

REPÚBLICA DE CUBA

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Contables

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO, FORMATUR CIENFUEGOS



TESIS PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

TÍTULO

*Propuesta de modificación al
Procedimiento para la gestión de los Costos del "Hotel X"*

AUTOR

Lic. Masiel Benavides Sotolongo

TUTOR

M Sc. Iliana Monzón Quintana

Cienfuegos, Enero del 2014

Universidad de Cienfuegos
"Carlos Rafael Rodríguez".

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" como parte de la terminación de los estudios para la obtención del título profesional en la Especialidad en Gestión Contable y Financiera, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica

Nombre, Apellidos y Firma

Computación

Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

AGRADECIMIENTOS

- ✓ A M Sc Iliana Monzón Quintana, tutor de este trabajo, por su dedicación y esmero y por el aporte a mi formación profesional como consultor.
- ✓ Al colectivo de trabajadores del Hotel X, por brindar la información necesaria.
- ✓ A CONAS S.A. por brindarme la oportunidad de investigar y superarme profesionalmente.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Caracterización del Objeto de estudio.....	12
1.1	Características del Sector Hotelero	12
1.1.1	Estructura organizativa de un hotel.....	14
1.2	Descripción del funcionamiento del Hotel objeto de estudio, Hotel X.....	15
1.2.1	Descripción de los Servicios	16
1.2.2	Servicios internos	17
1.3	Recursos humanos	18
1.4	Procesos operacionales. Actividades principales	18
1.5	Procesos de apoyo. Actividades administrativas y de apoyo.	21
1.5.1	Procesos de apoyo directo a la hotelería	22
1.5.2	Otros procesos de apoyo	23
2.	Evaluación del sistema de costos del Hotel X. Fundamentación del trabajo	24
2.1	Estudio de los sistemas de costos	24
2.1.1	Clasificación de los costos	25
2.1.2	Sistemas de costos	27
2.2	Características del costo en el sector hotelero	31
2.2.1	Métodos de costeo en la actividad hotelera	31
2.2.2	Estructura de los costos y gastos en el sector hotelero	34
2.3	Diagnostico al sistema de costos del Hotel X	39
2.3.1	Condiciones iniciales para la realización de la revisión del ámbito	39
2.3.2	Resultados del diagnóstico	41
2.3.3	Conclusiones del diagnóstico. Argumento y fundamentación del trabajo	44
3	Propuesta de procedimiento para la gestión de los costos en el Hotel X	46
3.1	Descripción del Procedimiento para la gestión de los costos del Hotel X	46
3.2	Procedimiento para la gestión administrativa de los costos	47
3.2.1	Planificación	48
3.2.2	Registro contable de las operaciones de los costos y gastos	51
3.2.2.1	Recopilación de información de costos	52
3.2.2.2	Clasificación de los costos para el registro	52
3.2.2.3	Contabilización de los costos	53
3.2.3	Cálculo del costo	53
3.2.4	Análisis de los gastos	56
3.2.4.1	Distribución de los costos indirectos	58
3.2.4.2	Formas de Control que aseguran el análisis	60
3.3	Procedimientos específicos de la operación.	67
3.3.1	Procedimiento de costos gastronómicos.....	68
3.3.1.1	Elaboración de Menús y fichas de costos	68
3.3.1.2	Elaboración de los máximos y mínimos	69
3.3.1.3	Pruebas de rendimiento	70
3.3.1.4	Confección de los cuenta casa	71
3.3.1.5	Actas de Deterioro	71
3.3.1.6	Control a Puntos de venta	71
3.3.1.7	Transferencias a realizar entre departamentos.....	72
3.3.1.8	Mercancías de lento movimiento	72
3.3.1.9	Comparativo de precios de compra	72

3.3.1.10	Control del costo del comedor de empleados	73
3.3.1.11	Control de dotación hotelera	73
3.3.1.12	Reporte diario de costo de alimentos y bebidas	73
3.3.1.13	Elaboración de la información Mensual del costo gastronómico	75
3.3.1.14	Operatoria para el cálculo y registro de los costos de alimentos, bebidas y cigarros, secuencia del cierre mensual	76
3.3.2	Procedimiento del costo de telefonía	82
3.3.3	Procedimiento del costo de lavandería	85
3.3.4	Procedimiento para gastos de mantenimiento, transporte y portadores energéticos.	86
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES		94
ANEXOS		97
Anexo 1 Estado de Resultado Departamental		98
Anexo 2 Base de Cálculo de Punto de Equilibrio del Hotel X		99
Anexo 3 Modelo "Ficha de costos"		101
Anexo 4 "Prueba de rendimiento Carnes, pescados y otros"		103
Anexo 5 Modelo "Prueba de rendimiento Frutas y verduras "		105
Anexo 6 Modelo "Acta de Deterioro"		106
Anexo 7 Modelo "Control Sorpresivo a Puntos de Venta"		107
Anexo 8 Modelo "Transferencias"		108
Anexo 9 Informe de Costos. Análisis por familias		109
Anexo 10 Glosario de Términos y Definiciones		110

RESUMEN

En la actualidad se hace evidente la necesidad de emplear el control de los costos como un elemento en la gestión estratégica.

El presente estudio, en la temática contabilidad de costos, se efectúa en un hotel cubano, pequeño, de ciudad, de lujo, con oferta no "Todo incluido" y turismo de grupo y directo, que funciona bajo un contrato de administración cooperada con una cadena de marca prestigiosa.

Se desarrolla como parte de un servicio de consultoría contable financiera ofrecido por CONAS S.A. en el que participan las partes cubana y extranjera del hotel.

Como resultado se propone el procedimiento para la gestión de costos del Hotel X combinando métodos y herramientas de costos bajo el enfoque tradicional, las nuevas tendencias y los requerimientos del sector.

ABSTRACT

Actually becomes evident the necessity to use the control of the costs like an element in the strategic administration.

The present study, in the thematic about accounting of costs, is developed in a Cuban, small hotel, of city, deluxe, with not "All Inclusive" offer and direct tourism group that works under an administration contract cooperated with a chain of relevant mark.

It is developed like part of a service of financial countable consultancy offered by CONAS S.A in which participate the Cuban and foreigner parts of the hotel.

As final result we propose the procedure for the administration of costs of the Hotel X, combining methods and tools of costs under the traditional focus, the new tendencies and the requirements of the sector.

INTRODUCCIÓN

Los últimos años se han caracterizado por un creciente interés en la gestión estratégica de costes, principalmente en Europa. Diferentes trabajos empíricos han tratado de evidenciar qué sistemas de cálculo de costes y de control presupuestario y de gestión se utilizan en la práctica empresarial.

Los aportes al campo de la contabilidad de gestión, en particular la contabilidad de costes como antesala de esta, se basaron inicialmente en perspectivas descriptivas y en la actualidad se ha demostrado que la práctica empresarial contable no se adapta en la gran mayoría de los casos a los modelos teóricos que exponen los investigadores.

En tal sentido, las organizaciones determinan la necesidad de definir mecanismos y procedimientos relacionados con la actividad de contabilidad y control de costos a partir de la mejora de sus indicadores económicos financieros, de acuerdo a las regulaciones vigentes o ante cambios en los procesos productivos y modificaciones en los sistemas de organización. Los objetivos de la contabilidad de costos además de considerar el sistema de gestión utilizado, deben prever las particularidades del sector al cual pertenecen y las características de sus procesos y productos.

En Cuba se han establecido por parte del MFP los Lineamientos Generales (1979, Resolución 25) para regular esta actividad en lo referido a la planificación, registro, cálculo y análisis de los costos, además de la Resolución 54 del 2005 que establece la necesidad de que las empresas dispongan de Manuales de Contabilidad General y de Costos. Pero estas regulaciones no siempre se aplican en su totalidad, situación que se manifiesta igualmente en el sector turístico.

El presente estudio se aplica en un hotel cubano, como vía de mejorar el control de los costos y el comportamiento de los indicadores económicos financieros de la instalación mediante la actualización de su sistema de costos en correspondencia con las tendencias actuales.

Los métodos de costeo en el sector turístico difieren en tanto diversas son las características tanto del sector hotelero como del extra hotelero. En este caso particular la investigación se enmarca en un hotel que clasifica como de tipo pequeño, de ciudad y de lujo, con oferta no "Todo incluido" que recibe turismo de grupo y directo.

Este hotel se caracteriza por el alto estándar de sus servicios, elevados costos fijos y semi variables que generan un producto de elevados precios, por lo que requieren mayor control de sus costos e ingresos para garantizar el nivel de eficiencia esperado.

Significa que la eficiencia de estos hoteles depende de la capacidad de mantener los costos al nivel mínimo posible y de generar los ingresos necesarios para poder cubrir todos los gastos que genera la operación y por lo tanto se deriva la importancia de la actividad de costos en el sistema de control interno de estos hoteles, donde además la dinámica del medio requiere de un monitoreo constante de los cambios externos e internos.

Dentro de los cambios externos se incluye el comportamiento del mercado de clientes, los mecanismos de acceso (ventas directas, agencias de viajes, turoperadores, etc.) y los proveedores de bienes y servicios que requiere el hotel.

Como elementos internos influyen la complejidad organizativa, los sistemas automatizados de gestión hotelera y la disciplina informativa en cuanto al empleo de los registros, niveles de aprobación, información oportuna, así como la interrelación entre estos, lo cual permite mantener informada a la administración acerca de los recursos empleados en la producción o servicios y por lo tanto tomar acciones correctivas y preventivas para el control de los costos. En la hotelería en Cuba se utiliza un sistema de costos basado en el UNIFORM SYSTEM (Sistema Uniforme de Cuentas para hoteles), el cual se ha convertido hasta la actualidad en prácticamente la norma o el sistema contable básico de la actividad del alojamiento a escala internacional, tanto para los hoteles de cualquier tipo operados por sus entidades propietarias, como para los operados mediante contratos de administración u otras formas de asociación económica, Independientemente de la forma de gestión adoptada.

Este sistema está orientado hacia el control y medición de la eficiencia mediante el registro y control presupuestario, basado en el método de costeo directo donde no se distribuyen los gastos indirectos y se aplica el concepto de resultado departamental o por áreas para la medición de la eficiencia, con un esquema racional de análisis financiero y operacional, recomendando índices e indicadores básicos de medición de la eficiencia.

Es práctica de algunas instalaciones hoteleras la adopción de las nuevas tendencias en esta temática, adoptando los sistemas de costeo ABC con un costeo por actividad.

Además es preciso considerar que el contrato de administración cooperada con que funciona el hotel le permite disponer de las prácticas y regulaciones establecidas en los manuales aprobados por la cadena a la cual se ha asociado, no obstante el hotel aún no ha adecuado

estos métodos de trabajo a sus condiciones y documentado de manera conveniente. Algunas áreas se han limitado a adoptar los esquemas de trabajo establecidos de carácter general por la cadena para cada disciplina y “aprendido” el cómo adaptarlas a partir de la experiencia de los asesores de la marca que trabajan en la instalación.

Con estos antecedentes el Hotel X ha identificado la necesidad de actualizar este sistema de costos en correspondencia con sus necesidades (incrementar el control sobre los costos en todas las actividades del hotel, incluyendo los gastos indirectos y gastos fijos por áreas y mejorar el análisis e información de su comportamiento para la toma de decisiones) aplicando las nuevas tendencias de gestión del costo en la medida de lo posible.

Además ha determinado la necesidad de documentar el procedimiento de gestión del costo para dar cumplimiento a las regulaciones vigentes en el país y considerando que el hotel requiere adecuar a sus particularidades los estándares establecidos por la cadena.

Se trata de documentar las actividades a desarrollar en las áreas involucradas y definir las responsabilidades por la planificación, registro, análisis e información del costo, procedimiento que será válido como instrumento de formación técnica del personal del área contable y preparación integral de los Gerentes y otros miembros de la empresa, sirviendo de base además para la revisión de la empresa por personal externo.

Para su desarrollo ha solicitado a CONA S.A. servicios de consultoría en la temática contable financiera participando de conjunto los consultores, los representantes del área económica del hotel y su personal administrativo tanto de la parte cubana como de la extranjera.

Siendo la presente investigación el resultado de la aplicación de los servicios de CONAS al hotel, la cual se ha diseñado a partir de esta solicitud de servicios y en correspondencia con los requisitos para la prestación establecidos en los procedimientos internos de CONAS y regulaciones del sector.

Se identifica como **problema a resolver:**

¿Cómo contribuir a una mejor gestión de los costos del Hotel X?

Con la **idea a defender** que:

Si se aplican las modificaciones propuestas al procedimiento para la gestión de los Costos del Hotel “X”, se podrá mejorar el control de los costos, los análisis de rentabilidad de cada servicio y su influencia en los indicadores económicos del hotel.

Se define entonces como **Objetivo:**

Proponer modificaciones al sistema de costos actual y documentar el procedimiento para la gestión de los Costos en el Hotel "X".

Y como **Objetivos específicos:**

1. Analizar las características fundamentales del objeto de estudio.
2. Efectuar un diagnóstico de la situación del sistema de costo del Hotel X.
3. Actualizar y documentar las modificaciones al procedimiento para la gestión de los Costos del Hotel objeto de estudio.

La tesis se estructura en tres capítulos:

En el primer capítulo se presenta la caracterización del objeto de estudio iniciando con las características del sector hotelero hasta la descripción del funcionamiento y estructura del Hotel X.

El segundo capítulo ofrece una panorámica de los sistemas de costos y en particular de las características de los costos en el sector hotelero para culminar con una evaluación del sistema de costos del Hotel X. Contiene una síntesis de la revisión bibliográfica efectuada para el presente estudio.

Por último en el tercer capítulo se presenta el procedimiento propuesto para la gestión del costo en el Hotel X, además se incluyen recomendaciones para su aplicación y se anexan los modelos recomendados y ejemplos de su aplicación.

Para facilitar la comprensión del presente trabajo se anexa el Glosario de Términos empleado.

1. Caracterización del Objeto de estudio

1.1 Características del Sector Hotelero

El turismo es considerado una actividad que no tiene límites determinados con un producto tangible, es una prestación de servicios que varía dependiendo de los países, del entorno, las costumbres entre otros.

La industria turística ha mostrado uno de los más altos índices de crecimiento en el mundo, y los pronósticos apuntan a que esto va a seguir sucediendo. Dentro de los destinos turísticos, se ha visto un despegue y un aumento en los países de Latinoamérica y el Caribe, dado fundamentalmente por las innumerables y espléndidas riquezas naturales, históricas y culturales.

Cuba, como destino turístico, cuenta con una serie de atributos heredados que conforman un rico patrimonio histórico y cultural, unido a sus bellezas naturales y el clima que se complementan con su ubicación y fácil acceso por vía aérea y marítima.

La empresa hotelera ofrece un conjunto de actividades relacionadas con un servicio de alojamiento y comúnmente con un servicio de restaurante, unida a una serie de servicios complementarios de descanso y diversión, dependiendo del tipo de empresa hotelera que se trate.

La clasificación internacional de los establecimientos hoteleros según (Lattin, 1975), puede agruparse de la forma siguiente:

- Según su categoría: Hotel de Lujo (5 estrellas), Hotel de Primera "A" (4 estrellas), Hotel de Primera "B" (3 estrellas), Hotel de Segunda (2 estrellas) y Hotel de Tercera (1 estrella).
- Según el uso a que se destina: Hotel comercial o de tránsito, Hotel de vacaciones, Hotel residencial y el motel o motor hotel.

En Cuba se ha empleado la modalidad de operar los hoteles bajo contrato de ADMINISTRACIÓN HOTELERA, tales el caso del Hotel X, objeto del presente trabajo.

Este tipo de hoteles se constituye bajo acuerdo por escrito entre el titular de un hotel y una compañía profesional de administración de hoteles mediante el cual este acepta la responsabilidad de asumir y realizar eficientemente la administración y comercialización de los servicios que presta el hotel a cambio del pago de honorarios; y sin que se produzca transferencia alguna de propiedad u otro derecho real del hotel.

El objetivo de estos contratos es lograr mejores servicios, mayor rentabilidad de la instalación, beneficiarse con el uso de una marca internacionalmente reconocida; beneficiarse con la publicidad, comercialización y promoción internacionales de la Gerente y utilizar sistemas, diseños, procedimientos y métodos de probada eficiencia.

En los Hoteles de ciudad o tránsito pueden converger las facilidades de turismo en grupo o turismo directo, lo cual puede incidir en la prestación de los servicios de alojamiento y gastronomía y por lo tanto debe ser considerado al establecer el sistema de costos.

El turismo de grupo, donde el grupo de turistas enviados por un Tour operador (TTOO), agencia de viaje, hace que la facturación se realice al agente comercial y no al turista que se hospeda en el hotel.

En el turismo directo el turista acude al hotel a solicitar el alojamiento y paga directamente por los servicios recibidos.

La oferta gastronómica, puede desarrollarse, como servicio a "la carta" (el cliente solicita su pedido en el momento de consumir) y/o "buffet" (el cliente selecciona su pedido dentro de una oferta preconcebida de acuerdo a las características del tipo de cliente y las especialidades propias). El paquete del turismo de grupo puede incluir o no, además del alojamiento los planes de alimentación que pueden ser:

- EP (European Plan)- Incluye alojamiento solamente.
- CP (Continental Plan)- Incluye alojamiento y desayuno ligero.
- MAP (Modified American Plan)- Incluye alojamiento, desayuno y cena (media pensión)
- AP (American Plan)- Incluye alojamiento, desayuno, almuerzo y cena (pensión completa)
- FAP (Full American Plan)- Incluye pensión completa con desayuno buffet.

Se considera, además, que la empresa hotelera se caracteriza por el gran volumen de costos indirectos motivado por las grandes inversiones en los activos fijos y trae consigo altos

gastos por concepto de depreciación, seguridad, mantenimiento a la instalación, seguros. Además los efectos del entorno competitivo provocan altos costos en publicidad y promoción. En el hotel también se incluyen otros "ingresos opcionales" o "gastos de bolsillo" constituidos por las ventas de servicios y productos de cualquier tipo, distintos de los ingresos por concepto de alojamiento y por planes de gastronomía, este tipo de servicio significa un valor añadido y genera otros gastos turísticos.

Considerando la importancia y el papel de los costos como instrumento de control de la gestión y para la toma de decisiones es necesario realizar un análisis de la actividad hotelera, su organización y procesos principales.

1.1.1 Estructura organizativa de un hotel

La estructura organizativa que adoptan las entidades hoteleras depende de varios factores:

1. Tamaño del hotel: volumen de operaciones y categoría de servicios (estrellas), o marca.
2. Criterios de dirección sobre niveles de decisión, asignación y agrupación de funciones y actividades.
3. Contratación con entidades externas o ejecución interna de servicios de lavandería, tintorería, limpieza de ventanas y alfombras, servicio de mantenimiento, servicio de abastecimiento.
4. Prestación o ausencia de servicios gastronómicos u otros (centros nocturnos, tiendas, etc.) que pueden constituir parte importante de los ingresos del hotel.
5. Diferentes niveles de automatización que pueden ir desde automatización total en grandes hoteles o escasa automatización en hoteles pequeños generalmente por razones de factibilidad económica.

Es decir, para el desarrollo del nivel de actividad del hotel, no solo se necesita de la existencia de los departamentos operacionales agrupados en las áreas de alojamiento y gastronomía, sino también se requiere de departamentos o áreas funcionales que prestan servicio a otras áreas. Sin embargo, no se establece un patrón o esquema único de estructura organizativa, sino que cada hotel adopta la estructura más conveniente, no obstante, en este trabajo se describen las características de las áreas, funciones o actividades típicas del Hotel X, perfectamente asequibles a otros Hoteles de este tipo en el país.

1.2 Descripción del funcionamiento del Hotel objeto de estudio, Hotel X

Como se ha explicado el Hotel objeto de estudio clasifica en el grupo de hoteles pequeños, de ciudad, con turismo de tránsito, caracterizado por:

- Pocas habitaciones, categoría de 5 estrellas, altos estándares de servicios y un producto costoso.
- Alto volumen de ventas comparado con su capacidad, pero con utilidades por peso de ingresos medianas debido a la cantidad de gastos fijos que poseen.
- Ofrece servicio en modalidad de turismo en grupo y turismo directo en carpeta, con oferta gastronómica de servicio a la carta fundamentalmente, aunque se combina con buffet cuando lo permite la operación, según la cantidad de clientes a recibir. Además genera oferta de servicios "opcionales", que representan un valor añadido al producto hotelero, incluidos o no en el precio de la oferta.
- Los servicios de apoyo (Mantenimiento, ama de llaves, seguridad y protección, etc.), son con ejecución propia, y se contratan servicios a terceros en dependencia de la ocupación y la especialidad de que se trate.
- Para las operaciones fundamentales el hotel trabaja con sistemas automatizados para la gestión de datos y la información en general (New Hotel).

Como se expresó funciona bajo un contrato de administración hotelera entre una empresa Mixta de capital 100% cubano (propietaria) y una compañía profesional de administración de hoteles de fama y resultados internacionales (Gerente), que se beneficia con el uso de una marca internacionalmente reconocida para ofertar sus servicios. Mediante éste contrato la Gerente se responsabiliza con la administración y comercialización de los servicios que presta el hotel a cambio del pago de honorarios.

El Hotel X, tiene logrado un posicionamiento en el mercado y ha alcanzado resultados satisfactorios que lo ubican entre los mejores de su tipo en el Caribe, obteniendo premios y otros reconocimientos. Posee una ocupación lineal entre un 85 y 98 % aproximadamente. Estos indicadores están avalados por la calidad de los servicios que se ofrecen, los estándares de la marca, los presupuestos destinados a la utilización de la "cuenta casa" con fines de promoción, asumir costos de calidad mediante acciones de prevención o como mecanismo para incrementar satisfacción en aquellos clientes que se quejan o reclaman algún servicio recibido, disminuyendo las pérdidas externas por no calidad.

1.2.1 Descripción de los Servicios

A continuación se identifica la gama de servicios que ofrece el Hotel, detallados en el apartado 1.2.3.

1. **Alojamiento**, Check-in de bienvenida con cóctel y toalla húmeda fría; servicio para hacer y deshacer las maletas; servicio de habitaciones (con cargo); menú de almohadas; mensajería, cambio de divisas; consejo y asistencia para reservas en destinos turísticos y locales de restauración dentro y fuera del hotel.
2. **Gastronomía**, servicio a la carta o buffet con más de una docena de platos a elegir, la carta incluye menús vegetarianos, platos típicos y variedad en los postres, que se pueden combinar con una selecta bodega u originales cócteles. El paquete turístico se gestiona según los planes de alimentación mencionados. Además cuentan con la propuesta culinaria o las bebidas del "Fumoir" y el "Lobby Bar".
3. **Arrendamiento de Tiendas**, fundamentalmente para los huéspedes.
4. **Alquiler de Salón**, fundamentalmente para convenciones y otras reuniones, se prevé explotar para ceremonias de bodas.
5. **Sala de Juegos**, servicio de internet y WIFi.
6. **Lavandería**, servicio de lavandería y tintorería a huéspedes.
7. **Telefonía**, servicio de comunicaciones por vía teléfono e internet.

De las 42 habitaciones que tiene el Hotel, 4 son junior suites y 38 son estándar, la mitad con balcón o terraza a la ciudad, con todas las comodidades y un esmerado servicio. Todas las habitaciones tienen servicio de TV por cable, servicio de Mini bar, baño completo, teléfono, caja Fuerte free, Internet WIFi gratis, radio reloj con base IPOD, carta de almohadas.

Para los servicios gastronómicos el recinto cuenta con un salón, un restaurante principal y otro Gourmet, además tienen un Lobby bar y un bar para fumadores.

Existen otras áreas nobles de uso común con esmerada decoración, en el Lobby por ejemplo, cuentan con una exposición de artículos originales de la época de la fundación de la ciudad en que está ubicado y cuadros de pintores de renombre de la localidad, los cuales se venden por el personal del fondo de Bienes Culturales contratado por el hotel. Tanto la tienda que pertenece a Caracol como el Fondo de Bienes Culturales pagan al Hotel un % de sus ventas.

