sino de una empresa en general. Desde el análisis sobre los cambios entre el activo y pasivo corriente y su efecto en la utilidad, la revisión estructura del estado financiero y su relación con los costos y la utilización de los flujos de efectivo con capacidad de estimar el sistema de costeo ABC.

Durante el periodo 2020-2021 debido a la pandemia del COVID-19, el costeo ABC utilizado por el hotel ha servido para identificar cuanto se genera por cada línea de negocio. por lo que la primera acción de la misma fue cerrar todas las líneas de negocio y reactivarlas a medida que el impulso del mercado se vaya abriendo durante la reactivación. Ante ello un análisis de costos de insumos, revalidación de precios y estructuración de personal han logrado mantener a flote el hotel. Ahora se están abriendo paso con técnicas de marketing inclusivo y descuentos ampliados en cada una de sus actividades operativas, tantas promociones en habitaciones, buffets o brunch en el restaurante de promoción, y descuentos en el spa, siendo tu publico target los huéspedes y comensales peruanos y cusqueños.

CONCLUSIONES

1. Se determinó y concluyó; a través la aplicación de correlación de Pearson ($r=0.643^{**}$ y $P = 0.024107$); que la gestión de costo ABC ACTIVITY BASED COSTING influye positivamente en la Rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018. Es decir; a mayor costo general aplicado bajo sistema ABC, hay mayor rentabilidad general; a menor costo general aplicado bajo sistema ABC, hay menor rentabilidad general del hotel JW Marriott Cusco.

2. Bajo análisis se determinó que la gestión de costos del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018, de acuerdo a los resultados obtenidos a través del R Pearson ($r = 0.531^{**}$) y con nivel de significancia ($P=0.075616$). Es decir; a mayor costo departamental aplicado bajo sistema ABC, hay mayor rentabilidad bruta general; a menor costo departamental aplicado bajo sistema ABC, hay menor rentabilidad bruta general del hotel JW Marriott Cusco. Basados en una correlación o dependencia entre las variables del 53.11% (R de Pearson). Los factores que el restaurante no sea reconocido a nivel regional son diversos, punto 1; la aplicación de un marketing poco enfocado a los clientes nacionales y regionales. Dicho punto durante la pandemia ya se ha mejorado. punto 2; mayor inmersión sobre el mercado, ya que el restaurante solo estaba orientado al huésped y poco al cliente externo. punto 3; reestructuración de oferta y precios para tener más aceptación del público nacional el cual tiene ya una idea preconcebida que el servicio o producto vendido es costo. y finalmente punto 4; cambio de carta orientado a los gustos del cliente nacional y regional, puesto que se empleaba más para un cliente internacional

3. Queda en evidencia por determinación que la gestión de costos del departamento de alimentos y bebidas no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018, con una relación inversa de acuerdo al valor obtenido de R Pearson ($r = - 0,565^{**}$) y con nivel

de significancia ($P=0.055596$), rechazándose la hipótesis alternativa (H_a); por lo tanto, se afirma que el costo departamental de alimentos y bebidas aplicado bajo sistema ABC aumenta o disminuye sin tomar consideración de la renta bruta general del hotel JW Marriott Cusco en el 2018.

4. Se concluye y determina que la gestión de costos del departamento de habitaciones - operación spa Marriott Health Club- no influye positivamente en la rentabilidad bruta en el hotel, periodo 2018, con una relación de acuerdo al valor obtenido de R Pearson ($r = 0.048^{**}$) y con nivel de significancia ($P=0.882237$), rechazándose la hipótesis alternativa (H_a); es decir, el costo departamental de spa aplicado bajo sistema ABC aumenta o disminuye sin tomar consideración de la renta bruta general del hotel JW Marriott Cusco en el 2018.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia general y a la alta dirección, utilizar planes de desarrollo de departamentos de actividad activa del hotel JW Marriott Cusco basados en el sistema de costeo, la revisión de control de costos bajo sistema ABC en las áreas de alimentos y bebidas y de spa; verificando la temporalidad, fluctuaciones, los manejos de costos y el estudio del huésped para el incentivo de su consumo dentro de las áreas que deben influir positivamente con la rentabilidad general del hotel, usando los conceptos descritos por USALI.

2. Se recomienda a la gerencia general y a la alta dirección sobre el departamento de habitaciones, reforzar el cumplimiento de las políticas contables dentro del sistema costos por actividades ABC, respetando la independencia de la mano de obra y los CIF de otros departamentos para no afectar la ratio de costo de cada departamento, con el fin de apoyar al área contable a la mejor revelación de información financiera que sirva como guía de decisión gerencial.

3. Se recomienda a la gerencia general y a la alta dirección sobre el departamento de alimentos y bebidas, a realizar una reorganización de costos que permita aportar de manera congruente al hotel. No solo como complemento sino como línea de negocio independiente que pueda orientarse a la competitividad del mercado de Cusco, dejando de lado los pronósticos errados en base al flujo de las habitaciones. Se sugiere la preparación de un FODA estratégico departamental donde se prepare un programa de proyección, de promociones, de marketing y captación directa del consumidor con la ayuda de las áreas de marketing y de habitaciones.

