



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COSTOS. APLICACIÓN A UN APART HOTEL

Trabajo de Investigación

POR

Noelia Elizabeth Arenas

Profesor Tutor

Dr. Cont. Germán Dueñas Ramia

Mendoza – 2014

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I: LOS COSTOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS	5
1. El Sector de Servicios en Argentina.....	5
1.1. Análisis provincial.....	6
1.2. Creación de empleo	7
2. Características particulares de las empresas de servicios.....	8
3. Clasificación de costos en empresas de servicios.....	11
3.1. Costos para valuación.....	11
3.2. Costos para toma de decisiones.....	12
4. A modo de síntesis.....	13
CAPITULO II: SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COSTOS	14
1. Concepto de sistema de información de costos.....	14
2. Objetivos de un SIC.....	14
3. Características distintivas.....	15
4. Elementos de un SIC.....	16
4.1. Plan de cuentas	16
4.2. Componentes del sistema de información de costos.....	17
5. Precisiones de un SIC para empresas de servicios.....	23
6. Recapitulación.....	24
CAPITULO III: METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	25
1. Planteamiento del problema.....	25
2. Formulación del problema.....	26
3. Objetivos de investigación.....	27
3.1 Objetivo General.....	27
3.2 Objetivos Específicos.....	27
4. Justificación del problema.....	27
5. Delimitación.....	27
6. Tipo de investigación a realizar.....	28
7. Diseño de investigación.....	28
7.1. Hipótesis.....	28
7.2. Unidad de análisis.....	29
7.3. Recolección de datos.....	29
7.4. Procesamiento y análisis de datos.....	30

CAPÍTULO IV: CASO DE ESTUDIO XUMEC APART HOTEL.....	31
1. El contexto de la empresa en sus distintas dimensiones.....	31
2. El Servicio.....	33
2.1 Servicios subcontratados	33
3. Descripción de la estructura.....	34
3.1 Procesos de apart hotel y descripción general de las áreas.....	34
3.2 Sectores y recursos.....	36
4. Conclusión.....	39
CAPÍTULO V: LOS COSTOS DE XUMEC EN LA ACTUALIDAD.....	40
1. Obligaciones contables y registrales.....	40
2. Gestión hotelera.....	41
2.1 Materiales directos.....	41
2.2 Mano de obra directa.....	42
2.3 Costos indirectos.....	45
2.4 Costos de no producción.....	47
2.5 Costos relacionados a las habitaciones.....	48
3. Cálculo de tarifas por el servicio de hospedaje.....	48
4. Otras apreciaciones de análisis.....	48
5. Recapitulación.....	51
CAPÍTULO VI: PROPUESTA Y CONCLUSIONES.....	52
1. Propuesta de mejora.....	52
1.1 Sistema de gestión hotelera.....	52
1.2 Cálculo de costo por órdenes de trabajo.....	53
1.3 Presupuestos.....	54
1.4 Análisis de nivelación entre ingresos y costos.....	57
2. Conclusión.....	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS.....	63

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de aportar a las empresas de servicios, una herramienta de información de costos que sea útil para la toma de decisiones.

Para ello, se muestra un panorama del crecimiento del sector terciario en el país medido por dos factores económicos, y se analizan las empresas de servicios según la teoría de costos. Por otro lado, se estudia desde la información contable, la metodología utilizada por una empresa en particular; para luego realizar un diagnóstico y proponer así, una herramienta mejorada que permita determinar costos de los servicios de manera más precisa.

Este trabajo se fundamenta en que la creciente competencia, sumada a un contexto económico inflacionario obligan a las empresas de servicios a fijar la atención en los costos, por lo que es imprescindible disponer de un sistema de información que le permita conocer los esfuerzos en que incurren sus negocios.

El tipo de investigación utilizado es del modo exploratorio- descriptivo, sobre una muestra no probabilística - intencional, tomando como unidad de análisis un apart hotel de la ciudad de Mendoza. Se partió de la hipótesis que si una empresa incorpora mayor detalle al proceso de análisis de la interpretación de sus resultados, incrementará la objetividad en la toma de decisiones.

El lector se encontrará que este trabajo está organizado en seis capítulos, de los cuales los dos primeros corresponden al marco teórico, el siguiente al marco metodológico, posteriormente dos capítulos del caso de estudio y finalizando en el último capítulo con la propuesta y conclusión.

Así, el sentido final de este trabajo de investigación es contribuir con un sistema de información de costos adaptado a una empresa de servicios, frente a sus necesidades de información, como a las posibilidades que esta posee.

CAPÍTULO I

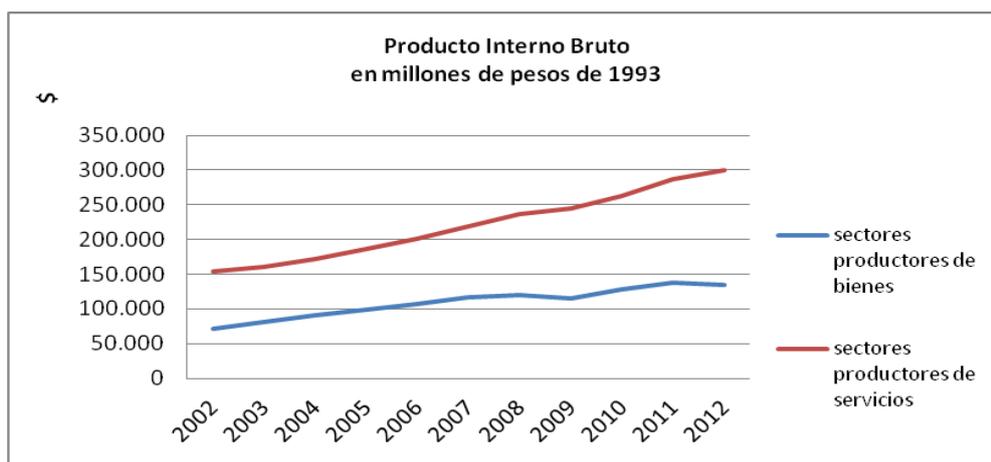
LOS COSTOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Este capítulo tiene como objetivo mostrar el auge del sector terciario dentro de la economía nacional y provincial medido por dos factores: PIB y creación de empleo, que ayudan a dimensionar un panorama de su desarrollo en el país; además se mencionan las características distintivas de las empresas de servicios y una clasificación de los costos dentro de éstas para su posterior análisis.

1. EL SECTOR SERVICIOS EN ARGENTINA

En Argentina, los servicios han crecido sostenidamente en las últimas tres décadas, en cuanto a participación en el Producto Interno Bruto (PIB) y creación de empleo, superando al resto de los sectores. En términos constantes, la producción de servicios que se encontraba en 1980 en el 52,2% del PIB, en la actualidad representa el 67.9%. De esta manera, el país sigue la tendencia de las economías avanzadas que han comenzado con una participación similar y hoy generan alrededor del 70% del valor agregado de las mismas (Cámara Argentina de Comercio, 2010).

Gráfico nº 1: Producto Interno Bruto en millones de pesos de 1993



Fuente: Elaboración propia con datos de INDEC

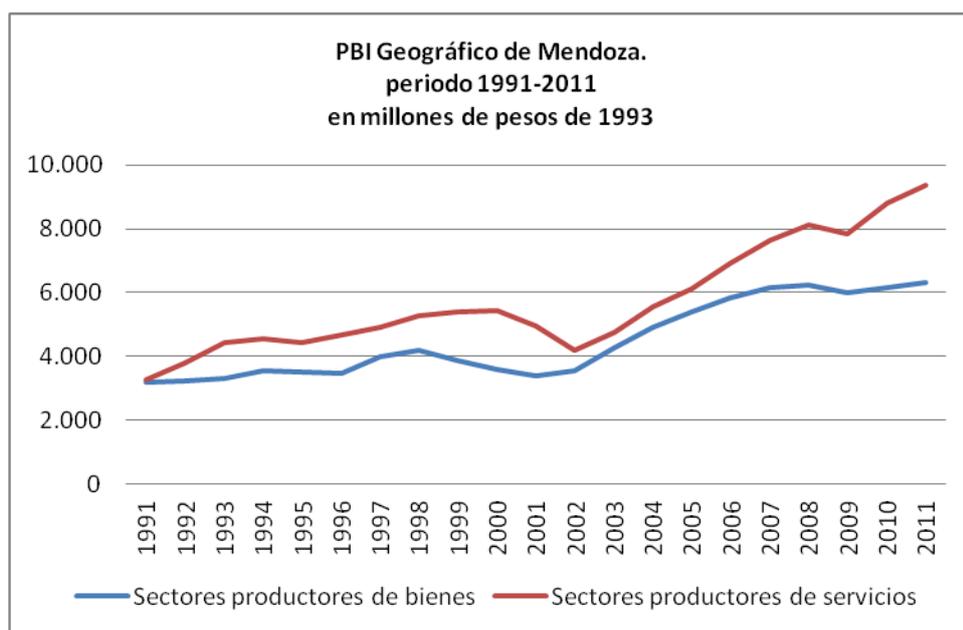
Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la estimación provisoria del PIB en el tercer trimestre de 2013, mostró una variación positiva de 5,5% con relación al mismo período del año anterior 2012. En particular, los sectores productores de

bienes tuvieron, durante el tercer trimestre de 2013, un crecimiento del 5,0% y los sectores productores de servicios registraron un aumento interanual del 6,2%.

1.1 ANÁLISIS PROVINCIAL

En el siguiente gráfico se observa el crecimiento del Producto Bruto Geográfico en la Provincia de Mendoza desde 1991 a 2011. En este tramo, presentó el PBG un avance del 186%, lo que significa un crecimiento anual promedio del 0.75 %. El sector que más ascendió, durante el periodo considerado, fue el “Comercio al por mayor, al por menor y reparaciones” y “Servicios de hotelería y restaurantes”, acumulando una evolución del 324%, seguido del sector “Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones” con un 254%.(Centro de Estudios para la producción,2013)

Gráfico n° 2: Producto Bruto Geográfico. Provincia de Mendoza – Período 1991-2011. Sector Servicios (En millones de pesos a precios constantes de 1993)

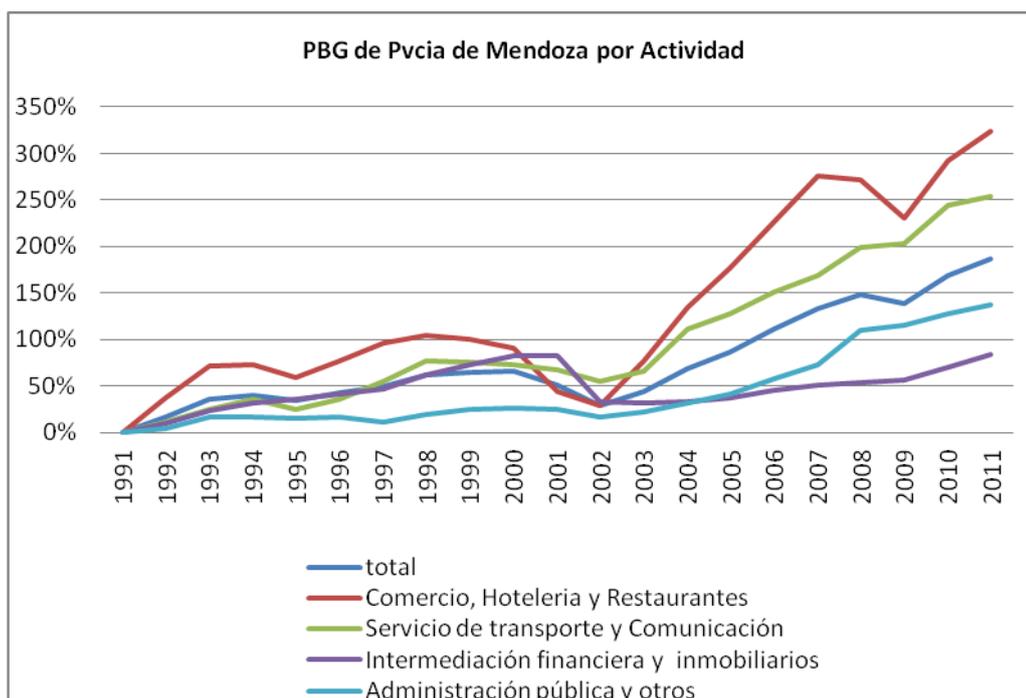


Fuente: Elaboración propia con datos del CEP

A nivel nacional, la Provincia de Mendoza, se ubica en el decimocuarto lugar con una contribución del 55,6% del PBI. En primer lugar, se encuentra la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, generando el sector el 78,2% del PBI. En el último lugar, se ubica la provincia de Neuquén, que contribuye con un 34% del PBI (Cámara Argentina de Comercio, 2011). Si bien Mendoza no es una jurisdicción representativa de su contribución nacional en el PBI podemos ver que la provincia internamente ha logrado un gran desarrollo en este sector,

sobre todo en los últimos dos años. En el gráfico n° 3 se ha desglosado el producto bruto geográfico por las actividades que lo componen, mostrando el crecimiento que se hizo mención anteriormente del rubro “Comercio al por mayor, al por menor y reparaciones” y Servicios de hotelería y restaurantes”

Gráfico n° 3: Presentación porcentual del Producto Bruto Geográfico de Mendoza por Sectores de Servicios. Periodo 1991-2011



Fuente: Elaboración propia con datos de CEP

1.2 CREACIÓN DE EMPLEO

En Argentina, el 67.1% de sus trabajadores ocupan un puesto formal privado. Como publicó en un titular el diario La Nación (2013): “El sector servicios sumó más de un millón de puestos de trabajo en los últimos 10 años.”(p.14). Esto una vez más, confirma la importancia que va asumiendo el rol de los servicios en la economía argentina.

Uno de los factores que influyen en el crecimiento, es que gran parte de la población económicamente activa, hace uso de los servicios. Los mismos se destacan por su diversidad, empleando trabajadores desde baja calificación hasta profesionales altamente capacitados. Asimismo, utilizan más mano de obra que otros sectores, es decir, ante incrementos de la producción, la demanda de trabajo aumenta más que proporcionalmente.

En un país como Argentina, el desarrollo contribuye a disminuir el desempleo estructural por el que atraviesa actualmente. Para lograr esto, el Estado debe trabajar en políticas de mejoras de las regulaciones, en las cargas tributarias y barreras al comercio internacional que son los principales problemas que inhiben un posible mayor crecimiento (Cámara Argentina de Comercio, 2010).

Otro beneficio, no menor del sector de los servicios, es que al utilizar menos recursos naturales que el sector agropecuario o la industria, afecta menos el medio ambiente local, regional y mundial. (Instituto del Banco Mundial, 2002)

Luego de haber presentado un panorama de la relevancia que va tomando el sector servicios en nuestro país y en la provincia, a continuación veremos las especificaciones de las empresas dedicadas a los servicios.

2. CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Las revoluciones industriales (1770/1830 la era de la siderúrgica y textil, 1870/1930 la era de la metalúrgica, química y mecánica, 1970/2020 la era de tecnología electrónica, de la información y biosanitaria) han sido hitos importantes en la disciplina de costos. Es quizás por ello, que la mayor parte de la bibliografía en la materia está orientada fundamentalmente a las empresas manufactureras, pero a pesar de esto, las metodologías desarrolladas son empleadas también en las compañías de servicios.