Los requisitos de los servicios descritos dependen en primer lugar de los estándares de la marca con la cual el hotel ha contratado la administración cooperada y en segundo lugar por las modalidades de contratos y paquetes turísticos, la distinción final del servicio está aportada por la satisfacción de los requisitos de cada cliente en particular.

La prestación de servicios gastronómicos parte de la recepción de las solicitudes que incluyen los distintos planes de alimentación, fundamentalmente los de CP y MAP, dadas las características de hotel de tránsito y porque es común que los clientes quieran combinar su estancia en el hotel con el recorrido para conocer la ciudad.

El servicio de buffet que brindan se ofrece a partir de los diferentes programas de Menú que garantizan la variedad y permite enfocarse al tipo de cliente, según las ofertas típicas de sus nacionalidades, su edad, sus gustos, y con una buena dosis de comida criolla que muestra las especialidades de la casa y de la localidad.

En el Hotel se recibe turismo de vacaciones, en modalidad de recorrido, dado que el lugar donde se encuentra enclavado tiene muchos atractivos y fácil acceso. También reciben "hombres" de negocios que se motivan por las posibilidades económicas del lugar.

Dentro de los mercados fundamentales de clientes que visitan el hotel, se encuentra el Inglés, Francés, Alemán y E.U.A entre otros. El per cápita de ingresos oscila entre 85.00 y 99.00 USD/tur día.

Para retroalimentarse de las opiniones de sus clientes utilizan un sistema de encuestas que se analizan a nivel de cadena hotelera.

1.2.2 Servicios internos

El hotel tiene estructurado sus servicios internos de manera que permita mantener el funcionamiento estable y el nivel de prestaciones esperado de acuerdo a los estándares de la marca, la temporada, los tipos de mercado con que opera, etc.

Para el abastecimiento interno cuentan con tres almacenes, uno de víveres, uno de insumos y uno de mantenimiento, además las áreas de Ama de Llaves y Servicios Técnicos trabajan con stock de mercancías para prever interrupciones en el servicio.

Las áreas de gastronomía reciben mercancías para la venta debidamente conservadas y cubren un período de una semana, excepto los vinos que cubren un período mayor dadas las características de este tipo de oferta.

En el área de Ama de Llaves, para el control de la lencería, aseguran 5 montas requeridas por la marca y para satisfacer la reposición de los descartes.

La lavandería posee dos lavadoras, una de 22 Kg y una 12 Kg, una secadora de 22 Kg y un mangle pequeño para la mantelería, las lavadoras son automáticas y tienen programas de trabajo asociado que le permiten la rapidez y calidad en el proceso de lavado y desmanche.

Para la decoración viva del hotel, existe un contrato de servicios de florería con garantía de dos semanas.

Los amenities y la lencería que conforman el paquete de atributos de las habitaciones, así como los productos que se utilizan en la lavandería, generalmente son importados dada las características de la marca.

En el área de mantenimiento cuentan con un Sistema de Control Automático "Robot", que le permite monitorear y controlar todas las operaciones energéticas del hotel, al cual tributan todos los demás sistemas, como son el eléctrico (bombeo), contra incendios, alarmas, de gas, de clima, de alumbrado, etc.

Existen otros sistemas que apoyan el control, como son: el sistema de cámaras para la seguridad y protección del Hotel y el sistema de telefonía con una centralita que registra todas las llamadas y elabora diversos tipos de reportes, (los sistemas de acceso a las habitaciones).

1.3 Recursos humanos

Para ejecutar todas las actividades que demanda este tipo de instalación cuentan con una plantilla de 70 trabajadores, de ellos el 81% son directos al servicio y solo un 19% constituye el personal administrativo. De forma general tienen un índice de 1.6 trabajador por habitación física.

En la composición de su estructura, además de los 7 jefes de áreas (Economía, Recepción, Ama de Llaves, Sheff de Cocina, Maitre, Recepción y Ventas); tienen 2 especialistas (RRHH y Abastecimiento), han designado al subdirector cubano para las actividades administrativas y en general el Director extranjero es el que dirige toda la operación del hotel, siendo la máxima autoridad.

1.4 Procesos operacionales. Actividades principales

Para el registro, tratamiento y análisis de la información de costos del hotel se han identificado las principales actividades por áreas operacionales y de apoyo del hotel, esta

identificación parte de su estructura de procesos para la prestación de los servicios descritas en los apartados 1.2.1, divididos en procesos operacionales y de apoyo. Los Procesos operacionales son los que se encuentran de cara al cliente y generan los ingresos del hotel.

Alojamiento: Constituye la función básica del hotel, garantiza el cumplimiento del objetivo fundamental que es ofrecer el servicio de alojamiento con la máxima calidad posible y alrededor del cual convergen la mayoría de las actividades del hotel. Dentro del concepto de alojamiento se incluyen los subprocesos de:

- **Comercialización:** se refiere a la venta del hotel a través de contratos con Agencias de viajes y Turoperadores (TTOO) fundamentalmente, así como los estudios de mercado, efectuándose en cadena para todos los de su tipo en el país y eso es una garantía para la operación del hotel. Esta área le da tratamiento a los "Over booking" mediante monitoreo a la recepción de los clientes de acuerdo a la reserva y desvíos hacia otros hoteles de similares características cuando sea necesario aunque esta no es la política del hotel porque además de los gastos que ocasiona este proceso, se pierde la credibilidad y confianza de los clientes sobre la calidad el servicio que se ofrece. En este caso solamente se desvían guías y choferes. Se lleva un riguroso control de las reservas con 15 días de antelación para limitar al máximo los posibles errores y poder tomar decisiones en el tiempo justo.
- **Reserva:** es la recepción y procesamiento de la información de las ventas realizadas por los TTOO en un documento conocido como "Booking", así como la solicitud de los clientes directos. Esta información es esencial para la dirección del hotel ya que garantiza el proceso de planificación en función de las capacidades comprometidas o reservadas, en este caso los abastecimientos, vacaciones de empleados, reparaciones a la instalación, etc.
- **Carpeta o Recepción (Front Office):** tiene la responsabilidad de recibir, atender y dar salida a los huéspedes del hotel, incluye las actividades de:
 - recepción de huéspedes (check in) para la asignación de habitaciones y toda la documentación requerida, registro, control y actualización de las cuentas de los huéspedes.
 - salida de los huéspedes (check out) cierre de las cuentas y cobro de los saldos que corresponda.
 - cierre de las operaciones del día, determinación de la producción, emisión de

información financiera y estadística diaria y acumulada de las operaciones. En esta actividad se ejecutan y registran automáticamente las operaciones adicionales con los huéspedes, tales como alquiler de cajas de seguridad, cobro de servicio telefónico, cambio de monedas y otros.

- contabilización de operaciones relativas al alquiler de habitaciones permanentes para oficinas.
- atención a requerimientos de los huéspedes con respecto al alojamiento (información, cambio de habitaciones, averías, servicio de maleteros y botones) o a cualquier otro asunto. Estas actividades se ejecutan en interrelación con la actividad de relaciones públicas.
- tramitación, ejecución y registro del servicio telefónico del hotel tanto para huéspedes como para administrativos. Automáticamente se generan los registros de la Pizarra Telefónica que pueden conllevar cargos directos a las cuentas de los huéspedes.
- Facturación: confección de las facturas a los TTOO por los servicios prestados por el hotel a los turistas enviados por ellos, de acuerdo a los términos de los contratos firmados.

Cada factura que se emite a los TTOO tiene que coincidir con los datos de los documentos emitidos por él, dígame “Rooming List” o “Voucher” que presenta cada turista al arribo al hotel.

En el caso de los turistas directos la facturación se efectúa en la carpeta del hotel en el momento de la salida y liquidación de la cuenta.

Gastronomía: Incluye todas las actividades relacionadas con elaboración, oferta y servicio a los huéspedes de productos alimenticios y bebidas. Puede incluir diferentes actividades, tales como:

- Cocina: elabora platos o productos que oferta el hotel en su carta gastronómica, controla el costo de la comida que se elabora a los efectos de mantenerlo dentro de las normas establecidas por el hotel. También elabora parcial o totalmente la comida que se sirve en el comedor para trabajadores, además controla el centro de elaboración de productos cárnicos (casilla), incluyendo el control de mermas y subproductos.
- Bares, Cafeterías y Restaurantes: agrupa todo los puntos de venta de comidas y bebidas existentes en el hotel, como puede ser el restaurante buffet, lobby bar, bar de fumadores, snack bar, piano bar, etc.

En el registro de las operaciones de estas áreas se realiza una liquidación diaria de su producción y se deposita sellado en el buzón de confianza se encuentra en la carpeta del hotel, para ser recogido al día siguiente por el cajero principal y ser depositado en la Caja central del hotel, este acto con la presencia de un testigo, así como realizar la revisión de ésta liquidación por el área que corresponda.

- Room service o servicio de habitaciones: presta servicio de gastronomía ligera a las habitaciones de los huéspedes que lo soliciten. En dependencia del tipo de servicio que oferte esta actividad se asocia a una cafetería, bar o cocina central, unidades que le suministran las comidas y bebidas solicitadas por los huéspedes.
- Mini bares: presta servicios de bebidas a las habitaciones de los huéspedes, aún sin solicitarlo y que su objetivo es mantener la reposición constante de los servicios de la carta de un mini bar, o refrigerador pequeño.

El reporte contable, incluyendo el ingreso correspondiente a este servicio se obtiene por gastronomía y sin embargo su control se asocia al área de ama de llaves, que es quien solicita al almacén los productos y las camareras responden por el completamiento de cada producto consumido, así como por el reporte para su cobro a través de un cargo a cuenta del cliente.

- Comedor presta el servicio de desayuno, almuerzo y cena para trabajadores que se encuentren laborando, de acuerdo a un menú planificado. Controla, además, los útiles y utensilios que se utilicen en el área. Aunque esta área pertenece a gastronomía se debe aclarar que sus gastos clasifican como no operativos, esto responde al nomenclador vigente en Cuba por ser actividades que no se corresponden con la actividad fundamental.

Lavandería/Tintorería: recibe ingresos por la atención a la ropa de los huéspedes y los costos correspondientes asociados.

Tiendas minoristas: no constituye una actividad fundamental para el hotel, se refiere a la venta de joyas de plata y perfumería cuyo servicio está contratado a un tercero.

1.5 Procesos de apoyo. Actividades administrativas y de apoyo.

Dentro de las áreas de apoyo se identifican las actividades asociadas a los procesos de dirección y de apoyo del hotel; para facilitar el análisis de los costos, en este trabajo, se agrupan en dos categorías, de apoyo directo a la hotelería y el resto (otros).

1.5.1 Procesos de apoyo directo a la hotelería

Ama de Llaves: incluye los servicios de mantenimiento de la limpieza y el estado óptimo de la disponibilidad y habilitamiento de las habitaciones y áreas de alojamiento del hotel.

También asume otras funciones como son el control de los equipos y utensilios existentes en las habitaciones, el control de la existencia, rotación, registro de lencería en uso, control del suministro a habitaciones y consumo de "amenities" (mini dosis), artículos de papelería y otros para huéspedes.

Esta función y los informes que emite se consideran como control o contrapartida de las operaciones de la carpeta o recepción del hotel.

También asume los gastos asociados al lavado de avituallamiento por la lavandería del hotel, mientras lo permita la ocupación, en caso contrario realiza las gestiones y control de la contratación a la empresa especializada que brinda este servicio.

Animación y Recreación: esta actividad tiene gran importancia dentro del servicio del hotel, asume las actividades de entretenimiento para los huéspedes, a través del Relacionista Público se controlan los costos asociados a contratación de músicos y artistas, mantenimiento de equipos de audio. Estas actividades no se cobran a los huéspedes y forman parte del denominado "ambiente" del hotel.

Relaciones Públicas: controla los servicios de atención directa al cliente, incluye protocolo, y atención a huéspedes "VIP" (Very Important persons).

Mantenimiento técnico: realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones básicas del hotel, tales como: edificios (habitaciones), calderas, cámaras frías, climatización central, elevadores, planta eléctrica, equipos de bombeo, etc., y garantiza el mantenimiento técnico y las reparaciones de todas estas instalaciones, mediante la gestión y control de los contratos con terceros especializados en cada materia. Además registra y controla el consumo de portadores energéticos.

Abastecimiento / almacenes: elabora y ejecuta el plan de abastecimiento del hotel y controla la existencia de mercancías, insumos y utensilios, Abastecimiento pertenece a la dirección y los Almacenes a economía.

Seguridad y Protección física: dirige y ejecuta los servicios de protección al hotel por personal del propio hotel.

1.5.2 Otros procesos de apoyo

A continuación se describen las principales actividades que se desarrollan durante la prestación de los servicios internos definidos en el apartado 1.2.1.1.

Economía: presta los servicios de registro económico-financiero, emisión de los estados financieros básicos y otras informaciones a la dirección del hotel, así como el control de las finanzas del hotel. Incluye las actividades de:

- Caja central
- Registro y control de los Activos Fijos
- Revisión, control y ajuste de las auditorías de ingresos
- Revisión, control y ajuste de las existencias
- Revisión, control y ajuste de la facturación
- Revisión, control y ajuste de las operaciones del costo
- Registro y control del resto de las operaciones generales de contabilidad.
- Cobros: esta es una actividad de importancia financiera para el hotel, ya que tiene la responsabilidad de analizar y controlar las cuentas por cobrar y realizar las gestiones de cobro para garantizar que éstas se mantengan dentro del plazo de cobro o línea de crédito establecido.

En muchos hoteles ésta actividad pertenece al área de alojamiento, debido a que la gestión de cobro necesita de premura y dominio de la facturación, pero en este tipo de hoteles pequeños se agrupan las funciones en pos de mejorar la eficiencia.

Recursos Humanos: controla los servicios al personal, incluidos los salarios, capacitación, atención al hombre y elabora las pre-nóminas para el pago a los trabajadores.

Informática: garantiza el funcionamiento óptimo del sistema automatizado de gestión implantado en el hotel, así como del desarrollo e implementación de las nuevas aplicaciones informáticas que requiera la operación del hotel. Adquiere una importancia fundamental en el hotel, pues opera con sistemas automatizados de gestión en línea (New hotel, New pos, new stock).

Servicios médicos: brinda servicios a huéspedes del hotel. Se ejecuta por médicos y enfermeras suministrados por el órgano de Salud Pública en locales brindados por el Hotel.

Administración: dirige y controla la actividad administrativa, así como es la máxima autoridad de toda la actividad operativa del hotel.

2. Evaluación del sistema de costos del Hotel X. Fundamentación del trabajo

2.1 Estudio de los sistemas de costos

La Contabilidad juega un papel decisivo dentro del sistema informativo de una empresa, sus objetivos están orientados hacia la comunicación de información útil a los usuarios, internos (directivos y trabajadores) o externos (accionistas, instituciones financieras, proveedores, organismos oficiales, acreedores, etc.).

La Contabilidad de costos se ocupa de satisfacer las necesidades de información de la gerencia empresarial en las diferentes etapas del desarrollo de las organizaciones, constituye un instrumento de control de la gestión y tiene como objetivo general el cálculo de los costos de los servicios o productos que ofrece la empresa.

Dentro de los propósitos principales que juega la información contable con fines internos está: la **valuación de inventarios y determinación de utilidades** durante el proceso de acumulación de los costos de los productos y servicios de una organización, la **planeación** y el **control** de la ejecución de la decisión planeada y la evaluación del desempeño según los resultados obtenidos como instrumento de dirección para la toma de decisiones.

El proceso evolutivo experimentado por la Contabilidad de Gestión y en este caso por la contabilidad de costo, está estrechamente vinculada a los cambios en los sistemas de dirección, los objetivos estratégicos de las organizaciones y la relación entre el sistema informativo para la gerencia y el proceso de toma de decisiones.

En el caso del objeto de estudio, para tomar decisiones eficientes es necesario conocer realmente la situación y disponer de información que respalde el análisis de sus causas, incluyendo el análisis del costo extendido a todas las actividades del hotel, siendo necesario la distribución de los gastos indirectos y el control de los gastos fijos por áreas como un instrumento poderoso de la administración.

En los Lineamientos Generales (2001, septiembre) se plantea que *“las tres etapas básicas del costo: planificación, registro y cálculo, constituyen la base indispensable que permite el control del costo y que asegura el análisis comparativo de los resultados realmente logrados*

con las previsiones efectuadas, con vistas a modificar la acción administrativa en la medida que sea necesario a fin de que la empresa alcance los objetivos básicos de la eficiencia”.

2.1.1 Clasificación de los costos

Según los Lineamientos sobre costos del MFP se llama Gastos al monto total, en términos monetarios, de los recursos materiales, laborales y financieros utilizados durante un período cualquiera, en el conjunto de la actividad empresarial y Costos de producción a la magnitud de los recursos materiales, laborales y monetarios empleados para alcanzar un cierto volumen de producción con una determinada calidad.

Según el sistema uniforme de cuentas de la industria hotelera UNIFORM SYSTEM (, son costos los referidos a los departamentos operacionales y gastos los referidos a los departamentos funcionales y de propiedad, lo que significa por tanto “costo del producto” y “gastos del período”.

De forma general se consideran por todos los autores que el costo está compuesto por tres elementos fundamentales, los materiales, la mano de obra y otros gastos.

En los lineamientos se plantea que los elementos obligatorios de los gastos que conforman el costo total de una empresa son las materias primas y materiales, combustibles, energía, salarios, otros gastos de la fuerza de trabajo, gastos de la Operación, depreciación y amortización y otros gastos monetarios.

Entonces las partidas y sub partidas que cada empresa determine incluir en su sistema de costo deben permitir la agregación de las mismas en los conceptos: Materias primas y materiales, Gastos de la fuerza de trabajo, Otros gastos directos, Gastos indirectos de producción.

Para la evaluación del sistema de costos del Hotel X primero es preciso analizar la clasificación de los costos en general y en particular para el objeto de estudio.

**Según la Vinculación al
producto**

Costos Directos: se identifican directamente con el objeto de costo, ejemplo, materias primas, salario de obreros directos o el caso de la depreciación de las maquinarias asociadas a un taller de producción.

	Costos Indirectos: no pueden identificarse de forma directa con el objeto de costo, ejemplo: energía, depreciación de equipos, agua, seguros, impuestos. Se <u>distribuyen mediante una tasa.</u>
Según el Nivel de actividad	Variables: su monto total cambia en proporción directa a las variaciones del nivel de actividad, ejemplo, consumo de la materia prima o materiales directos. El costo unitario variable para diferentes niveles de actividad se mantiene sin cambios. Fijos o de estructura: se mantiene constante aunque varíe el nivel de actividad, ejemplo, alquileres, depreciación de equipos (método línea recta) o del edificio, salario de ejecutivos. Generalmente disminuyen cuando aumenta el nivel de actividad. Mixtos: gastos que tienen características de fijos y variables, son semivariables y/o escalonados. Semi variables: la parte fija es mínima al hacer un producto o servicio, mientras la parte variable es el costo cargado por la utilización del mismo, ejemplo, cargos por servicios telefónicos, la parte fija representa el derecho al servicio y la variable las llamadas realizadas. Escalonados: la parte fija cambia abruptamente a diferentes niveles de actividad, con rangos de invariabilidad pequeños, ej. Salario de supervisores según cantidad de trabajadores.

Tabla N 2.1 Clasificación de los costos y gastos

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar se deben considerar los tipos de costeo.

Según el momento en que se lleva a cabo el cálculo.	Costeo histórico: primero se consume y luego se determinan el costo en virtud de los insumos reales y puede utilizarse tanto en costos por órdenes como en costos por procesos. Costeo predeterminado: los costos se calculan de acuerdo con consumos estimados.
Según la Unidad de referencia o prorrateo utilizado	Costo unitario: costo de una unidad de referencia. Costo total, en un período de tiempo (mes, semana, año) o por elementos del costo de producción, puede ser Costo por peso de producción, se compara el costo con su importe.
Según el grado de control	Controlables: las decisiones permiten su dominio o gobierno por parte de un responsable (nivel de producción, stock, número de empleados). No controlables cuando no existe la posibilidad de su manejo por parte de un nivel de responsabilidad determinado (costo laboral).
Por área de responsabilidad	Aplicar a cada dirigente las partidas de costos sobre las cuales tiene autoridad. Puede resultar complejo o difícil de procesar, por lo que se acostumbra a determinar los “costos por departamentos”, donde se cargan a cada centro de costo los gastos que se incurren independientemente de que sean controlables o no por el responsable de esa área

Tabla N 2.2 Tipos de Costeo

Fuente: Elaboración propia

2.1.2 Sistemas de costos

Para comprender la esencia del trabajo, además, es indispensable dominar los aspectos relativos a los tipos de sistemas de costos.

Los sistemas de costo constituyen el conjunto de normas, métodos, procedimientos, registros, medios de procesamiento y recursos humanos, con el objetivo de obtener la información acerca del comportamiento de los recursos empleados en la producción o servicio.

Tradicionalmente los sistemas de costos se han clasificado de acuerdo a los aspectos siguientes. Véase la Figura N 2.1 y la tabla N 2.3.

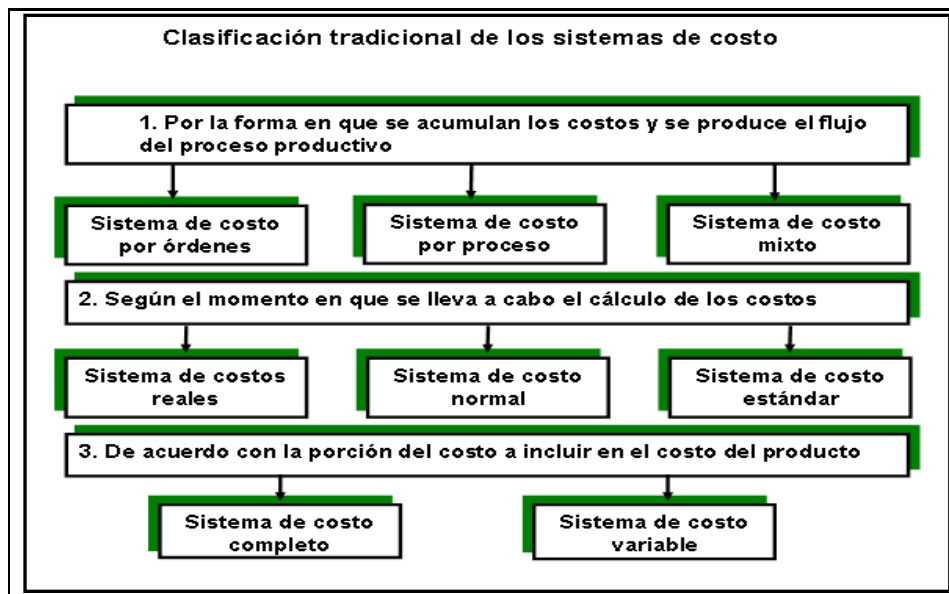


Figura 2.1 Clasificación Tradicional de los sistemas de costos

Fuente: Polimeni (1989), Álvarez López y colectivo (1994), Martín (2001), Ripoll y Balada (2003), Horngren (2007)

Según el momento en que se lleva a cabo el cálculo del costo

Sistemas de costos reales: costos realmente incurridos en la producción o servicio y tienen la desventaja de que carecen de norma o plan para ejercer su control y determinar su corrección, el registro y cálculo generalmente es engorroso y produce resultados tardíos.

Sistemas de costos estándar: determinación previa de la cantidad y calidad de los recursos necesarios para ejecutar una producción o servicio dado y tienen la ventaja de que establecen la norma para el ejercicio adecuado de la función de control.