4. Se recomienda a la gerencia general y a la alta dirección sobre el departamento de spa Health Club JW Marriott, seguir mejorando el pronóstico de rentabilidad y fluidez de clientes para una mejor distribución de costos bajo sistema ABC y evitar el dispendio de recursos departamentales; además de desarrollar un programa de incentivo y atracción al

cliente, con ayuda del departamento de habitaciones, en el que pueda crear su nicho propio de clientes frente a un mercado de relajamiento en la ciudad del Cusco.

Por último, recomienda a la gerencia general y a la alta dirección el trabajo en equipo con todos los departamentos, ya sea gerencia o supervisores departamentales, tanto de habitaciones, alimentos y bebidas y de spa, para el continuo crecimiento y desarrollo de las operaciones totales del hotel.

BIBLIOGRAFÍA

- Adelberg, A., Polimeni, R., & Fabozzi, F. (1997). *Contabilidad de Costos, Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Arroyo Morales, A. (1997). *Metodología de la Investigación Científica; su aplicación en las ciencias contables y financieras*. Cusco, Perú: Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
- Augusto Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ciudad Federal, México: Pearson Prentice Hall.
- Castañeda, M. B., F. Cabrera, A., Navarro, Y., & De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadístico utilizando SPSS*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Charles T. Horngren, S. M. (2012). *Contabilidad de Costos; Un Enfoque Gerencial*. México, Distrito Federal: Editorial Pearson.
- Comision Nacional Supervisora de Empresas y Valores. (1999). *Reglamento de Informacion Financiera y el Manual para la Preparación de la Información Financiera*. Lima, Perú: San Marcos.
- Foster, G., & Datar, S. (2002). *Contabilidad de Costos*. Ciudad Federal, México: Prentice Hall.
- Gallo, A. (13 de Octubre de 2017). *Contribution Margin: What It Is, How to Calculate It, and Why You Need It*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/10/contribution-margin-what-it-is-how-to-calculate-it-and-why-you-need-it>
- Gitman, L. (2012). *Los Principios de la Administración Financiera*. CDM, México: Mc Graw Hill.
- Harvard Business Press. (2009). *Preparing a Budget*. Boston, United States: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Harvard Business Review Press. (2012). *Finance Basics for Managers*. Boston, Massachusetts, United States: Harvard Business Press.
- Harvard Business Review Press. (2012). *HBR Guide to Finance Basics for Managers*. Boston, United States: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Harvard Business School Press. (2005). *The Essentials of Finance and Budgeting*. Boston, United States: Harvard Business School Publishing Corporation.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad Federal, México: Mc Graw Hill.
- Hotel Association of New York City. (2014). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. New York, USA: HANYC EE.UU.
- J. Blocher, E., E. Stout, D., Cokins, G., & H. Chen, K. (2008). *Administración de Costos; Un enfoque estratégico*. Ciudad Federal, México: Mc Graw Hill.
- Knight Case, B. (2015). *Financial Intelligence*. Boston, United States: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Marriott International. (2018). *Marriott Rewards*. Recuperado el 12 de 02 de 2019, de Beneficios Marriott Rewards: <https://www.espanol.marriott.com/loyalty/member-benefits.mi>
- Marriott International. (2019). *Marriott Hotels*. Recuperado el 03 de Febrero de 2019, de JW Marriott El Convento Cusco: <https://www.marriott.com/hotels/travel/cuzmc-jw-marriott-el-convento-cusco/>
- Ministerio de Turismo Peruano. (2017). *Cuenta anual 2017 de estadística*. Recuperado el 2 de 12 de 2018, de Evaluación de la oferta Aérea y Hotelera: http://www.turismoemprende.pe/documentos/compendio_estadistico.pdf
- Namias, S. (2014). *Análisis de la Producción y las Operaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- New Seven Wonders Org. (2007). *New Seven Wonders of the World*. Recuperado el 03 de 01 de 2018, de Machu Picchu, 15th Century Inca Site in Peru: <https://world.new7wonders.com/wonders/machu-picchu-1460-1470-peru/>
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 02 de 2018, de <http://www.rae.es/>.

ANEXOS

A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DE HOTELERÍA CASO JW MARRIOTT CUSCO DURANTE EL AÑO 2018


PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿De qué manera la gestión de costeo Activity Based Costing –ABC– influye en la Rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018?	Determinar de qué manera la gestión de costeo Activity Based Costing –ABC– influye en la rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018.	La gestión de costeo ABC ACTIVITY BASED COSTING influye positivamente en la Rentabilidad del hotel JW Marriott El Convento Cusco, periodo 2018.	Costeo Basado en Actividades ABC	Departamento de Habitaciones	- Servicio al cliente - La lavandería - Limpieza - Las reservas
¿De qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye en la rentabilidad en el hotel Marriott, periodo 2018?	Determinar de qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.	La gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación habitaciones- influye positivamente en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018		Departamento de alimentos y bebidas	- Operaciones del restaurante - La cocina - las barras - el servicio a habitaciones - Utilería
¿De qué manera la gestión de costeo del departamento de alimentos y bebidas influye en la rentabilidad en el hotel Marriott, periodo 2018?	Determinar de qué manera la gestión de costeo del departamento de bar y restaurante influye en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.	La gestión de costeo del departamento de alimentos y bebidas influye positivamente en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.		Departamento de Spa	- Sauna - Gimnasio - Piscina - Yoga
¿De qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye en la rentabilidad en el hotel Marriott, periodo 2018?	Determinar de qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.	La gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye positivamente en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.	Rentabilidad	Ratios de rentabilidad	- Beneficio neto sobre recursos propios - Beneficio neto sobre ventas - Rentabilidad económica - Rentabilidad Financiera
¿De qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye en la rentabilidad en el hotel Marriott, periodo 2018?	Determinar de qué manera la gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.	La gestión de costeo del departamento de habitaciones -operación spa Marriott Health Club- influye positivamente en la rentabilidad en el hotel, periodo 2018.			

B. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

B.1. TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL – INSTRUMENTO FICHA Y GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL CLÁSICO Y CUALITATIVO DE ESTADOS FINANCIEROS.

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL				
DATOS GENERALES				
CODIGO INTERNO DEL DOCUMENTO	NOMBRE DEL DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN	ESTADOS FINANCIEROS Y REPORTES DE RENTABILIDAD		
HG0001	NOMBRE DE LA EMPRESA MATERIA DE INVESTIGACIÓN	HOTEL JW MARRIOTT EL CONVENTO CUSCO		
	AÑO DEL DISEÑO DEL ESTUDIO	PERIODO 2018		
GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO				
CATEGORIA: CONTENIDO DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y CONTABLE PARA EL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD				
SUB CATEGORÍA: Tipos de reportes financieros	CONTENIDOS DE DOCUMENTACIÓN			
	Conceptual	Análisis	Procedimental	Observaciones
Estado financiero balance general	Estado financiero requisitorio para la validación de información financiera de las compañías, cuanta con el detalla de activos y pasivos de la empresas.	Reporte que contiene los activos y pasivos de la empresa analizada expresado en miles de soles y de manera mensual.	Se revisó el reporte para la determinación del teorema de rentabilidad, la vinculación activo pasivo y rentabilidad.	La información financiera corresponde a todo el conglomerado de Inversiones la Rioja. Corresponde a la contabilidad de los tres hoteles a cargo.
Reporte de rentabilidad general	Reporte de finanzas vinculando a la descripción de los ingresos y ramificación de los egresos de las operaciones y departamentos del hotel.	Reporte que contiene los ingresos totales mas los egresos totales desglosados departamento u operaciones influyentes, expresado en miles de soles de manera mensual.	Se revisó el reporte para el análisis general de las vinculaciones costo rentabilidad completa del hotel. Considerando que la rentabilidad general es la variable dependiente de la investigación.	La información financiera cuenta con los ingresos y egresos del departamento unicamente del hotel JW Marriott Cusco.
Reporte de rentabilidad del departamento de habitaciones	Reporte de finanzas vinculando a la descripción de los ingresos y ramificación de los egresos del departamento de habitaciones.	Reporte que cuenta con el ingresos general mas los egresos desglosados por categorias, expresado en miles de soles de manera mensual.	Se revisó el reporte para la comprobación de la estructura ABC de costos, con ella determinar sus variaciones y afectaciones con la variable dependiente.	La información financiera cuenta con los ingresos y egresos del departamento unicamente del hotel JW Marriott Cusco.
Reporte de rentabilidad del departamento de alimentos y bebidas	Reporte de finanzas vinculando a la descripción de los ingresos y ramificación de los egresos del departamento de alimentos y bebidas.	Reporte que cuenta con el ingresos general mas los egresos desglosados por categorias, expresado en miles de soles de manera mensual.	Se revisó el reporte para la comprobación de la estructura ABC de costos, con ella determinar sus variaciones y afectaciones con la variable dependiente.	La información financiera cuenta con los ingresos y egresos del departamento unicamente del hotel JW Marriott Cusco.
Reporte de rentabilidad del departamento de spa	Reporte de finanzas vinculando a la descripción de los ingresos y ramificación de los egresos del departamento de spa.	Reporte que cuenta con el ingresos general mas los egresos desglosados por categorias, expresado en miles de soles de manera mensual.	Se revisó el reporte para la comprobación de la estructura ABC de costos, con ella determinar sus variaciones y afectaciones con la variable dependiente.	La información financiera cuenta con los ingresos y egresos del departamento unicamente del hotel JW Marriott Cusco.

B.2. TÉCNICA DE ENTREVISTA – ENTREVISTA DE PROCESO DE COSTOS.

	ENTREVISTA
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	
ENTREVISTA AL GERENTE DE FINANZAS	
TIPO DE OBSERVACION - ASISTEMÁTICA	
El tipo de fichaje de entrevista bajo observación asistemática a utilizar se basa en el tipo de observación no casual sino provocada e intencional pero que se realiza sin que el investigador tenga control del proceso materia de análisis. Se registra los datos alcanzando un nivel moderado de rigor. Y se confía la conclusión a los juicios del investigador bajo lo que responde el entrevistado, en que se presupone actitud desprejuiciada hacia el fenómeno observado.	

