

**UNIVERSIDAD NACIONAL
“TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS”**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOSTELERÍA



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO BASADO EN
ACTIVIDADES PARA EL HOTEL LA XALCA DE LA
CIUDAD DE CHACHAPOYAS, 2016”**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de

LICENCIADO EN TURISMO Y HOSTELERÍA

AUTOR: Bach. Elmer José Guiop Oyarce

ASESOR: Mg. Lynn Karin Mendoza Zuta

CHACHAPOYAS - AMAZONAS – PERÚ

2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL
“TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS”**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOSTELERÍA



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTEO BASADO EN
ACTIVIDADES PARA EL HOTEL LA XALCA DE LA
CIUDAD DE CHACHAPOYAS, 2016”**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de

LICENCIADO EN TURISMO Y HOSTELERÍA

AUTOR: Bach. Elmer José Guiop Oyarce

ASESOR: Mg. Lynn Karin Mendoza Zuta

CHACHAPOYAS - AMAZONAS – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Dedicado al Econ. Manuel Morante por los importantes aportes realizados a mi investigación.

AGRADECIMIENTO.

A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas y a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por haberme acogido en sus ambientes durante mi etapa de formación académica.

Al señor Manuel Ordoñez Mori, propietario del Hotel la Xalca, quien muy amablemente me permitió tener acceso a las instalaciones de su establecimiento y a los colaboradores para interactuar durante el desarrollo de esta investigación.

A la Lic. Lynn Karin Mendoza Zuta por dedicar su valioso tiempo al asesoramiento de esta investigación.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR. POLICARPIO CHAUCA VALQUI

RECTOR

DR. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN

VICERRECTOR ACADÉMICO

DRA. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

DR. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y

ADMINISTRATIVAS

PAGINA DEL JURADO

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

PRESIDENTE

Ing. Patricia Escobedo Ocampo

SECRETARIO

Mg. Erik Martos Collazos Silva

VOCAL

VISTO BUENO DEL ASESOR

El que suscribe en cumplimiento del artículo 23 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (RCG. N° 022-2006-UNAT-A-CG.), da el visto bueno al informe final de la tesis “Diseño de un sistema de costeo basado en actividades para el Hotel La Xalca de la ciudad de Chachapoyas, 2016”, del Bachiller: Guiop Oyarce Elmer José, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el jurado evaluador, para su posterior sustentación, el mismo que fue elaborado de acuerdo a la Metodología Científica y en concordancia con el esquema de la UNTRM.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Mg. Lynn Karin Mendoza Zuta
ASESOR

DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO

Yo *Elmer José Guiop Oyarce* identificado con DNI 43539873 estudiante de la Escuela Profesional de Turismo y Hostelería de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor de la tesis titulada:

“Diseño de un sistema de costeo basado en actividades para el Hotel La Xalca de la ciudad de Chachapoyas, 2016”

La misma que presento para optar:

El título profesional de licenciada en Turismo y Hostelería.

2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 04 de septiembre de 2018.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.....	16
II.	OBJETIVOS.....	19
	2.1 Objetivo General.....	19
	2.2 Objetivos Específicos.....	19
III.	MARCO TEÓRICO.....	21
	3.1. Antecedentes.....	21
	3.1.1. En el Extranjero.....	21
	3.1.2. En el Perú.....	22
	3.1.3. Antecedente local.....	24
	3.2. Base teórica.....	25
	3.2.1. Hotelería en el Perú.....	25
	3.2.2. Contabilidad hotelera.....	29
	3.2.3. Sistema de costeo basado en actividades.....	31
	3.3. Definición de términos básicos.....	34
IV.	MATERIAL Y MÉTODOS.....	38
	4.1. Objeto de estudio.....	38
	4.2. Variable de estudio.....	38
	4.3. Operacionalización de variables.....	39
	4.4. Tipo de investigación.....	40
	4.4.1. De acuerdo a la orientación.....	40
	4.4.2. De acuerdo a la técnica de contrastación.....	40
	4.5. Diseño de la investigación.....	40
	4.6. Población.....	40
	4.7. Muestreo.....	40
	4.8. Muestra.....	41
	4.9. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
	4.10. Análisis de datos.....	41
V.	RESULTADOS.....	43
	5.1. Estructura Organizativa del Hotel La Xalca.....	43
	5.1.1. Reseña Histórica.....	43
	5.1.2. Misión, Visión y Políticas de Calidad.....	44