	Sistemas de costo normal Mide los costos indirectos sobre una base predeterminada y usan costos reales para los materiales y mano de obra, se calcula una tasa de asignación para repartir el Costo Indirecto a la producción o servicio. Si la tasa de aplicación es Real parte de los datos históricos utilizándose el Método de Costeo Real y si la tasa de aplicación es predeterminada se toman los datos provenientes del presupuesto, utilizándose el Método de Costeo Normal.
Por la forma en que se acumulan los costos.	Sistema de costo por órdenes: cuando su uso depende de pedidos especiales de los clientes. Los lotes de productos elaborados o servicios ofrecidos son distintos, por lo que el sistema de costos tiene que adaptarse y concentrar el esfuerzo en determinar el costo de cada lote como gran unidad dentro de la producción o servicio total.
	Sistema de costo por procesos: cuando la producción es repetitiva y poco diversificada, aunque los artículos son bastante uniformes entre sí.
De acuerdo a la porción del costo a incluir en el costo del producto	Sistema de costo total Incluye los Costos Fijos y Variables dentro del costo de producción. Se reparte el Costo Fijo a la producción mediante un criterio de asignación.
	Sistema de costo variable La distribución de los costos indirectos se realizan bajo procedimientos arbitrarios, se presentan cifras globales que dificultan el análisis económico y no es posible fijar claramente la responsabilidad individual. Como una solución a estas limitaciones es que se pone en

	práctica el denominado costeo variable o como mejor se conoce en la hotelería costeo directo, que consiste en aplicar al producto o servicio solamente los costos variables. Este método se puede aplicar tanto en un sistema de costos reales o normados, así como por procesos o por órdenes.
	Sistema de Costos por actividades: Se encarga de hacer la asignación de recursos a productos, servicios y otros elementos sujetos a evaluación, sin importar el origen de las cuentas, es decir, no se incluyen a los productos exclusivamente en los 3 elementos del costo, también gastos de admón., venta y/o financieros.

Tabla N 2.3. Clasificación de los sistemas de costos

Fuente: Elaboración propia

Nótese que los costos en el Hotel X clasifican como un sistema de costos reales que se orienta hacia el control y medición de la eficiencia mediante un sistema de registro y control presupuestario, basado en el costeo directo (o Variable) donde se aplica el concepto de resultado departamental o por áreas de responsabilidad para la medición de la eficiencia. Por estas razones el procedimiento para la gestión del costo del hotel conlleva considerar la clasificación general y específica para cada tipo de gastos, con mayor énfasis en el costo variable y adecuaciones de los costos indirectos y fijos para la etapa de análisis.

El método de costeo variable es efectivo para los empresarios, ya que permite:

- controlar el costo operativo para mejorar la eficiencia lograda,
- estudiar minuciosamente cada costo para sacar rápidas conclusiones en presencia de posibles cambios de los factores que puedan incidir en la elaboración-modificación en cantidades o calidades de la materia prima a emplear; en la alteración de las labores de la fuerza de trabajo, individual o del equipo; así como en los métodos que utilizan para su desempeño,
- conocer los valores que permitan delinear los presupuestos internos y faciliten su control ulterior,

- tomar decisiones a efectos de mejorar la rentabilidad del negocio.

Si se considera que, los cambios en el ámbito empresarial actual están incidiendo en el sistema de cálculo y gestión de costos que se emplea, pues repercuten en reducción del peso de la mano de obra directa, incrementos de los costos indirectos, dígase en investigación y desarrollo, programación, logística, administración y que aparejado a los cambios en los procesos productivos y de prestación de servicios en las organizaciones se desarrollan nuevos modelos de gestión entre los cuales se destacan los basados en la gestión de actividades: Costo basado en las actividades (CBA), Gestión basada en las actividades (GBA) y Presupuesto basado en las actividades (PBA), y los basados en la gestión de los procesos: Calidad total (CT), Justo a tiempo (JAT) y Teoría de las restricciones (TDR), se visualizan nuevas tendencias en los sistemas de costos.

A partir de estos cambios y según se muestra en la tabla anterior, con las nuevas tendencias de los sistemas de costos, unos de los sistemas que cobra fuerza es el "activity based costing" (ABC), costeo basado en actividades, es el método que costea en primer lugar, las actividades para posteriormente costear los productos y otros objetos de costos.

Es de señalar que los métodos tradicionales continúan empleándose en gran medida y que los sistemas de costo por procesos y directos mantienen su vigencia, en particular para entidades de producción continuada o de servicios según aplique cada uno.

2.2 Características del costo en el sector hotelero

2.2.1 Métodos de costeo en la actividad hotelera

Como se ha mencionado en el sector hotelero se emplea el Uniform System, basado en el Método de Costeo Directo por departamentos, en el cual se aplican al servicio los costos variables, se calculan los gastos directos de los Departamentos Operativos y no se distribuyen los gastos indirectos ni se incluyen los cargos fijos, los que se registran en un estado independiente. Los costos de "capacidad", ni se distribuyen entre los departamentos operacionales, ni se prorratean entre los diferentes servicios, simplemente se llevan como un gran total clasificados dentro del concepto de "gastos de capacidad", se concibe que dichos gastos están más relacionados con la capacidad de prestar el servicio, que con el servicio mismo.

Dentro de las ventajas que tiene este método para el logro de resultados eficientes en la hotelería es que:

- Permite centrar la atención de los gerentes en el incremento de las ventas de los servicios del hotel valorando que la utilidad es el reflejo de la actividad económica.
- Da más atención a los costos controlables, porque la estructura logística se debe mantener independiente a la ocupación, pero igual se controlan los gastos fijos.
- Se adecúan a las actividades de planificación y control de gestión para pronosticar con razonable de exactitud, la elevación de la ganancia neta ante aumentos de la ocupación.
- Familiariza a los gerentes con el cálculo y análisis el Punto de equilibrio, lo cual les permite conocer en que monto de ventas se entra en la zona de pérdidas.
- Como el costo de la fuerza de trabajo se considera variable, el costo de personal incrementa la participación que tiene el costo variable dentro del costo total en el hotel.

La **desventaja** fundamental del método es la no distribución de los costos indirectos y la no relación del beneficio neto con la inversión exigida al no validar los costos de estructura.

Comparando el enfoque tradicional y el moderno, se observa que la diferencia fundamental está dada porque en la metodología convencional, los costos son asignados a los productos en el ámbito de unidades, supone que todos los costos dependen del volumen de producción o nivel de actividad, sin embargo en los sistemas actuales, basado en el control por actividades, aunque también se asignan costos al nivel de unidades, en muchos casos se realiza la asignación en el ámbito de lote, de productos o de infraestructura.

Diferentes autores han analizado las ventajas y limitaciones de los sistemas de costos, tanto de los tradicionales como los actuales.

Las **limitaciones de los sistemas tradicionales** empleados en los hoteles se presentan a partir de estudios previos realizados en la Universidad de Matanzas (Vega Falcón, 2000):

- A pesar de que existen métodos para el prorrateo de los cargos (indirectos □ Directo, Escalonado, Algebraico), generalmente no se aplica. Los costos son inexactos debido a que existe gran número de costos semivariables que no pueden separarse fácilmente en fijos y variables, además de que muestra toda la información de forma cuantitativa y no la cualitativa necesaria. En el caso de los Departamentos Operativos se desglosan los ingresos según los servicios brindados en cada área operativa: costo de ventas, gasto de

personal y gasto de explotación. En los No Operativos solamente se hace mención a los gastos de personal y de explotación.

- Los Sistemas Integrados (Interhotel) dedican gran parte de su esfuerzo a la valoración de existencias, lo que no procede en el sector hotelero dada la intangibilidad del servicio, analizan ratios de costos que se conceptualizan algunos como ratios y otros como costos. Los gastos indirectos se registran sin tener en cuenta el centro de costo del que provienen, diariamente se analizan los gastos de comida y bebida por los centros de costo correspondientes, el resto de los gastos se analiza mensual por departamentos.
- La captación diaria de los inventarios convierte al cálculo del costo en engorroso y resta calidad al análisis de las desviaciones diarias.

Las **ventajas del Sistema de costos ABC** según diferentes autores son:

- Permite un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructurales. Pueden usar indicadores no financieros para valorar inductores de costos, facilita medidas de gestión, además de medios para valorar los costos de producción. Estas medidas son esenciales para eliminar el despilfarro y las actividades sin valor añadido (Malcolm Smith, 1995).
- Aplica a todo tipo de empresas, identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables y permite calcular de forma más precisa los costos, fundamentalmente determinados costos indirectos de producción, comercialización y administración. Permite relacionar los costos con sus causas, lo cuales es de gran ayuda para su gestión (Amat Oriol y Soldevila Pilar 1979)
- Es útil en la etapa de planeación, pues suministra información para fijación de precios, búsquedas de fuentes, introducción de nuevos productos y adopción de nuevos diseños o procesos de fabricación, entre otras (Aimar Franco, 1995).

Las **desventajas de las tendencias modernas**, en específico el sistema ABC son:

- Es esencialmente un sistema de costos históricos por lo que su utilidad es dudosa si hay aspectos de costos futuros. Se corre el peligro de aumentar las imputaciones arbitrarias, si no se precisan criterios de decisión respecto a la combinación y reparto de estructuras comunes a las distintas actividades, a través de diversos fondos de costos y de inductores comunes de costos (Malcolm Smith, 1995).
- Existe un gran desconocimiento sobre las consecuencias económicas y organizativas tras

su adopción. La selección de los inductores de costos puede ser un proceso difícil y complejo (Gutiérrez Ponce, 1993 y Sáez Torrecilla, 1994).

- Los costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades, puede provocar que se descarte lo adecuado de los sistemas de costos tradicionales (Amat Oriol y Soldevila, 1997).
- Abandona el análisis de costos por áreas de responsabilidad, se basa en información histórica, carece del respaldo que otorga la partida doble y no efectúa una segregación de costos por tipo de variabilidad (Capasso, Granda y Smolie, 1994).

Por tales motivos los cambios al sistema de costos actual del hotel debe tener en cuenta estos elementos, siendo oportuno declarar que la aplicación del sistema de costeo ABC, depende de que las características de las entidades así lo justifiquen y pueden ser utilizados en estrecha relación con los sistemas tradicionales, que son su base y punto de partida (Suárez, 2009).

2.2.2 Estructura de los costos y gastos en el sector hotelero

Como se ha manifestado hasta el momento, la actividad hotelera se caracteriza por la complejidad y cantidad de procesos que se realizan para prestar los servicios de alojamiento, gastronomía y otros que significan valor añadido.

Actualmente los gastos de la actividad hotelera se clasifican por el tipo de gasto, por el área o unidad organizativa donde se realizan y por su naturaleza.

Según el tipo de gasto se consideran en tres categorías:

- Los que corresponden a los departamentos operativos y que representan costos y gastos directos de las actividades productivas del hotel.
- Los que corresponden a otros departamentos del hotel que brindan servicios internos a todas las áreas y que incluyen gastos indirectos de las actividades principales.
- Los que corresponden a cargos fijos del negocio, tales como alquileres, impuestos, seguros, intereses, amortizaciones y depreciaciones, etc.

Desde este punto de vista se puede resumir que en los hoteles los elementos fundamentales del costo son:

1. Costo de gastronomía: comida, bebida, tabacos y cigarros, mercancías varias en tiendas (si procede)

2. Costo de servicio telefónico

3. Costo de lavandería y tintorería

4. Otros gastos operacionales que incluyen los suministros de alojamiento y de gastronomía, los suministros de limpieza, suministros de mantenimiento, etc.

La estructura de costos y gastos de los hoteles y en particular del Hotel X depende en gran medida de su clasificación en Operativos y No operativos y a partir de ahí, de su clasificación según el Nivel de Actividad y según la vinculación al producto hotelero, es decir directos al servicio y directos a la operación, en este último grupo se enmascaran los gastos indirectos al servicio.

Dentro de la Operación del Hotel se encuentran:

Directos al servicio:

- Costo de mercancía vendida
- Costo de los servicios turísticos: costo de lavandería y costo de telefonía.

Directos a la operación:

- Gastos de Personal de Operación: salarios, vacaciones, seguridad social, fuerza de trabajo, otros gastos de personal de todos los trabajadores del hotel, que incluyen capacitación, gastos de protección del trabajo, alojamiento y consumos de mandos extranjeros, gastos de cuenta casa, etc.
- Gastos directos de operación: incluye gastos de materiales (limpieza, para huéspedes, de oficina, para cocina, de gastronomía, papelería para huéspedes, flores y adornos); de energía eléctrica; gas; agua; combustible (gasolina regular, especial, diesel, aceites y grasas); mermas, baja de herramientas; dotación; comunicaciones; promoción y publicidad (anuncios en revistas, ferias y exposiciones, folletos, imagen, grupo FAM, cuenta casa representación); recreación y animación (espectáculos, premios y juegos); servicios contratados de mantenimiento y reparaciones (y otros; impuestos; alquileres de equipos; entretenimiento; asesorías; dietas; transporte de personal; etc.
- Gastos Fijos de Operación: Depreciación; seguros; amortización; vida útil no depreciada; etc. de todo el hotel.

Los gastos directos a la operación no se tienen en cuenta para el cálculo de la utilidad bruta pero sí se analizan, exceptuando los gastos fijos, para el cálculo del GOP (Ganancia de Operación del Período).

Los gastos de personal y los directos de operación tienen incluido un grupo de partidas que constituyen gastos indirectos dado que no pueden identificarse directamente con el objeto de costo, es decir, no participan directamente en la prestación del servicio. Estos gastos generalmente están vinculados a los departamentos o áreas administrativas, algunos ejemplos pueden ser los gastos del personal administrativo, los honorarios e impuestos, los gastos de depreciación de los equipos en funciones administrativas, los gastos de publicidad y promoción, los gastos de energía, agua, etc.

Dentro de los No operativos del Hotel se encuentran:

- Gastos financieros: incluye comisión y servicios bancarios; gastos por multas y fluctuación de la moneda; gastos por perdidas de cuentas de dudoso cobro.
- Gastos de comedor obrero: incluye gastos gastronómicos de comida y desayuno del personal.

Considerando que los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor y que están encaminados a satisfacer al cliente, por tanto la estructura de costos y gastos también está en función de ello y se clasifican en:

- De servicios: todos los que conforman los procesos operativos (claves), tales como: alojamiento, que incluye recepción (telefonía); ama de llaves (lavandería); cocina; servicio gastronómico (restaurante y bares); recreación (sala de juegos).
- En función del servicio: todos los que conforman los procesos estratégicos, dígame: Gestión de la dirección; gestión de los RRHH; comercialización que incluye relaciones públicas, animación y recreación, calidad.
- De apoyo al servicio: todos los que conforman los procesos de soporte para el servicio, dígame: servicios técnicos incluida las actividades de energía, Seguridad y Protección, Compras y abastecimiento, etc.

Según el Nivel de actividad, la clasificación de los gastos es complicada porque los procesos interactúan unos con otros, pero se puede explicar esta clasificación de la siguiente forma:

- Variables: son todos los costos de comestibles, bebidas, cigarros, telefonía y lavandería a clientes, así como; todos los gastos de materiales para clientes directos a la variación del nivel de ocupación.

- Fijos: son los gastos que existen independientemente del nivel de ocupación, están bien definidos en el estado de resultado del hotel y ejemplo de ellos son los alquileres, seguros, depreciación.
- Mixtos o semi variables: son los gastos donde la parte fija es mínima al prestar el servicio, mientras la parte variable es el costo cargado por la utilización del mismo, por ejemplo:
 - los cargos por servicios telefónicos, los cuales tienen una parte fija que representa tener derecho al servicio y una variable en función de las llamadas realizadas.
 - la energía eléctrica comprada a terceros, con un costo constante para mantener la conexión con la red de distribución y otro variable que representa el consumo real de energía,
 - los servicios contratados a terceros que tienen un por ciento fijo pero la mayor parte varía según la ocupación, por ejemplo lavandería, traslado de valores, etc.

En sentido general los gastos fijos y semi fijos representan aproximadamente el 70% del total de gastos en el Hotel X, lo cual se comporta de forma similar a cualquier hotel de este tipo en el país.

Desde el punto de vista de la estructura contable las partidas de costos y gastos se clasifican de la siguiente forma:

Costo de venta: Incluyen los costos de los servicios prestados y mercancías vendidas, entregadas a los clientes. Los cargos a estas cuentas se efectúan a costo real e incluye el costo de alimentos, bebidas, cigarros y otros turísticos como costos de comunicaciones y lavandería de clientes.

Gastos de Operación: En estas cuentas se registran los gastos incurridos en el desarrollo de las actividades en las que no se calculan costos por servicios, tales como: actividades propias del servicio de alojamiento y gastronomía, servicios de comunicaciones interno, alojamiento y recreación, entre otros. También comprende los gastos fijos de operación.

En esta clasificación se destacan algunos procedimientos específicos del UNIFORM SYSTEM para la contabilización de determinados gastos, como puede ser:

- Para el registro y control contable del Menaje de Hotelería (lencería, mantelería, cubertería, cristalería, vajilla, locería, utensilios de cocina y comedor, uniformes, etc.) se diferencia entre el menaje nuevo que está en el almacén sin uso y se clasifica

dentro del Activo Corriente de la entidad en la Cuenta de Inventarios, pero el menaje que está en uso en las distintas dependencias del hotel constituye un "recurso inmovilizado" que constituye un objeto de trabajo del hotel, por lo que el Sistema Uniforme lo clasifica dentro del Activo Fijo, conjuntamente con los restantes medios de trabajo. Como cualquier otro medio de trabajo su costo debe depreciarse o amortizarse, es decir, distribuirlo en su período de vida útil estimado.

- Para el registro y control de los Gastos de preapertura propietarios (gastos en que se incurre antes de la puesta en explotación del Hotel), el Uniform System establece que deben cargarse directamente a las cuentas de gastos tan pronto se incurra en ellos, o amortizarlos en un breve período de menos de un año.
- Para el cálculo de la Provisión de cuentas incobrables (gastos estimados de la provisión para pérdidas en cuentas incobrables) se tiene en cuenta la experiencia histórica y la evaluación individual de cada cuenta por cobrar, para establecer un porcentaje anual de las ventas al crédito y se compara con el que % que establece el MINTUR.

Gastos Generales y de administración: Incluyen el importe de los gastos en que se incurren en las actividades de administración de la entidad (excluyendo los del personal de dirección vinculado al servicio). Comprenden entre otros, conceptos tales como: gastos de la fuerza de trabajo, pagos de subsidios de seguridad social a corto plazo del personal de dirección de la empresa, gastos generales de protección del trabajo y de preparación de cuadros.

Gastos Financieros: gastos en que se incurran, relacionado con las operaciones financieras. Incluyen, entre otros, conceptos tales como: Gastos por intereses, comisiones bancarias, fluctuaciones de las tasas de cambio, multas, sanciones, morosidad e indemnizaciones.

Otros gastos: gastos que no corresponden a las actividades fundamentales de la empresa, ni se consideran gastos financieros, pérdidas, faltantes, ni gastos de años anteriores. Comprenden entre otros, gastos por concepto de: comedores, cafeterías.

Gastos por pérdidas, son los gastos que una vez investigados, son asumidos por la entidad, al no poderse aplicar la responsabilidad material. Incluye, entre otras, las pérdidas por desastres no financiados por el seguro, el valor no depreciado de los Activos Fijos Tangibles dados de bajas antes de finalizar su vida útil, gastos de períodos anteriores, no registrados

en su oportunidad o que provienen de rectificaciones, que representen afectaciones al resultado de la entidad.

Gastos por faltantes: incluye gastos por faltantes de Activos Fijos Tangibles, Inventarios, medios monetarios, equipos por instalar y materiales para el proceso inversionista, que una vez investigados, son asumidos por la entidad.

Para el trabajo del costo en el Hotel se enfatiza en el costo de ventas, gastos operacionales y de alguna manera los gastos generales y de administración.

2.3 Diagnostico al sistema de costos del Hotel X

2.3.1 Condiciones iniciales para la realización de la revisión del ámbito

Para el desarrollo del diagnóstico se consideran las siguientes resoluciones, que de manera general abordan el tema:

- 1 Lineamientos Generales de costos, modificada por la Resolución 25 de 1997 del MFP,** aprueba los "Lineamientos Generales para la Planificación y Determinación del Costo de Producción", establece que se confeccionarán sistemas de costo para lograr una base y principios únicos que, una vez desarrollados en función de las especificidades de cada empresa, constituyan un instrumento eficaz para la dirección.
- 2 Resolución 426 del 2012 del MFP,** en su resuelto SEGUNDO dice: Excluir del costo de producción los impuestos, tasas y contribuciones y consecuentemente modificar los Lineamientos Generales para la Planificación, Registro, Cálculo y Análisis del Costo, según corresponda, esto aún está pendiente.
- 3 Resolución 54 del 2005 del MFP,** establece que las empresas deben elaborar, a partir de la Normas Cubanas de Contabilidad y de Contabilidad Gubernamental, un documento que contenga la base normativa contable de cada entidad, como parte del Sistema de Control Interno, esta debe incluir la información correspondiente a la Contabilidad General y Contabilidad de costos.
- 4 Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución:**

Lineamiento N. 248. Considerar la infraestructura de apoyo al turismo, que es necesario crear, y el mantenimiento y renovación de la existente. Implementar medidas para disminuir el consumo de agua por turista, incrementar la utilización de

fuentes de energía renovable y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos.

5 Herramientas aplicables para el análisis del costo

Existen herramientas para el análisis del costo que proporcionan pautas a la gerencia para decisiones relacionadas con la introducción de nuevos productos, el volumen de producción, la fijación de precios a los productos y la selección de los mejores procesos de producción, entre estas se encuentran el análisis de equilibrio y el análisis del costo-volumen-utilidad.

El análisis de equilibrio indica el nivel mínimo de ventas requerido para cubrir todos los gastos. El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos y los gastos operacionales básicos. Estos últimos, conocidos como Costos Fijos (Gastos necesarios e ineludibles que tiene la empresa y que son indispensables para su funcionamiento u operatividad). Se expresa en valores, porcentaje y/o unidades, dependiendo la fórmula que se esté utilizando y sirve como referencia para determinar la magnitud de las utilidades o las pérdidas.

El análisis de costo-volumen-utilidad se puede usar para indicar el nivel de ventas necesario para lograr un nivel de utilidad meta o deseada.

Para la determinación del punto de equilibrio se debe en primer lugar conocer los Costos Fijos y Variables de la empresa. Si se considera que los costos Fijos son los mencionados como necesarios e ineludibles, que se mantienen más o menos constantes y generalmente no cambian en proporción directa con las ventas o unidades producidas, y los costos Variables son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, entonces el punto de equilibrio se basa en la relación entre gastos fijos y variables con las ventas, entonces la fórmula básica para su cálculo es:

$$PE = \text{COSTOS FIJOS} / \text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

En la actividad hotelera puede definirse el punto de equilibrio no solamente en valores de producción y servicio, sino también en niveles de ocupación considerando ingresos promedio por turista día por temporada, así como los gastos promedios de esas mismas temporadas. Facilita el control sobre la reserva para el período futuro y el nivel de ocupación de dicho período.

2.3.2 Resultados del diagnóstico

En sentido general se puede afirmar que aunque el marco regulatorio vigente en el país no abarca con suficiencia la normación del consumo material y de trabajo, base fundamental para la planificación del costo y su posterior control en la entidad, que desde el punto de vista de la Industria Hotelera, ya sean hoteles propios o bajo contratos de administración, tampoco existen normas o reglamentos específicos al respecto, y que la marca con la cual trabaja no establece normas suficientes para regular esta actividad, se puede afirmar que el Hotel X ha establecido un sistema de costos aceptable a esta situación y ha iniciado acciones, de acuerdo a las exigencias de la marca, para la prevención y control de algunos costos de calidad. Siendo necesario mejorar el sistema de costos actual considerando algunos puntos débiles de control asociado a la planificación, registro, cálculo y control de la actividad de costos.