La presente entrevista está dirigida al Gerente de Finanzas -Jhony Pacheco Carhuavilca-, el cual lleva una visión amplia de las actividades de gestión y costeo realizado por el hotel JW Marriott El Convento Cusco durante el periodo 2018, para la comprobación de los procesos, características y semblanzas que cuenta la gestión de costeo del hotel con respecto a la teoría hecha por el sistema de costeo Activity Based Costing ABC. Con la finalidad de realizar un análisis e interpretación del presente trabajo de investigación.

Instrucción: Inserte en la parte de comentarios de la entrevista realizada

Nº	Departamento	Actividad	Entrevista bajo la teoría de gestión de costeo en actividad-ABC-	Respuesta
				Comentario
1	General	Operacional	¿La empresa JW Marriott el Convento cuenta con un sistema contable digital?, identificar el nombre.	<i>Sí, El sistema se denomina SUN System, Corresponde a un sistema designado internacionalmente por Marriott Inc.</i>
2			Del sistema de contabilidad que utilizan. ¿Cuenta con un módulo de costos?	<i>Sí, El sistema SUN cuenta con un módulo adjunto de costos departamentales.</i>
3			Describe la operatividad del módulo de costos incorporado en el sistema contable de JW Marriott Cusco	<i>El sistema de costos se utiliza al momento del registro de asientos y facturas. El sistema ya cuenta incorporada las cuentas de costos y el mismo sistema exige que se contabilice una cuenta de gasto y su destinación a la plataforma de costos.</i>
4			Describe las cuentas de costos utilizados por el sistema contable que tiene JW Marriott El Convento.	<i>Las cuentas de costo utilizadas cuentan con nombres como Rooms, Spa, Food and Beverage, Loss Prevention. Hacen referencia a los departamentos que aportan al servicio del hotel.</i>
5			¿Qué tipo de actividades identifica en la operatividad del hotel JW Marriott Cusco?	<i>Las operaciones observadas son Guest Service, aplicada a la atención de clientes y venta de habitaciones, cocina, restaurante de alimentos y bebidas, limpieza de habitaciones, spa, ingeniería y seguridad.</i>
6			¿Tienen relación las cuentas de costos del sistema SUN con las actividades reales aplicadas por la empresa hotelera?	<i>Sí, ambas cuentan con la misma denominación departamental. Los nombres dados en las cuentas de costos son de aspecto internacional.</i>
7			Del punto anterior, ¿Qué tipo de orientación de acuerdo a la teoría de administración de costos es la clasificación de este sistema observado?.	<i>La taxonomía estimada para este sistema de costeo son los Costos departamentales por actividades.</i>
CONTINUAR DE SER EL CASO QUE EL SISTEMA DE COSTEO DEL HOTEL JW MARRIOTT CUSCO FUESE CLASIFICADO COMO GESTIÓN DE COSTEO POR ACTIVIDAD				
8	General	Operacional	Entonces, de lo revisado anteriormente, Describa las similitudes con lo teorizado con respecto al sistema de costeo del hotel.	<i>El sistema de costeo por actividad está realizado e identificado por cada actividad operativa del hotel a pos de revisar la eficiencia de la actividad; El hotel cuenta con la misma distribución y objetivos. De hecho, su estructura gerencial está supeditada en una gerencia de operaciones que cumple con el análisis de los servicios prestados. La única diferencia bajo la percepción teórica es el análisis inferido que realiza. A diferencia de la teoría, El hotel aplica los costos por actividades de manera macro utilizando el generador de costos de recurso consumido por departamento.</i>
9	General	Operacional	Entonces, ¿Se afirma que la empresa tiene identificada el sistema de costos y en cuentas de contabilidad de acuerdo a las actividades del hotel?	<i>Sí, las actividades centralizadas y realizadas per departamento son las que se encuentran estructuradas en la contabilidad de costos.</i>
10			¿Se asigna el costo de los materiales de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comentar en breve.	<i>Sí, la contabilización de la misma va directamente a las cuentas generales de gasto de acuerdo al plan contable general empresarial bajo la cuenta de costo departamental.</i>
			¿Se asigna el costo de la mano de obra de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comente de forma breve.	<i>Sí, la contabilización de la misma va directamente a las cuentas generales de gasto de acuerdo al plan contable general empresarial bajo la cuenta de costo departamental.</i>