5.1.3.	Logo	45
5.1.4.	Organigrama.....	46
5.1.5.	Infraestructura, equipamiento y Servicios.....	47
5.1.6.	Identificación de los centros de costos	49
5.2.	Estructura del proceso productivo	51
5.2.1.	Procesos productivos del Hotel La Xalca.....	52
5.3.	Asignación de costos	67
5.4.	Propuesta de un diseño de un sistema de costeo basado en actividades para el Hotel La Xalca.....	72
5.4.1.	Situación actual	72
5.4.2.	Introducción al modelo ABC	73
5.4.3.	Beneficios del sistema ABC.....	73
5.4.4.	Tipo de empresas compatibles con el sistema ABC.....	73
5.4.5.	Metodología del ABC propuesta para las instalaciones hoteleras.....	74
VI.	DISCUSIÓN.....	85
VII.	CONCLUSIONES.....	88
VIII.	RECOMENDACIONES	90
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
X.	ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

CAPITULO III

Tabla 01. Clasificación y categorización de establecimientos de hospedajes.....	25
Tabla 02. Requisitos mínimos de infraestructura para la categorización de establecimientos de hospedajes.....	26
Tabla 03. Requisitos mínimos de equipamiento para la categorización de establecimientos de hospedajes.....	28
Tabla 04. Requisitos mínimos de servicios para la categorización de establecimientos de hospedajes.....	28

CAPITULO IV

Tabla 05: Operacionalización de variables.....	39
--	----

CAPITULO V

Tabla 06. Detalle de la estructura organiza del Hotel La Xalca.....	46
Tabla 07. Infraestructura: capacidad instalada en el Hotel La Xalca.....	47
Tabla 08. Centro de costos del hotel La Xalca.....	49
Tabla 09. Cuestionario de la entrevista realizada a los colaboradores del Hotel La Xalca.....	50
Tabla 10: Recepción: Diccionario de actividades.....	53
Tabla 11: Alimentos Y Bebidas: Diccionario de actividades.....	58
Tabla 12: Housekeeping: Diccionario de actividades.....	61
Tabla 13. Clasificación e información de las actividades del Hotel LA Xalca.....	63
Tabla 14. Mapa global del proceso productivo.....	66
Tabla 15: distribución de costos en el departamento de A&B.....	68
Tabla 16: distribución de costos en el departamento de Housekeeping.....	70
Tabla 17: Distribución de sueldos por centros de costos.....	71
Tabla 18: distribución de costos de servicios.....	71
Tabla 19: Formato propuesto para calcular costos.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPITULO V

Figura 01: Logo del Hotel LA Xalca.....	45
Figura 02: Organigrama del Hotel La Xalca.....	46
Figura 03: Interrelación entre departamentos.....	51
Figura 04. Proceso productivo del departamento de recepción.....	52
Figura 05. Recepción: Flujograma de procesos.....	54
Figura 06. Recepción: Flujograma de gestión interna.....	55
Figura 07. Recepción: Flujograma de Check In.....	55
Figura 08. Recepción: Flujograma de Check out.....	55
Figura 09. Proceso productivo del departamento de Alimentos y bebidas.....	57
Figura 10. Alimentos y bebidas: Flujograma de actividades.....	57
Figura 11. Proceso productivo del departamento de Housekeeping.....	60
Figura 12. Housekeeping: Flujograma de actividades.....	62
Figura 13: Fundamentos del ABC.....	67
Figura 14. Modelo básico del sistema de costeo por actividades.....	74
Figura 15. Localización de los procesos.....	75
Figura 16. Identificación de los elementos del costo en cada proceso.....	78
Figura 17: Determinación del costo de los procesos operativos.....	81