A continuación se muestra un resumen de estos aspectos mencionados anteriormente y que es resultados del Diagnóstico:

- No cuentan con Manual o documento que contenga la base normativa de la actividad de costos del Hotel, según se establece en la Resolución 54: 2005 del MFP.
- No se aprovechan en toda su capacidad, las potencialidades del sistema automatizado de gestión, para las operaciones referentes al costo, dígame pedidos automáticos del almacén hacia los puntos de venta, lo que genera demora en la actualización de las existencias por el área económica, estas se realizan al otro día de ocurrido el pedido. Además genera posibilidad de mayores errores al influir varias personas en una misma operación. Otro ejemplo puede ser que no se encuentran montados en cocina los escandallos de elaboración de alimentos, lo cual genera que no se realicen rebajas automáticas de los consumos, por tanto es más inexacto el dato que se informa como costo de cada plato vendido.
- Para el cálculo del costo de los alimentos en cocina se parte del método de inventarios promedio ponderado que se ajusta al costo histórico y que considera la ecuación de la mercancía vendida (suma del inventario inicial con compras netas y restando el inventario final), el registro contable de este proceso se concluye al día siguiente por tanto no se conoce el dato exacto de forma diaria.

La limitación de esta forma de costeo es que no se logre conocer las estadísticas de consumo de alimentos dentro del día, ni el costo específico por tipo de servicios, por

ejemplo: gastronomía ligera del room service, consumo del buffet, lo cual puede variar en dependencia del índice de cobertura o los paquetes vendidos y constituye un elemento importante para el análisis y toma de decisiones así como para informaciones estadísticas generadas para las planificaciones de próximos períodos.

- Generalmente no se trabaja el costo mediante normas de consumo, sino por un % de las ventas para las comidas extras (almuerzos, cenas) y por un índice de consumo para los desayunos que puede variar en dependencia de estudios actualizados sobre el comportamiento de los precios de los productos, las habilidades del personal de cocina (casilla, elaborador de alimentos, lunchero, etc.), las características de los equipos que se utilizan para la conservación y elaboración de alimentos, dígame neveras, cámaras frías). Como solución paliativa se establece mediante estudios realizados, la cantidad de pax necesarias para montar la buffet con resultados eficientes, de estos estudios no se deja evidencia documental, por lo tanto impide demostrar la veracidad del mismo y dar continuidad y actualización al mismo. Tampoco se puede determinar la afectación que provocan las mermas y deterioros en el costo, ya que éstas se incluyen en el costo sin dejar rastro de su existencia, lo cuales útil para el análisis.
- Los costos mixtos no se separan para su análisis y registro contable, a pesar de contar con controles específicos que así lo permiten, por ejemplo los sistemas "inteligentes" que permiten identificar el consumo de energía y agua por áreas de responsabilidad.
- Los costos indirectos no se distribuyen para su análisis por las áreas que lo generan, por tanto, esto genera un % excesivo de gastos no controlables por la dirección del Hotel. Por ejemplo los gastos de mantenimiento y reparación del equipamiento gastronómico, que se controlan solamente por el personal del área de Servicios Técnicos y no así por el personal de las áreas gastronómicas que es quien realmente los usan.
- La política contable establecida para el registro de la depreciación es mediante las tasas mínimas, según acuerdo de la Junta de accionistas, además no deprecian los activos fijos en almacén, según decisiones de la organización superior.

Esto significa que se aplica la depreciación de los medios en función de su vida útil, pero no se tiene en cuenta el desgaste natural o extraordinario a que puede ser sometido el medio, ya sea por su explotación, por su obsolescencia tecnológica o por el entorno de conservación, por tanto esto genera inexactitud en los resultados presentados en la información financiera.

Considerando que el hotel cuenta con equipos modernos y de alto valor, se da el caso de que existen medios con valor en los libros que en la realidad ya no tienen utilidad para el servicio turístico, y al darle de Baja se asuma un alto valor como gastos de Vida Útil no depreciada, afectando los resultados del período.

Es importante destacar que el Contrato de Administración Cooperada, firmado por los socios, tiene acordado que el cálculo de los honorarios a entregar a la parte extranjera que administra el hotel se realiza por un por ciento establecido sobre el G O P, pero los gastos fijos no se incluyen en el análisis del G O P sino en el resultado total de la utilidad, por lo que se alerta a la parte cubana en el papel protagónico para el control de estos costos.

- Aunque la dirección del Hotel no tiene autoridad en las decisiones referentes a la confección de las fichas de costo de los productos gastronómicos, tiene responsabilidad con el costo gastronómico.
- Desde el punto de vista del control del costo existen dificultades en el proceso de almacenamiento dado que no existen condiciones adecuadas para algunos productos que se reciben, lo que afecta el control de estos por falta de contrapartida y genera incremento de los inventarios o lento movimiento, este es el caso de:
 - la recepción de productos frescos: frutas, vegetales, etc., se realiza por parte del almacenero directo en cocina por disponer esta de las condiciones de refrigeración suficientes,
 - los amenities importados se compran por grandes cantidades para garantizar las dos temporadas del año y para disminuir los costos de importación, sin embargo la capacidad de almacenamiento con que cuentan no es suficiente, por lo tanto se almacenan en el local del stock de Ama de Llaves, y el control durante el almacenamiento es realizado por parte de el Ama de Llaves como parte de su control de stock, acumulando gran cantidad de inventarios, con altos valores y con lento movimiento.
- En el Hotel no utilizan como herramienta de control el análisis el Punto de equilibrio, sin embargo este, definido en valores per cápita por habitación ocupada o por turista día, ofrece a la dirección del hotel herramientas para la definición de precios de los paquetes y definir internamente la estructura de distribución del precio del paquete según los distintos tipos de planes de alimentación, dígame: CP (Continental Plan); MAP (Modified American Plan o media pensión); AP (American Plan o pensión completa); FAP (Full American

Plan). Debe tenerse en cuenta que al considerar el costo directo de un producto o servicio y la utilidad consecuente y compararlo con su precio de venta, no resulta evidente si esa utilidad bruta que se obtiene en su venta es suficiente para cubrir los gastos fijos de la entidad, por tal motivo el análisis y el control del punto de equilibrio representa un factor importante en la eficiencia de la unidad, sobre todo cuando esta tiene muchos productos o puntos de venta.

- Algunos costos de Calidad asociados a la evaluación de los servicios y por fallas internas o externas de estos, no se controlan de manera independiente sino que se asumen dentro del costo asociado a cada servicio y se controlan formando parte del índice establecido para cada caso por estudios previos del comportamiento del costo.

2.3.3 Conclusiones del diagnóstico. Argumento y fundamentación del trabajo

Como resultado del análisis de lo planteado hasta el momento se concluye que:

1. Tradicionalmente los contables del sector hotelero aplican el sistema de costos **Uniform System of Accounts for Hotels** pero este adolece de una distribución de los costos indirectos para el cálculo del costo total por departamentos, ni incluye en el costo departamental los costos fijos.
2. La documentación técnica y regulatoria vigente en el país no es suficiente por lo que su cumplimiento no necesariamente satisface los requerimientos del análisis de los costos.
3. Los modelos de gestión asociados al cálculo y control de los costos (sistema de costeo ABC y por procesos) pueden ser utilizados en las entidades que las características lo justifiquen y pueden ser gestionados en estrecha relación con los sistemas tradicionales, que son su base y punto de partida.
4. El control de los costos de calidad responde a políticas y estrategias de la alta gerencia de acuerdo a la situación y las prioridades de cada entidad.

Ante estos planteamientos, para el control de la eficiencia del Hotel X, se determina oportuno recomendar que el Sistema de Costos empleado en la actividad hotelera sea revisado y actualizado, logrando una modificación del sistema actual empleando elementos para el análisis del costo que responden a los principios del costeo ABC, de manera que se asegure el control de los costos a todas las actividades del hotel.

Entre los elementos a modificar en el procedimiento actual se encuentran:

1. Análisis mensual de los gastos por áreas de responsabilidad: en el que se incluyan en las áreas operativas los gastos indirectos a la operación y se analicen los gastos fijos por área de responsabilidad. Por ejemplo el análisis por áreas de la depreciación puede identificar activos fijos depreciando con tasas muy por debajo de su desgaste físico basado en la obsolescencia tecnológica o pueden existir activos fijos depreciando y son innecesarios a la operación.
2. Tratamiento para la distribución de los gastos indirectos de las actividades de dirección y apoyo: en las que se tomen en consideración el área de la que provienen y su vinculación indirecta al servicio, para lo cual se deben realizar clasificaciones adecuadas de los costos mixtos, y se debe lograr responsabilizar a cada jefe de área con sus consumos, por ello separar la parte variable e incluirla en el resultado departamental sería de utilidad para la dirección del hotel, por ejemplo la energía eléctrica y agua que se consume en el área habitacional y de restauración.
3. Incluir técnicas y herramientas de análisis que mejoren la toma de decisiones.

CAPITULO III. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL HOTEL X

3 Propuesta de procedimiento para la gestión de los costos en el Hotel X

3.1 Descripción del Procedimiento para la gestión de los costos del Hotel X

El procedimiento que se propone contiene modificaciones al sistema de costos actual respecto al tratamiento para la distribución de los gastos indirectos, mejoras en el análisis de los gastos fijos en función del control por área de responsabilidad (centro de costo) y herramientas para el análisis de las desviaciones y la planificación del costo.

Su principal objetivo es describir el proceso de gestión del costo en las actividades relacionadas con su gestión administrativa y de control de los costos específicos mediante el algoritmo que se muestran en la Figura N. 3.1, el cual comprende las etapas siguientes:

1. Planificación del costo
2. Registro contable
3. Cálculo del costo
4. Análisis del comportamiento del costo

Se presenta en dos partes.

La parte I establece el Procedimiento para la gestión administrativa de los costos bajo el enfoque de asegurar el control del costo como instrumento de dirección en el hotel. Las modificaciones fundamentales se proponen en la etapa de análisis del costo:

1. Mantener el análisis por departamentos o áreas de responsabilidad, asumiendo las propuestas expuestas en este procedimiento.
2. Proponer un modelo de análisis mensual de los gastos por áreas de responsabilidad donde se incluyan en las áreas operativas los gastos indirectos a la operación, según distribución al respecto y se analicen los gastos fijos por área de responsabilidad, con el fin de acercar el análisis a la responsabilidad de la ejecución del gasto.
3. Proponer un tratamiento para la distribución de los gastos indirectos de las actividades de dirección y apoyo tomando en consideración el área de la que provienen y su vinculación indirecta al servicio.
4. Proponer el uso de la herramienta de análisis del Punto de equilibrio para la operación mensual del hotel, útil para la Planificación del costo anual.

En este caso el procedimiento no llega a proponer modificaciones en la etapa del registro del costo, dado fundamentalmente porque no se ajustaría al Nomenclador de Cuentas establecido en el hotel en correspondencia con las NCIF y el aprobado para el sector.

La parte II contiene los procedimientos específicos para el control de los costos gastronómicos, de telefonía, de lavandería y para el control de los gastos de mantenimiento, transporte y portadores energéticos.

Se añade como modificación fundamental la creación de un programa de costos para el control del costo específico de gastronomía en el que se crean controles nuevos relacionados con los máximos y los mínimos, pruebas de rendimiento en cocina y control a los puntos de venta, incluyendo la comparación de precios de compras, etc.

3.2 Procedimiento para la gestión administrativa de los costos

El Flujoograma de la Figura N. 3.1 muestra las etapas que garantizan el control del costo como instrumento de dirección del Hotel X, las que se describen en los apartados sucesivos.

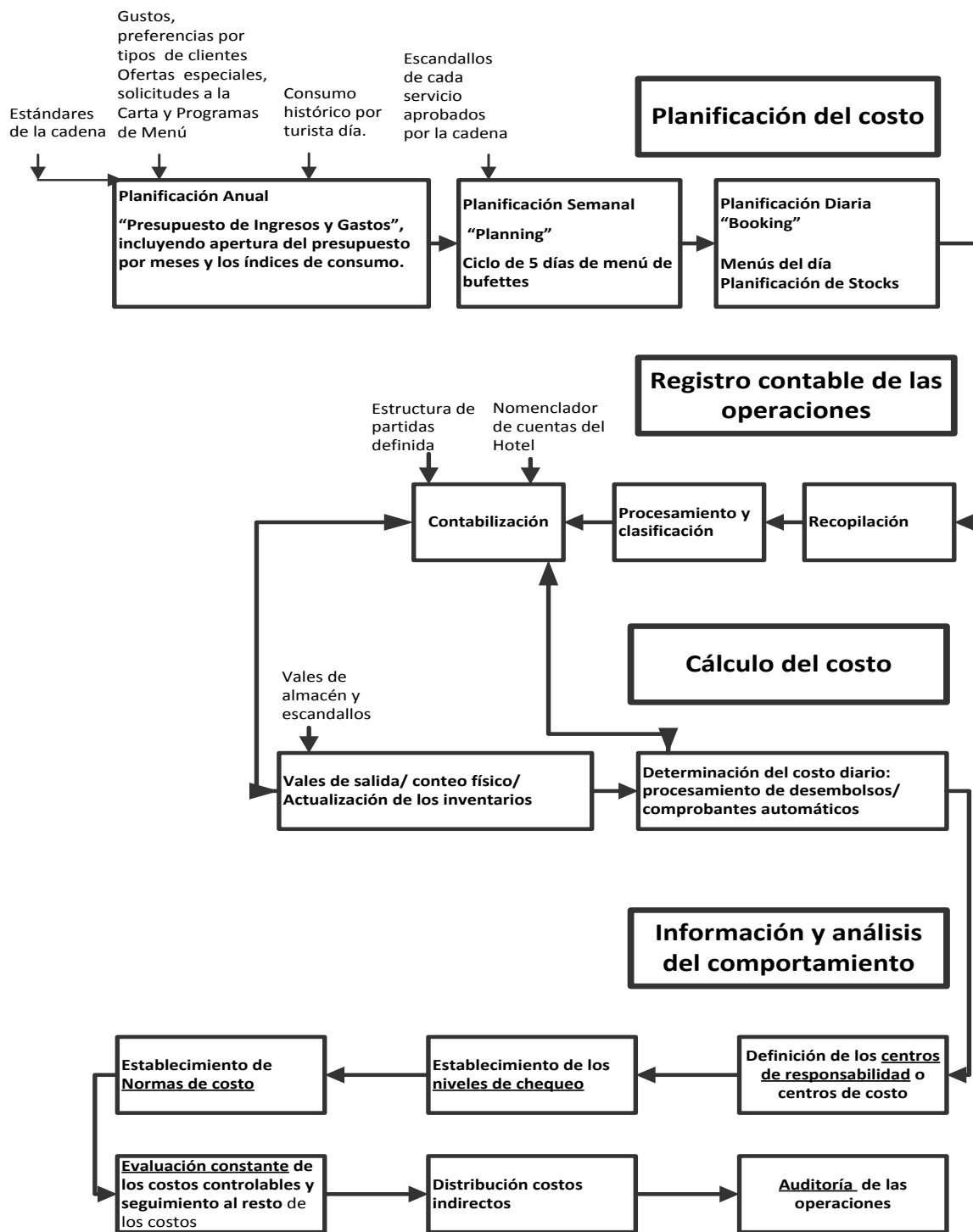


Figura N. 3.1 Flujograma de gestión del costo

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Planificación

Para planificar los costos gastronómicos y de ventas en general, se aprovechan espacios en la gestión del Hotel que son empleados con estos fines, quedando como sigue:

1. Anual, mediante el "Presupuesto de Ingresos y Gastos" con apertura por meses.
2. Semanal, mediante:
 - "Planning", informe que confecciona el propio Relacionista Público y contiene el pronóstico del movimiento previsto de clientes por nacionalidad, el % de ocupación diaria por mercado, los clientes VIP, grupos FAM, posibles eventos a recibir en la semana con sus correspondientes pedidos de desayuno, almuerzo o cena específicos, para organizar las atenciones y menús que se tendrán en cuenta y por tanto los costos y gastos a considerar.
 - "Ciclos de 5 días de Menú de buffet", que confecciona el chef de cocina con el objetivo de asegurar el mayor rendimiento de cada "menú diario", considerando los tipos de clientes y grupos de tránsito y recorrido.
3. Diaria mediante el "Booking" que confecciona el especialista en Relaciones Públicas del hotel tomando en consideración los pronósticos de ventas y constituye una entrada a la programación de todos los servicios y actividades de las diferentes áreas.

En la Planificación anual, el área económica es la encargada de la elaboración del Presupuesto de ingresos y gastos, basado en la información que recibe del resto de las áreas y de los niveles superiores, éste es otro aspecto de gran importancia para el control de la eficiencia en general y la dirección del hotel lo asume como un estilo de trabajo, para lo cual presuponen tres fases:

- Análisis del entorno: análisis de la economía local y del país, competencia y posibilidades propias.
- Pronóstico y preparación del presupuesto: pronóstico de la ocupación, estimados de comensales en restaurantes y bares, ingresos provenientes de alquileres y otros servicios. Considera además el impacto que puede producir los aumentos de ocupación en los aspectos económico-financieros del hotel, por ejemplo, aumento de inventarios, aumento en cuentas por cobrar y pérdidas por cuentas incobrables, aumento en equipos, mobiliarios, menaje; reclutamiento y entrenamiento de nuevo personal, cambios en las estructuras de los flujos de caja; aumentos en las cuentas por pagar; etc.
- Evaluación y control de la ejecución real: la aprobación del presupuesto establece los objetivos que deben alcanzarse y define las fuentes de recursos necesarios, por lo que, se hace una necesidad controlar y evaluar la ejecución real para hacer un uso efectivo del plan financiero.

Los informes mensuales de operaciones deben mostrar los resultados actuales y el presupuesto, así como las diferencias entre ambos, realizando un análisis cuidadoso de ellas que permita determinar sus causas y proceder consecuentemente.

Los análisis se realizan tanto en importes como en cifras relativas y desde el punto de vista cualitativo.

La planificación se realiza considerando los índices e indicadores siguientes:

Proceso Gastronómico

- El costo del desayuno se planifica de acuerdo a los estándares de la cadena y basado en un estudio anual del índice de costo por turista día (actualmente de 3.20 USD por turista día).
- El costo de las comidas extras (almuerzos y cenas) se estiman mediante estudio anual de un por ciento sobre las ventas gastronómicas y considerando los estándares de dichos servicios (actualmente un 34%).
- La programación del menú se realiza de acuerdo a los tipos de clientes a recibir, considerando sus gustos, preferencias y ofertas especiales, las solicitudes a "la Carta" y existe un grupo de programas de menú elaborados y aprobados por el Sheff y su asesor extranjero que se presentan de acuerdo a los estándares de la cadena.
- Existen normas de consumo para la elaboración de alimentos, aunque los corporativos de la compañía Gerente otorgan preferencia a la calidad de la oferta y para su control cuentan con el consumo histórico por turista día.
- Para la reposición, en el restaurante, trabajan con un índice de gastos por turistas/día, que incluye la cristalería, cubertería, vajillas, etc. (actualmente 0.38 USD/ turistas días) y para los gastos de limpieza tienen un presupuesto lineal mínimo solamente para pulir, aromatizar o insecticida.
- Para la bebida se planifica el costo mediante un índice de un determinado por ciento de las ventas de bebidas con margen de 1 o 2 tragos para cubrir derrames de la botella o satisfacer pedidos extras del cliente, (este por ciento actualmente es de un 24%)

Proceso de Alojamiento

Los índices para la planificación se definen sobre la base de gastos por turistas días, según estudio al respecto y actualmente se comportan:

- Para los gastos de limpieza 0.20 USD/turista día.

- Para materiales de alojamiento, sin considerar los amenities, 0.50 USD por turista día y considerando las amenidades importadas que utilizan según la marca, es de 1.39 USD por turista día.
- Para reposiciones por descartes 0.76 USD por turista día.
Para los gastos de lavandería y tintorería, se planifican por estimaciones de gastos de acuerdo a la cantidad de clientes a recibir, considerando para ello dos variantes:
- lavado propio de acuerdo a las fichas técnicas del proveedor especializado del equipamiento de lavado, los productos y procedimientos necesarios para su uso. Según la cantidad de Kg lavados será el costo de esta partida
- lavado contratado con terceros en los meses de escases de agua, mediante la reposición de limpio contra sucio, modalidad que incrementa los costos de lavandería en 0.20 USD por cada Kg de ropa lavada.

Proceso de Mantenimiento

Se planifican los gastos de acuerdo al nivel de actividad que se prevé:

- portadores energéticos, a través del sistema de control automático, la fuente de ahorro se encuentra en la iluminación de áreas nobles, el uso de los equipos de frío (neveras, cámaras frías) y el uso del clima centralizado en el horario pico.
- gastos de mantenimiento preventivo, a partir de los históricos de gastos y las reparaciones, ya sea a instalaciones o a equipos, se programan y contratan con terceros.
- consumo de combustible, de acuerdo a la asignación recibida del organismo superior, se distribuye por vehículos según el uso de los mismos y en función de la operación del hotel fundamentalmente así como de las tareas administrativas.

3.2.2 Registro contable de las operaciones de los costos y gastos

Esta etapa contiene la recopilación, clasificación y contabilización de las operaciones diarias y de las operaciones con registro mensual (gastos fijos de depreciación, gastos de personal, etc.). Esta es una responsabilidad del área de contabilidad, independientemente de que se haya generado de forma automática en otra área.

La recopilación, clasificación y contabilización de los costos y gastos diarios de la operación se realizan a partir de los sistemas automatizados integrados del Hotel, de esta manera se garantiza el registro oportuno de los datos. Se utilizan los sistemas:

- módulos **New Hotels, New change**, para la actividad de ventas de alojamiento y cambio de moneda, así como la estadísticas de hotelería.
- **Phone wing**, para la actividad de telefonía
- módulo **New Stock** para la actividad de la operación del almacén
- módulo **New Pos** para la actividad de ventas y costos del proceso gastronómico.
- **Zun acc** para el registro contable de todas las operaciones del hotel, ya sean automáticas o manuales.
- **AFTwing** para la actividad de Activos Fijos.

3.2.2.1 Recopilación de información de costos

La documentación primaria que respalda cada desembolso realizado depende de las características de cada proceso:

- 1 De manera general se obtienen los vales de almacén de todas las áreas, las transferencias entre departamentos e inventarios finales de materiales.
- 2 En el proceso gastronómico se obtienen los IPV (Inventarios a precios de venta), los vales o actas de deterioros, entre otros.
- 3 En alojamiento se obtienen los vales de lavado, los consumos de cuenta casa, etc.
- 4 En mantenimiento se obtienen las órdenes de trabajo.
- 5 En el caso de los gastos de personal se obtiene, a fin de mes, las pre nóminas para el procesamiento de las nóminas y en el caso de los gastos de depreciación se obtienen del registro de depreciación por cada grupo de activos.

3.2.2.2 Clasificación de los costos para el registro

La clasificación de los costos asociados a los productos que se consumen se realiza desde la entrada de inventarios al almacén, previamente configurados en el sistema, por familias de productos.

Los servicios se registran según las facturas y es responsabilidad de cada jefe de área al frente del servicio, su correcta clasificación.

3.2.2.3 Contabilización de los costos

La elaboración de los comprobantes contables de los costos comprendidos en el alcance de este procedimiento se refleja en los procedimientos específicos para cada tipo de costo (apartados 3.3 en adelante).

La revisión de cada documento recopilado y de cada asiento contable confeccionado es esencial antes de proceder al posteo para garantizar la calidad de la información a rendir en los Estados Financieros y esto es responsabilidad del área de contabilidad.

El reporte mensual resultante del registro de los costos y gastos se presenta siguiendo la estructura por partidas de gastos definida y se refleja en el Estado de Resultado con la siguiente estructura:

	Ingresos de servicios Turísticos
(-)	Costos de venta de mercancías
(-)	Costos de Servicios turísticos
(=)	Utilidad Bruta
(-)	Gastos del personal de operación
(-)	Gastos directos de operación
(=)	G.O.P (Ganancia de Operación de Período)
(-)	Gastos fijos de operación
(=)	Utilidad antes de impuestos
(-)	Gastos financieros
(-)	Gastos de años anteriores
(-)	Otros gastos
(=)	Utilidad Neta

3.2.3 Cálculo del costo

El cálculo se realiza mediante el procesamiento de datos referentes a los desembolsos, generalmente a través de inventarios valorados al precio de adquisición.

Se utiliza el método promedio ponderado, el cual se mantiene estable durante todo el año fiscal.