11	General	Operacional	¿Se asigna el costo indirecto o general de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comente de forma breve.	<i>Sí. Con respecto a la teoría del sistema de actividad, la signación de costos generales que hace el hotel es directa utilizando el análisis individual por actividad departamental.</i>
12			Describe el proceso en el caso que la distribución de costos generales o indirectos sea manejada de manera directa.	<i>La asignación de costos indirectos está netamente afianzado con las solicitudes de compra que realizan en la plataforma de compras. Son pocos los items que se usan para distribución estimada. Tales son los ejemplo de agua, luz, útiles de escritorio. Pero aún así, la teoría tampoco basa la identificación per actividad en base a cuánta agua o luz han gastado, va más allá con análisis sobre actividades participantes que cuenten con valor agregado en el proceso de servicio. Tales como los servicios gratuitos, atención de llamadas, coordinacion de vuelos y coordinacion-traslado de equipaje. <i>En conclusion la mayoría de los costos totales, incluyendo los indirectos son distribuidos de manera directa dentro del sistema de costos del hotel. Es un tipo de asignacion de recursos estipulado dentro de la teoria de sistemas de costos por actividad.</i></i>
13			¿Existe la aplicación de generadores de costos basado en la utilización de recursos por actividad dentro de la compañía JW Marriott Cusco?.	<i>Sí, cada generador de costo dependerá del área al que se encuentre aplicada la distribución de recursos, para una mejor distribución del costo.</i>
CONTINUAR DE SER EL CASO QUE SE RESPONDA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE GENERADORES DE COSTOS BASADOS EN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD EN EL HOTEL JW MARRIOTT CUSCO <i>(Se toma la muestra de las tres actividades influyentes materia de estudio de esta investigación)</i>				
14	Habitacion	Venta de habitacion	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	<i>Sí</i>
15			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	<i>Numero de producto vendido disponible, es decir; el número total de habitaciones.</i>
16			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	<i>Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es finita, basada en solo las 153 habitaciones que cuenta el hotel a la cual se le aplica el esfuerzo de los recursos y personal en promedio.</i>
17	Alimentos y bebidas	Venta de alimentos	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	<i>Sí</i>
18			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	<i>Monto total de las ventas realizadas por alimentos.</i>
19			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	<i>Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es mayoritaria, existen varios servicios en el mismo día, hecho por diferente personal y en horarios distintos. La proporcion en la venta es la mejor opción de determinacion del costo unitario.</i>
20	Alimentos y bebidas	Venta de bebidas	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	<i>Sí</i>
21			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	<i>Monto total de las ventas realizadas por bebidas.</i>
22			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	<i>Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es mayoritaria, existen varios servicios en el mismo día, hecho por diferente personal y en horarios distintos. La proporcion en la venta es la mejor opción de determinacion del costo unitario.</i>
23	Spa	Servicio de Spa	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	<i>Sí</i>
24			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	<i>Total de metros cuadrados con el que el área de Spa del hotel cuenta.</i>
25			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	<i>Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es minoritaria y solo expresada en un espacio dentro del hotel, existen varios servicios realizados en diferente modo y tiempo en un solo espacio de servicio.</i>

Conclusiones sobre la entrevista realizada:

La empresa hotelera materia de analisis cuenta con un sistema de costos adjudicada a un sistema contable electrónico denominado SUN System, Este tipo de sistema prioriza la contabiliación de erogaciones vinculada a una cuenta de costos departamental en particular.


Además de ello, la asignación de costo de materiales, mano de obras y generales es realizado de manera directa al centro de costo departamental, a diferencia de la teoría que se centra más en los costos indirectos que son difíciles de identificar. En el caso del hotel ya lo tiene identificado desde la elaboración de la orden de compra. Cosa que hace mas dinamico el proceso de determinacion de costos por actividad.

Una manera de comprobar estas aseveraciones es la identificacion y determinación de generadores de costos dentro de la observación realizada en los departamentos influyentes.

De la entrevista, el gerente de finanzas nos dió una aseveración en cuanto a que los departamento o actividad maneja un generador de costo diferentes entre si para el mejor cálculo del costo básico o unitario del servicio.

En conclusión; La empresa hotelera JW Marriott El Convento Cusco, cuenta con bases de aplicación de costos que teóricamente se encuentran emergidas en el concepto de gestión de costos por actividad -Activity Based Costing-.

JHONNY PACHECO CARHUAVILCA
GERENTE DE FINANZAS

	ENTREVISTA
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	
ENTREVISTA AL GERENTE DE FINANZAS	
TIPO DE OBSERVACION - ASISTEMÁTICA	
El tipo de fichaje de entrevista bajo observación asistemática a utilizar se basa en el tipo de observación no casual sino provocada e intencional pero que se realiza sin que el investigador tenga control del proceso materia de análisis. Se registra los datos alcanzando un nivel moderado de rigor. Y se confía la conclusión a los juicios del investigador bajo lo que responde el entrevistado, en que se presupone actitud desprejuiciada hacia el fenómeno observado.	
La presente entrevista está dirigida al Gerente de Finanzas -Jhonny Pacheco Carhuavilca-, el cual lleva una visión amplia de las actividades de gestión y costeo realizado por el hotel JW Marriott El Convento Cusco durante el periodo 2018, para la comprobación de los procesos, características y similitudes que cuenta la gestión de costeo del hotel con respecto a la teoría hecha por el sistema de costeo Activity Based Costing ABC. Con la finalidad de realizar un análisis e interpretación del presente trabajo de investigación.	