RESUMEN

El presente informe de tesis titulado “Diseño de un sistema de costeo basado en actividades para el Hotel La Xalca de la ciudad de Chachapoyas, 2016. Que tras haber identificado la problemática que actualmente se ha generado en los prestadores de servicios turísticos de la ciudad de Chachapoyas, tras el incremento progresivo de la demanda turística se percibe ahora una gran competencia especialmente en el sector hotelero. Sabemos que la gestión de una empresa merece ser controlada a detalle para ser sustentable en el tiempo, es por ellos que nos propusimos como interrogante: ¿El diseño de un sistema de costeo basado en actividades, es una necesidad para el Hotel La Xalca?; ante esta problemática pudimos tener como una respuesta hipotética la de es una necesidad para el hotel diseñar un sistema de costeo basado en actividades. Para poder cumplir con los objetivos planteados para esta investigación, hemos utilizado, en primer métodos deductivo e inductivo, asimismo fue necesario usar las técnicas de observación, entrevista dirigida seguidas de la aplicación de instrumentos como las guías de entrevista y listas de actividades y producción; gracias al adecuado uso de estos, pudimos examinar y analizar la estructura organizativa, analizar los procesos productivos, distribuir los costos del hotel para poder realizar la propuesta de diseñar, bajo lo planteado, un sistema de costeo. Finalmente, concluimos en que si se diseña e implanta un sistema de coste ABC, el hotel podrá tener un mejor control de sus procesos productivos y los costos que estos generan para poder emplearlos como sustento al momento de tomar decisiones gerenciales.

Palabras claves: Costeo, Sistema ABC, Toma de decisiones, Gestión empresarial

ABSTRACT

This thesis report entitled “Desing of an activity based costing system for the Hotel La Xalca of the city of Chachapoyas, 2016. That after having identified the problema that currentky in the city on Chachapoyas has been generated due to the progresive increse of tourism demand there is now a great competition among the service providers of lodging, the one put us a question: is the desing of an activity based costing system a necessity for the Hotel La Xalca?; faced with this problema we could have as a hypothetical answer that it is a necessity for the hotel to design a costing sistema base on activities. In order to meet the objectives set for this research, we have used, first deductive and inductive methods, it was also necessary to use observation techniques, directed interview followed by the application of instruments such as interview guides and list of activities and production; thanks to the proper use of these, we could axamine and analyze the organizational structure, analyze the production processes, distribute the hotel costs to be able to make the proposal to design, under the proposed, a costing system. Finally, we conclude that i fanABC cost system is designed and implemented, the hotel can have a better control of its productive processes and the costs that these generate to be able to use them as sustenance when making managerial decisions.

Keywords: costing, ABC system, decision making, business management

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

El sistema de costeo basado en actividades divide a la organización en actividades. Una actividad representa lo que la empresa hace, el tiempo que gasta en hacerlo, y el producto obtenido. La principal función de una actividad es convertir recursos (materiales, mano de obra y tecnología) en productos. El costeo por actividades identifica las actividades realizadas en una empresa, y determina sus costos y sentimientos. Adame, R. (2000). Por otra parte, pero no aislado de las anterior afirmación, Campa, F. (2004) sostiene que el método ABC permite a las empresas realizar un cálculo más preciso de los costes a través del mejor conocimiento de los costes de las actividades. Gracias a su utilización se reducen los costes indirectos mediante la anulación de actividades no necesarias. Asimismo se logra identificar, de forma más clara, productos, zonas o centros no rentables. De igual manera permite relacionar los costes con sus actividades, lo que permite, conjuntamente con lo anterior, que todas estas ventajas del ABC conduzcan a facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Delgado, W. (2010) en su tesis “diseño de un sistema de costos con el método ABC para el hotel la Giralda de la ciudad de Ibarra” pudo determinar que la aplicación del método ABC puede generar información oportuna y precisa sobre los costos indirectos en base a la ejecución de las actividades desarrolladas en la empresa, delgado, observó que en el departamento de alimentos y bebidas es donde más se consumen recursos debido que para la elaboración de sus productos necesitan de estos en una gran cantidad y frecuencia. Asimismo, nos menciona que en el hotel la Giralda, algunos productos se estaban vendiendo al costo y que por consecuencia, al final del periodo, los resultados no eran los esperados; sin embargo, debido a la magnitud de nuestra investigación, nosotros hemos obviado la profundización en ese tema y no podríamos emitir juicio alguno. Henríquez, T. (2014), igual a nosotros, afirma que gestionar procesos tiene un gran impacto en los resultados, pues si se conocen y analizan cada una de las actividades que intervienen en el proceso de generación de bienes y servicios, se puede orientar o reorientar la visión de metas con decisiones estratégicas acertadas. Pues la toma de decisiones estará respaldada por información financiera confiable y oportuna. Pero esto será posible si uno de los