Las áreas gastronómicas para procesar sus datos realizan pedidos al almacén con los productos necesarios para la elaboración de alimentos, y se costean para determinar el costo de comestible del día. Para el cálculo de las bebidas se utilizan los escandallos de ventas, que permite generar de forma automática el comprobante contable que será revisado y posteado por el área económica. En el epígrafe 3.4.14 se explica detalladamente el procedimiento específico de gastronomía con la operatoria diaria para el cálculo y control de los mismos.

El área de Ama de Llaves para procesar los datos del costo de lavandería también trabaja mediante pedidos realizados al almacén, con la diferencia de que se mantiene un stock en un sub almacén que se controla a nivel de tarjetas de estiba para garantizar un servicio eficiente en caso de incrementos de la ocupación. Luego se fija el inventario final, según conteo, sin identificar ningún proceso intermedio.

Por otra parte lleva un control de la entrega al personal de la lavandería de dichos productos de acuerdo a la ocupación y situación real del alojamiento. De igual forma se controlan los materiales de limpieza y los insumos para el cliente (amenities).

Para procesar los gastos de útiles y herramientas se utiliza el método del 50% del valor a gastos cuando se ponen en uso y el otro 50% cuando se da baja al útil o herramienta, para garantizar el control de este proceso se crean actas de responsabilidad material por cada camarera con los útiles que se le entregan y se actualizan siempre que exista un movimiento de dichos recursos, de igual forma con las herramientas de trabajo a los operarios en mantenimiento.

El cálculo del costo de telefonía, en la recepción, es según las tarifas de comunicaciones convenidas con ETECSA (ver 3.2.2). Desde el punto de vista contable se asume a costo de telefonía cuando son llamadas de clientes y a gastos de comunicaciones cuando son llamadas administrativas.

El área de mantenimiento para procesar sus datos realiza pedidos al almacén de acuerdo al tipo de servicio que ofrece y al plan de mantenimiento preventivo, igualmente mantiene un

stock para averías y situaciones emergentes. Al final del mes fija inventarios, según conteo físico al respecto, por diferencia se obtienen los gastos correspondientes a las distintas especialidades.

En los gastos de reparaciones y mantenimientos contratados se rigen por el plan elaborado al respecto y lo pactado en los contratos correspondientes, el plan deberá considerar las partidas siguientes:

- Mantenimiento a equipamiento gastronómico
- Mantenimiento a equipamiento de clima
- Mantenimiento a equipamiento de refrigeración
- Mantenimiento a equipamiento de protección contra incendios
- Mantenimiento al Sistema de Automática
- Fumigación, recogida de basuras y limpieza de fosas.
- Mantenimiento a equipamiento automotriz
- Mantenimiento a equipamiento de lavandería
- Verificación de equipos de medición
- Mantenimiento a equipamiento del Grupo electrógeno

Para los gastos de combustible el costeo es según las tarifas de CUPET y la asignación negociada con la propietaria. Se controla el llenado de las Hojas de ruta, kilometraje reportado según los viajes realizados y para el caso de los vehículos asignados se controlan según el presupuesto. Cada jefe de área garantiza el cumplimiento de todo lo dispuesto para este tema.

Los gastos de energía eléctrica y agua se costean sobre la base de las tarifas establecidas, son gastos semi variables pues varían en función del nivel de actividad para las áreas operativas y de forma fija para las áreas no operativas, se utiliza el sistema de automática "robot" del hotel para conocer el gasto real por área y controlar independiente cada centro de costo. Este gasto se contabiliza mediante la certificación del energético, aprobada por el Jefe de Servicios Técnicos. El registro del gasto se prevé, pues las facturas se reciben al próximo mes de recibido el servicio.

Para el cálculo de los gastos de personal se realiza acorde a las políticas establecidas en el hotel y de conformidad con lo estipulado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del país.

El costo de personal incluye no solo los salarios, sino también los beneficios sociales, gastos de dietas, uniformes y formación del personal, entre otros. El control de la gestión de los costos de personal depende de la optimización de la plantilla contratada, adecuada en número y capacidad, con funciones y responsabilidades correctamente asignadas, con políticas de contratación correctas y con el nivel de ausentismo laboral acotado. Además los procedimientos administrativos operan de forma efectiva y los gastos están debidamente autorizados y contabilizados. Estos gastos se controlan y registran por áreas o departamentos.

Para el cálculo de la depreciación se aplica una tasa fija por cada grupo de activos en función de su vida útil, además se tiene en cuenta el desgaste natural o extraordinario a que puede ser sometido el medio, ya sea por su explotación o por su obsolescencia tecnológica o por el entorno de conservación, por tanto se analiza casuísticamente los activos fijos comprados y se envía solicitud a la propietaria para aumentar o disminuir tasas o para comenzar a depreciar los medios desde su almacenaje, etc. Se controlan por áreas o departamentos, aunque su registro contable es centralizado en la administración.

3.2.4 Análisis de los gastos

El análisis de los costos y gastos debe realizarse en varios momentos, comprende la investigación detallada de los gastos incurridos en la prestación de los servicios, así como de los gastos fijos y posibles pérdidas (deterioros, faltantes, no show, etc.). Este análisis se realiza según las actividades siguientes:

1. Por centros de responsabilidad o centros de costo, según niveles de autoridad descritos en las funciones de cada cargo y las Actas de Responsabilidad material para la custodia, conservación y correcta utilidad de los recursos asignados para el desempeño de sus funciones, estos permiten controlar los costos en el momento que se realizan o efectuar un análisis de sus desviaciones para la toma de decisiones. Un ejemplo es el Estado de Resultado departamental.
2. Por niveles de chequeo correspondientes a cada actividad, estos permiten controlar los costos en el momento que se realizan.
 - En el Restaurante el Chequeo de la mesa buffet, por parte del Sheff, el director y operativo de guardia para garantizar la reposición de la oferta y el retorno de platos no consumidos y el Conteo al final del día de todos los útiles (vajilla,

cristalería, cubertería) con que cuentan los capitanes y dependientes para la prestación del servicio.

- En la Cocina el Conteo físico de los productos que quedaron considerando su estado, en bruto o en raciones o productos deteriorados y el Control diario de la temperatura de los alimentos y el proceso de despiece de los productos cárnicos, cuando proceda. Además durante la Reposición de la Mesa Buffet.
- En Alojamiento y ventas el Seguimiento a la ocupación, cancelaciones de grupos por el Jefe de Ventas y status de habitaciones por el Jefe de Recepción.
- En Otros departamentos el Control de averías y funcionamiento de los equipos, iluminación, limpieza.
- En los almacenes como mínimo, una vez al mes, se realizan conteos físicos de las mercancías, de forma muy efectiva mediante diferencias de inventario para poner de manifiesto no solo el consumo del período, sino también la rotación de stocks y las mermas que puedan existir por una mala gestión del almacén o por sustracciones del personal.

3. Por el control de las Normas de costo para medir los resultados:

- Normas para el control de gastos en el proceso de lavado de ropas a clientes y avituallamiento.
- Normas para el consumo de bebidas y comidas garantizando la eficiencia del servicio, se realiza de acuerdo a índices pre establecidos a partir de estudios detallados del consumo histórico del hotel y considerando las características de los abastecimientos, condiciones de conservación y cuidado de los productos, incremento en los precios y calidad de los productos.
- Normas para el consumo de portadores energéticos de acuerdo a los lineamientos establecidos por el país y las condiciones de los equipos del hotel.
- Normas para la contratación y capacitación del personal garantizando alto nivel de desempeño.
- Normas o índices establecidos para el consumo de materiales de operación.

4. Por la evaluación de los costos controlables y seguimiento al resto de los costos.

- Consejo diario (consejo de dirección reducido) para el análisis de los aspectos relativos a la operación del hotel, incluido el análisis diario de los costos. El área económica informa los costos diarios de alimentos y bebidas, monitoreo que

permite tomar decisiones oportunas y controlar los indicadores planificados y la utilidad.

5. Por el Análisis Mensual del área económica:

- Estado de Resultado departamental, TRANDING e Informe de costos. El análisis de los costos por áreas o departamentos a partir de los Informes mensuales a la dirección del Hotel y a la entidad propietaria permiten decidir temas del negocio en general y que repercuten sobre el control de los costos y los indicadores de resultado, tanto sobre la operatividad, posibles inversiones, inserción de nuevos servicios o atributos que permitan incrementar el precio y/o la ocupación, como incursionar en mercados de mayor demanda por su capacidad adquisitiva.

6. Por el proceso de auditoría de las operaciones referente a los costos, mediante el cual se chequea y supervisa cada momento de la operación de los costos, se revisan los documentos primarios que originan el registro de los costos y gastos; se comprueba el cumplimiento de las normas para cada tipo de costo y el comportamiento de los mismos de acuerdo al presupuesto, se procesan todos los inventarios que se generan en las áreas, participando y exigiendo los estudios que determinen un plan o norma a seguir para el cálculo de los costos, específicamente los de cocina, donde se realizan inventarios sorpresivos y muestreos de los consumos reportados dentro del mes.

3.2.4.1 Distribución de los costos indirectos

Los departamentos indirectos dentro del proceso de servicios constituyen medios organizacionales importantes que suministran o proveen actividades útiles a la empresa y le permite investigar, diseñar, publicitar, promocionar, producir, vender y dar apoyo de servicios a los productos o servicios.

Los gastos indirectos constituyen una acumulación de costos que no pueden aplicarse en forma conveniente e individual, por ello se aplican en forma indirecta, y se utiliza como base un factor de costos que sea común a todos los trabajos específicos de cada área

Tomando en consideración estas valoraciones conceptuales y que contablemente se asume dentro de los gastos de operación tanto los directos como los indirectos, se determina por la autora del trabajo y por la dirección del Hotel X que se incluya en la etapa de análisis, la distribución de los gastos de los departamentos indirectos hacia todas las áreas que recibieron el servicio interno.

La propuesta consiste en transferir los gastos sobre la base de la cantidad de servicios prestados por cada departamento a los otros y en los casos en que no se cuente con la medición exacta de esos servicios se estima, para ello se utiliza el método "Directo" mediante una base lógica aunque arbitraria, pues depende de quien la define que en este caso es el Consejo de Dirección. Esta distribución constituye un complemento en el análisis para la mejora en la toma de decisiones.

El hotel dispone de la fuente de datos primarios para la distribución y análisis de la mayoría de los costos de los departamentos indirectos, no obstante para su aplicación eficiente deben asegurarse otras condiciones necesarias relacionadas con disponer de una herramienta informática que importe la información del sistema contable e instalar los equipos de medición de agua y electricidad en las áreas necesarias según estudio al respecto.

Considerando que se creen las condiciones antes mencionadas, se propone la distribución siguiente:

Gastos Indirectos	Centro de costo actual	C. Costo propuesto (área responsabilidad)	Bases de Distribución Del gasto	Observaciones /Certifica
Gastos de (promoción y Publicidad interna)	Relaciones Públicas	Recepción (Hab.) Restaurant Bares	Según % de ingresos por área.	Publicidad y promoción (Imagen, cartas de servicio de restaurante y habitaciones) y Coctel de bienvenida./ Jefe de Ventas.
Entretenimiento	Animación	Restaurante	100 %	Contrato de música que se oferta en el Restaurante./ Jefe de Ventas.
Electricidad *	Energía	Ama de Llaves (Hab.) Lavandería Cocina Restaurante Administración (Oficinas) Almacenes (Cámaras frías) Comunes (clima, hidroneumático, Iluminación, Ventilación, Agua caliente)	Lectura de metros contadores por áreas, más el incremento por transformación.	Pérdidas por transformación, según el consumo de cada área y el gasto total de áreas comunes, se distribuye un %* de los consumos comunes hacia ama de llaves y cocina./ Esp. energético
Agua *	Mantenimiento	Lavandería Cocina Restaurante Ama de llaves (Habitaciones)	Lectura de metros contadores de PTR y de automática.	Según el consumo real de cada área y el gasto total de áreas comunes se distribuye por un %* de consumos comunes hacia ama de llaves y cocina./ Esp. energético
Mantenimiento reparación	Mantenimiento	Por áreas que reciben el servicio.	Por registros primarios	

Gastos Indirectos	Centro de costo actual	C. Costo propuesto (área responsabilidad)	Bases de Distribución Del gasto	Observaciones /Certifica
vehículos				Según factura u orden de trabajo / Jefe de Servicios Técnicos
Mantenimiento reparación equipos gastronomía	Mantenimiento	Restaurante Cocina	Por registros primarios	
Mantenimiento reparación equipos lavandería	Mantenimiento	Lavandería	100 %	
Mantenimiento reparación de equipos informáticos	Mantenimiento	Por áreas que reciben el servicio	Por registros primarios	
Mantenimiento reparación de sistemas seguridad	Mantenimiento	Ama de llaves Restaurante Cocina Bares	Según % de ingresos por áreas o centro de costos	
Mantenimiento reparación sistemas control cámaras frías	Mantenimiento	Cocina	100 %	
Mantenimiento reparación de sistemas de control acceso	Mantenimiento	50% Ama Llaves 50% Recepción	100 %	
Recogida de desechos sólidos	Mantenimiento	Cocina	100 %	Según Factura
Comunicaciones	Administración	Recepción Comercial Restaurante Administración	Por registros primarios	Listado de consumo por áreas (centralita telefónica) / SubDir Económico.
Gastos de Lavandería y Tintorería propios	Lavandería	Ama de Llaves (Hab.) Restaurante Bares	Entrega entre áreas	Modelo de Transferencias / Ama de Llaves

TABLA N 3.1 Bases de Distribución de los gastos indirectos

Fuente: Elaboración propia

* Para los consumos de agua y electricidad se creará una base de datos para estudiar el comportamiento del consumo por áreas y determinar el índice de consumo para su distribución a partir de la factura.

3.2.4.2 Formas de Control que aseguran el análisis

Tomando como punto de partida un planteamiento del Che,

"Los controles empiezan en la base, empiezan en la unidad productiva y la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos, así como el hábito de trabajo con el dato estadístico, saber utilizarlo,

que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de producción, sino que es una cifra que encierra toda una serie de secretos que hay que develar detrás de ella. Aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy"

Dentro de las formas de control que aseguran el análisis de los resultados y apoyan en la toma de decisiones por la administración del Hotel se presentan tres modelos que se muestran a continuación:

1. **Análisis de los Estados de Resultados departamentales:** se realiza la comparación con el presupuesto y con igual período del año anterior. El sistema contable permite exportar la información hacia tablas en Excel que facilitan el análisis donde se incluyen en cada departamento los gastos indirectos según la distribución que se explica en el punto 3.2.5 y para los gastos fijos se distribuyen de acuerdo al registro de depreciación que emite el sistema *AFT wing*. Ver **Anexo 1**.

Este modelo se establece como una posibilidad adicional a la estructura de costos del Hotel y permite obtener la obtención del costo total en los departamentos operativos directos al servicio.

Este proceso se realiza independientemente del sistema automatizado utilizado para el registro contable, mediante tablas anexas que permiten modificar la estructura de costos y gastos pero que, como norma, debe tener un cuadro certificado con el Estado de Resultados de la contabilidad para no incurrir en alteraciones del resultado total. Se destaca que las bases de distribución son estimadas, el fin es servir de base para la planificación y control y para evaluar o establecer tasas de cobro de los servicios.

Esta información ayuda a la dirección del Hotel a identificar las posibles desviaciones de costos y gastos, así como los motivos de las mismas y en consecuencia poder tomar decisiones. Es una forma de avizorar situaciones actuales que pueden prolongarse en el tiempo y provocar pérdidas en el futuro.

2. **EL TRANDING** es un reporte general, que se rinde con frecuencia mensual y significa un balance de explotación de la operación del hotel. Toda la información se rinde mensual y acumulada, presentando el real y el plan así como las desviaciones, además tienen un grupo de índices estadísticos promedio por estancia y por habitación.

Este modelo constituye la información oficial a rendir a la Gerente y cuenta con tres grupos de datos:

Indicadores de hotelería: son las habitaciones existentes o capacidad al 100% (HE); los turistas días totales (TD), diferenciando en directos (TDd), TTOO extranjeros o de agencias (TDa) y gratuitos (TDg); las habitaciones días ocupadas (HDO); también presenta índices como el % o nivel de ocupación (HDO / HE); la estancia media (TDT / HE)

Indicadores de Resultados: contiene los Datos de ventas y Coste diario de ventas de desayuno; extras comidas y bebidas; teléfonos clientes; y otros. Además el Coste de Personal que incluye sueldos y salarios, seguridad social, alimentación y otros gastos, así como transporte personal alquilado y el consumo de combustible en los casos de los vehículos para uso del trabajo. También desglosa Otros gasto operativos que incluye los gastos de agua, electricidad, combustible, teléfono y cuenta casa, animación y espectáculos, lavandería, reparación y conservación, reposiciones (útiles), limpieza pisos-piscina, publicidad y promoción, overbooking (acomodación de clientes), materiales de imprenta, seguros (responsabilidad civil de vehículos), honorarios sobre ventas, diversos (otros gastos de operaciones). Con esta información permite el cálculo del G O P: (Ganancia Operativa del Período). Luego presenta los Gastos Fijos y Gastos financieros y finalmente la Utilidad antes de impuestos, que significa la ganancia neta del hotel antes de los impuestos, ya que estos se rebajan en la empresa propietaria.

Indicadores físicos: incluye (KW) de electricidad, (M³) de agua, que son reportados por el área de servicios técnicos (energético) de acuerdo a los consumos reportados por el sistema Robot, y verificados contra la factura oficial; promedio de empleados contratados, que se calcula considerando los contratos indeterminados de trabajadores y las contratas, se excluyen las trabajadoras con licencia de maternidad y cualquier otra licencia, así como trabajadores que por causa justificada se les pague el salario sin estar laborando en el centro.

Este mismo tipo de información se usa para presentar el resumen de los indicadores fundamentales del presupuesto, después de realizado todos los análisis correspondientes.

3. EL PUNTO DE EQUILIBRIO, se utiliza tanto para la confección del presupuesto de ingresos y gastos, como apoyo al cálculo de la planificación de los índices del Nivel de Ocupación, la estancia media y la densidad ocupacional. También se analiza para dar seguimiento a los gastos reales de ejecución, el análisis puede tener frecuencia trimestral. La herramienta de cálculo utilizada para la determinación del Punto de equilibrio, ver **Anexo 2**, permite el análisis diferenciado por temporada del turismo aunque para el ejemplo que se

presenta en este trabajo se realizó al cierre del año 2013.

Para ilustrar el presente caso se parte de la diferenciación de los costos mixtos, identificando el por ciento fijo y variable de cada gasto clasificado según se muestra en la herramienta de cálculo. Estos porcentajes se obtienen del análisis de datos de los años 2013 y 2013, a partir de su comportamiento se determinan los indicadores presentados en sesiones de trabajo con los directivos del hotel.

En el anexo se reflejan los resultados del costo promedio mensual: costos fijos (\$ 124362.00 USD) y variables (\$ 51131.00 USD), tomando las ventas del período ascendentes a \$ 1645134.00 USD y los datos de explotación del hotel en el período, turistas días (16638), turistas físicos (9243), Habitaciones días ocupadas (9094), Habitaciones días existentes (10960), Estancia media (1.83), Densidad Ocupacional (1.80), Ingreso por turistas (98.88) y el costo variable por turista (3.07), todo esto con un porcentaje de ocupación de 82.97%.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizaron las fórmulas siguientes:

- Para determinar el nivel de ventas

$$PE_{Ing} = PE_{td} * PPI$$

Donde:

PE_{td} ... Punto de Equilibrio para turistas días.

PE_{Ing} ... Punto de equilibrio de ingresos o ventas del período

PPI ... Per cápita promedio Ingresos, (total de ingresos entre turistas días al cierre del año 2012).

Este cálculo permite obtener la proyección de ventas netas que necesita el hotel para convertirse en rentable. Y como contrapartida permite determinar, cuando el nivel de ventas es inferior a los costos, la falta de rentabilidad.

- Para determinar niveles de actividad (Turistas días y/o Habitaciones días ocupadas)

$$PE_{(td)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(PVU) - (CVU)}$$

Donde:

PVU ... Precio de venta unitario

CVU ... Costo variable de Ventas

La composición del precio de venta unitario se determina por el producto entre el número de

turistas días y el ingreso per cápita del período muestra (año 2012).

La composición de los costos variables se determina de la división del costo variable total entre el número de turistas del período muestra (año 2012).

Este cálculo permite obtener la cantidad de unidades (turistas días) que deben venderse en el período, según los precios per cápita con que trabajó el hotel en el año 2012 para cubrir sus costos y gastos y no tener pérdida.

$$P E_{(h d o)} = \frac{P E_{(t d)}}{D O}$$

Donde:

PE(hdo)... .. Punto de Equilibrio para Habitaciones Días Ocupadas

DO Densidad Ocupacional, es la división de los turistas días entre las habitaciones días ocupadas del período 2012.

Este cálculo permite obtener la cantidad de habitaciones días ocupados necesarios en el período para predeterminar el nivel de ocupación que necesita vender el hotel para absorber sus costos variables y sus costos fijos totales.

$$P E_{(\% o c u p .)} = \frac{P E_{(h d o)}}{H E P M .}$$

Donde:

PE (%ocup.): Punto de Equilibrio para Nivel de Ocupación en %

HEPM Habitaciones Existentes promedio mensual, es el cálculo del promedio mensual de las habitaciones existentes en el hotel, considerando la cantidad de meses de análisis.

Aplicando las fórmulas anteriores a los resultados del Hotel X se determina el Punto de Equilibrio para:

Nivel de Ocupación	59.22 %
Hab. Días Ocupadas	721
Turistas días	1298
Ingresos	128350.90

De donde: El hotel necesita vender al menos 128.4 M P mensual, con una ocupación lineal de 59% para cubrir sus costos, aunque las oscilaciones que puedan realizarse del punto de equilibrio dependerán de las variaciones del total de costos fijos, de los precios de venta y del costo variable unitario.

4. El costo- volumen- utilidad supone una base para el control de costos y la planeación de utilidades. Su objeto es establecer un esquema operativo que sirva de fundamento para la toma de decisiones por parte de la gerencia y dentro de las alternativas que el propio modelo permite controlar está la adopción de decisiones sobre el nivel de utilidad deseado como elemento de apoyo a la administración para la planeación de utilidades.

Este modelo permite determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr utilidades, las que deberían ser suficientes para remunerar al capital invertido en la empresa, a partir del cual se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio.

Para ilustrar el presente caso se parte de la determinación del punto de equilibrio, considerando la siguiente fórmula, a partir de lo expresado por Francisco Javier Quisigüña, en su libro "Toma de decisiones gerenciales en base a costos", (2005):

$$UV = \frac{CF + \% UD}{MCU}$$

Donde:

UV Unidades a vender

CF Costos Fijos

MCU Margen de contribución unitario, es la diferencia entre el precio de venta unitario y los costos variables unitarios,

% UD Utilidad deseada, es el por ciento de utilidad deseada que se aplica a las ventas promedio mensual, este por ciento debe estar en correspondencia con los lineamientos establecidos para la planificación.

Para realizar el cálculo se utilizan los datos del Punto de Equilibrio en Ingresos y en Turistas días.

$$UV = \frac{124362 + (128350 * 80\%)}{(128350/1298) - (5681/1298)} = \frac{227042}{98.88 - 4.37} = 2402.31 \text{ turistas}$$

Este análisis permite determinar que, para obtener un 80% de utilidades sobre los ingresos es necesario obtener 2402 turistas días promedio mensuales y en este orden se debe realizar la planificación de ingresos, considerando para ello trabajar con los indicadores per cápita resultantes del análisis del Punto de Equilibrio.

Otro tipo de análisis que se puede realizar es el cálculo de la Ficha de Costos del Hotel, donde se logra determinar el precio mínimo que se debe cobrar a las agencias considerando los diferentes planes de alimentación. Se presenta el análisis de dicho cálculo utilizando datos promedios, lo ideal es determinar el precio por temporadas.