Se considera, en general, que el sector servicios presenta una serie de particularidades que hacen más complejo el estudio y la gestión de las organizaciones. Entre las numerosas características distintivas que suelen mencionarse del sector, establecemos las siguientes:

- **Intangibilidad:** Podemos decir que el producto es intangible lo cual induce a su consumo inmediato y en la mayoría de los casos, el cliente esté presente en el proceso o al final del mismo (interacción), a diferencia de las empresas manufactureras y comercializadoras. Debido a esto, la calidad del servicio es importante para el cliente, ya que solo es percibida una vez consumido el servicio. Para reducir la incertidumbre, el cliente busca signos de calidad, como material utilizado, personal, precios, lugar y otros. (Kloter, 1993)

Por otro lado, se dificultan una serie de acciones como patentar, representar o explicarlo fácilmente, no se puede inventariar y por lo tanto tiene un inventario de insumos que va de mínimo a moderado. (Hansen & Mowen, 2007)

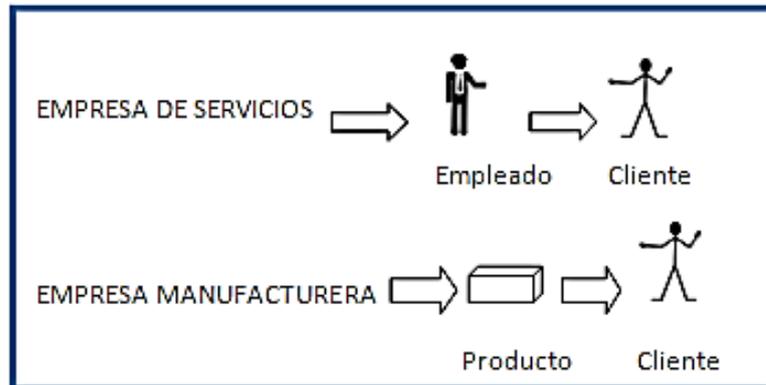
- **Heterogeneidad (o variabilidad):** dos servicios similares nunca serán idénticos. Una razón importante es que los servicios son proporcionados por personas. Un trabajador no es igual a otro, el estado de ánimo de la persona no es igual todos los días, la experiencia, la educación, etc. Estos factores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

Por otra parte, algunos autores hablan del “proceso de industrialización de los servicios”, como por ejemplo, empresas de software venden lo que se llama “workflow systems” (sistema de flujo de trabajo) que han contribuido en la normalización y estandarización de ciertos servicios, motivo por el cual en dichos sectores la característica heterogeneidad se está desvaneciendo.

- **Perecederos:** los servicios no se pueden devolver, tampoco almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. Un servicio es perecedero si los efectos son a corto plazo. En este caso se requiere que el sistema maneje con facilidad a los clientes habituales. La naturaleza repetitiva de los servicios también conduce al uso de procesos y costos estandarizados. Asimismo las organizaciones no tienen que preocuparse de elaborar periódicamente informes de inventarios, como lo hacen las empresas manufactureras.
- **Inseparabilidad:** la producción y el consumo son casi o totalmente simultáneos. Esta condición se da, tanto en la calidad del servicio prestado como en la disposición del cliente en cuanto a la cantidad del servicio requerido. También significa que los clientes evalúan los mismos de una manera distinta de los productos. Como resultado de ello, las empresas de servicios pueden necesitar gastar más dinero en algunos recursos que en otros, por ejemplo, en los ambientes donde se presta el servicio, no es lo mismo una fábrica de pastas con máquinas y mesones que un restaurante con mesas vestidas, plantas y objetos de arte. Esto posibilita a las empresas de servicios cargar un precio más alto y señalar más calidad.

Confrontando el vínculo de empresas de manufacturas a la de servicios obtenemos la siguiente figura comparativa:

Figura n°1: Comparación de Empresas de Servicios y Manufactureras



Fuente: readaptado de Molina de Paredes & Morillo Moreno (2000)

Es decir, el vínculo entre empresa y cliente, en las empresas manufactureras y comercializadoras se da a través del producto, mientras que en las empresas de servicio se da a través de personas, por ende, infunde mayor atención lo que sucede alrededor de los trabajadores.

Existen otras características que pueden considerarse más relativas como:

- La inversión en capital, por ejemplo una empresa de transporte aéreo donde los clientes no seleccionan a la compañía de este tipo por sus aviones, sino por otros aspectos como la puntualidad, atención a bordo, etc.
- La utilización de mano de obra intensiva, la inmediatez del consumo por parte del cliente ha generado un uso excesivo de mano de obra, pero en algunos sectores se ha logrado reemplazar o reducir este recurso por el capital, como por ejemplo en cajeros automáticos, máquinas expendedoras, home banking, etc.
- Inaccessibilidad a Nuevas Tecnologías (NT) como ya se mencionó anteriormente, si es posible la incorporación de las NT, cabe mencionar dos efectos económicos que provocan sobre los servicios, en primer lugar, la mejora de la productividad en el sector y en segundo lugar, conectado al anterior, es que el empleo en algunas ocupaciones de carácter repetitivo se reducen incrementando al mismo tiempo aquellas a raíz de la utilización de estas nuevas tecnologías.
- Ausencia de economía de escala también es relativo ya que una empresa de transporte puede lograr economías de escala con el vehículo, la infraestructura

o el tamaño de la firma. En todos los casos los beneficios se verán en el largo plazo con los aumentos en la capacidad productiva. (Iturriza, 1982)

- Ausencia de propiedad: los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o alquiler de algo, pero no la propiedad del mismo.

Como puede apreciarse, según lo detallado, estos elementos diferenciadores del sector servicios constituyen la dificultad de análisis y estudio del sector.

3. CLASIFICACIÓN DE COSTOS EN EMPRESAS DE SERVICIOS

Es necesario conocer el objetivo que se persigue para determinar el cálculo de costos ya que, para distintos propósitos el costo puede ser diferente. Por esta razón, efectuar una denominación de los costos, permitirá reconocerlos en el momento que se requiera acumularlos con distintos fines (Giménez, 1995).

Según el objetivo que se persigue podemos clasificar los costos en:

- costos para valuación
- costos para toma de decisiones.

3.1. COSTOS PARA VALUACIÓN:

Son costos en que se incurre para la prestación del servicio, figurarán en el Balance General o en el Estado de Resultados y para su determinación se ajustan a las normas contables en vigencia. A su vez, se clasifican según la función, en costos de producción y costos de distribución.

3.1.1. Costos de producción: están asociados a los costos de la prestación del servicio, incluyen los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos.

3.1.2. Costos de distribución: o también denominados **costos de no producción** comprenden los posteriores a la producción, asociados a las funciones a las cuales representan como administrativos, financieros, comercialización, etc. Se denominan costos del período. Son consumos de recursos escasos para mantener a la empresa en funcionamiento durante un lapso de tiempo. La Contabilidad los denomina gastos.

Elementos del costo

Seguidamente se describirán las características más representativas de los elementos del costo que, como se mencionó anteriormente, se ubican dentro de los costos de producción.

Mano de obra: el servicio se realiza inmediatamente, en algunos casos un elevado uso de mano de obra directa por parte de la empresa y hasta implica que un cliente participe en el proceso de transformación. Es importante diferenciar, cuál es mano de obra afectada a la prestación de un servicio y cuál es gasto del período, ya que ciertas funciones de supervisión, contabilidad de costos, etc. son mano de obra indirecta y por lo tanto, son considerados costos indirectos. (Backer, Jacobsen & Ramírez Padilla, 1997)

Costos indirectos: generalmente en las compañías de servicios, se producen altos niveles de costos indirectos, es decir, costos no asociados fácilmente con los servicios prestados, como depreciaciones, alquileres, servicio de mantenimiento, técnicos, suministros y otros, dado los altos niveles de propiedad planta y equipo presentes en su estructura de inversión. (Hansen & Mowen, 2007)

Materiales: el uso de materia prima y la disponibilidad de inventarios, no se requiere en este tipo de empresas, solo algunos suministros para prestar el servicio. Estos insumos suelen presentarse como gastos pagados por anticipado, puesto que generalmente se consumen durante un ejercicio económico.

3.2. COSTOS PARA TOMA DE DECISIONES

Uno de los objetivos de los costos es que puedan ser utilizados para la toma de decisiones en la planificación y para el control (Giménez, 2007). Por ejemplo, si el encargado necesita saber si se continúa prestando un servicio o si se subcontrata con terceros una parte de él. Para ello, realizará un análisis de la rentabilidad y comparará los resultados obtenidos.

El sistema de costos junto con otro tipo de información de carácter comercial y financiera debe servir para generar aquellas decisiones que la firma necesite tomar, puesto que en los tiempos actuales la rentabilidad como su permanencia está muy ligado a ello. Algunas de estas decisiones que surgen del análisis de los costos son:

Figura nº 2: Decisiones estratégicas



Fuente: Elaboración propia

4. A MODO DE SISTESIS

Como podemos observar que el sector servicios es el que mayor valor agregado genera en Argentina, desde los años 1980 sigue una tendencia de crecimiento, como también en la provincia, a pesar de la situación de crisis vivida en el 2002. De esta manera, el país sigue la propensión de los países desarrollados hacia la tercerización de la economía. Por lo tanto, su estudio es interesante dentro de la disciplina de costos ya que conforma el sector en auge de nuestra economía.

El conocimiento de las características de las empresas de servicios, permite precisar la complejidad de su estudio frente a las manufactureras, particularidades estas, que serán tenidas en cuenta para el diseño de un sistema de costos acorde a una compañía de este tipo.

En el ambiente actual, donde la competencia aumenta cada día, el cálculo de costos se vuelve una herramienta fundamental que contribuye a la obtención de información relevante frente a la necesidad de tomar decisiones acertadas para la conducción de las empresas.

CAPÍTULO II

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COSTOS (SIC)

1. CONCEPTO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COSTOS

Se puede definir un sistema de información de costos, tomando a Peña Ayala (citado por Tomas Culós, 2013) “un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, permitiendo elevar el nivel de conocimientos para un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones“. En las empresas de servicios es necesario servirse de un sistema de información que advierta sobre acontecimientos económicos de la empresa y enfrentarse a un ambiente dinámico y competitivo.

Siguiendo a Laudon y Laudon (2004), podemos definir un “sistema de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización”.

A partir de los objetivos que se definen a continuación y de las acciones que se ocupa el sistema, podemos definir al Sistema de Información de Costo como: el proceso que recolecta, clasifica, acumula y asigna los costos a una unidad de análisis, por ejemplo un servicio, para la planeación, control y toma de decisiones futuras de la empresa. Cada firma en su proceso de producción posee características propias, las cuales se tendrán en cuenta para establecer el sistema.

En nuestro país, desde las últimas dos décadas, debido al acrecentamiento de mercados más competitivos sumado a otros factores, las empresas de servicios, están considerando seriamente el tema de costos. Por ello, están ocupándose del desarrollo adecuado de sistemas de medición de consumos de recursos.

2. OBJETIVOS DE UN SIC

Un objetivo general de un sistema de costos, es brindar información útil para fines internos y externos por requerimientos legales o por peticiones de un cliente, de modo que de este objetivo se desprenden los siguientes:

- Determinar los costos totales y unitarios por servicio, proceso, funciones o centros. El costo depende de la naturaleza del objeto que se está calculando o se pretende estimar y porqué se desea conocer el mismo, por ejemplo el encargado de la empresa desea saber el costo de los materiales, los sueldos y el combustible consumidos en un servicio específico;
- Para la planeación y el control, es decir, decidir el qué, por qué, cómo debería hacerse y qué tan bien se está haciendo un trabajo, en este caso la información acerca de los ingresos y costos esperados para un nuevo servicio podría utilizarse para establecer un costo objetivo.
- Para la toma de decisiones futuras, los encargados permanentemente están decidiendo diversos aspectos. Por ejemplo, pueden necesitar resolver si continúan prestando un servicio en una zona alejada analizando los costos de la distancia, el precio de los insumos, traslados, etc. o considerar la conveniencia de subcontratar parte del mismo en la zona.(Hansen y Mowen, 2007)

Según Hansen y Mowen (2007), el sistema de administración de costos puede dividirse en dos subsistemas principales: el sistema de información de contabilidad de costos y el sistema de control operativo. Ambos satisfacen los primeros dos objetivos mencionados anteriormente y en conjunto satisfacen el tercer objetivo.

El sistema se ocupa específicamente de la concentración, medición y asignación de costos. La **concentración de costos** es la identificación y el registro de los costos. La **medición de costos** implica la clasificación de estos para obtener los valores monetarios de los elementos materiales, mano de obra y costos indirectos utilizados en la producción. Por último, en la **asignación de costos** se van agrupando los consumos de recursos a la unidad de servicio prestado. (Hansen & Mowen, 2007)

3. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE UN SIC

El sistema de costo es un subsistema de la contabilidad general. Tiene las siguientes características (Giménez, 1995):

- Considera en detalle cada una de las operaciones que se realizan y, por tanto la información que surge de ella. Es esencialmente analítico.
- Los registros que produce pueden relacionarse inmediatamente desde el comienzo de la realización de una tarea, sin ser necesario que termine el servicio.
- Suministra información de calidad: revela costos pormenorizados de carácter histórico y costos predeterminados o estándares.

- Permite medir la eficiencia del uso de los recursos materiales, mano de obra, que se emplean en una actividad.
- Produce información útil para todas las áreas, no solo para los directivos (decisiones tácticas y estratégicas). Dentro de lo posible debe estar integrado con los sistemas operacionales de la organización. (Hansen & Mowen, 2007)
- No es obligatorio llevar un sistema de costos, por lo tanto es opcional.

4. ELEMENTOS DE UN S.I.C

Un sistema está conformado por entradas, procesos, salidas y la retroalimentación (Cuadro n°1), pero antes de hablar de cada uno de ellos nos detendremos en el plan de cuentas.

4.1. PLAN DE CUENTAS

Dentro de la estructura del sistema contable el Plan de cuentas es “la columna vertebral del sistema”, es un esquema completo y detallado de las cuentas que utiliza una empresa. Se prepara previo a comenzar a asentar las operaciones o registraciones de las actividades del ente. Un adecuado grado de detalle enriquece la utilidad del mismo y representa mejor la realidad económica de la firma.

El *plan de cuentas* nos debe proveer de una clara comprensión de las características de las cuentas que utiliza la empresa, por lo tanto, nos facilita el diseño el sistema de información de costos y el procesamiento de la información, por ejemplo si la empresa tiene S.I.C utilizará cuentas abiertas por tipos de insumos, costos indirectos de producción (C.I.P) presupuestados, etc.

Propósitos que debe cumplir:

- Proporcionar información útil para la toma de decisiones.
- Facilitar el control.
- Permitir una correcta imputación contable de los hechos económicos.

Para ello debe reunir las siguientes características:

- Sistemática en el ordenamiento: implica elegir un criterio para su organización.
- Flexibilidad para incorporar nuevas cuentas según las necesidades que puedan surgir.
- Los agrupamientos deben ser homogéneos para facilitar la preparación de los informes contables.
- Claridad en las denominaciones de las cuentas seleccionadas.