Instrucción: Inserte en la parte de comentarios de la entrevista realizada

N°	Departamento	Actividad	Entrevista bajo la teoría de gestión de costeo en actividad -ABC-	Respuesta
				Comentario
1	General	Operacional	¿La empresa JW Marriott el Convento cuenta con un sistema contable digital?, identificar el nombre.	Si, El sistema se denomina SUN System, Corresponde a un sistema designado internacionalmente por Marriott Inc.
2			Del sistema de contabilidad que utilizan. ¿Cuenta con un módulo de costos?	Si, El sistema SUN cuenta con un módulo adjunto de costos departamentales.
3			Describe la operatividad del módulo de costos incorporado en el sistema contable de JW Marriott Cusco	El sistema de costos se utiliza al momento del registro de cuentas y facturas. El sistema ya cuenta incorporada las cuentas de costos y el mismo sistema exige que se contabilice una cuenta de gasto y su destinación a la plataforma de costos.
4			Describe las cuentas de costos utilizados por el sistema contable que tiene JW Marriott El Convento.	Las cuentas de costo utilizadas cuentan con nombres como Rooms, Spa, Food and Beverage, Loss Prevention. Hacen referencia a los departamentos que aportan el servicio del hotel.
5			¿Qué tipo de actividades identifica en la operatividad del hotel JW Marriott Cusco?	Las operaciones observadas son Guest Service, aplicada a la atención de clientes y venta de habitaciones, cocina, restaurante de alimentos y bebidas, limpieza de habitaciones, spa, ingeniería y seguridad.
6			¿Tienen relación las cuentas de costos del sistema SUN con las actividades reales aplicadas por la empresa hotelera?	Si, ambas cuentan con la misma denominación departamental. Los nombres dados en las cuentas de costos son de aspecto internacional.
7			Del punto anterior, ¿Qué tipo de orientación de acuerdo a la teoría de administración de costos es la clasificación de este sistema observado?	La taxonomía estimada para este sistema de costeo son los Costos departamentales por actividades.
CONTINUAR DE SER EL CASO QUE EL SISTEMA DE COSTEO DEL HOTEL JW MARRIOTT CUSCO FUESE CLASIFICADO COMO GESTIÓN DE COSTEO POR ACTIVIDAD				
8	General	Operacional	Entonces, de lo revisado anteriormente, Describa las similitudes con lo teorizado con respecto al sistema de costeo del hotel.	El sistema de costeo por actividad está realizado e identificado por cada actividad operativa del hotel a pos de revisar la eficiencia de la actividad; El hotel cuenta con la misma distribución y objetivos. De hecho, su estructura gerencial está superpuesta en una gerencia de operaciones que cumple con el análisis de los servicios prestados. La única diferencia bajo la percepción teórica es el análisis inferido que realiza. A diferencia de la teoría, El hotel aplica los costos por actividades de manera macro utilizando el generador de costos de recurso consumido por departamento.
9	General	Operacional	Entonces, ¿Se afirma que la empresa tiene identificadas el sistema de costos y en cuentas de contabilidad de acuerdo a las actividades del hotel?	Si, las actividades centralizadas y realizadas por departamento son las que se encuentran estructuradas en la contabilidad de costos.
10			¿Se asigna el costo de los materiales de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comente en breve.	Si, la contabilización de la misma va directamente a las cuentas generales de gasto de acuerdo al plan contable general empresarial bajo la cuenta de costo departamental.
			¿Se asigna el costo de la mano de obra de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comente de forma breve.	Si, la contabilización de la misma va directamente a las cuentas generales de gasto de acuerdo al plan contable general empresarial bajo la cuenta de costo departamental.

11			¿Se asigna el costo indirecto o general de manera directa a la cuenta de costo por actividad? Comente de forma breve.	Si. Con respecto a la teoría del sistema de actividad, la asignación de costos generales que hace el hotel es directa utilizando el análisis individual por actividad departamental.
12	General	Operacional	Describe el proceso en el caso que la distribución de costos generales o indirectos sea manejada de manera directa.	La asignación de costos indirectos está netamente alineado con las solicitudes de compra que realizan en la plataforma de compras. Son pocos los ítems que se usan para distribución entera. Tales son los ejemplos de agua, luz, útiles de escritorio. Pero aún así, la teoría tampoco hace la identificación por actividad en base a cuánto agua o luz han gastado, va más allá con análisis sobre actividades participantes que cuentan con valor agregado en el proceso de servicios. Tales como los servicios gratuitos, atención de llamadas, coordinación de vuelos y coordinación/traslado de equipaje. En conclusión la mayoría de los costos totales, incluyendo los indirectos son distribuidos de manera directa dentro del sistema de costos del hotel. Es un tipo de asignación de recursos estipulado dentro de la teoría de sistemas de costos por actividad.
13			¿Existe la aplicación de generadores de costos basado en la utilización de recursos por actividad dentro de la compañía JW Marriott Cusco?	Si, cada generador de costo dependerá del área al que se encuentre aplicada la distribución de recursos, para una mejor distribución del costo.
<p style="text-align: center;">CONTINUAR DE SER EL CASO QUE SE RESPONDA SOBRE LA UTILIZACIÓN DE GENERADORES DE COSTOS BASADOS EN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD EN EL HOTEL JW MARRIOTT CUSCO (Se toma la muestra de las tres actividades influyentes materia de estudio de esta investigación)</p>				
14	Habitacion	Venta de habitacion	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	Si
15			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	Número de producto vendido disponible, es decir, el número total de habitaciones.
16			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es finita, basados en solo los 153 habitaciones que cuenta el hotel a la cual se le aplica el esfuerzo de los recursos y personal en primario.
17	Alimentos y bebidas	Venta de alimentos	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	Si
18			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	Monto total de las ventas realizadas por alimentos.
19			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es mayoritaria, existen varios servicios en el mismo día, hecho por diferente personal y en horarios distintos. La proporción en la venta es la mejor opción de determinación del costo unitario.
20	Alimentos y bebidas	Venta de bebidas	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	Si
21			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	Monto total de las ventas realizadas por bebidas.
22			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es mayoritaria, existen varios servicios en el mismo día, hecho por diferente personal y en horarios distintos. La proporción en la venta es la mejor opción de determinación del costo unitario.
23	Spa	Servicio de Spa	¿El departamento cuenta con un tipo de generador de costos basado en el consumo de recursos por actividad?	Si
24			¿Cuál es el tipo de generador de costos basados en el consumo de recurso por actividad que usa este departamento?	Total de metros cuadrados con el que el área de Spa del hotel cuenta.
25			Describe en qué está basado dicho generador y en qué bases vinculantes a la actividad misma del departamento está relacionada.	Debido a que la expresión del costo unitario de la totalidad es minoritaria y solo expresado en un espacio dentro del hotel, existen varios servicios realizados en diferente modo y tiempo en un solo espacio de servicio.