Punto de equilibrio per cápita por habitación... .. 172,49

$$P E = \frac{\text{Costos Fijos}}{P E_{(hdo)}}$$

Punto de equilibrio per cápita por turistas T/Día... .. 95,81

$$P E = \frac{\text{Costos Fijos}}{P E_{(TD)}}$$

DESAYUNOS BUFFET

Precio por pax 15,00 USD

Costo por pax 3,20 USD

Costo por peso 0,21

Costo s/ Estructura 5* 3,00 USD

CENA BUFFET

Precio por pax 35,00 USD

Costo por pax 5,50 USD

Costo por peso 0,16

Costo s/ Estructura 5* 7,00 USD

Cálculo,

$$95.81 + 3.20 = 99,01 \text{ USD/Pax}$$

$$95.81 + 3.20 + 5.50 = 104,51 \text{ USD/}$$

El punto de equilibrio del precio necesario a vender el paquete a las diferentes agencias y TTOO en el Hotel X es:

CP	99.01 USD/PAX
MAP	104.51 USD/PAX

3.3 Procedimientos específicos de la operación.

Considerando que una de las actividades fundamentales del Hotel es el control de los costos y que, dentro de este aspecto el área económica juega un papel importante porque es donde se procesan las operaciones de inventarios que se convierten en costos y es donde se realizan los análisis y los informes actualizados a la dirección, entonces se puede definir:

El objetivo del Procedimiento específico de costos es establecer los mecanismos para la planificación, registro, procesamiento y análisis de los costos asociados a las operaciones de alimentos, bebidas, cigarros, lavandería, telefonía y otros gastos operativos, con el propósito de obtener información adecuada, verás y oportuna para la toma de decisiones respecto al control de los costos y para obtener las máximas utilidades de las ventas, asegurando el óptimo rendimiento de los productos de acuerdo a las normas de calidad establecidas en el hotel.

Las Metas específicas del hotel para cumplir con este objetivo son:

- Eliminar fugas y desperdicios de alimentos y bebidas.
- Reducir los costos sin perjudicar la calidad establecida y que requiere la marca.
- Obtener los mejores productos de alimentos y bebidas sin incurrir en aumentos de costos.
- Efectuar revisiones selectivas sobre procedimientos que tengan relación directa con el control de los costos, puede ser tomas físicas de mercancías listas para la venta.

Para lo cual se han diseñado procedimientos específicos para el control del costo.

3.3.1 Procedimiento de costos gastronómicos

Se crea el Programa de costos que incluye los aspectos relativos a:

- 1 Elaboración de los menús y fichas de costos
- 2 Elaboración de los máximo y mínimos
- 3 Realización de las pruebas de rendimiento en cocina,
- 4 Confección de los cuenta casa,
- 5 Actas de Deterioro
- 6 Control a Puntos de Venta,
- 7 Transferencias a realizar entre departamentos del área gastronómica,
- 8 Mercancías de lento movimiento,
- 9 Comparativos de precios de compra,
- 10 Funcionamiento del comedor de empleados,
- 11 Control de la dotación hotelera,
- 12 Reporte diario de costo de alimentos y bebidas,
- 13 Elaboración de Informe de costos mensual,
- 14 Operatoria para el cálculo y registro de los costos de alimentos, bebidas y cigarros, secuencia del cierre mensual

3.3.1.1 Elaboración de Menús y fichas de costos

Los asesores ejecutivos de cocina y restaurante de la cadena hotelera, envían oficialmente aprobadas, las fichas de costos de los platos a servir para cada punto de venta del hotel, éstas incluyen la receta estándar de cada plato, el costo por tipos de ingredientes, el precio de venta del plato, el % de costo por peso de venta, el tiempo y modo de preparación, así

como la foto del plato. Estas fichas se entregan al área económica para ser escandalladas y lograr así su costeo en el momento del consumo. Ver **Anexo 3** Ejemplo de "Ficha de costo"

En el caso de los Menús para la mesa Buffet, se preparan diariamente por el Sheff de cocina, de acuerdo al tipo de clientes a recibir y a los abastecimientos con que cuentan en almacén, luego se informa al Director General y el resto del consejo de dirección. Este Menú incluye la oferta de platos a servir, considerando para ello una estructura adecuada a la mesa bufé del Hotel:

- Fuego No.1 (área caliente que generalmente incluye las carnes, huevos hervidos, agua hirviendo, Sopas, etc.),
- Placa No.1 (generalmente incluye la estación de panes, mantequillas, etc.), Plancha (incluye guarnición para tortillas, jamón, queso, pescado, etc.),
- Placa No.2 (incluye verduras, arroces, viandas, embutidos, etc.) Mesa de Trinche, Parrilla,
- Fuego No.2 (incluye espaguetis, salsas, etc. y área fría) y las cantidades por producto diferenciando el desayuno de las comidas,

Finalmente se pasa al área económica diariamente para su costeo.

3.3.1.2 Elaboración de los máximos y mínimos

Los máximos y mínimos es una herramienta de trabajo que permite garantizar una cantidad de productos suficiente para enfrentar la operación de abastecimiento del hotel, sin caer en excesos que signifiquen recursos inmovilizados, de lento movimiento o que puedan convertirse en ociosos, ni caer en déficit que provoque pérdida de clientes por no cumplir con el estándar de la marca o incremento en el costo de oportunidad. En síntesis constituye una forma de control de inventarios enfocado al control de existencias teóricas.

Para la determinación de los mínimos y máximos por productos, se realizan pruebas de seis meses mínimo considerando las temporadas, donde se chequeen los consumos mensuales de cada producto, considerando la capacidad de almacenamiento adecuado, la marca del producto, % de ocupación, etc. Se promedian los consumos de productos entre los meses de análisis y así se obtiene la cantidad ideal, luego se tendrá en cuenta un margen de entre un 2% y un 20% por encima y por debajo, según sea el caso y así se establece el mínimo y el

máximo de cada producto. Después de realizado este análisis por el Jefe de abastecimiento se pondrá a la revisión del subgerente económico y la aprobación del director. Este resultado se informa a los almacenes para su trabajo diario.

Se debe destacar que igual trabajo se realiza con el stock de Ama de llaves y de mantenimiento para garantizar que éstos se utilicen solamente para el mantenimiento diario de la operación.

3.3.1.3 Pruebas de rendimiento

Las Pruebas de rendimiento se le hacen a los productos que tienen mermas como son: las frutas, verduras, carnes, pescados, enlatados, etc. El objetivo es conocer su peso neto, que es el que se debe incluir en el costeo de las recetas. Esta prueba se realiza en la cocina o centro de elaboración, en forma de muestreo, con una frecuencia decenal y se reportará en el modelo **Anexo 4** "Prueba de rendimiento Carnes, pescados y otros", y **Anexo 5** "Prueba de rendimiento Frutas y verduras"

El factor del costo se obtiene dividiendo el peso en bruto entre el peso neto y este factor se multiplica por el precio de compra para conocer el precio de costo del producto en limpio.

El Hotel tiene como política gestionar las compras de los cárnicos lo más limpio posible, es decir, comprarlos siempre que se pueda ya porcionados. En este caso solo se generarían mermas de congelación-descongelación.

Considerando que, el análisis según pruebas de rendimiento, permite identificar el verdadero precio de costo de cada ración o porción a servir, se puede realizar el análisis que se muestra en la tabla a continuación, para conocer que parte del costo (estimada) corresponde a desperdicio o pérdida, además considerando que para este análisis se tiene en cuenta el proveedor, entonces permite comparar las pérdidas, por este concepto, por proveedor.

Proveedor / Producto	precio de compra (producto limpio según muestreo) (A)	precio de compra (producto bruto según factura) (B)	Diferencia (C = A - B)	Cantidad del Producto Consumo del mes (D)	Estimado de pérdida (E = D * C)
Empresa Cárnica/ Cerdo					

Tabla N 3.2. Análisis sobre pruebas de rendimiento. Fuente: Elaboración propia

3.3.1.4 Confección de los cuenta casa

Los gastos de Cuenta Casa (gastos de comida, bebida y teléfono que asume la empresa al costo), se orienta su registro y control de tres formas:

- según los consumos del área comercial (incluye atención a TTOO, Grupos FAM, Representantes, etc.),
- según los consumos propios ejecutivos de la Dirección (visitas, invitaciones, negociaciones),
- atenciones a clientes de la Dirección (clientes VIP; publicidad, propaganda y Relaciones públicas, cóctel de Bienvenida que se ofrece a los Grupos de huéspedes que arriban al hotel.

Para su procesamiento se pasan por el punto de venta correspondiente al consumo, en un cheque a precio cero considerando el centro de costo al que pertenezca el ejecutivo responsable de dicho cargo, el motivo de dicho consumo y la firma a modo de conformidad por el ejecutivo que debe estar previamente autorizado para este tipo de consumo. Posteriormente será costeadado dicho producto en el área económica considerando los productos consumidos a precio de costo, según los criterios de:

Desayuno:	3.20 por pax
Comida :	7.50 por pax
Almuerzo :	5.00 por pax
Bar Lunch	2,60 por pax
Snacks	20% del precio de venta

Este estudio será actualizado anualmente para que se consideren los precios de compra más actuales de cada producto y así la afectación al costo sea la menor posible.

3.3.1.5 Actas de Deterioro

Este documento se realiza cuando se detectan productos en mal estado o posible a deterioro y se aplica por el Sheff o Maitre, en dependencia de donde sea la afectación y será avalado por testigos. Se anexa modelo de "Acta de Deterioro", ver **Anexo 6**

3.3.1.6 Control a Puntos de venta

El chequeo sorpresivo a puntos de venta del Hotel garantiza el control y buen uso de los

recursos, así como la determinación de faltantes y/o sobrantes, se realizará como mínimo una vez al mes. Para realizar esta inspección se utiliza el modelo del **Anexo 7** "Control Sorpresivo a Puntos de Venta". En la elaboración de este modelo es necesario tener actualizado el vaciado de las ventas reportadas por el sistema, las entradas o vales de almacén y los cheques cuenta casa diariamente, luego se compara la muestra física por productos con el inventario final según reportes.

3.3.1.7 Transferencias a realizar entre departamentos

Las Transferencias entre departamentos se utilizarán para abastecer un área con un producto muy necesario y que no permite esperar al otro día para solicitarlo al almacén, o cuando es un tipo de producto típico de un área como es el ron (típico de los bares) y se puede usar en cocina para flamear alimentos o el vino para cocinar. También se realizan transferencias diarias de cocina para comedor de empleados de aquellos productos específicos del día como es el plato fuerte. Este modelo debe ser firmado por las dos partes interesadas, es decir, recibido y entregado y debe mostrar los centros de costo que proporciona y recibe la mercancía. Ver **Anexo 8** "Modelo de Transferencias"

3.3.1.8 Mercancías de lento movimiento

Mensualmente se realizan revisiones del consumo de los productos y su movimiento. El objetivo es determinar los productos que no están rotando mucho o nada, después de localizados se confecciona una lista donde se informa el nombre del producto, la cantidad existente en el almacén, el precio promedio unitario, el total, la fecha de la última entrada y la última salida de almacén de este tipo de productos. Con esta información la dirección del hotel puede tomar decisiones para utilizar los productos y disminuir así los recursos inmovilizados, o realizar las gestiones para transferirlos de almacén, además se debe tomar en cuenta esta información para las nuevas compras a realizar.

3.3.1.9 Comparativo de precios de compra

Semanalmente se revisan los precios de los productos de las últimas compras realizadas y se realizan comparaciones de precios con otros proveedores, se detectan subidas de precios, o inestabilidad en los precios. Este análisis permitirá informar a la dirección sobre la

gestión de compras en cuanto al precio de los productos y su afectación en el costo, así como permitirá realizar análisis sobre la optimización calidad y precio mediante las variables:

- Selección del proveedor adecuado
- Grado de centralización de proveedores
- Sondeo periódico del mercado
- Estudio de la relación calidad/ precio. Posibilidad de comprar grandes cantidades

3.3.1.10 Control del costo del comedor de empleados

Diariamente se revisan los pedidos al almacén para el comedor de empleados y las transferencias realizadas, desde cocina o bares. Se deberá analizar cuidadosamente para evitar posibles desviaciones del costo de alimentos y bebidas del comedor de empleados. La revisión consiste en chequear los pedidos y transferencias diarias de acuerdo a los Menús elaborados para la semana y evaluar el cumplimiento del índice de costo por comensal sin disminuir la calidad del servicio al cliente interno.

3.3.1.11 Control de dotación hotelera

Para el control de la dotación hotelera en los Puntos de venta se realizará inventario mensual al 100% de los útiles, apoyado por el Jefe inmediato del área. Se realizará el conteo físico para determinar el estado de los medios y detectar posibles faltantes y/o sobrantes. En el caso de detectar roturas se revisará con el Jefe inmediato la decisión a tomar según sus controles, es decir, si se incluye en el gasto o si se cobra la responsabilidad material. Se reporta a gastos, a modo de previsión, los útiles que presenten desgaste por el tiempo de uso y obsolescencia.

3.3.1.12 Reporte diario de costo de alimentos y bebidas

El reporte de costos diario de alimentos y bebidas lo emite el área económica para garantizar la información gastronómica actualizada al cierre de día que facilite la toma de decisiones, tiene la siguiente estructura:

Desayunos y comidas extras

Cantidad de clientes: se toman los turistas días que durmieron en el hotel, más los que se reportan como entradas del día, pues el desayuno es incluido, éste dato se toma del

Booking.

Costo bruto: se toma del inventario fijado por el área económica, que incluye los productos transferidos desde el almacén hacia los puntos de venta cocina y restaurante más las posibles transferencias internas entre puntos de venta, diferenciando desayuno de comidas.

Costo por pax: es el cálculo del índice que significa cual es el costo bruto por cada cliente que desayuna en el hotel, es decir, $(\text{costo bruto desayuno} / \text{cantidad de clientes que desayunaron})$.

Cuenta casa: se toma del reporte del restaurante. Se destaca que, el cheque de cuenta casa que procesa el restaurante asume los precios de de venta y el área contable re calcula los productos al precio de costo.

Costo neto: es la diferencia entre el costo bruto y el costo de cuenta casa.

Ingresos del día: se toma del reporte de ventas del restaurante, para las comidas sin incluir el desayuno.

% sobre ventas: es el porciento que representa el costo neto diario de comidas entre el ingreso del día $(\text{costo neto del día comidas} / \text{ingreso del día comidas} * 100)$. Este indicador se compara con el índice presupuestado y permite ver las desviaciones ocurridas para investigarlas y tomar decisiones.

Número de clientes casa: es el valor real de clientes que significan ventas, es decir, la diferencia entre cantidad de clientes y clientes cuenta casa.

Costo neto por pax: es el cálculo del índice que significa cual es el costo neto por cada cliente que reporta ventas de desayuno en el hotel, es decir, $(\text{costo bruto desayuno} / \text{No de clientes casa})$.

Bares

Ingresos del día: se toma del reporte de ventas de bebidas del Lobby bar y restaurante?

Costo Neto: se toma del inventario fijado por el área económica, que incluye los productos transferidos desde el almacén hacia el Lobby bar y restaurante más las posibles transferencias internas entre puntos de venta.

% sobre ventas: es el porciento que representa el costo neto diario de bebidas entre el ingreso de bebida del día $(\text{costo neto del día bebidas} / \text{ingreso del día bebidas} * 100)$. Este indicador se compara con el índice presupuestado y permite ver las desviaciones ocurridas para investigarlas y tomar decisiones.

Comedor Obrero

Comensales día: se toma del reporte de comedor obrero que hace el área de RRHH.

Costo bruto: se toma del inventario fijado por el área económica, que incluye los productos transferidos desde el almacén hacia el comedor más las transferencias internas de la cocina.

Costo neto por pax: es el cálculo del índice que significa cual es el costo bruto por cada comensal que desayuna, almuerza y cena en el comedor del hotel, es decir, (costo bruto / comensales día).

3.3.1.13 Elaboración de la información Mensual del costo gastronómico

Mensualmente el área económica elabora un Informe de Costos para la dirección del Hotel. El objetivo es informar la evolución y comportamiento de los costos de comestibles, bebidas, tabacos y cigarros y comedor de empleado. Su análisis es por familias de productos, comparado con igual período del año anterior y con el presupuesto, además llevará la aprobación del Subgerente Económico. La estructura del Modelo "Informe de Costos" se presenta en el **Anexo 9**.

Adjunto a este modelo se informa el aspecto cualitativo del análisis y para ello se realiza comentario donde se reflejen los detalles fundamentales de cada producto, según sea la importancia de su afectación en el mes de análisis:

1. Estadística de comensales que desayunaron, almorzaron, comieron en restaurant y comedor obrero. Explicar diferencias con turistas días reportado en el TRANDING.
2. Análisis mensual de costo de alimentos, según resumen del control del inventario por productos a precio de costo, donde se explique la composición del costo, es decir, que % significan las mermas y deterioros del costo total de alimentos, comparativo de costos por tipos de servicio, análisis de las Pruebas de rendimiento donde se especifique la afectación que provocan, las pérdidas en frutas y vegetales o en cárnicos, en el valor del costo de comestible.
3. Aspectos de control interno que hayan sufrido violaciones, como puede ser incumplimientos en el tiempo de entrega de la información, documentos enviados a economía sin las firmas autorizadas, pérdidas o faltantes detectados de alimentos, bebidas y cigarros, problemas del sistema automatizado que hayan provocado afectación en la información, etc.
4. Análisis de los costos de comestibles buffet por comensal, diferenciando desayunos de extras comidas. Este resultado se divide entre el precio de venta para buffet, según sea el

caso y así se puede comprobar si los precios de venta de desayuno y comidas buffet están de acuerdo al costo.

$$\frac{C C C B * \text{com .cb}}{P V C F}$$

$$\frac{C D B * \text{com .des}}{P V C F}$$

Donde:

C C C BCosto Comestible Cena Buffet
 C C D BCosto Comestible Desayuno Buffet
 C D BCosto desayuno buffet
 Com .des... ..Comensal desayuno
 P V D FPrecio de venta cena buffet
 C C BCosto comidas buffet
 Com .cb... ..Comensal cena buffet
 P V C FPrecio de venta cena buffet

5. Análisis de los consumos de cuenta casa de acuerdo a los lineamientos establecidos al respecto, así como, a las autorizaciones realizadas para dicho consumo.
6. Análisis de los consumos de vinos en venta.
7. Listado de las mercancías que no tuvieron movimiento en el mes en los almacenes y los motivos, se especificará aquellos que se mantienen de períodos anteriores y que son propicios a deteriorarse.
8. Comparativos de precios de compra por productos y por proveedor, enfatizando en aquellos que tienen una variación significativa.
9. Análisis de la dotación hotelera, identificando las roturas, las pérdidas o faltantes, la provisión dentro de los límites a probados, etc.
10. Chequeo del control de basculas del hotel según su caducidad de acuerdo al contrato.
11. Principales deficiencias detectadas en los inventarios físicos de fin de mes.

3.3.1.14 Operatoria para el cálculo y registro de los costos de alimentos, bebidas y cigarros, secuencia del cierre mensual

La secuencia diaria de los costos hasta el cierre mensual considera que el cálculo y registro contable de los costos gastronómicos se realiza en el área económica de forma diaria. El procedimiento para el cálculo y registro de los costos que se procesa a través de inventarios consta de distintos momentos y características que se explican a continuación.

- Inicialmente se recepcionan en almacén todas las mercancías según el método precio promedio ponderado, éste método consiste en:

Realizar un cálculo promedio ponderado de las existencias recepcionadas después de cada adquisición y ésta cifra se utiliza en la determinación del costo de los productos vendidos en el próximo mes. A modo de ejemplo sería:

15 de Noviembre del 2012

100 artículos a 100.00 USD cada uno	10,000
150 artículos a 110.00 USD cada uno	16,500

250 artículos	26.500
---------------	--------

$26,500 / 250 = 106.00$ costo promedio

30 de Noviembre de 2012

250 artículos a 106.00 USD cada uno	26,500
100 artículos a 120.00 USD cada uno	12,000

350 artículos	38,500
---------------	--------

$38,500 / 350 = 110.00$ costo promedio de cierre de Noviembre a utilizar en la determinación del costo de los productos a vender en Diciembre

- Diariamente cada Jefe de área autorizado, realiza su solicitud de pedido al almacén de acuerdo a su planificación y mediante el modelo "Vale de Entrega o Devolución", las mercancías extraídas se acumulan en los distintos tipos de inventarios en uso constituyendo así las entradas al proceso del costo. También constituyen entradas a los inventarios, las transferencias recibidas de otras áreas del Hotel.
- Diariamente se rebajan del inventario (costeo) las transferencias enviadas hacia otras áreas, así como las mermas y deterioros, los Buffet desayuno y Buffet extras comidas y los gastos de cuenta casa, este paso se realiza en el área económica pero con la documentación primaria que elabora el área responsable. El costo de comida por comensal se calcula en base a los huéspedes con derecho al buffet, que es la cifra que normalmente se considera para determinar la cantidad de comidas a elaborar.
- Finalmente se rebajan diariamente los consumos, lo cual se realiza de diferentes formas que se explican a continuación, todas estas salidas de inventarios constituyen el cierre

del proceso de costeo de un producto.

La rebaja de los inventarios mediante escandallados, significa la rebaja automática de los productos en el momento de su venta, mediante las fichas de costo automatizadas aprobadas para cada producto a vender, garantizando el enlace del precio de compra (costo) de cada mercancía o artículo con el escandallo del plato, bebida o coctel a vender, para lograr que cuando se venda un producto de la carta mediante cheque, se rebaje automáticamente todos los ingredientes que lo conforman, a precio de costo. Este proceder garantiza la actualización instantánea de los submayores de productos y la actualización de las existencias de inventarios en la sección correspondiente.

La otra forma de rebajar los inventarios que se consumen es mediante la fijación de inventarios físicos en el área, éste proceder se aplica a todos los inventarios, incluso los que están escandallados porque éstos rebajan los ingredientes principales del plato pero los ingredientes, con un por ciento pequeño en la formación del producto no se incluyen, por ejemplo la sal, las especias, el aceite, etc.

Se recibe al siguiente día hábil de prestado el servicio y por tanto elaborado el inventario físico, el modelo "Preparación de inventario", debidamente confeccionado por productos, unidad de medida y firmado por el Sheff en la cocina y maitre en restaurantes y bares. Luego se fija el inventario al sistema automatizado para que, por diferencias, se calcule el costo y se actualicen los submayores de inventarios y las existencias.

La formación del costo gastronómico desde el punto de vista del contenido de las cuentas contables, consta de los siguientes aspectos:

- El costo de comestible, incluye las mercancías en bruto, dígame cárnicos, grasas, condimentos, aderezos, granos, etc., que son procesadas para elaborar los alimentos en forma de raciones y platos a servir en el restaurante y otros puntos de venta. Estas mercancías son valoradas al precio de compra y adquisición e incluye el valor de las pérdidas o mermas sufridas en el proceso de congelación-descongelación, así como los desperdicios propios de la elaboración y porcionamiento que, en el caso de los cárnicos, puede ser utilizado en la elaboración de sopas, cremas, consomés, etc.

Como una herramienta de análisis se lleva, por el área económica, un control del inventario por productos a precio de costo, para identificar los componentes del costo diario. Se comprueba, que el costo final del día coincida con el costo de comestible de la

contabilidad, permitiéndose una variación de hasta un 2% . El formato es el siguiente:

RESUMEN			Ingreso comestible día		Costo * peso comestible día		Comensales		Costo*comen sal día	
			Desayuno:		(Costo /		Desayuno:		Desayuno:	
			Cena:		Ingreso)		Cena:		Cena:	
Productos	U M	I.I	+ E	+ TR	- TE	- M y D	- CB	- CCa	= IF	C * C
		A	B	C	D	E	F	G		
Carnes										
Vegetales										
Frutas										

Tabla: 3.3 Control del inventario por productos a precio de costo

Fuente: Elaboración propia

Donde:

I.I... ..Inventario inicial (Precio de compra)

E... ..Entradas (Costo del vale)

TR... ..Transferencias recibidas (Costeo de la transferencia)

TE... ..Transferencias enviadas (Costeo de la transferencia)

M y D... ..Mermas y Deterioros (Costeo de las mermas)

CB... ..Consumo buffet (Costeo del Buffet)

Cca... ..Costo cuenta casa (Costeo de cuenta casa)

I.F... ..Inventario Final SUMA (A+B+C-D-E-F-G = costo alimentos del día)

C * C... ..Costo por comensal

- El costo de bebida vendida incluye el costo de adquisición de los vinos, cervezas, licores, aguas, refrescos, etc. servida como bebidas en las áreas gastronómicas del hotel o utilizada en la preparación de cócteles y bebidas mezcladas. Su registro es en base a productos extraídos del almacén, calculándolo según el formato que se presenta a continuación y para el control se utiliza el índice de costo de bebida vendida por peso de venta vendida.