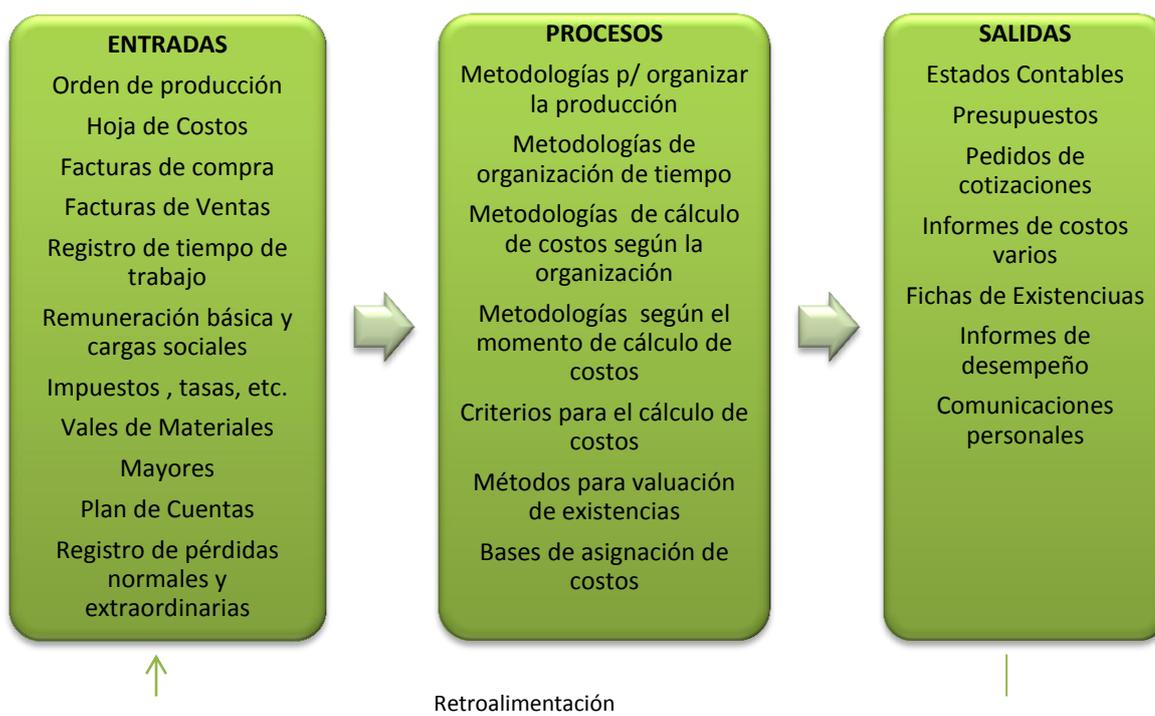
- Integridad: debe ser completo. No debe tener una extensión innecesaria, ya que dificulta la búsqueda de información. (Iglesias, 2013)

4.2. COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COSTOS

4.2.1. Proceso del sistema

Los procesos transforman las entradas en productos que cumplen los objetivos por el cual el sistema se creó. Los documentos o registros que recolectan datos del interior y del entorno de la compañía, serán transformados mediante el funcionamiento de ciertas metodologías que convertirán estos datos en información contenida en las salidas que las personas utilizarán para satisfacer dichos objetivos y la retroalimentación de las salidas, serán aquellos desvíos que se analizarán para corregir o mejorar las entradas del sistema.

Cuadro n° 1: Elementos de un SIC



Fuente: elaboración propia

Para armar un SIC necesitaremos elementos que transformen los datos en información. Por ello, comenzaremos hablando de los componentes del “proceso” del sistema para luego mencionar los recursos y finalmente los productos o resultados del sistema.

- Las *metodologías de organización de producción*, nos darán las bases de cómo se desarrolla el proceso productivo, es decir cómo se vinculan las

acciones o actividades, cuál es la mejor utilización de los recursos y la fijación de los tiempos normales de ejecución de dicha actividad para llevar a cabo un servicio. (Canale de Decound, 2004)

- Las *metodologías de cálculo de costos según la organización y según el momento* del cálculo de costos, están muy vinculadas con las mencionadas anteriormente ya que, el proceso productivo, es el ámbito donde se generan los costos. Por ello analizando la estructura, determinaremos cuál es el mejor método de concentración de costos. (Canale de Decound, 2004). Actualmente, se utilizan tres enfoques: por órdenes de trabajo, por procesos y por actividades.
- Los *criterios para el cálculo de costos* son dos, el de Absorción y el Variable, ambos se utilizan para determinar cuáles son costos del producto y cuáles del período para armar el Estado de Resultados.

Hoy en día, gracias a la tecnología disponible, es posible que las compañías puedan servirse de los dos criterios, y según la información que necesitan, utilizarán uno o el otro. Por lo tanto, los dos son fundamentales.

- Para el caso de precisar el momento apropiado de cálculo de los costos, habrá que advertir si se obtienen después de finalizado el proceso productivo, como los costos históricos o reales, o hacer una estimación presupuestada, o fijar estándares antes de realizar la producción. Hoy en día, se utilizan ambos métodos (histórico y predeterminado) permitiendo así, fijar objetivos antes de la prestación de un servicio y realizar un mejor control de los costos al final del periodo terminado.
- Los *métodos para valuación de existencias* PEPS, UEPS, CPP; determinan qué tratamiento contable se les dará a los costos más antiguos, independientemente del consumo de los materiales durante un período considerado. Estos métodos ayudan a definir cuánto invertir en inventarios e influyen en el monto de las utilidades declaradas por la empresa. (Backer, et al, 1988)
- Las *bases de asignación de costos* son las herramientas para la distribución de los costos indirectos, es decir, en qué forma se tratarán, lo más realista posible, los consumos de recursos que son absorbidos por los objetos de costos. En los sistemas tradicionales, las bases de distribución de costos se requieren en los centros de costos productivos, centro de costos de servicios y objeto de costos u órdenes. (Billene, 2004)

4.2.2. Las entradas del sistema

Los documentos o registros de entrada se emplean para la confección y asiento de los tres elementos utilizados en la producción. Dentro de estos documentos se utiliza:

- *Orden de producción o de trabajo*: donde puede identificarse qué servicio se prestará, quién es el cliente, y cuando se planea realizar. Se dice que estas órdenes de trabajo “guían el proceso de acumulación de costos” (Billene, 2004), y van a dar origen a una *hoja de costo* que despliega en forma analítica los insumos requeridos por una orden dada. Estos documentos están íntimamente relacionados.
- *Hoja de costos*: puede ser llevada en forma manual o electrónica, debiendo estar numerada, con el mismo número que posee la orden de trabajo respectiva. El diseño debe abarcar en forma clara y práctica todos los costos de los elementos que intervienen en la orden de trabajo (Billene, 2004).

En la Cuadro n°2, se muestra un modelo de hoja de costos de una orden de trabajo.

Cuadro n°2: Hoja de costos de una orden de trabajo

HOJA DE COSTOS DE UNA ORDEN DE TRABAJO								
TRAB N°						FECHA DE ORDEN		
CLIENTE					FECHA INICIO			
SERVICIO					FECHA TERM			
MATERIALES			MANO DE OBRA			COSTOS INDIRECTOS		
FECHA	REQUISIC. N°	CANTIDAD	FECHA	BOLETA DE TIEMPO	CANTIDAD	FECHA	TASA	CANTIDAD
TOTAL			TOTAL			TOTAL		
RESUMEN COSTOS								
		COSTO ESTIMADO	COSTO REAL	DIFERENCIA				
	MATERIALES							
	MANO DE OBRA							
	COSTOS IND.							
	TOTAL							
	TOTAL UNIT.							

Fuente: elaboración propia con datos de Backer et al (1988)

- *Facturas de los proveedores de materiales o facturas de compras:* nos permitirán obtener los costos de los insumos que sumado a, el costo de transporte y descuentos darán el costo de los materiales que serán inventariados y permite también fijar la carga impositiva (como retención ingresos brutos e IVA).
- *Facturas de ventas:* se utiliza para extraer el precio final del servicio prestado y determinar responsabilidades impositivas (por ejemplo, como agente percepción o retención de ingresos brutos e IVA) y el impuesto de IVA a cobrar.
- *Registro de tiempo de trabajo:* se utiliza para determinar el período que la mano de obra directa ha dedicado en un trabajo individual, hoy en día este registro puede llevarse por medios automatizados de control horario y a través de un sistema computarizado, se extraen los registros contables. De ahí que, se recomienda utilizar por cada prestación de servicio un formato en el cual se identifiquen los datos como muestra la Cuadro n° 3.
- *Remuneraciones básicas:* Otra variable a tener en cuenta para la asignación de mano de obra es, el importe de las *remuneraciones básicas* según el convenio colectivo de trabajo relacionado con la actividad y otros conceptos como las *cargas sociales*, que integran el costo total del personal y que no se refleja en la planilla de remuneraciones e indefectiblemente afectan a los costos. (Giménez, 1995)

Cuadro n° 3: Registro de tiempo de trabajo

REGISTRO DE TIEMPO					
N° REG.					
EMPLEADO				FECHA	
TRABAJO					
# ORDEN	HR INICIO	HR TERM	HR TOTAL	TASA	MONTO
Aprobado por:					

Fuente: elaboración propia con datos de Backer et al (1988)

- *Facturas de proveedores* por servicios o mano de obra indirecta, de alquiler, combustible, teléfonos, agua potable, gas natural, transporte, depreciaciones, etc. son documentos que ayudan a determinar las entradas de los costos indirectos de producción (CIP) que se incurren en la prestación de un servicio, sean incorporados o no, y se los acumula monetariamente en una cuota predeterminada de tal manera que puede relacionarse con la función de la empresa que los origina o contribuye con su desembolso. (Giménez, 1995)
- *Mayores*: El libro *Mayor* actúa como auxiliar de los libros contables generales. Se utiliza para combinar el flujo de ingresos y costos generado desde las hojas de costos o informe de costos respectivo (según el sistema de cálculo de costos) a los registros de las operaciones diarias, analíticas y por detalles de los elementos para luego volcarlos a los balances e inventario.
- *Vale de salida*: Para cargar los materiales que salen de depósito y son empleados en la prestación de servicio, se utiliza un *vale de salida* o de requisición de materiales, que indican las cantidades a consumir, y la orden de trabajo que los solicita.
- *Fichas de existencias de materiales y/o productos terminados* como elemento de entrada de un proceso, permite completar la hoja de costos y la confección de los asientos contables correspondientes (Giménez, 1995). A su vez, es instrumento de salida para llevar un registro de los insumos, que será completado según el método de valuación seleccionado y servirá para controlar en cualquier momento, el stock de materiales y su correspondiente valor de costo. Esta información se puede complementar con ratios de gestión de stocks.
- *Registro de las pérdidas normales y extraordinaria*: en el sistema de costo por órdenes de trabajo, depende de la razón del trabajo defectuoso, si este es consecuencia de la naturaleza del mismo se suele absorber dentro del costo del servicio mismo o de lo contrario, si el desperfecto está sujeto a otras causas, se asigna a un mayor de costos indirectos. Por otro lado, estos costos se acentúan más en el sistema de costos por procesos y en unidades “productos” en vez de servicios y suelen presentarse a través del informe de costos de producción, ya que, el costo de las unidades dañadas puede formar parte del inventario final de producción en proceso.

Por lo tanto, el total del costo del desperdicio se asigna a las unidades en buen estado terminadas y transferidas. Si el desperdicio fue anormal o extraordinario se tratan por separado sujeto a un seguimiento en una cuenta separada (Hansen & Mowen, 2007).

4.2.3. Las salidas del sistema

Todas las entradas de datos descritas anteriormente, darán como resultado una serie de informes que serán empleados en la toma de decisiones y además forman parte de los libros obligatorios que presenta la empresa ante terceros.

A continuación se describen algunas salidas del sistema:

- *Estados Contables*: son el resultado del sistema contable, “presentan información en forma sintética para brindar una adecuada visión de conjunto de la situación patrimonial y de los resultados del ente, exponiendo, en carácter de complementaria, la información necesaria no incluida en ellos”. (según RT9)

- *Presupuestos*: son un instrumento que ayuda a organizar y comunicar los objetivos y metas de los recursos y egresos, ventas, nivel de actividad, etc. que se espera cumplir en cada una de las áreas o funciones de la firma, en un período de tiempo determinado, expresados cuantitativamente (Billene, 2004). Está muy relacionado con la tarea de control, puesto que la retroalimentación del desempeño real será cotejada con lo planeado y se elaborarán las medidas correctivas de ser necesario.(Hansen y Mowen, 2007)

- *Pedido de Cotización de precio*: es un escrito que efectuamos a un cliente para presentar una oferta del servicio a proveer. Cualquier tipo de empresa puede utilizarlo, pero es más ajustable en aquellas que producen por órdenes de trabajo (Billene, 2004). A diferencia del anterior, este es un producto de uso externo, en la jerga cotidiana suele confundirse con el presupuesto.

- *Informes de costos*: dan información concreta de costos de mano de obra, costos de producción, reparaciones, desechos, de una determinada actividad y su análisis. Proporciona datos que ayudan a detectar su origen. Uno de los beneficios de los informes, es que forman parte del sistema de comunicación de la empresa en los distintos niveles, fortalecen el conocimiento para la toma de decisiones a la vez que, motiva a los encargados a ocupar un rol participativo y asumir mayores responsabilidades para el crecimiento de la compañía.

Según Billene (2004) los reportes más comunes son:

- ✚ Estadística de costos.
- ✚ Informe de costos por órdenes.
- ✚ Informes de desvíos (entre costos estándar o presupuestados y los reales).

- ✚ Informes evolutivos (comparaciones entre períodos).
- ✚ Informes de inventarios y de producción procesada en el período.
- ✚ Proyecciones de costos para períodos futuros.
- ✚ Informe del grado de aprovechamiento de la capacidad.
- ✚ Informes de punto de equilibrio.

5. PRECISIONES DE UN SIC PARA LAS EMPRESA DE SERVICIOS

En las empresas de servicios, por las características que éstas presentan, en especial, requiere de los elementos que se detallan a continuación:

En empresas que trabajan por pedido o que brindan un servicio único o diferenciado donde cada cliente demanda un trabajo que merece actividades diferentes, en cuanto al tiempo de trabajo, tipo de personal, insumos, (como será el caso de estudio), alcanzan distintos costos que deben contabilizarse por separado, en consecuencia, es conveniente utilizar un sistema por órdenes de trabajo.

La Hoja de costos, dentro del sistema por órdenes de trabajo, es el principal instrumento que sirve como mayor auxiliar para hacer el seguimiento del avance de un trabajo y la correspondiente concentración de los costos. (Hansen y Mowen, 2007)

Otros elementos importantes son el *registro tiempo de trabajo* e identificar los sueldos y cargas sociales que corresponden al personal afectado directamente con la prestación del servicio del que realiza otras tareas. Este tipo de empresas trabaja con mayor cantidad de mano de obra en relación a otros sectores productivos y algunos autores como Horngren y Foster (1991) opinan que es el mayor componente de los costos totales.

Los CIP es uno de los elementos que más incurren las empresas de servicios y son los costos más difíciles de obtener, debido a problemas como fijar un importe lógico que los refleje apropiadamente en las órdenes de trabajo y seleccionar las bases de asignación del costo de los consumos indirectos (Billene, 2004). Estos requieren una especial atención.

Las organizaciones no tienen que preocuparse de elaborar periódicamente informes de inventarios, como lo hacen las empresas manufactureras y tampoco es excesivo el consumo de materiales solo requiere llevar un pequeño control de los mismos, en función de esto se emplean los mismos documentos que para otros tipos de organizaciones.

Costos de ventas del servicio

Los costos pueden clasificarse de tres formas. Considerarse gastos (costos del periodo) y compararse con los ingresos en el momento de incurrirse; capitalizarse en activo fijo o gasto pagados por anticipado que posteriormente será amortizado, devengado o consumido; por último pueden ser inventariados como parte de los costos de los productos

que se elaboran y venden, y compararse con los ingresos en el estado de resultados cuando sean vendidos. (Molina de Paredes & Morillo Moreno, 2000)

De acuerdo a la clasificación anterior, las empresas de servicio sólo incurren en costos capitalizables para producir activos fijos o gastos pagados por anticipado, y en “gastos”, puesto que la intangibilidad de los servicios conlleva a que no puedan transformarse en activos que puedan ser almacenados como productos terminados, generando ingresos inmediatos una vez prestado el servicio. Por tanto, no es relevante seleccionar un criterio de cálculo de costo (de absorción como el variable), puesto que, los costos de producción facilitarán distintos resultados según la forma de incluir los costos fijos de producción en uno u otro criterio.

Finalmente al hablar de la estructura de los informes de costos en las compañías de servicios, no existe una formalidad estipulada, por lo que éstas deben establecer sus propios modelos de informes (Giménez, 1995). Si es común, que se utilicen pedidos de cotización de precios en caso de aquellas que producen “a la medida del cliente” ya que puede darse una amplia gama o variedad de servicios que requieren por parte de dicho cliente, ciertas especificaciones como tiempo de prestación, recursos, complejidades, etc.

6. RECAPITULACIÓN

Como vimos en el capítulo 1 se dijo sobre la importancia del sector servicios en la Argentina. También se comentaron las características distintivas de los servicios, a modo de introducirnos en el tipo de empresas en cuestión y un esquema de clasificación de costos para ir adentrándonos en el actual capítulo.

En el presente apartado se trató a las empresas desde una visión sistémica, para entender qué es el sistema de información de costos, su importancia como herramienta para determinar los costos de una explotación de servicios y los elementos del proceso que lo componen, para así describir una realidad empírica partiendo de las bases teóricas mencionadas como resultado que este trabajo de investigación pretende obtener.