Conclusiones sobre la entrevista realizada:

La empresa hotelera materia de análisis cuenta con un sistema de costos adjudicado a un sistema contable electrónico denominado SUN System. Este tipo de sistema prioriza la contabilización de erogaciones vinculada a una cuenta de costos departamental en particular.

Además de ello, la asignación de costo de materiales, mano de obras y generales es realizado de manera directa al centro de costo departamental, a diferencia de la teoría que se centra más en los costos indirectos que son difíciles de identificar. En el caso del hotel ya lo tiene identificado desde la elaboración de la orden de compra. Cosa que hace más dinámico el proceso de determinación de costos por actividad.

Una manera de comprobar estas aseveraciones es la identificación y determinación de generadores de costos dentro de la observación realizada en los departamentos influyentes. De la entrevista, el gerente de finanzas nos dio una aseveración en cuanto a que los departamento o actividad maneja un generador de costo diferentes entre sí para el mejor efecto del costo básico o unitario del servicio.

En conclusión; La empresa hotelera JW Marriott El Convento Cusco, cuenta con bases de aplicación de costos que teóricamente se encuentran emergidas en el concepto de gestión de costos por actividad -Activity Based Costing-

Henry Javier Guzman
TAX ASSISTANT

15 OCT. 2019

JW MARRIOTT
EL CONVENTO - CUSCO


JHONNY PACHECO CARHUAVILCA
GERENTE DE FINANZAS


JW MARRIOTT
CUSCO

15 OCT 2019

Accounts Payable
FINANZAS

B.3. TÉCNICA DE ENTREVISTA – ENTREVISTA DE RENTABILIDAD.

	ENTREVISTA
	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

	ENTREVISTA AL GERENTE DE FINANZAS
	TIPO DE OBSERVACION - ASISTEMÁTICA
<p>El tipo de fichaje de entrevista bajo observación asistemática a utilizar se basa en el tipo de observacion no casual sino provocada e intencional pero que se realiza sin que el investigador tenga control del proceso materia de análisis. Se registra los datos alcanzando un nivel moderado de rigor. Y se confía la conclusion a los juicios del investigador bajo lo que responda el entrevistado, en que se presupone actitud desprejuiciada hacia le fenomeno observado.</p>	

La presente entrevista está dirigida al Gerente de Finanzas -Jhonny Pacheco Carhuavilca-, el cual lleva una visión amplia de las actividades de gestión y rentabilidad por el hotel JW Marriott El Convento Cusco durante el periodo 2018, para la corroboración de la rentabilidad de las actividades influyentes seleccionadas en la investigación, además de la rentabilidad general del hotel. Con la finalidad de realizar un análisis e interpretación.

Instrucción: Inserte en la parte de comentarios de la entrevista realizada

N°	Departamento	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
1	Habitaciones												
2	Alimentos y bebidas												
3	Spa												
4	Hotel operativo general												

JHONNY PACHECO CARHUA VILCA
GERENTE DE FINANZAS

	ENTREVISTA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABADEL CUSCO
ENTREVISTA AL GERENTE DE FINANZAS TIPO DE OBSERVACION - ASISTEMÁTICA	
El tipo de fichaje de entrevista bajo observación asistemática a utilizar se basa en el tipo de observación no casual sino provocada e intencional pero que se realiza sin que el investigador tenga control del proceso materia de análisis. Se registra los datos alcanzando un nivel moderado de rigor. Y se confía la conclusión a los juicios del investigador bajo lo que responda el entrevistado, en que se presupone actitud desprejuiciada hacia le fenómeno observado.	
La presente entrevista está dirigida al Gerente de Finanzas -Jhonny Pacheco Carhuavilca-, el cual lleva una visión amplia de las actividades de gestión y rentabilidad por el hotel JW Marriott El Convento Cusco durante el periodo 2018, para la corroboración de la rentabilidad de las actividades influyentes seleccionadas en la investigación, además de la rentabilidad general del hotel. Con la finalidad de realizar un análisis e interpretación.	