Costo de mercancías
vendidas

=	Inventario inicial
+	Entradas (pedidos) del almacén
+/-	traslados desde/hasta el punto de
-	venta
-	Consumos según escandallos
-	Consumos autorizados (cuenta casa, coctel bienvenida)
-	Inv. final de productos

Desde el punto de vista de control interno se considera las ventas de vinos por botella, solamente se vende por copa el vino de la casa o un caso específico debidamente autorizado por la dirección del hotel. El vino de la casa considera que: 1 Bot = 5 copas.

Todos los rones strike se sirven a 2 onzas y para la coctelería a 1 ½ onzas, éstas normas están implícitas en los escandallos, que funcionan de forma automática.

Los costos de tabacos y cigarros incluye el costo de adquisición de los distintos tipos de tabacos y cigarros que se ofertan en las áreas del hotel, se contabilizan y controlan de igual forma que las bebidas del restaurante, pero se destaca que en el restaurante y bares solamente incluye el costo de tabacos porque se parte del criterio de que en los bares y restaurant solo se venden puros debido al estándar de la marca y los cigarrillos se ubican en una máquina expendedora que puede estar en el área de recreación, dígame la Sala de Juegos, el costo de estos cigarrillos se calcula en función de las ventas y éstas a su vez se controlan de acuerdo a la reposición diaria que se necesita para mantener la máquina en su total capacidad.

Los comprobantes contables que se generan en la operación de costos gastronómicos, constituyen los siguientes asientos:

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
--	-------------	--------------

-1-

Inventario comestible / cocina	XX.XX	
Inventario comestible / almacén		XX.XX
Contabilizando el Vale de Entrega o Devolución de comestible a cocina.		

-2-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
--	-------------	--------------

Costo comestible buffet / restaurante	XX.XX	
Inventario comestible / cocina		XX.XX
Contabilizando el consumo de alimentos, ya sea por escandallos o inventario físico.		

-3-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
--	-------------	--------------

Inventario bebidas / restaurante, lobby bar	XX.XX	
Inventario bebidas / almacén		XX.XX
Contabilizando el Vale de Entrega o Devolución de bebidas a restaurantes y bares.		

-4-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
--	-------------	--------------

Costo bebidas / restaurante, lobby bar	XX.XX	
Inventario bebidas / restaurante, lobby bar		XX.XX

Contabilizando el consumo de bebidas, ya sea por escandallos o inventario físico.

-5-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Inventario tabacos / lobby bar	XX.XX	
Inventario tabacos / almacén		XX.XX
Contabilizando el Vale de Entrega o Devolución de cigarros y tabacos a restaurante y bares		

-6-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Costo tabacos / lobby bar	XX.XX	
Inventario bebidas / lobby bar		XX.XX
Contabilizando el consumo de tabacos y cigarros, ya sea por escandallos o inventario físico.		

-7-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Inventario comestible / comedor obrero	XX.XX	
Inventario comestible / cocina		XX.XX
Contabilizando transferencia de comestible de cocina a comedor de empleados		

-8-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Gasto de cuenta casa / administración	XX.XX	
Inventario comestible / cocina		XX.XX
Contabilizando el consumo del cheque de cuenta casa de administración.		

-9-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Gasto de deterioro / administración	XX.XX	
Inventario comestible / cocina		XX.XX
Contabilizando el deterioro detectado en cocina. Acta No <u>XX</u> de la comisión de inventarios.		

Además del costo de la mercancía vendida, como elemento individual, también se controla el costo departamental de las unidades gastronómicas, según controles contables, que contienen:

Costo de la mercancía vendida

Más

Salarios y gastos de personal directo

Más

Gastos directos del punto de venta

Desgaste de Dotación hotelera

Gasto de limpieza de área

Gasto de lavandería de la mantelería

Suministros operativos

Gastos de uniforme del personal directo

Otros

3.3.2 Procedimiento del costo de telefonía

El costo de servicio telefónico cobrado a los huéspedes se determina por los cargos correspondientes a los servicios de llamadas nacionales e internacionales que presta la empresa telefónica y que cobra el hotel mediante la centralita telefónica, disminuido del importe del servicio utilizado por las áreas administrativas del hotel que no se cobran, sino constituyen gastos.

El costo de operación de la pizarra telefónica, dígase depreciación y mantenimiento del equipo, etc. se carga al costo ya que se cobra al huésped un índice, por encima del costo de la llamada, que se calcula y aplica a cada llamada. No se incluye en dicho análisis, los gastos del personal porque generalmente, en este tipo de hoteles el carpetero o recepcionista es quien atiende la pizarra telefónica. Cuando se realizan cobros de servicios mediante tarjeta de crédito (vía telefónica) se cobra además un precio fijo por el uso del post, este se incluye en el pago a la empresa que brinda éste tipo de servicio.

Desde el punto de vista de control interno, a través del módulo de pizarra telefónica, se mantiene el control de todas las llamadas telefónicas del hotel, cargando diariamente a la cuenta del huésped las llamadas que se realizan directamente desde su habitación, igualmente registra las llamadas de todos los teléfonos de uso administrativo, según sea la autorización previa de la dirección para este tipo de consumo, que se controla mediante una clave personal de acceso al teléfono con salida nacional o internacional. Además emite los informes impresos necesarios para verificar las operaciones de la pizarra, también cuentan con programas suplementarios que pueden facilitar la conciliación con la facturación de la empresa de teléfonos.

Para la contabilización de las operaciones relativas al costo de telefonía se realizan los siguientes análisis:

1. Se desglosa la factura de teléfonos según los diferentes troncos que posee la pizarra telefónica y que firma el director general. Se incluyen la cuota mensual, consumo del contador, acceso local del servicio móvil y del S.I.A, las llamadas internacionales y nacionales, así como las misceláneas que incluyen la venta de la guía telefónica u otro detalle del servicio. Todo esto suma el total de la factura que se compara con los datos reportados por la centralita telefónica (CT) con la siguiente estructura:

Ingresos del Mes:	Se obtienen de las ventas que reporta la CT, de efectivo, créditos, habitación.
Coste Clientes:	Ingresos de la CT * 80%
GASTO Cuenta Casa	Gasto correspondiente a llamadas telefónicas autorizadas por Cuenta Casa.
COBRAR	Llamadas de personal de la propietaria que se reembolsa al hotel.
Llamadas Administración	Llamadas autorizados a gasto de los administrativos, según planificación al respecto.
Factura	Importe de la suma de Costes clientes más gastos cuenta casa más gastos administrativos y que debe coincidir con el importe total de la factura de ETECSA.
% Coste:	% de costo de venta por peso de ingresos.
% Ingresos	% de ingresos por cantidad de llamadas

Tabla: 3.4 Análisis del consumo de llamadas telefónicas
Fuente: Elaboración propia

2. Se imprimen y analizan los reportes de la Central Telefónica que son:

- Resumen por sesiones de trabajo, refleja un resumen completo por turnos de trabajo con la cantidad de llamadas realizadas, los ingresos de efectivo, de habitación y de créditos (Pos), los costes por llamadas de clientes, los gastos de cuenta casa, los gastos administrativos, el % que representa el costo por peso por cada turno y al final da un resumen de estadísticas que refleja análisis de: costos por peso de venta y costo más gasto por peso de venta (gestión), así como peso de ingresos por llamada de clientes y peso de venta por llamadas totales (gestión). A modo de ejemplo:

Ingresos	231,01
Costo de la Venta	184.81
Gastos	594.39
Costo Total	779,20
Cantidad Llamadas clientes	40
Cantidad total de Llamadas	980
Costo x Dólar- Venta	0,80
Costo x Dólar- Gestión	3,37
Ingreso por Llamada- Venta	5,78
Ingreso por Llamada- Gestión	0,24

Este tipo de análisis muestra que las llamadas de los clientes no representan una gran fuente de ingresos para el hotel, más bien es un valor añadido que le da satisfacción al cliente y facilidades para realizar el cobro de los servicios mediante tarjeta de crédito, sin embargo, se puede decir que constituye una fuente de gastos necesarios para las labores administrativas, por lo cual el control interno en este tema es de vital importancia y la revisión detallada del resto de los reportes que se obtienen aporta elementos para la toma de decisiones en cuanto al ahorro.

- Resumen por lugar llamado según código de cuenta, este reporte permite conocer los lugares a los cuales se realizan llamadas por cada personal autorizado y el tiempo que demora la llamada, así como el costo.
- Resumen de llamadas habitaciones: desglosa por cada habitación el resumen de llamadas realizadas reportando su ingreso, costos y Costo por peso.
- Resumen de llamadas cuenta casa: reporta los costos de las llamadas por extensiones de teléfonos, incluyendo cuando se refiere a las llamadas por el pos para tarjetas de crédito. Este tipo de llamada se autoriza a directivos del hotel.

3. Se registra y controla la factura de Celular, corresponde al importe facturado por la empresa especializada y que ampara los gastos de celular de los administrativos. Estas también tienen un presupuesto que se verifica constantemente y al igual que las llamadas administrativas por la Central Telefónica tienen un límite de consumo, por ello al alcanzar el importe máximo permisible, se corta el servicio.

Los asientos contables que generan las operaciones de comunicaciones, en cuanto al costo, son los siguientes:

-1-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Costo de servicio telefónico / comunicaciones	XX.XX	
Cuentas por pagar a ETECSA		XX.XX
Contabilizando el costo de las llamadas de clientes.		

-2-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Gasto de teléfono / diversos C.C	XX.XX	
Cuentas por pagar a ETECSA		XX.XX
Contabilizando los gastos autorizados de las llamadas de administrativos.		

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Gastos de cuenta casa (teléfono) / administración	XX.XX	
Cuentas por pagar a ETECSA		XX.XX
Contabilizando las llamadas autorizadas por cuenta casa.		

3.3.3 Procedimiento del costo de lavandería

El proceso de lavandería en el Hotel genera costos y gastos del servicio de lavado y tintorería, puede realizarse con medios propios y contratarse con terceros, en este caso la empresa SERVISA.

El lavado de la lencería y mantelería del Hotel que se realiza con terceros se registra como gastos de lavandería de acuerdo a la facturación de la empresa que presta el servicio y se identifican las áreas a las que pertenecen las piezas.

En Ama de Llaves existe un inventario de lencería en piso que controlan las camareras y que garantiza la reposición de limpio contra sucio en el momento de enviar a lavar la ropa, éste inventario se controla por productos y por habitaciones, incluido el stock que tienen en los pantry, además se cuadra diario en el momento de la entrega de limpio contra sucio.

El lavado y planchado que se realiza en la propia instalación, tanto para la ropa de huéspedes como para la lencería y mantelería del Hotel, se registra como costo de la actividad productiva de la lavandería, se establece como norma el costo real en base al peso de la cantidad de ropa lavada y considerando el conteo de piezas, Este costo se deduce del gasto de la lavandería total y se obtiene el gasto de lencería y mantelería que se registran en las cuentas de operación correspondientes pero distribuidos en los centros de costos que recibieron el servicio de lavandería dentro del hotel.

El cargo de lavandería propia, a costos o gastos, se realiza en base a la cantidad de Kilogramos de ropa lavada, para ello cuentan con dos lavadoras, una de 22 Kg y una 12 Kg, una secadora de 22 Kg y un mangle pequeño para la mantelería, las lavadoras son automáticas y tienen programas de trabajo asociado que le permiten la rapidez y calidad en el proceso de lavado y desmanche.

El programa de lavado que tienen las lavadoras permite llevar un control de la lencería lavada según su peso y por tipo de lavadora, además permite controlar del gasto diario de los productos que se usan en dicho proceso, este control se lleva por tipo de producto y por

piezas de ropa lavada, así como se identifica el gasto por tipo de proceso o programa de trabajo de las lavadoras.

Los asientos contables que se generan por las operaciones de lavandería, son los siguientes:

-1-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Costo de lavandería / lavandería	XX.XX	
Inventario de materiales de lavandería		XX.XX
Contabilizando el consumo de lavado de ropa a clientes		

-2-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Gasto de lavandería alojamiento / ama de llaves	XX.XX	
Inventario de materiales de lavandería		XX.XX
Contabilizando los gastos de lavado de lencería del Hotel.		

-3-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Gasto de lavandería / restaurante	XX.XX	
Inventario de materiales de lavandería		XX.XX
Contabilizando los gastos de lavado de mantelería del Hotel.		

-4-

Detalle de la cuenta / centro de costos	Debe	Haber
Gasto de lavandería alojamiento / ama de llaves	XX.XX	
Gasto de lavandería / restaurante	XX.XX	
Cuenta por pagar Servisa		XX.XX
Contabilizando los gastos de lavado de lencería y mantelería del Hotel, contratada con terceros.		

3.3.4 Procedimiento para gastos de mantenimiento, transporte y portadores energéticos.

El proceso de servicios técnicos del Hotel abarca las actividades de mantenimiento preventivo y reparaciones pequeñas a las habitaciones y áreas del Hotel, las actividades de portadores energéticos y la actividad de transporte. Cada una de estas actividades tiene su forma de planificación, cálculo y análisis, así como el control de los gastos que generan.

Para los gastos de mantenimiento y reparaciones se registran en el centro de costos Servicios técnicos, los gastos de energía y agua se registran en un mismo centro de costos general para todo el hotel y los gastos de combustible se identifican por cada área que lo consume.

Para la actividad de mantenimiento, el Jefe del área extrae del almacén los materiales necesarios para la operación, dígame material eléctrico, de plomería, de carpintería, de

refrigeración, de climatización, etc. Estos inventarios se acumulan en el centro de costo de servicios técnicos a modo de stock, los cuales se controlan mediante tarjetas de estiba. Al final del mes se realiza inventario físico y por fijación de inventarios se costean dichos materiales. Al unísono y de forma diaria se realizan órdenes de trabajo que controla el operario de mantenimiento según las labores planificadas y las de urgencia reportada.

Las ordenes de trabajo diaria pueden ser de dos tipos de uso: las que son del trabajo diario del operario, que generalmente son de poca magnitud y las que amparan trabajos en específico y de envergadura para reparaciones propias o para trabajos realizado por un tercero contratado.

La orden de trabajo diaria (del operario) tiene la siguiente estructura:

- | | |
|---|--|
| 1. Entrega de guardia: | Se recibe el libro de incidencias, herramientas del Pañol, estado técnico del Grupo Electrógeno y el taller de mantenimiento. Para todas estas actividades se especifica la hora de cumplimiento, observaciones y el nombre de operario que recibe y entrega. |
| 2. Chequeos a realizar: | Se chequea diariamente el funcionamiento del suavizador, de la sala de máquinas, se verifica la temperatura de las cámaras frías y los canales de televisión, así como la capacidad del tanque del combustible y la reserva con que cuenta. Todo estos e chequea dos veces en el turno. |
| 3. Tomas de lecturas: | En el Registro de la Legionela se anotan las lecturas de: cloro en el agua, temperatura del agua ambiente, temperatura del agua del tanque acumulador. |
| 4. Portadores energéticos: | Se lleva un registro de los consumos de electricidad, agua, gas y Grupo electrógeno, además en cumplimiento del PAPE se toman lecturas de alumbrado, locales climatizados, funcionamiento de las campanas del restaurante, funcionamiento de la lavandería, aquí se detalla en observaciones cuando existe incumplimiento de las medidas de ahorro establecidas. |
| 5. Planta Tratamiento Residuales (PTR): | En la Planta de Tratamiento de Residuales se realiza inspección y limpieza, así como recogida de desechos de la Cámara de rejillas, Tanque de Aereación, Sedimentador. También llenado del tanque de dosificación de cloro. |
| 6. Limpieza: | Se realiza limpieza del taller de mantenimiento, sala de máquina, PTR, Hidroneumático y registro patio sótano y se reportan los materiales consumidos. |
| 7. Imprevistos: | Detalla el local, actividad, hora del reporte, hora de cumplimiento, |

numero del vale que fue necesario sacar del almacén, operario. Esta parte de la Orden de trabajo se nutre del Modelo de averías que constituye el medio por el cual las áreas reportan a mantenimiento todas las averías existentes en el Hotel y que se firma por quien reporta y quien atiende la avería.

La Orden de trabajo mensual para cada Operario resume todas las actividades diarias y considera otras de carácter mensual, se elaboran según Vale de Entrega o Devolución y actividades planificadas. Esta orden incluye la limpieza profunda una vez al mes de los Fancoil de todas las habitaciones y áreas del Hotel, que se distribuyen por operario, incluyendo extractores y pizarras eléctricas, así como el chequeo del alumbrado y pintura de habitaciones y pasillos. Verificación, limpieza y desinfección de fuentes, cisternas, hidroneumático, trampa de grasas y con frecuencia trimestral se programa la limpieza de Exterior de Campanas, Rejillas de Inyección, lámparas, rejillas de clima, etc. También incluye el chequeo, según procedimientos, de los ascensores, cámaras frías, manejadoras, Split, desagüe de equipos gastronómicos, revisión y limpieza de bombas de achique, limpieza de los chilers, sala de máquinas (intercambiador, motobombas), caldera de gas. Chequeo de la carpintería, cerrajería, mobiliario de área de alojamiento fundamentalmente, incluida los accesorios de la habitación y la caja fuerte.

Todas estas órdenes de trabajo se elaboran en original y 2 copias, llevan la firma del operario en elaborado, del Jefe del área que recibió el servicio en revisado y del Jefe de Servicios Técnicos en aprobado, quienes chequean en detalle cada consumo de acuerdo a las actividades realizadas para no incumplir el presupuesto. Luego se envía la copia para el departamento económico junto a los vales de almacén en pos de garantizar una contraparte, pues esta área revisa la documentación diaria y realiza chequeos sorpresivos al inventario.

Un ejemplo que demuestra el control de la actividad energética desde la planificación es el Programa de ahorro de portadores energéticos, el cual ya está establecido en el Hotel. Dentro de sus objetivos tiene, reducir los índices de consumo de agua, electricidad, gas y combustible en la instalación enmarcados en el programa de gestión ambiental de la instalación, alcanzar marcas de calidad de portadores comparables con instalaciones del país y otros países desarrollados, por ello para el trabajo de análisis diario se trabaja con índices y marcas de calidad a medir que incluye:

Marca de calidad: Valor físico / HDO , por ejemplo: (kW h/HDO).

Costo: Factura del Portador Energético (PE / HDO).

Porcentaje de Gasto: Gasto del PE/ Gasto total del hotel.

Relación Consumo / Ingreso: Valor físico / \$, ejemplo: (KW h/\$ ingresados).

Relación gasto / ingreso: \$ gastado PE / \$ ingreso .

Índice del Transporte: lts combustible / km recorridos (odómetro). Gasto \$ / km recorridos (odómetro). Precio del combustible: \$ / lts.

Consumo GE: lts de diesel consumido / horas de trabajo.

Consumo Restaurantes: Consumo de PE (físico de agua y electricidad) / CD. \$ Gastados en PE / CD .

Ahorro Relativo: Este es un indicador de mucha utilidad pues posibilita conocer si está o no ocurriendo ahorro en la instalación, su cálculo es el siguiente:

$$(\text{Ingresos} \times \text{Intensidad energética}_{\text{periodo anterior}}) - \text{Consumo del periodo}_{\text{real}}.$$

También están determinados los puestos claves en el consumo y representan el 63% del total de trabajadores del Hotel. Estos son:

AREA	kw
COCINA	44,00
LAVANDERIA	27,76
AGUA CALIENTE	7,20
HIDRONEUMATICO	8,80
CLIMA	199,00
ILUMINACION	39,00
VENTILACION Y EXTRACCION	24,00
CAMARAS FRIAS	88,80
	438,56

Tabla 3.5 Puestos Claves del "Hotel X". Fuente: "Hotel X"

Este análisis de los puestos claves realizado por el Hotel demuestra que uno de los factores fundamentales que influye en el consumo eléctrico es el cliente, por lo que es una máxima, lograr mayor comercialización del Hotel fundamentalmente en el restaurante, ya que el equipamiento de confort es el mismo para un turista que para cien.

Otro aspecto de interés en el consumo lo constituye "el horario pico", porque es donde se produce el mayor gasto de combustible en el país dado que en este período se requiere el funcionamiento de las unidades generadoras de electricidad menos eficientes, en este periodo entonces el precio del Kwh. prácticamente se duplica, por lo cual se hace necesario tanto para la salud del país, como de la propia instalación adoptar un plan de Acomodo de Carga.

En función de lo mencionado anteriormente, en el Hotel se realiza el plan de compactación de habitaciones, el cual consiste en aplicar medidas técnico organizativas encaminadas a reducir los gastos de explotación, por ello se planifican con una variación proporcional a los ingresos y para cumplir con esto se toman medidas como: organizar el trabajo para reducir los equipos que estén repetidos, apagar nivel habitacional completo que esté fuera de uso, implementar medidas de reducción de equipos, etc.

Algunos de los datos que ejemplifican el análisis y control del consumo energético del Hotel en el tema de Portadores energéticos es:

Concepto	Detalle
Tarifa M s-C	Se aplica a servicios de más de 100 KW de demanda contratada. La demanda contratada por el Hotel es de 200 KW. Es la tarifa por la cual se realiza la facturación de la electricidad al hotel, la misma es: \$ 7 USD mensuales por cada KW de demanda máxima en el período, por primario de transformador. \$ 0.33 USD por cada Kwh. consumido en el horario pico. \$ 0.20 USD por cada Kwh. Consumido en el resto del día. \$ 0.15 USD por cada Kwh. Consumido en el horario de madrugada. Precio promedio del Kwh. 0.2266 USD.
Factor de potencia	Se toma como factor de potencia del servicio, el promedio resultante de mediciones durante 24 horas. Se bonifica o penaliza de acuerdo al factor de potencia donde el criterio es: Entre 0.90 y 0.92 no se afecta la facturación. Menos 0.90 se penaliza. Igual o mayor 0.94 se bonifica.
Metro contador:	Metro contador eléctrico: es el dispositivo instalado por la empresa eléctrica para registrar los gastos de energía activa o reactiva. Por los avances actuales estos metros registran los tres valores y hacen la función del máxímetro que es el metro de máxima demanda. Metro contador de agua: es el dispositivo instalado por la empresa de Acueducto para registrar el agua que entra al hotel.
M 3 facturados:	Es la facturación del agua entregada por la empresa de acueducto al hotel, la misma tiene carácter mensual.
Tarifa de acueducto:	Es la tarifa empleada en la facturación del agua la cual de acuerdo al acta de encuentro entre INRH y el MINTUR será de 1 USD/m 3 y 0.25 USD/m 3 para el agua de riego.
Tarifa del gas:	La misma se ajusta a las variaciones que sufre el petróleo internacionalmente. El valor promedio se puede tomar en unos 0.65 \$/lts.

Intensidad energética:	Es la relación entre: consumo de combustible equivalente de PE / \$ ingresos.
Combustible convencional (CC):	Es un factor por el cual se multiplican los PE (excepto el agua que no es un portador realmente) y se lleva a un combustible con una serie de características que se conoce por CC.