elementos determinantes para su composición como son los costos, se encuentran claramente establecidos y a detalle. Además, Choy, E. (2012) al igual que la presente tesis, tuvo ciertos inconvenientes al momento de agenciarse de información bibliográfica, ya que generalmente cuando se habla de costos, inmediatamente se relaciona con el sector industrial. Mientras que para el tema que nos ocupa, el sector servicios, la información es limitada o escasa.

Partiendo de la premisa: Lo que no se mide no se controla y, lo que no se controla no se puede gestionar, además de haber observado los cambios que el mundo empresarial está experimentando, y siendo conscientes de la realidad de la gestión hotelera y de servicios de nuestro sector, nos formulamos el siguiente problema; ¿El diseño de un sistema de costeo basado en actividades es una necesidad para el Hotel La Xalca?

El diseño y posterior implementación de sistema de costos basado en actividades (ABC) se justifica en las posibilidades que este le permitirá contar con una herramienta de apoyo para establecer sus centros de actividad con su respectiva cadena de valor y definir sus actividades principales y secundarias estableciendo así, de una manera efectiva el costo de sus servicios, utilizando apropiadamente los generadores o indicadores de costos para lograr la optimización de recursos humanos, técnicos y financieros en el hotel, cuya calidad y razonabilidad de costeo radican en la edificación de una base de asignación adecuada para cada proceso de producción o administración.

CAPITULO II
OBJETIVOS

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Diseñar un sistema de costeo basado en actividades para el Hotel La Xalca de la ciudad de Chachapoyas.

2.2 Objetivos Específicos

- Examinar la estructura organizativa para identificar los centros de costos
- Estructurar las fases que componen el proceso productivo, identificando actividades y recursos necesarios para la realización de la gestión de costos
- Distribuir los costos en las actividades para determinar los costos reales por producto
- Realizar una propuesta de diseño de un sistema de costeo basado en actividades

CAPITULO III
MARCO TEÓRICO

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

3.1.1. En el Extranjero

Delgado, W. (2010): quien realizó la tesis titulada, *diseño de un sistema de costos con el método ABC para el hotel la Giralda de la ciudad de Ibarra*, en la Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría, para obtener el título de Ingeniero en Contabilidad Superior y Auditoría. El autor se plantea como Objetivo general: determinar el manejo de costos para la fabricación de productos y servicios; utilizó una población y muestra igual a 20 colaboradores de la empresa, debido que la población es menor a 30 unidades aplicó la técnica del censo, llegando a las conclusiones de que el sistema de Costos por el método ABC es una herramienta muy útil para obtener información oportuna y precisa sobre los costos indirectos, en base a la ejecución de las actividades desarrolladas en la empresa, al aplicar el método ABC se pudo determinar el costo de las actividades desarrolladas en la empresa y así optimizar los recursos y los procesos, el centro de costos que tiene mayor consumo de recursos es Alimentos y Bebidas, debido a que para la elaboración de sus productos se necesita de estos en una gran proporción, el sistema ABC fomenta el trabajo en equipo ya que todas las áreas se integran para alcanzar las metas propuestas por los directivos y con la aplicación de este método de costeo se pudo determinar que algunos productos están siendo vendidos a su costo y esto implica que los resultados no sean los esperados al final del período.