En el subsiguiente apartado se establecerá el marco metodológico donde se describen los objetivos e hipótesis de investigación que surgen como propuesta de investigación a partir de una observación de los acontecimientos actuales y de la revisión bibliográfica realizada.

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al hablar de temas de costos, tradicionalmente, se ha hecho énfasis en las empresas de manufactura y virtualmente se ha ignorado los servicios, frente a una realidad donde estos últimos han crecido en forma importante en las economías.

La información en la producción de servicios es necesaria para la planeación, el control y la toma de decisiones. Obtenerla se hace difícil debido a las características de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y condición perecedera.

En el cuadro n° 4 se muestran las características de las prestaciones de servicio y cómo impacta en el sistema de información de costos. Como se observa en el cuadro, la actividad relacionada con los Servicios tiene ciertas dificultades al momento de generar estrategias y políticas de costos, precios y de rentabilidad de la empresa, que son fundamentales para encarar un negocio.

A menudo vemos la gran cantidad de empresas que se constituyen y otras que desaparecen, entre las causas se puede observar que no han adquirido buena información para realizar un análisis de costos – beneficios y a partir de ello desarrollar habilidades para mantener y desarrollar sus empresas.

Cuadro n°4: Servicios, su relación con los negocios y el impacto que tienen en el sistema de costos.

Características	Relación con los negocios	Impacto en el sistema de costos
Intangibilidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los servicios no pueden almacenarse. ▪ No pueden ser protegidos por medio de patentes. ▪ Los servicios no pueden ser comunicados con facilidad, con los detalles de cómo se prestará el mismo. ▪ Los precios son difíciles de establecer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasas cuentas de inventario. ▪ Existe un riguroso código de ética. ▪ Los costos se relacionan con toda la organización.
Inseparabilidad entre la producción y consumo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El consumidor individual y otros clientes internos están involucrados en la producción. ▪ La producción masiva es difícil. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe generar un sistema para motivar una calidad consistente.
Heterogeneidad, en base a la variedad de servicios que puede prestarse, que no se da en los productos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La estandarización y el control de calidad son difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requiere un fuerte enfoque de sistema. ▪ La medición de la productividad es continua. ▪ La administración de la calidad total es fundamental.
Condición perecedera El servicio se termina cuando terminó su prestación, no es almacenado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los beneficios del servicio expiran con rapidez. ▪ Los servicios pueden repetirse con frecuencia para un cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen inventarios de gran envergadura. ▪ Debe existir un sistema estandarizado para manejar a los clientes repetitivos.

Fuente: readaptado de Hansen y Mowen (2007)

Hoy en día, las organizaciones se encuentran en un marco de gran dinamismo y competitividad, por lo tanto emerge la necesidad de la información como principal herramienta, tanto para el que tiene la conducción empresarial como para el que opera. Esta información es elaborada por profesionales del área económica.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Diseñar un sistema de información de costos hará que las empresas tomen decisiones efectivas para su desarrollo y permanencia?

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se propone los siguientes objetivos:

3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de esta investigación es lograr una herramienta de información de costos para las empresas de servicios que sea útil para la toma de decisiones.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Presentar al lector un panorama del crecimiento del sector terciario en el país.
- b. Analizar a la luz de la Teoría de Costos, las empresas de servicios.
- c. Analizar la metodología utilizada para determinar los costos de los servicios en la empresa bajo estudio.
- d. Analizar la información de su contabilidad.
 - o Realizar un diagnóstico.
- e. Presentar a los dueños de la compañía bajo estudio, una herramienta metodológica que les permita determinar los costos de los servicios.

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En un contexto económico inflacionario y teniendo presente que la competencia es cada vez mayor, la posibilidad de obtener mayores utilidades por aumentos de precios se hace más dificultosa. Por consiguiente, el énfasis en los costos se vuelve un tema preponderante sin afectar la calidad de los servicios.

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

5. DELIMITACIÓN

El estudio se realizó con base en la documentación e información suministrada de una empresa en particular, de la ciudad de Mendoza, para determinar una propuesta de análisis de costos para los servicios ofrecidos por la misma, bajo los criterios legales y normativas vigentes.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR

Dentro de los tipos de investigación que describe Hernández, Fernández & Baptista (1991): *exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo*, le daremos a la investigación que nos compete, una profundidad del modo *exploratorio-descriptivo*, que tendrá como finalidad conocer y describir las particularidades de una empresa de servicios y adaptar las teorías de costos en pos, de desarrollar un sistema de información de costos aplicable a la misma.

Decimos también que tiene una finalidad aplicada (Sierra Bravo, 1998), puesto que busca no sólo describir las variables, sino también que intenta resolver un problema dentro de la organización del sector terciario.

El carácter de esta investigación es mixto, ya que presenta un enfoque cuantitativo, medido a través de estadísticas de informes económicos y numéricos al hablar de cantidades físicas y monetarias de los elementos de costos, cantidad de servicios, etc.

También posee un carácter cualitativo al centrarnos en el desarrollo de una herramienta de gestión para la toma de decisiones y de las características que el sector terciario presenta en la economía argentina. (Sierra Bravo, 1998)

El marco en que tiene lugar: es de campo, ya que se trabajará en una empresa del medio y la cual aportará la fuente de datos para ser analizados y de allí originar una solución a la necesidad que surja en el momento de efectuada la investigación. (Sierra Bravo, 1998)

7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es *no experimental*. Se observan, analizan y describen las variables en su ambiente real sin modificarlas y del tipo *transversal*, ya que las mismas han sucedido en un momento dado.

7.1. HIPÓTESIS

- Si se incorpora mayor detalle al proceso de análisis para la interpretación de los resultados se incrementa la objetividad en la toma de decisiones con respecto a los mismos.
- No es suficiente plasmar los comprobantes de ingresos y egresos en Excel para saber el punto de equilibrio.
- La organización maneja un sistema de costos con algún grado de desarrollo.

- Cualquier tipo de organización posee sistemas de información, por lo tanto puede desarrollar un SIC.

7.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

El estudio fue realizado en las instalaciones de un apart hotel y para su desarrollo, se precisó de la colaboración del administrador, de la contadora y del personal de recepción; quienes suministraron la información necesaria del área contable y las características del proceso y de los servicios que allí se prestan.

7.2.1. Muestreo

Se utilizará lo que se conoce como muestreo no probabilístico, del modo intencional, puesto que se seleccionó directa e intencionalmente a la empresa, unidad de análisis, debido a razones de tiempo y costo. (Ferrer, 2010)

7.3. RECOLECCIÓN DE DATOS

La presente investigación utilizará para la recolección de datos las siguientes técnicas:

- Observación simple: se trata de observar la realidad de la empresa de manera natural y espontáneamente por medio de los sentidos con la intención de interpretar lo que acontece en el día a día.
- Observación estructurada: se profundizará la observación mediante guías de tópicos, cuaderno de notas, cámara de fotos y grabador para el análisis de documentos actuales e históricos aportados por la empresa con el objeto de conocer el proceso de registro, análisis de cuentas, reportes del sistema que utilizan y libros contables del período fiscal bajo estudio.
- Entrevista estructurada y cuestionarios: consistirá en una serie de preguntas dirigidas sobre la base de un cuestionario elaborado previamente. Esta técnica permitirá la obtención de información más profunda respecto al problema en estudio disipando las dudas que puedan surgir en el momento y se estima que será realizado directamente al administrador y a la contadora externa quienes pueden aportar datos certeros de la misma.
- Estudio de caso: se utilizará para describir y analizar una organización que actúa dentro del sector terciario en un contexto determinado y bajo ciertos factores que definen la situación. Este método permite llegar de modo cualitativo a un resultado pero sin hacer generalizaciones.

7.4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se presentarán los hechos y análisis de los mismos en texto, cuadros y gráficos que reflejen los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos para la recolección de datos, lo cual permitirá identificar una serie de información de gran utilidad para el entendimiento y desarrollo de esta investigación.

En los gráficos y cuadros se reflejará la información relacionada con la producción del servicio que se ofrece. Esto contribuirá directamente con el diseño del sistema de costos para la toma de decisiones en la compañía y, por otro lado, la condensación de datos de la situación actual mediante un diagnóstico y un inventario de tareas y actividades, permitirán detectar la mejor posibilidad de adaptar un sistema de costos a las necesidades presentes, todo ello con fines a cumplir los objetivos de esta investigación.

CAPITULO IV

CASO DE ESTUDIO XUMEC APART HOTEL

1. EL CONTEXTO DE LA EMPRESA EN SUS DISTINTAS DIMENSIONES

En el presente capítulo, se seguirá el orden de la figura n° 3. Comenzando desde el contexto del Apart Hotel XUMEC, para luego ir introduciéndonos en la actividad y estructura; dejando para el siguiente capítulo la descripción de la administración de los costos que realiza dicha empresa.

Figura n° 3: Vía hacia los costos



Fuente: Elaboración propia

Competencia: Según datos de INDEC (2013), en la ciudad de Mendoza la totalidad de establecimientos hoteleros llega a 128 de los cuales 37 se encuentran en la categoría de hotel tres estrellas, boutique y Apart Hotel. Específicamente, se detectaron como competidores más cercanos en cuanto a ubicación y categoría 3 estrellas y apart hotel a los siguientes sitios: Gran Hotel Balbi, Murano, Soltigua, San Lorenzo, Gran Hotel Princess Gold, Quinta & Suite, Urbana Suite, Hotel Argentino, Gala y Cerdón del Plata.

Clientes: Particularmente, en la actividad hotelera se concerta un contrato de hospedaje con el huésped - cliente, el cual además, accede a ventajas conexas del albergue. Estas dependen de las características de la categoría bajo la cual se inscribe el hotel y que

deberán cumplirse como requisito para la vigencia del mismo. Más adelante se describirán los servicios del presente apart hotel.

El mencionado apart está destinado para personas mayores de 35 años de edad, que deseen hospedarse en un lugar tranquilo, cómodo y cercano a cualquier punto de la ciudad. También es del estilo familiar, es discreto, las personas sienten protección y pueden observarse ventajas de su tamaño como la atención personalizada y que el pasaje principal pasa por la recepción, esto favorece la mayor fidelización con el cliente. Muchos de los huéspedes llegan al hotel mediante las recomendaciones realizadas entorno a estas atenciones.

Contexto jurídico:XUMEC, es una empresa legalmente constituida bajo el nombre de Rubén V Di Sparti, registrada ante el Registro Hotelero Nacional, en la categoría “Servicios de alojamiento en hoteles, hosterías y residenciales similares, excepto por hora, que no incluyen servicio de restaurante al público”, y cuenta con toda la documentación legal respectiva para cumplir con la normativa tributaria y la reglamentación de hotelería vigente.

Entorno social y cultural:La organización está dirigida por un familiar del propietario, quien tiene un nivel de educación profesional vinculado al turismo y posee un amplio conocimiento del negocio y el campo en el cual se desenvuelven, fruto de la experiencia adquirida a través de los años. El personal del área de Recepción se encuentra conformado por técnicos en Turismo y la antigüedad de los empleados es mayor a 1 año.

Antecedentes. Hitos principales:La apertura del hotel se realizó en el año 2003 fruto del esfuerzo y dedicación de su dueño. Luego de que el país atravesara una fuerte devaluación y con un proyecto de construcción en camino logró terminarse la obra. A raíz de esta crisis, comenzó a surgir el auge turístico en el país y fue entonces cuando se decidió optar por el apart hotel que hoy en día lleva el nombre de Xumec. Hasta esa fecha, solo había 6 habitaciones para huéspedes, una más de uso interno y el lobby que se alquilaba a una casa de fotografía. Ya por el 2006 se recuperó este espacio y se construyó la segunda planta con las 7 habitaciones restantes quedando catorce habitaciones para hospedaje, el lobby para servir los desayunos y sala común más los cuartos para uso interno.

Ámbito financiero: Está vinculada con un banco, con el cual está comenzando las relaciones crediticias, depósito de cuentas sueldos y demás operaciones de pagos con sus acreedores. Recientemente, se hizo el traspaso desde una compañía financiera donde el dueño posee una cuenta personal, la cual utilizaba también para el pago a proveedores y acreedores, hasta que la entidad sacó esta prestación de su red de servicios y se decidió el nuevo modo convenido.

Luego, los pagos a proveedores se realizaban en efectivo, con la complejidad y el riesgo que ello ocasionaba. Varios de estos aspectos, que tenían preocupado al dueño, tienden a ser corregidos actualmente por el nuevo administrador.

Entorno administrativo: Cuenta con el apoyo de un estudio contable para realizar las liquidaciones de sueldos, confección de estados contables y teneduría de libros. También la preparación de declaraciones juradas en impuestos nacionales y provinciales. Asesoramiento en retenciones, percepciones y pagos a cuenta en el orden nacional y provincial.

Contexto situacional: El establecimiento se encuentra ubicado geográficamente, en pleno centro de la ciudad de Mendoza sobre una de las arterias históricas y principales de la ciudad.

2. EL SERVICIO

Podemos decir que el principal servicio es el alojamiento en departamentos mono-ambientes con desayuno incluido. Como se mencionó anteriormente, no se brinda el servicio gastronómico, lo que se conoce comúnmente como media pensión o pensión completa.

Como podemos ver, el tipo de prestación es de contacto directo, por lo que la amabilidad es un atributo presente en su personal, como así también se destaca la confiabilidad y satisfacción del servicio percibido. Esto se ve reflejado en las encuestas realizadas y en las opiniones vertidas de los usuarios en los buscadores virtuales. También lo demuestra un grupo de turistas que acuden asiduamente a hospedarse en el mismo.

2.1 SERVICIOS SUBCONTRATADOS

El hotel para ofrecer una prestación más completa a sus clientes se vale de otras empresas que le suministran servicios como:

-  Mensajería.
-  Lavandería.
-  Excursiones con agencias de viajes.
-  Traslados desde y hacia el aeropuerto.
-  Asesoramiento de circuitos turísticos y casas de cambio.
-  Atención médica de urgencia.

Internamente para desarrollar su actividad principal se ve afectado del suministro de actividades externas como:

-  Servicios contables e impositivos.

- 📄 Lavandería.
- 📄 Saneamientos
- 📄 Servicios informáticos
- 📄 Control periódico de extintores
- 📄 Mantenimiento del Ascensor
- 📄 Mantenimiento de calefactores y de aire acondicionado

3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS Y DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

Antes de analizar los costos, es necesario conocer la estructura, lo que nos permitirá observar dónde se ubica la base de datos para el reconocimiento y registro de aquellos. Por esta razón, se clasifican las actividades en cuatro funciones o centros de costos (Figura n° 4): administración y comercialización; habitaciones; recepción y mantenimiento.

Figura n° 4: Centros de costos del Apart Hotel



Fuente: Elaboración propia

Descripción de las áreas

Se indagó en las tareas habituales de cada uno de los miembros del personal. Ello permitió llegar a conocer el funcionamiento de la estructura como un todo, que se representó en el esquema precedente. Posibilitó detectar qué tareas producían documentos y cuáles son los que nos ayudan a identificar costos. A continuación se describen las áreas:

A. Administración general: se encarga de la gestión del hotel y todo lo relacionado con el personal (contratos, cronograma de trabajos, liquidación de sueldos, etc.). Trata con el banco, el estudio contable y realiza las operaciones de publicidad y venta. Tareas:

- Organiza, dirige y controla el personal a su cargo de manera diaria.
- Realiza la compra de comestibles, vajilla, materiales y productos de limpieza de forma periódica.
- Supervisa, y controla las compras delegadas y existencias de forma semanal, o los casos que sea necesario.
- Se encarga del control y organización del trabajo de servicio de pisos, áreas públicas e internas
- Hace la recolección de información sobre la situación de ocupación, revisión para la jornada, características de los clientes y peticiones puntuales de forma diaria.
- Confecciona el Diagrama laboral de turnos
- Lleva todo lo referente a impresos, controles, archivos, tanto del material, actividades y personal.