Tabla 3.6 Datos fundamentales de portadores energéticos en el "Hotel X"

Fuente: "Hotel X"

CONCLUSIONES

1. El sistema diseñado en el Hotel X garantiza el control del costo operativo en pos de la eficiencia, el estudio minucioso de cada costo ante los cambios de los factores de costo; permite establecer los valores para planificar con facilidades para su control ulterior y sobretodo permite tomar decisiones a efectos de mejorar la rentabilidad del negocio.
2. El análisis de los costos no es una camisa de fuerza, por tanto el sistema de costos actual debe ser revisado constantemente y adecuado a las exigencias de los procesos y de la toma de decisiones.
3. Las fisuras que existían en el control de los costos con el método del costeo directo, se resuelven con las propuestas diseñadas, es decir, la modificación de la estructura de gastos para el análisis, mediante la distribución de los gastos indirectos de los departamentos no operativos hacia los operativos; el análisis minucioso de los gastos fijos de depreciación por área de responsabilidad y el análisis de los reportes "Estado de Resultado departamental" y "Punto de Equilibrio"
4. La distribución de los gastos indirectos garantiza la asociación del gasto al área que lo generó y en correspondencia la toma de decisiones oportuna y eficaz. También garantiza el control y disminución de las áreas consumidoras que generan poco o ningún valor.
5. El análisis del Punto de Equilibrio constituye una herramienta que apoya la planificación anual y crea parámetros límites para la planificación operativa, así como garantiza la determinación de los precios de los diferentes planes de ventas, todo esto garantizando la eficiencia necesaria de acuerdo a la estructura de gastos del Hotel.
6. El programa del costo en el procedimiento específico de gastronomía aporta elementos nuevos de control y de análisis que permiten mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.
7. En el hotel X se identifica como costos de NO calidad a aquellos que ocurren como consecuencia de una negligencia, mal servicio o problemas de comercialización (overbooking) pero el tratamiento que se les da es muy elemental y no se reflejan como pérdida del período.

RECOMENDACIONES

1. El procedimiento de costos debe ser revisado constantemente y adecuado en la medida de los posibles cambios en el Nomenclador de Cuentas, modificaciones a los procesos, a la estructura de costos y gastos, a la organización interna del Hotel, necesidades de la marca, factores externos.
2. Todos los estudios que se mencionan en el procedimiento como elementos a considerar durante la planificación del costo deben ser actualizados con periodicidad anual y avalados por el personal calificado para ello.
3. Las bases de distribución para los gastos indirectos diseñados en la etapa de análisis deben ser revisados con periodicidad anual y actualizados si se requiere para garantizar mayor exactitud en los análisis y la toma de decisiones.
4. Se debe revisar la posibilidad de incluir los gastos Fijos en el análisis del G O P, con el objetivo de que estos formen parte del pago de honorarios a la compañía Gerente y así influir en la mejora de la eficiencia operativa del Hotel.
5. Se recomienda, para un trabajo futuro, el tratamiento a los costos de NO Calidad a modo de completar el Manual de Costos del Hotel X. El adecuado control de los costos de NO calidad es una necesidad para la gestión administrativa del costo en el Hotel que garantiza eficiencia y satisfacción del cliente lo cual se traduce en un posible incremento de la ocupación y las ventas.
6. Este procedimiento de costos se puede generalizar para otros hoteles del país de iguales características independientemente de la cadena hotelera a que pertenezcan.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AIMAR FRANCO OSVALDO. (1995, Marzo). Revista Costos y Gestión, España. Sistemas de costo basado en actividades. Pasado, presente y futuro. *T.IV-No.15*, 251.
- ALPET. Asociación Iberoamericana de Profesionales y Empresarios de Turismo. (2000). *Curso Integral de Administración Financiera* (Curso).
- AMAT ORIOL y SOLDEVILA GARCIA PILAR. (1997). «*Contabilidad y Gestión de Costes*». *Capítulo 5. Gestión 2000*, España.
- BAEZ OJEDA JESUS. (1999, Octubre). Revista Panorama Hotelero, CIDT, Cuba. "Algunas consideraciones del Sistema Uniforme de Cuentas para Hoteles".
- BÁEZ OJEDA JESÚS. (1998, 2000). Curso "Contabilidad Financiera Intermedia aplicada a la actividad de hotelería".
- CONAS S.A PROCEDIMIENTOS INTERNOS. (2012a, Actualizados). Procedimientos internos; IT CE 09 Elaboración de Diagnósticos.
- CONAS S.A PROCEDIMIENTOS INTERNOS. (2012b, Actualizados). Procedimientos internos; IT CE 06 Elaboración de procedimientos a clientes,.
- CONAS S.A PROCEDIMIENTOS INTERNOS. (2012c, Actualizados). Procedimientos internos de CONAS, IT CE 07 Elaboración de manuales.
- DOMINGO HERNANDEZ CELIS Dr. (s. f.). *Manual: Contabilidad de Costos – III (página 4)*.
- DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS Dr. (s. f.). *Manual "Contabilidad de Costos – III" TEMA N° 9 - Costos basado en las actividades y comparación con el costeo tradicional, Unidad III - Costo -Volumen- Utilidad*. Perú, Lima.
- FRABISCO LÓPEZ CRUCES. (s. f.). Curso Contabilidad de costes.
- FRANSISCO JAVIER QUISIGÜÑA CALLA Dr. (2005). *Estrategia y dirección estratégica. Toma de decisiones gerenciales en base a costos*.

HORNGREN CHARLES. (1995). « *Contabilidad de Costos Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*». (EEUU.).

HORNGREN, FOSTER y DATAR. (s. f.). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. Cap. 3 Costo-Volumen-Utilidad* (8va y 10ma ed.).

JOAQUÍN GARCÍA DIHÍGO, VLADIMIL ALONSO GRANADOS, LOURDES Z. CRUZ GONZÁLEZ. (s. f.). *Metodología y Técnicas para la investigación científica*.

LATTIN, GERALD W. (1975). *Administración Moderna de Hoteles y Moteles*. Trillas, S.A.

LEONIE, L. (s. f.). *Teoría Hotelera. México 22, D.F.* Continental, S.A. de C.V.

Lic. KIRENIA ALINA MATOS PEÑA. (2010, Marzo). *"Importancia del análisis del comportamiento de los costos para la toma de decisiones"*. Universidad "Vladimir Ilich Lenin" Facultad de Ciencias Económicas Las Tunas.

LÓPEZ DÍAZ A., MENÉNDEZ M. (1989). *Curso de Contabilidad Interna*. AC, Madrid.

LUIS OSCAR DONAYRE YSHII. (s. f.). Estructura y tipos de tesina. akmakm_1@hotmail.com.

MAYLÍN SUÁREZ GONZÁLEZ, Dra. P.T, MARILI MARTÍN GARCÍA, Dra. P.T, ODALYS GUERRA IGLESIAS, Msc. P.A. Msc. P.A, RAQUEL FERNÁNDEZ MARTÍN, Msc. P.A. (s. f.). *Tesis de Maestría de Contabilidad Gerencial "Material para Propedéutico de Costos"*. Universidad Central de Villa Clara, Facultad de Ciencias Económicas.

MFP, Resolución 25. (1997). *Normas Generales de Contabilidad Actividad Empresarial. Lineamientos Generales para la Planificación y Determinación del Costo de Producción*.

MFP, Resolución 360. (2013). *Nomenclador de Cuentas. Contenido y Uso para empresas cubanas*.

MFP, Resolución 379. (2003). *Reglamento del impuesto sobre utilidades. Normas de Valoración de los ingresos y gastos, sección séptima*.

MFP, Resolución 54. (2005). Normas para la elaboración de Manual de Contabilidad y Manual de Costos en las empresas Cubanas, como parte del sistema de control interno.

MINJUS. (1998, Septiembre 14). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

MONTENEGRO, CARLOS. (s. f.). Principios Básicos de la contabilidad de Costos.

ROBERTO SARTORIS Dr. (s. f.). *Ponencia 15, COSTOS EN HOTELERIA: HERRAMIENTAS SIMPLES* (CONGRESO). CONGRESO VIRTUAL AMERICANO SOBRE POSICIONAMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE PEQUEÑOS HOTELES. PROGRAMA DE ASISTENCIA A PEQUEÑOS HOTELES DE CENTROAMÉRICA - FUNDACIÓN TURISMO PARA TODOS.

SAEZ TORRECILLA ANGEL. (1994, junio). :«Cuestiones polémicas del modelo ABC». *Revista Costos y Gestión, España, Publicación T.III-No.12*.

SMITH MALCOLM. (1995). *Como dirigir su sistema ABC*. Universidad Murdoch, Australia.

VÁZQUEZ JUAN CARLOS. (s. f.). *Costos con fines exclusivamente didácticos. Capítulo XXII Costeo variable, Unidad 5*. Aguilar.

VEGA FALCON VLADIMIR, DrC. (2000). Diseño y aplicación del costeo por actividades en instalaciones hoteleras. *Evento Internacional de Economía del Turismo, Santiago de Cuba*.

VI CONGRESO DEL PCC. (2011, Mayo). Información sobre el resultado del debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Anexo1 Estado de Resultado Departamental

Estado de Resultado Departamental							
	Áreas Operativas			Áreas NO Operativas			
	Cocina- Restaurante	Bares	Área de Llaves- Recepción	Mantenimiento	Economía	ATM- Almacén	Seguridad y protección
Ventas Alojamiento							
Ventas Gastronomía							
Otras Ventas Ilusticas							
(-) Costo de la mercadería vendida							
(-) Salarios y gastos de personal directo							
(-) Gastos directos del punto de venta							
Lesgaste de Utensilios de cocina							
Gasto de limpieza de área							
Gasto de la mercadería de la cantina							
Suministros operativos							
Gastos de uniforme							
Otros							
(-) Gastos indirectos del Punto de venta							
Electricidad							
Gas							
Agua							
Mantenimiento propio							
Mantenimiento contratado							
Música y actividades de entretenimiento							
Promoción y Publicidad							
Comunicaciones							
Lavandería y cantina propia							
(-) Gastos de Depreciación							
(=) Ganancia o Pérdida del área de responsabilidad							

Anexo 2 Base de Cálculo de Punto de Equilibrio del Hotel X

Cálculo del Punto de Equilibrio "Hotel X"						100% Fijo
						100% Variables
INDICADORES	Temporada alta (Año 2013)			Temporada Baja		
	USD	% Valor Fijo	% Valor Variable	USD	% Valor Fijo	% Valor Variable
COSTOS FIJOS						
Depreciación	19769	19768,73	0,00		0,00	0,00
Vida Útil No Depreciada	4907	4906,73	0,00		0,00	0,00
Amortización	404	403,67	0,00		0,00	0,00
Honorario Básico	5744	5744,25	0,00		0,00	0,00
Seguro	4865	4864,55	0,00		0,00	0,00
Protección	7968	7968,18	0,00		0,00	0,00
Traslado de valores (F-20%)(V-80%)	236	47,28	189,13		0,00	0,00
Comedor Obrero (F-85%)(V-15%)	4276	3634,47	641,38		0,00	0,00
TV cable	1522	1522,22	0,00		0,00	0,00
Costos y gastos de comunicación (F-80%)(V-20%)	2907	2325,73	581,43		0,00	0,00
Diesel (F-80%)(V-20%)	1147	917,28	229,32		0,00	0,00
Gasolina	1067	1067,30	0,00		0,00	0,00
Gas Licuado (F-80%)(V-20%)	1353	1082,44	270,61		0,00	0,00
Lavandería (costo mas gasto lavado lencería y mantelería) (V-70%)(F-30%)	2056	616,78	1439,14		0,00	0,00
Fumigación y Limpieza, recogida de basura y limpieza de fosas	569	568,98	0,00		0,00	0,00
Iguales de Mantenimiento (Reparaciones)	4461	4460,66	0,00		0,00	0,00
Materiales de Mantenimiento (F-80%)(V-20%)	2465	1971,98	493,00		0,00	0,00
Cuenta Casa (80%)		0,00	0,00		0,00	0,00
Salario (F-70%)(V-30%)	44712	31298,58	13413,68		0,00	0,00
Animación (F-20%)(V-80%)	1030	206,03	824,12		0,00	0,00
Otros servicios contratados (Infomarca)	1574	1573,87	0,00		0,00	0,00
Otros servicios (Alquiler maquina de cigarros)	121	120,80	0,00		0,00	0,00
Publicidad y Promoción F-60% V-40%	2752	1651,41	1100,94		0,00	0,00
Electricidad (V-30%)(F-70%)	19579	13705,37	5873,73		0,00	0,00
Agua (V-30%)(F-70%)	895	626,47	268,49		0,00	0,00
Materiales de Operaciones (V-30%)(F-70%)	5462	3823,73	1638,74		0,00	0,00
Gastos de dotación hotelera (F-20%)(V-80%)	4090	817,97	3271,90		0,00	0,00
Gastos de personal extranjero F-	3648	2189,02	1459,34		0,00	0,00

60% V-40%						
Capacitación F-60% V-40%	50	30,00	20,00		0,00	0,00
Otros Gastos de Personal	863	862,74	0,00		0,00	0,00
Otros gastos admón. F-60% V-40%	9308	5584,55	3723,03		0,00	0,00
TOTAL COSTOS FIJOS	159800	124362	35438	0	0	0
COSTOS VARIABLES						
Costo de venta gastronómicos	15532	0,00	15532		0,00	0
Mermas y deterioros	161	0,00	161		0,00	0
TOTAL COSTOS VARIABLES	15693		51131	0	0,00	0
TOTAL DE INGRESOS ACUMULADOS	CUC	1645134				
ESTADISTICAS (acumulado)						
Turistas días		16638				
Huéspedes		9243				
Habitaciones días existentes		10960				
Habitaciones días ocupadas		9094				
Estancia media		1,83				
Densidad ocupacional		1,80				
% de ocupación		82,97%				
Ingresos por turistas		98,88				
Costos variables por turistas		3,07				

Anexo 3 Modelo "Ficha de costos"

LOGO

FICHA DE COSTOS

RESTAURANTE: (1)				FECHA DE ELABORACION: (2)	
NOMBRE DEL PLATO: (3)				CLASIFICACION O CATEGORÍA: (4)	
INGREDIENTES (5)	UD / MED (6)	PRECIO (7)	CANT (8)	COSTO (9)	FOTO (13)
	grs				
	grs				
	grs				
	grs				
COSTO TOTAL (10)					
PRECIO DE VENTA (11)					
% DE COSTO (12)					
ELABORACION: (14)					

Instrucciones:

1. Nombre del Restaurante o punto de Venta.
2. Fecha en que se elabora y aprueba la ficha.
3. Nombre del plato a elaborar.
4. Clasificación o categoría del plato a elaborar. Ejemplo si es plato fuerte.
5. Desglose de Ingredientes que lleva el plato a elaborar.
6. Unidad de medida de cada ingrediente, de acuerdo a las normas de consumo.
7. Precio de cada ingrediente a utilizar en la elaboración del plato, calculado en base a los precios del almacén.
8. Cantidad de cada ingrediente a utilizar en la elaboración del plato.
9. Cálculo de la cantidad por el precio de cada ingrediente a utilizar. Identifica el costo de cada producto.
10. Sumatoria del costo de los productos o ingredientes a utilizar.
11. Precio a que se venderá el plato elaborado.
12. División del costo total entre el precio de venta del plato, dado en por ciento.
13. Foto del plato para estandarizar su presentación.
14. Modo de preparación del plato.

Anexo 4 "Prueba de rendimiento Carnes, pescados y otros"

PRUEBA DE RENDIMIENTOS CARNES, PESCADOS Y OTROS				
LOGO				
Carnes	<input style="width: 40px; height: 30px;" type="checkbox"/>	Pescados	<input style="width: 40px; height: 30px;" type="checkbox"/>	Otros
				<input style="width: 40px; height: 30px;" type="checkbox"/> (1)
Fecha:				(2)
Producto:	(3)	U: M	(4)	Proveedor (5)
Peso Bruto:	(6)	Costo por Kilo:	(7)	Costo total: (8)
PRODUCTO EN BRUTO (9)				
Unidad	Peso o Pieza	Costo unitario	Costo total	
PROCESO DEL PRODUCTO (10)				
Despiece	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Rendimiento del producto: (11)				
Factor del costo: (12)		Confeccionado por: (14)		
Costo por Kilo: (13)		Aprobado por: (15)		

Instrucciones:

1. Tipo de producto a revisar su rendimiento, se marca con una cruz si corresponde a carnes, pescados o cualquier otro producto, por ejemplo: atún.
2. Fecha en que se realiza la prueba de rendimiento.
3. Nombre del producto que se va a analizar.
4. Unidad de medida del producto a analizar.
5. Nombre de la empresa que fue el proveedor del producto a analizar.
6. Peso bruto del producto, debe coincidir con la factura del proveedor.
7. Costo del producto según unidad de medida, es decir, precio según factura del proveedor.
8. Costo total del producto según factura del proveedor.
9. En bruto: unidad, peso según pesa debidamente calibrada, costo unitario de una unidad de medida y costo total del producto a pesar.
10. Proceso del despiece donde se pesan, de forma independiente, las partes del producto que no son aprovechables y de ellas se identifica: cantidad y unidad de medida porque el costo de una unidad y costo total se hace cero.
11. Rendimiento del producto o parte aprovechable (Neto), es la diferencia entre la cantidad de la pieza o producto pesado en bruto y las partes no aprovechables del producto según la unidad de medida.
12. Factor del costo, se calcula dividiendo el peso en bruto del producto entre el peso neto o aprovechable.
13. Costo por unidad de medida del producto neto, se calcula multiplicando el factor del costo por el costo unitario del producto en bruto (precio de compra).
14. Nombre y apellido del personal de economía que realiza la prueba de rendimiento.
15. Nombre y Apellido del personal de cocina que aprueba la prueba de rendimiento.

LOGO

ACTA DE DETERIORO

Dado en __ (Ciudad) __ a las __ (hora) __ se deja constancia del deterioro, ya sea por mal estado, perdida de las condiciones para el turismo o mala manipulación de los siguientes productos:

Producto	Cantidad	Observaciones

De esta forma se deja evidencia del deterioro de dichos productos y el destino final que les será dado a los mismos:

Destino Final: _____

Confeccionado por: _____

Aceptado por: _____

CONTROL SORPRESIVO A PUNTOS DE VENTA

LOGO

Punto de Venta:

Fecha: -----

Descripción del producto	U / M	Inventari o s / Reporte	Inventario s / Conteo	Diferencia Sobrante (+)	Diferencia Faltante (-)	Observaciones

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Especialista de Costos del área Económica

Personal del Punto de venta

LOGO

TRANSFERENCIAS

Folio: _____

Departamento: _____

Hotel: _____

Fecha: _____

Centro de Recepción:

CANTIDAD						
Solicita	Transfiere	Unidad	Código	Descripción	Precio	Total

Jefe Dpto. Solicita

Jefe Dpto. Recibe

Anexo 9 Informe de Costos. Análisis por familias

Fam ilias	A ño A ctual a cum ulado		A ño anterior a cum ulado		P resupuesto a cum ulado		Diferencia R.A.act / R.A.ant		C osto por peso		
	C osts	I ngresos	C osts	I ngresos	C osts	I ngresos	C osts	I ngresos	A ño actual	A ño anterior	P resup.
C o m e s t i b l e s											
B e b i d a s											
T a b a c o s y c i g a r r o s											
C o m e d o r e m p l e a d o s											
T o t a l											
C o m e n t a r i o s :											
E l a b o r a d o p o r : E s p e c i a l i s t a d e c o s t o s						A p r o b a d o p o r : S u b g e r e n t e E c o n ó m i c o					

Definiciones:

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Actividad: fase o paso de un procedimiento, referido a la forma en que este se cumple y que, además, define las tareas específicas que debe ejecutar cada cargo funcional.

Tarea: describen en forma detallada y puntual, todas las labores concretas, paso a paso, que se deben ejecutar en forma periódica (rutinaria en cierta forma) en una determinada actividad.

Tour Operadores (TTOO): persona o agencia que se dedica a la organización y ejecución de servicios receptivos de los más diversos segmentos de mercado y modalidades turísticas.

Turistas Días: Turistas que se hospedan en el hotel al menos por una noche. Cada día cuenta como un turista día.

Habitaciones Días Ocupadas: Habitaciones ocupadas por turistas que se hospedan en el hotel al menos por una noche, cada día de ocupada la habitación cuenta como una habitación día.

Habitaciones existentes: Cantidad de habitaciones existentes en el hotel en el transcurso del año, es decir, habitaciones físicas multiplicada por los días que tiene el año.

Habitaciones fuera de orden: Habitaciones que no se encuentran aptas para el turismo en ese momento en que se declara, puede ser por estar en mantenimiento o reparación.

Habitaciones en otros usos: Habitaciones que no se encuentran aptas para el turismo en ese momento en que se declara porque está en otros usos, como puede ser alquilada para oficinas o show room, etc.

Términos:

UNIFORM SYSTEM: Sistema Uniforme de Cuentas para hoteles. Sistema contable básico de la actividad del alojamiento a escala internacional.

Booking: Libro o lista de reservaciones en un hotel que permite conocer, actualizada y anticipadamente, la forma en que se encuentra vendido el hotel. Contiene el tipo de cliente, nacionalidad, fecha estimada de estancia, cantidad de habitaciones a ocupar, etc.

Over booking: Estado de las reservas que representa la sobre venta de los servicios de alojamiento de un hotel.

Voucher: es el documento de valor por el cual se realiza la acción a pagos a los servicios contratados a los prestatarios (representa el valor en dinero del servicio que describe) en él se reflejan los servicios recibidos y que serán facturados por los proveedores. Es el documento fundamental en la prestación del servicio. Su utilización siempre tiene que ir respaldada por el uso de una factura o de un comprobante de ventas que ampara el cobro del servicio descrito. Como documento de valor es custodiado y controlado por los procedimientos de la Gerencia Económica.

Rooming List: Lista de habitaciones reservadas con antelación que permite organizar la entrada de un grupo de turistas a un Hotel.

Amenities: insumos propios del servicio de la habitación para huéspedes, generalmente en forma de minidosis que puede incluir champú, acondicionador, costurero, gorro de baño, crema para el cuerpo, brillador de zapatos, peines, cepillo y pasta dental, etc.

Postear: acción que permite aplicar el contenido del comprobante contable a los Estados Financieros de la empresa y así formar parte del Mayor y Submayor de cada cuenta contable.

No show: vocablo en inglés que significa no presentación, es decir cuando un grupo de turistas, contratados por una agencia de viajes, no arriba al hotel por decisiones de la agencia y ésta no avisa al hotel del cambio realizado. En este caso el hotel está en su derecho de facturar a la Agencia de viajes los servicios de alojamiento ya que perdió la oportunidad de volver a vender dicha habitación, no obstante los servicios de gastronomía no se recuperan.

Fumoir: Palabra en francés que se refiere a lugar para fumar, fumadero, etc. En este caso significa bar para fumadores.

WIFI: tecnologías de comunicación inalámbrica mediante ondas. Es muy utilizada hoy en día porque flexibiliza las comunicaciones, puede situarse en cualquier lugar, interior o

exterior, dentro del área de cobertura, sin la preocupación del cableado. Además su funcionamiento es muy sencillo.

I P O D: Marca de reproductores multimedia portátiles diseñados y comercializados por Apple.

Gourmet: Categoría de buen gusto. Un Restaurante Gourmet es de excelencia, estilizado, con oferta de primera, así como la presentación de sus platos, además con una decoración esmerada en el local.

Mangle: parte de un equipo de lavandería (tintorería) que se utiliza para planchar ropa y funciona como evapotranspirador, es decir suplen la humedad.

VIP (Very Important persons): Categoría que agrupa a los clientes más importantes para el hotel según su aporte, ya sea por su repitencia, su alto poder adquisitivo, por su estatus (Embajadores), etc. Para este tipo de clientes se asumen atenciones especiales que generan gastos adicionales pero que se revierten en mayor publicidad para el hotel.

Grupos FAM: Grupos de turistas que viajan en familia y para los cuales se asumen atenciones diferenciadas en el hotel, generan gastos adicionales pero se revierte en mayor comercialización para el Hotel.

NCIF: Normas Contables de Información Financiera

MFP: Ministerio de Finanzas y Precios

RRHH: Recursos Humanos