Henríquez, T. (2014), quien realizó un trabajo de investigación titulado, *modelo ABC – ABM para la gestión de costos en el sector hoteles de playa de los departamentos de la libertad y la paz*; en la Universidad de el Salvador, facultad de Ciencias Económicas, escuela de contaduría Pública; para obtener el grado de Licenciado en Contaduría Pública: San Salvador. El autor se plantea como objetivo general: costear y gestionar los costos de las actividades de un hotel de playa, mediante la correcta

asignación en los centros absorbentes, de manera que se logre minimizarlos. La muestra analizada fue igual a 19 hoteles, el instrumento empleado para la recolección de datos fue la encuesta y como conclusiones, la investigadora concluye que gestionar procesos tiene un gran impacto en los resultados; esto debido a que si se conocen y analizan cada una de las actividades que intervienen en la generación de servicios se puede reorientar la visión de metas con decisiones estratégicas. Desde un cambio tan simple como reemplazar un proveedor hasta uno drástico que conlleve a eliminar un departamento o línea de servicio, son fluctuaciones que sin duda alguna repercutirán en las cifras de los resultados. El gran objetivo de gestionar es obtener un valor agregado del conocimiento certero de los costos; cuya característica más valiosa es poner los objetivos de la entidad arriba de la competencia. La información final tendrá la versatilidad necesaria que permitirá dirigir estratégicamente cada decisión relacionada con los recursos consumidos por los centros de costos; y la toma de decisiones debe ser respaldada por información financiera confiable y oportuna, pero esto no es posible si uno de los elementos determinantes para su composición, como son los costos, no se encuentran claramente establecidos, el cual acumula datos sin brindar mayor detalle sobre los recursos que se utilizaron para elaborar un producto o brindar un servicio y de esta manera no contribuye a que la empresa sea más competitiva en un mercado agresivo.

3.1.2. En el Perú

Choy, E. (2012) Dra. en Ciencias Contables y Empresariales y Magister en Dirección Financiera, elaboró y publicó un artículo de investigación titulado, *el dilema de los costos en las empresas de servicio*, para la revista Quipukamayoc de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Ella afirma que cuando se habla de costos, generalmente se encuentra vinculada al sector industrial y permite desarrollar abundante información, mientras que por el sector servicio es escasa la información; por lo que considera muy necesaria el establecimiento de un marco teórico que permita conceptualizar y luego

enfocarse en los costos y modelos para el sector servicio. **Choy**, al tratar el tema de sistema de costos, identifica a dos de ellos, en primera, al sistema tradicional conocido como sistema por órdenes y por procesos, y en segunda, al más utilizado y moderno conocido como Costos Basado en actividades. Por otro lado, nos menciona cuales son los elementos del costo de servicio, los mismos que para la autora, estarían compuestos por los costos directos, costos operacionales, gastos técnicos y administrativos, alquileres y/o depreciaciones, obligaciones y seguros, materiales de consumo y capacitación y promoción. Finalmente, la investigadora concluye diciendo que las empresas de que prestan servicios tienen características particulares que condicionan su gestión, la determinación de los costos en las empresas de servicios resulta compleja y diversa, debido a que los procedimientos para su cálculo depende del tipo de actividad, las mismas que resultas muy variadas como: transporte, salud, educación, gastronomía, servicios profesionales, hospedaje, entre otras.

Benítez, D. (2011) en su tesis titulada, *Implementación de un sistema de costeo ABC para la creación de una ventaja competitiva en la empresa “F & F Kids”* para obtener el Título Profesional de Contador Público, de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas, Facultad de estudios de la Empresa, Universidad Privada del Norte, se plantea como objetivo demostrar que la ventaja competitiva que se obtiene al implementar un sistema de costeo ABC en la empresa F & F Kids S.A.C, es la reducción del costo del producto; utilizo como población y muestra a los resultados económicos de los meses de Junio a Septiembre – año 2011. De su investigación, llega a las siguientes conclusiones; del análisis de la situación actual de la empresa se desprende que la empresa: utiliza un sistema de costeo tradicional, que los costos indirectos de producción son un porcentaje de 15.84% de los costos totales, que los gastos ajenos al proceso productivo junto con los CIP son absorbidos en su totalidad por un solo producto, pero que son distribuidos de una manera no técnica y que este método no informa acerca del costo de las actividades y por lo