B. Comercialización: está a cargo del administrador y comprende la tarea de:

- Publicidad y promociones en buscadores hoteleros on line.
- Las gestiones de relación pública con la asociación hotelera.
- Gestiones con agencias de turismo, transporte y locales comerciales para el reconocimiento mutuo de sus negocios.
- Envío de encuestas de satisfacción a clientes por mail al finalizar la estadía.

C. Recepción: Es el departamento compuesto por tres empleados uno por cada turno mañana, tarde y noche, que están encargados de coordinar los servicios de hospedaje y tiene como finalidad proporcionar al cliente del hotel, desde su arribo las condiciones necesarias para su estadía. Realiza tareas como:

- Atención telefónica.
- Cobro de servicios
- Control de caja diaria.
- Control de huéspedes: cotejar la planilla de ocupación con las fichas de hospedaje (datos personales de huéspedes) y pasar cada ficha al libro de policía, que es un documento obligatorio de control externo.

-Reservas: Acuerda las reservas que se fijen por vía de buscadores, página web o telefónicamente. Completar las fichas de hospedaje de las habitaciones y el cuadrante de ocupación a medida que se van reservando.

D. Habitaciones: esta área es llevada a cabo por el personal de recepción junto con el personal de mantenimiento. Está comprendido por las tareas de control de habitaciones y su ocupación. La coordinación de la limpieza, acondicionamiento y mantenimiento de las habitaciones y zonas comunes.

E. Mantenimiento: Comprende Limpieza y servicios externos:

- Realiza la limpieza y arreglo de habitaciones, ascensor, escaleras y lugares comunes.
- Controla los insumos de limpieza y equipamiento y comunica al administrador de los desabastecimientos o las anomalías de los mismos.
- Limpieza, control y reposición de ropa en Office de forma periódica.
- Reposición y transporte de ropa entre habitación y office cada vez que sea necesario.
- Realiza la atención directa al cliente y desayunos.
- Informa anomalías u objetos olvidados a sus responsables.

3.2 SECTORES Y RECURSOS

A. Habitaciones: El Apart Hotel cuenta con catorce departamentos mono-ambientes equipados con:

-  Aire acondicionado y ventilador de techo.
-  Calefacción
-  Baño Privado.
-  Ventanas y paredes insonorizadas.
-  Camas – Sommier.
-  Ropa de cama y toallas de algodón.
-  Kitchenette
-  Heladera
-  Horno microondas y vajilla completa.
-  Caja de seguridad en habitación.
-  Teléfono con DDI y DDN.
-  T.V. por cable.

Además posee:

-  Servicios de Internet y Fax.
-  Servicio de mucamas.
-  Habitaciones con secador de pelo.
-  Estacionamiento cubierto con seguridad las 24 Hs.
-  Patio interno con bicicleta fija

 Desayuno

 Otro beneficio: acceso permitido a mascotas.

En el siguiente cuadro n° 5, se muestra la cantidad de habitaciones y el tamaño de las mismas y en el cuadro n° 6 el equipamiento de las mismas:

Cuadro n° 5: Disponibilidad de habitaciones

Tipo de Habitación	Cantidad	M2 c/u.	Camas Simples c/u
Dobles	2	24	4
Triples	8	24	24
Cuádruples	2	24	8
Quíntuples	2	24	10
total	14	336	46

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°6: Equipamiento de habitaciones

Tipo de Habitación	Cantidad Hab.	Camas Sommier Individ.	TV	Aire Acond.	Equipo Calefacc.	Teléf.	Microondas	Heladera	Ventilador techo
Dobles	2	4	1	1	1	1	1	1	1
Triples	8	24	1	1	1	1	1	1	1
Cuádruples	2	8	1	1	1	1	1	1	1
Quíntuples	2	10	1	1	1	1	1	1	1
	14	46	14	14	14	14	14	14	14

Fuente: elaboración propia

- B. Recepción y lobby:** donde se reciben a los clientes es el hall principal al lado, se encuentra el lobby donde se sirven los desayunos que están incluidos en la tarifa de estadía y como zona de estar. Tiene capacidad para 15 personas sentadas, distribuidas en mesas redondas con hasta 3 personas por mesas. Una barra y dispenser de agua. Además cuenta con una computadora de uso libre con internet y televisor.
- C. En la entreplanta:** Se ubica la oficina, con la información bajo archiveros, la caja fuerte y el equipamiento propio de oficina (3 computadoras, 2 teléfonos, escritorios).
- D. La cocina:** es pequeña posee una heladera, un microondas, mesada de acero inoxidable, una bacha. No posee cocina ya que no posee restaurante y no está permitido tener la instalación de gas para uso culinario, solo para calefacción.
- E. El subsuelo:** se encuentra un cuarto tipo office donde se ubica el tanque de agua 10000 lts. y 2 bombas automáticas para el uso del mismo. Tres armarios donde se distribuyen separadamente los productos de limpieza, ropa de blanco y alimentos y

enseres de cocina. También se encuentran los loquers del personal, botiquín de primeros auxilios, el carrito de limpieza y la sala de máquinas. Escalera y ascensor para el personal y clientes.

- F. El estacionamiento privado:** posee la concesión de 7 plazas en un estacionamiento frente al establecimiento. Cada huésped confirma su lugar al momento de la reserva ya que es bajo la política de uso de disponibilidad de cochera. Esto está aclarado en las páginas web y cuando se realiza la reserva vía mail o telefónico.
- G. La terraza:** No es apta para huéspedes, ya que se utiliza para depósito y es donde se ubican los termotanques (uno de uso diario y otro de repuesto).
- H. Edificio y equipamiento:** el edificio es de propiedad del dueño, tiene una antigüedad de 11 años desde la inauguración el apart hotel, se encuentra en buen estado y el equipamiento en general es nuevo sobre, todo los calefactores, aire acondicionados y televisores.

3.2.1 EL PERSONAL

Esta organización cuenta con el apoyo de una plantilla de cinco personas mensualizadas, bajo convenio UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros, y Gastronómicos de la República Argentina).

- Un administrador que trabaja 8 horas diarias, es Licenciado en Turismo y se incorporó a la empresa hace 7 meses a la fecha.
- 3 recepcionistas que trabajan cada uno en turnos de 8 horas, rotativos, todos tienen una antigüedad superior a un año.
- 1 mucama que trabaja en horario reducido de 4 horas diarias, también tiene una antigüedad mayor a un año.

Tabla n° 1: Personal Permanente, por Turno y por Sector

Empleados en Relac. Dependencia	Turno1	Turno 2	Turno 3	TOTAL	%
Administración	1	0	0	1	20%
Recepción	1	1	1	3	60%
Limpieza	1	0	0	1	20%
total	3	1	1	5	100%
%	60%	20%	20%		100%
Turnos					
Limpieza	De Lunes a Domingos 8:30 a 12:30 hs.				
Recepción	1 Lunes a Sábado de 6:00 a 14:00 hs.				
	2 Lunes a Sábados de 14:00 a 22:00 hs.				
	3 Lunes a Sábados de 22:00 a 6:00 hs.				
	Sábados y Domingos de 6:00 a 18:00 hs.				
	Sábados y Domingos de 18:00 a 06:00 hs				

4. CONCLUSIÓN

Se puede concluir que Xumec se encuentra inserto en un sector muy competitivo y dinámico, posicionado con un alto valor percibido por los clientes que le sirven de provecho para adaptarse a los cambios que se producen cada vez que intentan proveerle algo diferente en su servicio.

Como puede apreciarse, se procura organizar los recursos de la mejor manera posible en cuanto a distribución de las tareas, equipamiento de las habitaciones y están abiertos a la mejora, al poner su organización bajo análisis.

Luego de haber estudiado varios aspectos de la empresa, así como su entorno, en el siguiente capítulo, atenderemos cómo es la forma de administrar los costos que posee, para luego efectuar una propuesta de mejora.

CAPÍTULO V LOS COSTOS DE XUMEC EN LA ACTUALIDAD

1. OBLIGACIONES CONTABLES Y REGISTRALES

El Apart Hotel está constituido bajo el nombre de Rubén V Di Sparti, siendo una persona física que realiza en nombre propio una explotación unipersonal, por lo tanto, está obligado a aportar el Impuesto de Ganancias Mínimas Presuntas y debe llevar los libros registros de Iva Venta e Iva Compra.

Se obtuvo la exposición de su patrimonio y sus resultados de un Cuadro de Ingresos y Gastos, que carga el estudio contable para su análisis mensual, del cual se observó la situación patrimonial del mes de enero y el plan de cuentas que utiliza actualmente (Anexo n°1):

Estado de Situación Patrimonial

A continuación se hace mención al estado de bienes del mes de enero de 2014 como ejemplo de la composición de su “estado” mensual.

Composición del Activo: La cuenta Banco es la de mayor volumen, se encuentra en primer lugar; se encarga de conciliarla el dueño y el estudio contable solo recibe el importe total. Luego figura la Caja que representa el importe de caja chica diaria. Posteriormente la de Crédito fiscal por las compras y gastos que se realizan más las remuneraciones pagadas al día. Siguen las percepciones de IVA sólo de AFIP. Anticipos de ganancias mínimas presuntas y las percepciones de DGR, por cada vez que el cliente paga con tarjeta de crédito.

Composición del pasivo: sueldos a pagar es el mayor pasivo y todo lo relacionado con ellos como Sindicato, Seguros, la provisión de SAC y Ganancias mínimas presuntas a pagar.

Composición del Patrimonio Neto: Cuenta dueño es la única cuenta que se encuentra en el PN.

Estado de resultados o Cuadro de Ingresos y Egresos

Ingresos: Por el lado de los ingresos solo se imputan las cuentas de Servicios de hotelería y Alquileres ganados, ya que se declara la actividad hotelera junto con, su otra actividad que es el alquiler de locales comerciales.

Egresos: Puede apreciarse que por el servicio de hotelería tiene altos costos de sueldos, en segundo lugar en gastos generales lo que comprende mantenimiento del hotel, desayunos, lavandería, etc.) Luego se encuentran los servicios de luz, gas, agua y teléfono y después en menor importe publicidad y promoción y gastos de comercialización.

Xumec Apart Hotel cuenta con una contabilidad sistematizada con el programa de facturación GESSI Factura 2.0 implementado por el estudio contable Codina, en el cual se cargan por separado los comprobantes de facturas de ventas como de compras o gastos, luego se hace un ensamble del mes y de ahí se deriva lo que se paga de impuestos fiscales como el IVA e ingresos brutos.

Como puede apreciarse la contabilidad y la parte impositiva es un servicio de tercero y el administrador del hotel semanalmente ingresa por sistema en el módulo de ingresos/ventas las facturas emitidas por ventas de servicios y en el módulo de compras/gastos, los comprobantes provenientes de impuestos, aranceles, facturas de teléfono, tasas, compras, etc. Antes de cerrar el sistema, se revisa que estén todos los comprobantes imputados. Finalmente se envían por correo z los asientos registrados. Por otro lado, el estudio recibe los movimientos mensuales totales de cada rubro o de cada código y con ello va operando las percepciones, retenciones, crédito fiscal del activo como los pasivos a pagar.

El estudio también se encarga de liquidar los sueldos para ello, el administrador del hotel al finalizar el mes, le envía las novedades vía e-mail. Luego el estudio confecciona los recibos de sueldo y el formulario 931 de donde se extraen los pagos de seguros, ART, que se paga mensualmente y la cuota del sindicato y federación que también se abona mensualmente. Como la compañía es puntual en el pago de haberes se beneficia del 4% del crédito fiscal sueldos.

2. GESTIÓN HOTELERA

2.1. MATERIALES DIRECTOS

Los materiales que más se utilizan son: la lencería de habitaciones, los productos de tocador o amenities (champú, acondicionador y jabón). Las compras de comestibles, para los desayunos, como te, sobres de azúcar, sobres de leche, café, filtros, la realiza el administrador cada 15 días. Previo a esto, revisa el cuadrante de ocupación de habitaciones para estimar las necesidades, por otro lado se repasa el almacén para ver las existencias. En caso de panificados, se solicita telefónicamente a la panadería el pedido del día siguiente.

Del sistema de inventarios no existe registro, el costo de los insumos de limpieza, lencería y enseres de cocina está desactualizado y no se registran los consumos diarios de comestibles. Entonces, por ejemplo, el costo del desayuno no se conoce. Pero hay “control de costos” al momento de la compra comparando facturas anteriores con la nueva compra buscando en distintos mayoristas de la zona o por ejemplo insumos de desayuno como quesos untables, dulces, sobres de leche se encargan a un vendedor de una marca conocida a nivel nacional que pasa por el hotel captando pedidos, sólo si es conveniente. Se trata de mantener bajo los costos en este aspecto. Por lo que se busca también cotizaciones de confecciones de sábanas o para la compra de toallones y toallas fuera de los proveedores actuales.

Otro costo importante, podríamos decir, de temporada alta, es la compra de copas, que se rompen con facilidad por cambios de temperaturas o descuidos de lavado y no se consiguen de mejor calidad.

2.2. MANO DE OBRA DIRECTA

El administrador organiza un cronograma horario mensual para los recepcionistas, fijando la carga de trabajo de 8 horas, cambios de turnos y descansos y otro semanal para las mucamas sobre todo en temporada alta cuando se necesita más de una persona fija. Ambos son presentados al personal unos días antes de finalizado el mes o la semana para adecuar los cambios o ausencias solicitadas.

Los empleados son contratados bajo el convenio, por lo tanto, cada uno firma una planilla horaria, en formato papel rubricada por el Ministerio de Trabajo y además firman un cuaderno de asistencia general para control interno del administrador como se muestra en el cuadro n°7:

Cuadro n° 7: Hoja del Cuaderno de asistencias del hotel

MES	DIA		
NBRE Y AP	DESDE	HASTA	FIRMA

Fuente: registros del Hotel

El desempeño del personal no se mide en productividad alcanzada, tiempo consumido en una tarea, etc. Se basa más en la confianza, por ser un grupo pequeño de trabajo y en el buen trato con el cliente. Si deben cumplir con la firma de asistencia, el aviso pertinente en caso de ausencias y la presentación de los justificativos para liquidar los sueldos según lo trabajado.

Las remuneraciones es uno de los mayores costos que afronta el hotel, representa el 33% de las ventas y dentro de las ART que se liquida mensualmente también representa un costo elevado en relación a los sueldos. (4.85%)

Controles sobre el personal

Diariamente, el administrador pide al recepcionista de turno mañana, la rendición o el arqueo de caja del día anterior. Este arqueo se confecciona en planillas Excel, en 4 secciones una del arqueo (cuadro n° 8), la segunda con el detalle de ventas de contado (cuadro n° 9), la tercera con los movimientos de tarjetas de débito y crédito (cuadro n° 10), y por último el detalle de gastos (cuadro n° 11). Luego se imprimen y se adjuntan todos los comprobantes de ventas y pagos y se lleva a una carpeta hasta su retiro y archivo general.