Instrucción: Inserte en la parte de comentarios de la entrevista realizada

Nº	Departamento	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18
1	Habitaciones	76%	74%	78%	77%	82%	82%	84%	80%	82%	82%	79%	83%
2	Alimentos y bebidas	2%	0%	8%	4%	15%	22%	23%	7%	17%	<9%>	<17%>	37%
3	Spa	25%	34%	25%	10%	42%	34%	44%	40%	44%	19%	27%	6%
4	Hotel operativo general	22%	16%	30%	31%	36%	35%	42%	37%	5%	32%	24%	38%

Henry Javier Guzmán
TAX ASSISTANT

15 OCT. 2019

JW MARRIOTT
EL CONVENTO - CUSCOJhonny Pacheco Carhuavilca
GERENTE DE FINANZAS

C. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

C.1. TÉCNICA DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN – CÁLCULO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PROCESADA

CÁLCULO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN REFERENTE A LA

HIPÓTESIS GENERAL

PRUEBA DE HIPOTESIS HOTEL GENERAL Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos operacionales	873	787	1,104	1,105	1,133	1,206	1,168	1,148	1,130	1,062	1,106	1,241
Rentabilidad bruta general del hotel	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61
Pearson de variacion	0.643											

CÁLCULO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN REFERENTE A LA

HIPÓTESIS ESPECÍFICA – DEPARTAMENTO DE HABITACIONES

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA HABITACIONES Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos departamental	490	433	592	564	570	597	607	617	530	566	556	539
Habitaciones disponibles	4,708	4,214	4,641	4,464	4,671	4,478	4,629	4,635	4,468	4,624	4,452	4,428
CostPAR - ratio de Costo de habitaciones por habitación disponible	0.1041	0.1028	0.1276	0.1264	0.1221	0.1333	0.1312	0.1331	0.1186	0.1224	0.1249	0.1218
CostPAR - en soles	104	103	128	126	122	133	131	133	119	122	125	122
Rentabilidad bruta general del hotel	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61
Pearson de variacion	0.531											

CÁLCULO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN REFERENTE A LA

HIPÓTESIS ESPECÍFICA – DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA ALIMENTOS Y BEBIDAS Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos departamental	334	310	445	442	489	527	482	453	523	412	482	638
Ingreso departamental	341	309	484	462	573	676	625	488	634	380	411	1,007
Porcentaje de costo de alimentos y bebidas	97.74%	100.26%	92.01%	95.68%	85.25%	78.00%	77.19%	92.97%	82.53%	108.59%	117.30%	63.36%
Rentabilidad bruta general del hotel	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61
Pearson de variacion	-0.565											

CÁLCULO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN REFERENTE A LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA – DEPARTAMENTO DE SPA

PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA SPA Interpretado en miles de soles	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octubre	Noviemb.	Diciemb.
Costos departamental	22	20	25	54	31	31	32	32	35	38	29	29
Spa - metros cuadrados	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Egreso spa por metro cuadrado Miles de soles	0.073	0.066	0.085	0.180	0.102	0.104	0.106	0.105	0.117	0.127	0.097	0.098
Egreso spa por metro cuadrado Soles	72.94	66.33	84.92	180.21	101.92	104.12	105.58	105.45	116.70	127.24	97.19	97.75
Rentabilidad bruta general del hotel	2.06	1.88	2.25	1.95	2.71	2.55	3.16	2.44	2.48	2.61	2.13	2.61
Pearson de correlación	0.048											

C.2. TÉCNICA DE DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS - VERIFICACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES –TEOREMA DE PEARSON Y VALOR P

VERIFICACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

GENERAL

		Costos operacionales	Utilidad operacional
Costos operacionales	Correlacion de Pearson	1	0.643
	Sig. (bilateral)		.024107
	N	12	12
Utilidad operacional	Correlacion de Pearson	0.643	1
	Sig. (bilateral)	.024107	
	N	12	12

The P-Value is .024107. The result is significant at $p < .10$.

VERIFICACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA – DEPARTAMENTO DE HABITACIONES

		Indicador de costo	Rentabilidad general
CostPAR - ratio de Costo de habitaciones por habitación disponible	Correlacion de Pearson	1	0.531
	Sig. (bilateral)		.075616
	N	12	12
Rentabilidad bruta general del hotel	Correlacion de Pearson	0.531	1
	Sig. (bilateral)	.075616	
	N	12	12

The P-Value is .075616. The result is significant at $p < .10$.

VERIFICACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

ESPECÍFICA – DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

		Indicador de costo	Rentabilidad general
Porcentaje de costo de alimentos y bebidas	Correlacion de Pearson	1	-0.565
	Sig. (bilateral)		.055596
	N	12	12
Rentabilidad bruta general del hotel	Correlacion de Pearson	-0.565	1
	Sig. (bilateral)	.055596	
	N	12	12

The P-Value is .055596. The result is significant at $p < .10$.

VERIFICACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

ESPECÍFICA – DEPARTAMENTO DE SPA

		Indicador de costo	Rentabilidad general
Egreso spa por metro cuadrado Soles	Correlacion de Pearson	1	0.048
	Sig. (bilateral)		.882237
	N	12	12
Rentabilidad bruta general del hotel	Correlacion de Pearson	0.048	1
	Sig. (bilateral)	.882237	
	N	12	12

The P-Value is .882237. The result is not significant at $p < .10$.