Cuadro n° 8: Arqueo de caja

ARQUEO DE CAJA						
MONEDAS	CANTIDAD	MAÑANA	CANTIDAD	TARDE	CANTIDAD	NOCHE
SUBTOTALES		\$ 2		\$ 1		\$ 1
BILLETES	CANTIDAD	MAÑANA	CANTIDAD	TARDE	CANTIDAD	NOCHE
SUBTOTALES		\$ 187		\$ 187		\$ 187
TOTALES		\$ 189		\$ 188		\$ 188
DETALLE		MAÑANA		TARDE		NOCHE
FONDO DE CAJA		\$ 500		\$ 500		\$ 500
GASTOS POR TURNO		\$ 27.472		\$ 27.472		\$ 27.472
TOTAL INGRESO		\$ 27.160		\$ 27.160		\$ 27.160
TOTAL EFECTIVO A-B+C		\$ 188		\$ 188		\$ 188
DIFERENCIA EFECTIVO		\$ 0		\$ 0		\$ 0
RETIRO CAJA = TOTAL INGRESO		\$ 27.160		\$ 27.160		\$ 27.160
NOTA: 31 mil pesos chilenos						

Fuente: registros del Hotel

Cuadro nº 9: Detalle de ventas de contado

CAJA RECEPCION - VENTAS DE CONTADO					
FECHA: 3/02/2014					
turno	Nº HAB	Nº TICKET FACT.	PASAJERO	IMPORTE	OBSERVACIONES
MAÑANA		SALDO ANTERIOR		\$ 30.010	
		B 2050	MENDOZA	\$ 2.400	3 NOCHES A \$800 C/U
		B 2051	BARRIOS	\$ 750	1 NOCHE A \$750
			RETIRO Administ.	\$ -6.000,00	

Fuente: registros del Hotel

Cuadro nº 10: Movimiento de tarjetas

FECHA 03/02/14									
Nº HAB	CLIENTE	Nº TICK-FACT	VISA	LOTE	VISA ELECT	LOTE	MAESTRO	LOTE	NOTA
206	COLLINS	B 2052	\$ 3.600	135					5 NOCHES A \$720 C/U
SUBTOTALES			\$ 3.600		\$ 0,00		\$ 0,00		

TOTAL DEBITO	\$ 0,00
TOTAL CREDITO	\$ 3.600
TOTAL TARJETAS	\$ 3.600

Fuente: registros del Hotel

Cuadro nº 11: Gastos- Pagos

GASTOS - PAGOS				
FECHA: 3/02/14				
	Nº FACT - TICK	CONCEPTO	IMPORTE	OBSERVACIONES
MAÑANA		gastos anteriores	\$ 26.047,00	
		Jugo	\$ 330,00	6 bidones
	R 5461	Panificados.	\$ 1.094,64	2 FACT

Fuente: registros del Hotel

En el caso de las mucamas, tienen una rutina de trabajo de limpieza plasmado en un check list de mantenimiento, la limpieza a fondo es total (cuando se retira un huésped) de este no hay listado y solo se recorren las habitaciones de fondo para ver el estado en que

quedan para albergar nuevos clientes. Otras tareas mensuales como limpieza de espacios privados, limpieza de ventanas, las van organizando con el administrador.

2.3. COSTOS INDIRECTOS

Actualmente, el hotel trabaja mediante un sistema de gestión hotelero llamado Futurhot, pero se utiliza como base de datos para la entrada de fichas de pasajeros donde se ingresan los datos personales y de los acompañantes incluyendo un ítem de patente del vehículo para la asignación del estacionamiento.

El crecimiento del sector turístico, como del hotel, en cuanto al auge turístico, mejoramiento de la infraestructura, etc., crean la necesidad de tener una combinación de hardware físico, redes, sistemas de almacenamiento, e interfaces necesarios para la toma de decisiones (Unctad, 2013). Esto hoy en día, para el hotel, representa un problema ya que no se adapta a las necesidades de información, como por ejemplo, internamente el sistema de ingresos y egresos es manejado en grandes hojas de Excel (figura n° 12) donde se carga por mes todas las ventas por tipo de factura y todos los pagos y/o gastos realizados y con el doble trabajo de cargar los mismos datos al sistema del estudio contable.

Se trabaja con una masa de costos, desplegados en una planilla de Excel de gastos diarios, para analizar en cuáles días ocurrieron más desembolsos. A su vez, se lleva en un libro mensual y esto se rinde al propietario del hotel.

Cuadro n° 12: Planilla de gastos diarios

CONCEPTO / Día	1	2	3	4	5	31
Lavandería	800					
Sueldos					27500	
Imp. Inmobiliario						
Limpieza	200					
Ascensor			150			
Aranceles						
Luz				6000	27500	
Gas						
Cambio de moneda						
Teléfono						
Jugos						
total	1000		150	6000	27500	34650

Fuente: elaboración propia con datos del hotel

El cuadro anterior es una pequeña extracción del listado de conceptos (30) que maneja actualmente el hotel. Como puede observarse todos los costos se encuentran mezclados. No se habla de costos variables o fijos o costos indirectos de producción. Por lo tanto, no se distinguen cuales son costos fijos de operación, o que varíen de período a

período como la publicidad. Por ejemplo, si la planilla estuviera seccionada por subtítulos rápidamente califican el tipo de costo que varía más. De esta manera, si deciden aumentar su publicidad para incentivar la demanda en temporada baja, aumentarían los costos comerciales.

Las categorías de consumos indirectos que más influyen son:

- 📄 Mano de obra indirecta: representado por el esfuerzo consumido por el administrador en sus tareas de coordinación y dirección del hotel. Es remunerado mensualmente acorde a la diversidad de tareas y cargo que ocupa y no lleva registro de horas.
- 📄 Servicios contables e impositivos: el estudio contable cobra los honorarios mensualmente y también incluyen el mantenimiento del sistema. Su relación es de hace muchos años por lo que va más allá de la gestión contable.
- 📄 Lavandería: la mucama hace un conteo de la ropa que se está por retirar y cuando viene la persona del lavadero para retirar, esto es todo los días luego del check out, se hace de nuevo un conteo de la ropa si coinciden las cantidades se anotan en un remito, quedando el original en recepción y luego al día siguiente, trae la ropa limpia y se lleva el nuevo paquete. La persona que recibe revisa los paquetes y se guarda. La factura la reciben los últimos días del mes. Trabajan con una empresa, que se ocupa de varios hoteles reconocidos, es un poco más costosa, pero luego de haber pasado por dos empresas, con los cuales han tenido problemas de incumplimiento del servicio, se optó por esta. En el mercado son escasas las empresas en este rubro, lo cual hay un alto costo por cambio de proveedor.
- 📄 Agua envasada: con el agua mineral sucede lo mismo que con lavandería, no hay diversidad de empresas. Actualmente, trabajan con una compañía que por contrato se debe comprar 6 bidones de agua por mes durante todo el año, no hay diferenciación entre temporada alta o baja. De haber incumplimiento de contrato hay que pagar una penalización. Como puede observarse, los costos de tener agua en invierno es mayor y el consumo es menor, sería conveniente tener un contrato de compra mínima anual.
- 📄 Saneamientos: la empresa cada 20-30 días, dependiendo de la época del año, realiza el control de plagas y cobran una tarifa fija por mes. Con la empresa vienen trabajando hacen varios años ya que no han tenido problemas con el servicio y le ofrecen facilidades de pago. No se ha hecho comparación de costos y servicio con otros proveedores.

- 📄 Control periódico de extintores: los matafuegos se renuevan una vez al año y las empresas que se encargan de este servicio pasan cotizaciones al hotel seguidamente y siempre se ha decidido por el de menor costo.
- 📄 Mantenimiento del ascensor: se trabaja con la compañía que instaló el ascensor cuando se hizo la segunda planta del hotel. Cobran por mes y les cubre los arreglos que puedan surgir en cualquier momento del día, es una de las empresas más grandes de Mendoza y también son escasas en el medio.
- 📄 Productos de limpieza: Se le compran los insumos de limpieza y de tocador a una distribuidora, una vez por mes y cuentan con la ventaja que distribuyen a domicilio y sus precios son un poco más económicos con relación a los hipermercados.
- 📄 Mantenimiento de calefactores y de aire acondicionado: se realiza una vez al año, les cobran por equipo la limpieza y reparación de elementos. Los equipos externos del aire acondicionado es lo que más se deteriora ya que están expuestos al polvo de la calle.
- 📄 Depreciaciones: Puede apreciarse en el detalle del ejercicio 2013 que los montos de amortizaciones de edificio, cocheras y equipamiento no son significativos, representa un 2.22% del costo total.

2.4. COSTOS DE NO PRODUCCIÓN

Se detectaron los siguientes:

- 📄 Servicios informáticos: poseen los derechos de página web desde el 2005 y se paga el hosting mensualmente. En publicidad, se pagan dos buscadores de los cuales: uno es un monto anual y reciben hasta 3 pagos. Actualmente no llegan tantos turistas por este medio. Y el otro buscador les cobra un 20% por cada reserva que se realice a través de la página y facturan una vez al mes. Por este medio reciben la mayoría de los clientes, además el hotel ha logrado muy buena puntuación en los comentarios realizados por los usuarios.
- 📄 Papeles y útiles de oficina: es muy bajo el consumo de estos elementos, no se consideran importantes, tampoco se generan volúmenes de impresiones por lo que el costo es bajo.
- 📄 Aranceles por difusión de música y TV como SADAIC, AADI-CAPIF, se pagan mensualmente y otros como ARGENTORES, DAC, SAGAI una vez por año esto también representa una suma importante de dinero y es un servicio que si o si tienen que tenerlo.

2.5. COSTOS RELACIONADOS A LAS HABITACIONES

Adicionado a la tarifa que se les cobra a los huéspedes, por el servicio de habitación, surgen otros costos que recuperan cuando el cliente paga al momento de hacer el check out, los más frecuentes son:

- consumos telefónicos: cada habitación dispone de un teléfono con salida a celular y llamadas internacionales. Entonces, diariamente el administrador controla en el sistema y extrae un informe general donde se puede consultar los internos, destinos, los minutos y el importe de las llamadas realizadas. Asimismo el recepcionista revisa este informe y agrega el valor del consumo del cliente a la cuenta personal.
- lavandería: si el cliente necesita lavar ropa personal, el hotel hace la gestión con la lavandería y le paga al momento de traerla nuevamente, luego se le cobra al cliente solo el costo del lavado.

3. CÁLCULO DE TARIFAS POR EL SERVICIO DE HOSPEDAJE

El precio de la venta de servicios se determina a partir de las condiciones del mercado basado en una estrategia de penetración ya que se espera una amplia entrada al mercado para cubrir todas las unidades de ocupación, por lo que los precios tienden a ser iguales o menores a la competencia. (emprendepymes.com)

Procedimiento:

Para el mismo se observan 10 hoteles de categoría tres estrellas o apart hotel del gran Mendoza, que tengan similar puntuación en la página de Booking.com, en la cual se toma la tarifa publicada, luego por walk in es decir, consulta telefónica o en mostrador, se corroboran las mismas siempre sobre habitaciones dobles que son las más buscadas y posteriormente se van computando en una planilla de Excel. Seguidamente, se comparan las tarifas actuales con las del año anterior, del mismo establecimiento y en relación con las del hotel y luego se determina el porcentaje de aumento que han fijado en sus precios y así para determinar el precio del hotel.

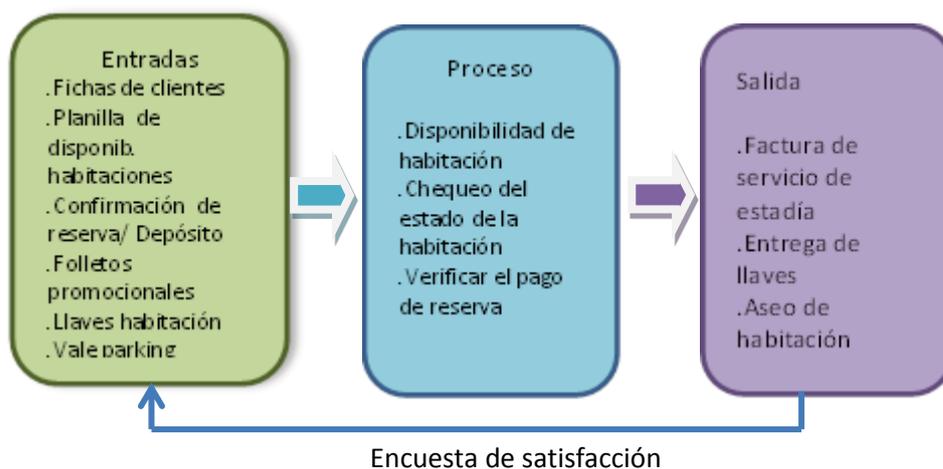
4. OTRAS APRECIACIONES DE ANÁLISIS

Algunos de los problemas internos manifestados por el administrador es la capacidad hotelera pequeña y no contar con un sistema informático adecuado, y por otro lado, el costo de la inversión en el mismo es un tema a considerar. En este punto, se propone reflexionar sobre la planificación, la organización no se encuentra realizando un correcto análisis de sus

fondos. Como también es conveniente una mejor proyección para poder tener una mirada más clara en sus recursos.

A continuación en la Figura n°5, se muestra un resumen del actual proceso de alojamiento para observar los elementos entradas, procesos y salidas y en la Figura n°10 se muestran los elementos del sistema de información de Xumec:

Figura n° 5: Flujo del proceso de alojamiento



Como elementos de entrada del proceso de alojamiento se utilizan fichas pre impresas como muestra la figura n°6 para la carga de datos personales. Se les entrega un vale de estacionamiento si poseen vehículo y las llaves de la habitación con manivela de servicios. El proceso está en verificar la disponibilidad de habitación, el estado de la habitación (si está limpia y con todos sus elementos de cocina y baño) y chequear si realizó el pago por la misma. Cuando se realiza el check out se les pide las llaves, se entrega la factura de estadía y otros consumos realizados y se hace limpieza de habitación.

Figura n°6: Ficha de datos de huésped

Ingreso: / / Salida: / / Hab.: _____		Xumec Apart Hotel	
Nombre y Apellido: Last name and first name:		Tipo de Documento N°: ID N° - Pass ID:	
Domicilio Calle y N°: Address:		Localidad:	
Provincia: State:	País: Country:	C.P.: Zip Code:	
Tel.: Phone Number:	Correo Electrónico: E-mail:		
Estado Civil: Marital State:	Fecha de Nacimiento: Date of birth:	Profesión: Occupation:	
Empresa: Company:	Tel. de Urgencias: Emergency Phone:		
Vehículo Marca: Car:	Car Patent:	Matricula / Patente:	
Forma de Pago: Method of payment:	Contado Cash	Visa <input type="checkbox"/>	Master <input type="checkbox"/>
		A.Express <input type="checkbox"/>	Otros: Others: <input type="checkbox"/>
Acompañantes: 1	Id.:		Firma / Signature
2	Id.:		
3	Id.:		
4	Id.:		
Recibí conforme y a mi cargo los siguientes elementos entregados por Xumec Apart - Hotel, y los cuales reintegraré a mi salida:			
Control Remoto TV.	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Control Remoto aire acondicionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Llave cofre de seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Por la rotura de vajilla y/o cualquier otro daño sufrido en mi habitación y/o dependencia de apart hotel, acepto que son exclusivamente a mi cargo, por lo que autorizo de conformidad a Xumec - Apart Hotel, en caso de pérdida o rotura de los mismos, a debitar de mi cuenta el valor de reposición correspondiente.			
Habitación cuenta con cofre de seguridad con única llave. El hotel no se hace responsable por pérdidas o daños.			
N° Documento (actar tipo)		Acepto conforme	
Como conoció el Hotel Xumec: Internet <input type="checkbox"/> Agencias <input type="checkbox"/> Folletos <input type="checkbox"/> Amigos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			

Fuente: registros del Hotel

Figura n°7: Elementos del Sistema de información de Xumec



Fuente: elaboración propia

5. RECAPITULACIÓN

Para el manejo general de costos y gastos, la compañía posee un sistema informático de gestión desactualizado tecnológicamente, combinado con una base informática aportada por el estudio contable como apoyo a las registraciones de ingresos y egresos de las operaciones. No obstante, para el análisis de los datos internos se confeccionan unas planillas de cálculo (Excel) en donde se realiza la carga de los grupos de comprobantes de gastos y de ventas de servicios.

Podemos decir que se posee una noción de punto de nivelación. Se conoce los costos a cubrir, llevados de forma intuitiva y estimada, no haciendo uso de herramientas que compilen los mismos de manera más organizada.

Puede apreciarse que la actividad hotelera posee una estructura más bien sencilla, donde por la composición de los costos puede deducirse que existen altos costos fijos de estructura, escasos costos variables y los ingresos provienen únicamente por el servicio de habitación, es decir, el hotel debe recuperar con ello todos sus costos y generar utilidades.

Por lo tanto, el problema central se presenta en mantener los costos fijos indirectos, sobre todo, en ciclos de baja temporada donde se producen menos ventas que soporten los mismos. Pero sería conveniente poseer datos certeros cuantificables que validen este supuesto. Además, existe una serie de factores internos y externos, tales como: el tamaño del emprendimiento, el factor económico, político y social; que combinados, producen una sub-ocupación de la capacidad empresarial; lo cual influye decisivamente sobre el mantenimiento de los costos fijos indirectos.

CAPITULO VI

PROPUESTA Y CONCLUSIÓN

1. PROPUESTA DE MEJORA

Uno de los objetivos específicos de este trabajo es ofrecer una herramienta metodológica que permita determinar los costos de los servicios para el hotel. Luego de haber realizado un diagnóstico de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta el tamaño del emprendimiento y la experiencia sobre la gestión de costos en el sector administrativo, se proponen las siguientes alternativas de mejora.

Se considera que, sin duda, hay una mayor cantidad de posibilidades de acción para conseguir la situación deseada, pero se propone comenzar aplicando las herramientas más sencillas que a continuación se proponen. Cabe acotar que no es objeto de este trabajo la implementación de tales técnicas, solamente es el diseño; es por ello que se sugieren a modo de proyecto y se visualiza a través de cuadros modelos para captar los conceptos.

Se propone trabajar con lo siguiente:

- Sistema de Gestión Hotelera
- Cálculo de costos por órdenes de trabajo
- Presupuestos
- Análisis de nivelación entre ingresos y costos de la empresa.

1.1. SISTEMA DE GESTIÓN HOTELERA

Proponemos la actualización del sistema de gestión hotelera. Desarrollar un sistema que posea módulos básicos para generar la base de datos de Pasajeros, Empresas y Agencias, verificar la Disponibilidad y realizar Reservas, Check In, cargar Consumos y Pagos, Check Out, Facturación, Control de Cajas, Ama de Llaves y Mantenimiento, reportes estadísticos y gerenciales. Adicionalmente, controlar los saldos pendientes de las empresas y agencias que tengan cuenta corriente en el Hotel y auditar los pagos de los cupones de las tarjetas de crédito y débito. Además, con un módulo de Cuentas por Pagar, podrán cargar las facturas de los proveedores del Hotel, aplicarle los pagos una vez que se emiten y luego poder volcar los registros para el Libro de IVA Compras.

1.2. CÁLCULO DE COSTO POR ÓRDENES DE TRABAJO

Una mejora para llevar los costos reales es implementando un sistema computarizado de costos por órdenes de trabajo (Cuadro n° 13) para ayudar a vigilar los consumos de los recursos. El formato puede ser similar al modelo expuesto en el Capítulo II. Se sugiere el siguiente:

Cuadro n°13: Hoja de costos

HOJA DE COSTO DE UN TRABAJO							
N° Trabajo			Servicio				
Fecha de reserva							
Fecha check in			Cliente				
Fecha check out							
MATERIALES			MANO DE OBRA		COSTOS INDIRECTOS		
Fecha	Tipo	Cantidad	Fecha	Horas	Fecha	Tasa	Cantidad
total			total			total	

RESUMEN COSTOS	Costo estimado	Costo real	Diferencia
Materiales			
Mano de obra			
Costos indirecto			
total			
total unitario			

Fuente: elaboración propia

Cada cliente es tratado como un trabajo, y se carga a la hoja de costos que da origen al servicio. A la misma, se le asigna un número cuando el huésped registra su entrada en la recepción. El recepcionista de turno, es el encargado de asentar la hora en que ingresa hasta que sale el cliente. Esta diferencia de horas es el número de horas-cliente utilizadas y es el tiempo que se utilizó de mano de obra directa asignados a los recepcionistas y personal de limpieza. Además se apuntan los consumos de alimentos, el desayuno, la lencería utilizada de las habitaciones, los amenities (como por ejemplo jabones, champú, etc.), etc.

Los conceptos deberán estar identificados por códigos en el sistema, como también deberán cargarse los precios de cada uno de los elementos en una base de datos para ser

consultados cuando se requiera y actualizarse las veces que sean necesarios. Los costos indirectos deberán asignarse en base a una tasa predeterminada de horas –cliente. El costo del personal se realiza en base a la liquidación de sueldos mensual según a la categoría que corresponda por lo tanto, tiene asignación directa al departamento o centro de costos que pertenece y las horas trabajadas pueden tomarse del cuaderno de asistencia que firman diariamente.

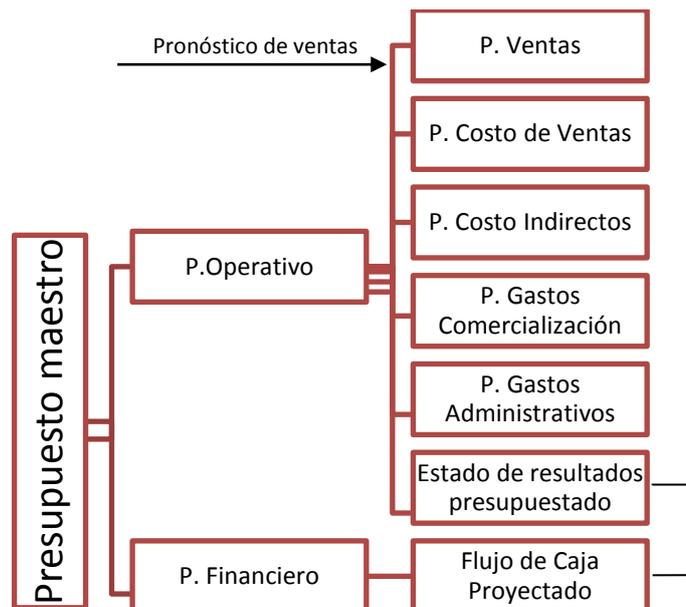
Otros costos de servicios adicionales se cargan directamente como el teléfono, lavandería y estacionamiento.

1.3. PRESUPUESTOS

Se sugiere considerar para la planificación la utilización de presupuestos como muestra la Figura n°8. De esta manera se logra medir con mayor precisión los consumos de mano de obra, insumos y los costos indirectos utilizados en la producción de servicios. Además, permite prestar mayor atención a las áreas donde necesite ajustes. Como también es conveniente realizar una proyección para poder tener una mirada más clara en sus recursos.

El proceso de elaboración del presupuesto puede ser realizado de manera participativa entre su dueño, el administrador y uno de los recepcionistas de mayor antigüedad. De esta manera, se obtiene un panorama amplio, se comprende y acepta por todos los integrantes.

Figura n°8: Componentes del presupuesto maestro para Xumec



Fuente: elaboración propia

a. Consideraciones para el Presupuesto de Ventas:

- Se elabora a partir del pronóstico de ventas que realice el hotel, por ejemplo tomando los meses de julio y agosto de las estadísticas de ocupación de temporadas de años anteriores y a la buena expectativa del turistas para futuras temporadas que realice el administrador.
- Los ingresos esperados se obtienen a partir del número de la capacidad máxima disponible de habitaciones y el porcentaje de ocupación esperado.
- Los precios de contado, son estimados a partir de la demanda y de la comparación con otros hoteles.
- Conviene discriminar el servicio de alojamiento por el tipo de habitaciones.
- También se presupuestan otros ingresos por servicios adicionales como el desayuno, teléfono para clientes, etc.

b. Consideraciones para el Presupuesto de costos variables y costos fijos:

- Realizar una apertura de Costos fijos y Costos variables: la empresa deberá extraer de la contabilidad sus consumos reales para el período determinado. Luego de identificarlos, se propone clasificarlos según su comportamiento en costos variables, costos semivARIABLES, costos fijos directos, costos fijos indirectos. Sería conveniente contar con un plan de cuentas que contenga este detalle, como se propone en el Anexo n°1. Parte B

En el Anexo n° 2, se presenta una serie de conceptos identificados en el hotel, los cuales fueron clasificados para comprender mejor la forma en que actúan. La lista es representativa se pueden agregar otras cuentas que completen el sistema, como así también segregar en otras clasificaciones.

- En caso de los insumos de limpieza, oficina y comestibles para los desayunos, hacer una estimación de los consumos de cada sector para el período considerado.
- Los materiales o insumos directos como los sueldos, cargas sociales y gastos afectados al personal pueden rastrearse a las unidades de servicios prestados sin dificultad.
- Para los costos indirectos, es recomendable la utilización de múltiples bases predeterminadas que permite asignarlos de la manera más directa posible y sin esperar al final del año para obtenerlos.
- Al calcular los insumos semivARIABLES por cada tipo de habitación y por cada temporada como el caso de luz, agua y gas, deberá recurrirse a estudios especiales para obtener los consumos estimados (o estándar). Por ejemplo, la luz medida en kw/hr, el gas en m³/hr, el agua en m³/día para no caer en distribuciones arbitrarias.
- Por distribución primaria: una vez clasificados los CIP, son distribuidos por funciones o centro de costos.

- Distribución secundaria: de la distribución primaria de cada centro de costo se asignan al centro de producción, es decir a los servicios.
- Existen Gastos Fijos Varios (seguros, depreciaciones, tasas municipales, etc.) los cuales pueden asignarse en base a la superficie (m²).

c. Consideraciones para el Presupuesto de Comercialización:

Se prepara en base a los desembolsos de actividades planeadas como publicidad, promociones, viajes, etc. Pueden ser fijos, como el mantenimiento de la página web o variables como publicidad de temporada. Los mismos son considerados indirectos ya que benefician a la organización como un todo o al conjunto de servicios del hotel.

d. Consideraciones para el Presupuesto de Administración:

Los gastos de la función administrativa general también son llevados como fijos respecto a la venta de servicios. Incluyen sueldos personal administrativo, depreciaciones, impuestos, honorarios profesionales, etc.

e. Estado de resultados presupuestado:

Con los presupuestos de operación descritos anteriormente, se está en condiciones de preparar el Estado de resultados presupuestado, del cual se obtiene el resultado operativo del hotel. Una vez determinado el presupuesto de efectivo, se extraen los gastos financieros y el impuesto a las ganancias que, al ser deducido del resultado operativo se llega a la utilidad neta esperada. Ver Anexo n°4

f. Flujo de caja proyectado:

Es importante conocer el dinero que se tiene disponible para un período determinado y más aún, poder prever los futuros ingresos y desembolsos para tomar decisiones acertadas, sobre todo, en momentos de déficit. En el Anexo n°3 se puede observar un modelo de Flujo de caja presupuestado. En este presupuesto, se consideran los siguientes criterios:

- Saldos iniciales para el periodo considerado, son estimados según la perspectiva del administrador en cuanto a los tiempos de cobros y pagos respectivos.
- Las entradas provienen principalmente de la venta del servicio de habitaciones más los desayunos.
- El precio de venta se cobra con IVA. La parte en efectivo se cobrará en su totalidad en el periodo que se está considerando. La parte que se cobra con tarjeta de crédito, se tiene en cuenta que el banco depositará los cupones con una demora aproximada de 20 días hábiles y para las tarjetas de débito entre 24 y 48 horas.

- El 85% de las compras se pagan en el mes, el 15% restante al mes siguiente de fecha factura o a los 30 días.
- El pago del impuesto a las ganancias se considera en el periodo de diciembre cuando se liquida.
- Los sueldos se pagan en el mes en que se devengan, y las cargas sociales y retenciones a los empleados se pagan a los 15 días del mes siguiente al devengamiento.
- Los montos de gastos de administración son netos de depreciaciones.
- Los impuestos, aranceles, tasas y servicios se pagan en el mismo bimestre.
- Los servicios de terceros también se pagan en el bimestre.
- El impuesto a los ingresos brutos y el IVA se pagan dentro de los 15 - 20 días del mes siguiente.
- Los gastos bancarios y de comercialización y otros gastos fijos, se pagan con IVA a los 30 días de fecha de factura.

1.4. ANÁLISIS DE NIVELACIÓN ENTRE INGRESOS Y COSTOS

Esta herramienta permitirá obtener el Nivel de Ocupación de Equilibrio para tomar decisiones respecto de los volúmenes de ventas, comparativamente en altas y bajas temporadas. Asimismo, se puede determinar la capacidad ociosa anticipadamente, ya que se fija el nivel de actividad con el que se planea trabajar y cuáles son los costos fijos que se estarían cubriendo.

Por el *Análisis de Contribución Marginal* obtenemos que se alcanza el punto de equilibrio cuando, al vender una determina cantidad de servicios (en nuestro caso habitaciones) por su contribución marginal unitaria (precio menos costos variables) iguala a los costos fijos totales (directos + indirectos):

En fórmula:

$$V \times mc = CF$$

Siendo:

Ventas (V)

Margen de contribución unitario (mc)

Costos fijos totales (CF)

De donde se desprende: $V = CF/mc$

Así obtenemos el nivel de ventas (\$) donde se alcanza el equilibrio. De esta manera, el hotel puede ver hasta qué nivel de precio cubre sus costos totales, analizar el comportamiento de cada grupo de costos y de qué forma son cubiertos por los ingresos generados por las ventas.

También puede realizarse el análisis por tipo de habitación, para ello, pronosticar la cantidad de habitaciones que pueden venderse en el período considerado y proyectar el estado de resultados. Por otro lado, es necesario separar los costos fijos en directos e indirectos ya que, los primeros estarán vinculados a cada tipo de servicio y los segundos son comunes a todos, por lo tanto, este permanecerá constante si uno de los servicios no existiera más.

En el anexo n° 5 se ha elaborado un modelo de Estado de Resultados proyectado, donde se observa cómo se logra el margen de contribución por cada línea y el total de la Utilidad de Operación.

2. CONCLUSIÓN

Luego de haber abordado los temas que se consideraron más relevantes, desde una búsqueda bibliográfica que se realizó para dar un marco en que se apoye el caso de estudio, se expondrán las conclusiones a las que arribamos, desde los objetivos planteados y las hipótesis de la presente investigación.

Desde los objetivos planteados se presentó el panorama del crecimiento que ha logrado el sector terciario, sobre todo en los últimos 10 años, a nivel nacional como provincial, superando en ambos casos, los valores del sector de bienes.

Del mismo modo se abordó a las empresas de servicios desde la teoría de costos, advirtiendo que, si bien abunda la doctrina enfocada a las empresas manufactureras, la misma no es ajena a las particularidades que merecen precisarse a la hora de aplicarse los conceptos en las compañías de servicios, de hecho, se observó que, la mayoría de las metodologías desarrolladas en costos son aplicables a los servicios.

Al introducirnos en el análisis del hotel se ha podido observar, que el entorno donde está inmerso es un sector muy competitivo y que a su vez, está integrado al resto de las actividades de turismo; motivo por el cual, funciona mejor si está acompañado de políticas de gobierno que estimulen el conocimiento y la explotación turística de la provincia en el mundo.

Profundizando en el estudio del hotel, se alcanzó un diagnóstico comprendido por la composición y organización de sus recursos y la administración de sus costos con el fin de

aportarle a la empresa, una herramienta de información de costos que mejore la toma de decisiones, satisfaciendo de esta manera, el objetivo general propuesto de, lograr una herramienta de información de costos en que se apoyen las empresas de servicios.

Por otro lado, se formularon hipótesis que fueron de apoyo a la investigación; obteniéndose lo que a continuación detallaremos:

Partiendo del supuesto que la organización *opera sus costos con algún grado de desarrollo*, se observó que se apoyan en el sistema provisto por el estudio contable y además el uso de planillas Excel, que sirven para darle un formato a la información que se administra internamente. Debido a esto, se comprobó que *no es suficiente plasmar los comprobantes de ingresos y egresos en Excel para calcular el punto de equilibrio*, si bien se conocen los costos a cubrir, porque tratan de llevar al día sus cuentas, no se hace un uso adecuado de herramientas que compilen los mismos de manera más organizada. No se realizan presupuestos, se planifica informalmente, de tal modo que, es dificultoso llegar a los resultados esperados.

Se sostiene que *cualquier tipo de organización posee sistemas de información, por lo tanto, puede desarrollar un SIC*. Se comprobó en el hotel, desde una visión sistémica, que existe un conjunto de elementos interrelacionados (personas, recursos materiales, capacidades, etc.) con el fin de cumplir el propósito para el cual se creó; esto concuerda con la teoría de sistemas. No obstante, se generó una serie de herramientas que ayuden a “pulir” los procesos que elevan el nivel de conocimientos de la información en que se apoyan sus decisiones.

En cuanto a que *si se incorpora mayor detalle al proceso de análisis para la interpretación de los resultados, esto incrementa la objetividad en la toma de decisiones con respecto a los mismos*. Esto se relaciona con lo antes mencionado, ya que si nos enfocamos en mejorar el sistema de información de costos, estaremos dando respuesta a la corrección de la información que cualquier organización produce para tomar dichas decisiones.

En este capítulo final es pertinente mencionar el comportamiento reservado de las empresas ante el suministrar información de sus costos a personas ajenas a la compañía; por lo que es un aspecto a tener presente en futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- Backer, M; Jacobsen, L. y Ramírez Padilla, D. (1988). *Contabilidad de Costos. Un enfoque para la toma de decisiones*. 2ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Banco Mundial. *Más allá del crecimiento económico*. DEP (Programa de Educación sobre el Desarrollo). Recuperado de:
<http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/chapter9.html>. [marzo, 2014]
- Billene, R. (2004) *Cálculo de Costos para cotización de precios*. Buenos Aires: Errepar
- Cámara Argentina de Comercio. (2011 abril) El sector de comercio y servicios genera dos tercios del PIB de la República Argentina. *Serie Informes relevancia del sector* Recuperado de http://www.cac.com.ar/documentos/53_Serie%20Relevancia%20-%20Informe%20PIB%20-%20Abr2011.pdf [setiembre, 2013]
- Canale de Decound, S. s/f. *Empresas de Servicios. Un análisis Teórico*. XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. IAPUCO [en línea]. Recuperado de http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo07_iapuco.pdf [setiembre, 2013]
- Centro de estudios para la producción. *Producto Bruto Geográfico por provincia*. Mendoza. Ministerio de Industria. Recuperado de: <http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/provinciales/> [abril, 2014]
- Centro de escrituras Javeriano. *Normas APA*. Disponible en:
<http://www.mundonets.com/files/normas-apa-2013.pdf> [marzo, 2014]
- Culos, Tomás (2012). *Aplicación de sistemas de información de costos en una empresa de Mendoza*. (Tesis de grado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina). Recuperado de: <http://bdigital.uncu.edu.ar/5554> [mayo, 2014]
- De Paredes Molina, O. & Morillo Moreno, M. (2000) Sistemas de acumulación de costos para empresas de servicio. *Revista Actualidad Contable de la FACES* N°3 Vol. 3. Página 48. Recuperado de:
http://saber.ula.ve/bitstream/123456789/17217/1/morillo_molina_acumulacion.pdf [agosto, 2013]
- Emprende pymes. *Estrategias de precios* / Recuperado de:
<http://www.emprendepymes.es/estrategia-de-precios-i/> [junio, 2014]

Ferrer, J. *Tipos de Muestreo*. Recuperado el 28/04/2014 disponible en:

<http://metodologia02.blogspot.com.ar/p/tipos-de-muestreo.html> [abril, 2014]

Gallegos, S. (2012) *Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades de la empresa Astrileg Cía. Ltda.* (Tesis de grado. Escuela Politécnica del Ejército. Ecuador). Recuperado de:

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5294/1/T-ESPE-033189.pdf>
[setiembre, 2013]

Giménez, C. Coordinador y otros (1995). *Costos para Empresarios*. Buenos Aires: Ed. Macchi

Hansen, D. y Mowen, M. (2007) *Administración de Costos. Contabilidad y control*. México: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (1991) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Horngren, Charles y Foster, G (1991). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. 6° edición. México: Prentice Hall.

Horngren, Ch.; Sundem, G. y Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. Trad. J. Brito 13ª edición. México: Pearson Educación.

Iglesias, María C. (2013) *Material de estudio de Contabilidad*. Cátedra de Contabilidad Universidad Tecnológica Nacional

Kotler, P. (1993). *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Mc Graw Hill. México.

Laudon, K. y Laudon, J. (2004). *Sistema de Información Gerencial*. 8ª edición. México: Pearson Educación.

LópezCouceiro, E. (1985). *Metodologías de costeo*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Montoya, Paula. (2013, 01, 16). El sector servicios sumó más de un millón de puestos de trabajo en los últimos 10 años. *Diario La Nación*. Recuperado de: <http://servicios.lanacion.com.ar/archivo/2013/01/16/cuerpo-principal/014> [febrero, 2014]

Resolución Técnica nº 9 de 1987 de Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires disponible en:

http://www.consejo.org.ar/elconsejo/documentos/9_87.htm [mayo, 2014]

Sierra Bravo, R. (1991) *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. España: Ed. Paraninfo.

UNCTAD. (2013). Informe sobre la economía de la información. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Recuperado de: http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2013overview_es.pdf [junio, 2014]

ANEXOS

Anexo n° 1- A. Plan de Cuentas de Rubén Di Sparti (Apart Hotel XUMEC)

Código	Descripción	% fijo	Centro de costo	Ruta exportación EC-Balances
Plan de cuentas				
Empresa: Di Sparti, Rubén				Página 1 de 1
Filtro: Todos los registros				06/06/2014 - 14:17
Orden: Cuenta				PATRICIA\Administrador
Ejercicio: 01/01/2014 a 31/12/2014				
Activo				
0002-00-000	Caja		Casa Central	
0003-00-000	Banco HSBC - cta. 502 22 08939		Casa Central	
0003-00-001	Crédito Mágico cta. 66		Casa Central	
0003-00-002	Banco HSBC Caja de ahorro		Casa Central	
0014-00-000	Empleados		Casa Central	
0060-00-000	Bienes de Uso		Casa Central	
0078-00-000	Alquileres a cobrar		Casa Central	
0079-00-000	Créd. por Impto. Ley 25413		Casa Central	
0080-00-000	Créd. Fiscal p/ Compras y Gtos		Casa Central	
0080-00-001	Crédito Fiscal Sdos.		Casa Central	
0080-00-002	Percepciones de I.V.A.		Casa Central	
0080-00-003	Ret. Iva pendientes Afip		Casa Central	
0080-00-004	Débito Fiscal		Casa Central	
0080-00-005	Iva a favor /Pagar		Casa Central	
0080-00-006	Anticipos GMP		Casa Central	
0080-00-007	Anticipos Impto. Ganancias		Casa Central	
0080-00-008	Anticipos Bienes Personales		Casa Central	
0080-00-009	Ret. Impto. Gananc. Pend. Afip		Casa Central	
0082-00-000	Percepción Impto. Gclas.		Casa Central	
0085-00-000	Percepciones DGR		Casa Central	
0088-00-000	CASFEC a Reintegrar		Casa Central	
Pasivo				
1010-00-000	Sueldos a Pagar		Casa Central	
1010-00-001	S.I.J.P.		Casa Central	
1010-00-002	Sindicato		Casa Central	
1010-00-003	Seguros I.A.M.		Casa Central	
1010-00-010	Provisión S.A.C.		Casa Central	
1012-00-000	Cuenta dueño (año actual)		Casa Central	
1021-00-000	Provisión Impuestos		Casa Central	
1021-00-001	G.M.P. a favor/pagar		Casa Central	
1021-00-002	Impto. Gananc. a favor/Pagar		Casa Central	
1021-00-003	Sdo.favor/pagar Bs. Personales		Casa Central	
Patrimonio Neto				
2000-00-000	Cuenta dueño (años anteriores)		Casa Central	
Ingresos de Explotación				
3000-00-000	Servicios de hotelería		Casa Central	
3000-00-001	Alquileres exentos		Casa Central	
3000-00-002	Alquileres gravados	100	Casa Central	
Egresos de Explotación				
6000-00-000	Impuestos		Casa Central	
6000-00-001	Intereses por Ctas. Fiscales		Casa Central	
6001-00-000	Sueldos y leyes sociales	90	Casa Central	
6002-00-000	Gastos administrativos	90	Casa Central	
6003-00-000	Luz, gas, teléfono y agua	50	Casa Central	
6003-00-001	Tasas y Servicios		Casa Central	
6003-00-002	E.D.E.M.S.A.		Casa Central	
6004-00-000	Gastos generales	50	Casa Central	
6005-00-000	Comisiones varias		Casa Central	
6006-00-000	Seguros	100	Casa Central	
6007-00-000	Indemnizaciones	100	Casa Central	
6008-00-000	Gastos de comercialización	30	Casa Central	
6009-00-000	Gastos bancarios	90	Casa Central	
6009-00-001	Impuesto ctas./ctes.		Casa Central	
6010-00-000	Reparaciones, mantenimiento	50	Casa Central	
6011-00-000	Movilidad y viáticos		Casa Central	
6012-00-000	Honorarios		Casa Central	
6013-00-000	Fletes		Casa Central	
6014-00-000	Amortizaciones	100	Casa Central	
6015-00-000	Publicidad y Propaganda		Casa Central	
6016-00-000	Insumos		Casa Central	
6017-00-000	Alquiler		Casa Central	
Cantidad de registros: 57				

Anexo n° 1-B.Plan de Cuentas modificado para Rubén Di Sparti

PLAN DE CUENTAS

1. ACTIVO

- 1.1. Caja
- 1.2. Banco HSBC cta. 502 22 08939
- 1.3. Crédito Mágico cta. 66
- 1.4. Banco HSBC Caja de ahorro
- 1.5. Empleados
- 1.6. Bienes de uso
- 1.7. Alquileres a cobrar
- 1.8. Materiales
 - 1.8.1. materiales y útiles de oficina
 - 1.8.2. materiales de habitaciones
 - 1.8.3. suministros
- 1.9. Créd. Por imp.
- 1.10.Ley 25413
- 1.11.Créd. Fiscal compras y gtos.
- 1.12.Crédito fiscal Sdos.
- 1.13.Percepciones de IVA
- 1.14.Ret. Iva pendientes Afip
- 1.15.Débito fiscal
- 1.16.Iva a favor/Pagar
- 1.17.Anticipos GMP
- 1.18.Anticipos Bienes personales
- 1.19.Ret. Imp. Gan. Pend Afip
- 1.20.Percepción imp. Ganancias
- 1.21.Percepción DGR
- 1.22.CASFEC a reintegrar

2. PASIVO

- 2.1. Sueldos a pagar
- 2.2. S.I.J.P.
- 2.3. Sindicato
- 2.4. Seguros I.A.M
- 2.5. Provisión SAC

- 2.6. Cuenta Dueño
- 2.7. Proveedores
- 2.8. Provisión de imp.
- 2.9. GMP a favor/pagar
- 2.10. Imp. Gan a favor/pagar
- 2.11. Sdos favor/ pagar Bs personales

3. PATRIMONIO NETO

- 3.1. Cuenta Dueño (año anteriores)

4. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

- 4.1. Servicios de hotelería
- 4.2. Servicios adicionales
- 4.3. Alquileres exentos
- 4.4. Alquileres gravados

5. EGRESOS DE EXPLOTACIÓN

- 5.1. Cuentas de Costos de Producción
 - 5.1.1. Costos de materiales directo
 - 5.1.2. Costos de mano de obra directa
 - 5.1.3. Costos indirectos de producción
 - 5.1.3.1. Costos indirectos de producción reales
 - 5.1.3.2. Costos indirectos de producción presupuestados
- 5.2. Cuentas de Costos de No Producción
 - 5.2.1. Gastos de Administración:
 - 5.2.1.1. Sueldos y leyes sociales
 - 5.2.1.2. Otros gastos de personal
 - 5.2.1.3. Impuestos
 - 5.2.1.4. Impuestos Ctas. Ctes.
 - 5.2.1.5. Seguros
 - 5.2.1.6. Comisiones varias
 - 5.2.1.7. Intereses por Ctas. fiscales
 - 5.2.1.8. Reparación y mantenimiento
 - 5.2.1.9. Tasas y servicios
 - 5.2.1.10. Luz, gas, agua , teléfono e internet
 - 5.2.1.11. Gastos por Suministros y materiales varios
 - 5.2.1.12. Gastos por Materiales y útiles de oficina
 - 5.2.1.13. Gastos por Materiales y útiles de limpieza

- 5.2.1.14. Gastos por mantenimiento y reparaciones
 - 5.2.1.15. Honorarios profesionales
 - 5.2.1.16. Indemnizaciones
 - 5.2.1.17. Depreciaciones
 - 5.2.1.17.1. Gastos por depreciación de edificios
 - 5.2.1.17.2. Gastos por depreciación de muebles y enseres de habitaciones
 - 5.2.1.17.3. Gastos por depreciación de equipos de oficina
 - 5.2.2. Gastos de Comercialización:
 - 5.2.2.1. Publicidad y propaganda
 - 5.2.2.2. Viáticos y movilidad
 - 5.2.2.3. Insumos
 - 5.2.2.4. Gastos de página web
 - 5.2.2.5. Otros gastos de comercialización
 - 5.2.3. Gastos de Financiación
 - 5.2.3.1. Intereses pagados
 - 5.2.3.2. Comisiones bancarias
 - 5.2.3.3. Impuestos bancarios
 - 5.2.3.4. Gastos bancarios
- 

Fuente: Elaboración Propia. Readaptado de Estudio Contable Codina

Anexo nº 2: Clasificación de Costos Variables, SemivARIABLES y Fijos

Concepto	Directo	Indirecto
Insumos y Costos Variables		
Elementos de Limpieza	x	
Amenities Habitaciones	x	
Otros Elementos Directos de Habitaciones	x	
Consumo de Lencería - Habitaciones	x	
Bazar, vajillas, utensilios, etc.	x	
Consumo de Café y Similares	x	
Consumo de alimentos varios (desayunos)	x	
Servicio de Lavandería	x	
Otros Elementos	x	
Papelería y Útiles por Centros	x	
Teléfonos Líneas Exclusivas para Clientes	x	
Gastos semivARIABLES Indirectos		
Energía Eléctrica (único medidor para todo el hotel)		x
Gas (medidor único todo hotel)		x
Agua (medidor único todo hotel)		x
Gastos Fijos y Directos a Centros de Costos		
Sueldos y Cargas Soc. en Personal – Adm. y Com .-	x	
Sueldos y Cargas Soc. en Personal - Recepción	x	
Sueldos y Cargas Soc. en Personal - Limpieza	x	
Teléfonos Directos - Líneas A y C	x	
Teléfonos Directos - Líneas Recepción	x	
Gastos Fijos e Indirectos		
Seguros contra Incendios y Otros Riesgos		x
Seguros contra Terceros - Responsabilidad Civil		x
Depreciaciones Edificio e Instalaciones		x
Depreciaciones Equipamiento de Habitaciones		x
Depreciaciones Equipamiento de edificio		x
Otras Depreciaciones (Sistemas, Muebles y Útiles....)		x
Servicios de saneamiento		x
Tasas y Servicios Municipales		x
Impuesto Inmobiliario (DGR)		x
Insumos de Oficinas, Mantenimientos, Repuestos...		x
Servicio de Vigilancia y Alarmas		x
Honorarios Profesionales		x
Promociones y Obsequios		x
Internet - Publicidad - Promociones - WEB del Hotel		x
Televisión por cable		x
Otros Gastos Fijos e Indirectos		x

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n° 4: Estado de Resultados Presupuestado

Estado de Resultado Presupuestado	Doble	Triple	Cuádruple	Quíntuple	TOTAL
Máxima Capacidad Disponible de Habitaciones					
Precio de Cdo. (s/iva)					
Costo Variable					
Contribución unitaria					
Margen de Contribución Total por Línea	x	x	x	x	x
Costos Fijos directos	x	x	x	x	x
Margen de la línea					x
Costos fijos indirectos					x
Utilidad de Operación					x
Gastos de financiamiento					x
Utilidad antes de impuestos					x
Impuestos a las Ganancias					x
Utilidad Neta					x

Fuente: Elaboración propia

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre

ARENAS, Noelia

Mendoza,
N° Registro

24674

Firma