tanto no permite gestionar los costos con la finalidad de reducirlos, se diseñó un modelo de costeo ABC de acuerdo a la realidad de la empresa, solo una línea de producción que es la de calzado para niño modelo Pibe, y conservando sus ventajas teóricas lo que nos permite, una mejor asignación de los costos indirectos a las actividades de la empresa, proporciona un Flujograma de actividades y procesos, permitiendo realizar un mejor control del costo de la mano de obra y de los materiales, nos da a conocer la rentabilidad real y sirve de base para la gerencia en la toma de decisiones sobre el costo de las actividades y de los procesos operativos propios de la empresa, la implementación del sistema ABC nos permitió; un control adecuado de los costos, valorizar todas las actividades que realiza la empresa de acuerdo al proceso que estas desarrollan y gestionando los costos con la finalidad de obtener una reducción en el costo del calzado terminado, y se comprobó que el sistema de costeo ABC contribuye a la creación de una ventaja competitiva, en nuestro caso se consiguió la reducción del costo por calzado terminado de S/ 18.64 en lugar de S/ 19.15 costo que es inferior a la del mercado y por lo tanto nos proporciona una ventaja competitiva.

3.1.3. Antecedente local

En cuanto a los antecedentes locales, hasta la fecha no se encontró ningún trabajo de investigación referente a costeo basado en actividades para empresas industriales o de servicios en el departamento de Amazonas.

Por lo que el presente trabajo de investigación servirá para futuras investigaciones en el tema de costos basado en actividades para el sector hotelero.

3.2. Base teórica

3.2.1. Hotelería en el Perú

En nuestro país, la hotelería esta normado por el reglamento de establecimientos de hospedaje aprobado por el presidente de la república, y publicada por el diario oficial el peruano en el año de 2014. Este reglamento los clasifica y categoriza tal como se puede ver en el cuadro siguiente:

Tabla 01.
Clasificación y categorización de establecimientos de hospedajes

Clase	Categoría
1. Hotel	Una a cinco estrellas
2. Apart - Hotel	Tres a cinco estrellas
3. Hostal	Una a tres estrellas
4. Albergue	--

*Fuente: Reglamento de establecimientos de hospedaje, DS N° 001-2015-MINCETUR
Elaboración Propia*

El reglamento en mención también establece las consideraciones mínimas para que un establecimiento de hospedaje sea clasificado y categorizado según lo solicite el titular. Dado que el establecimiento de hospedaje en estudio está clasificado como “hotel”, entonces pues, veremos los requisitos mínimos para ser catalogado como tal:

Tabla 02.
Requisitos mínimos de infraestructura para la categorización de establecimientos de hospedajes.

A. REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA					
Requisitos	5 estrellas	4 estrella	3 estrellas	2 estrellas	1 estrellas
Generales					
N° de ingresos para los huéspedes (para usos exclusivo de los huéspedes, separado de ingreso de servicios) (1)	1	1	1	-	-
Recepción y conserjería	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Comedor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Bar	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio		
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Cafetería	-	-	-	Obligatorio	Obligatorio

Servicios higiénicos de uso público (2)	Obligatorio diferenciado por sexos				
Oficio (s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Ascensor de uso público (3)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)	Obligatorio a partir de 4 plantas (excluyendo sótano o semisótano)
Ascensos de servicio distinto al de uso público (3)	Obligatorio a partir de 4 plantas	Obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Alimentación eléctrica de emergencia para ascensores	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicios básicos de emergencia (ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio sólo equipo de almacenamiento de agua potable	Obligatorio sólo equipo de almacenamiento de agua potable
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el número de habitaciones) (4)	30%	25%	20%	-	-
Estacionamiento para vehículos en tránsito (5)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Zona de mantenimiento – depósito	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Habitaciones					
N° mínimo de habitaciones	40	30	20	20	20
Simple	13 m ²	12 m ²	11 m ²	9 m ²	8 m ²
Dobles	18 m ²	16 m ²	14 m ²	12 m ²	11 m ²
Suites (m ² mínimos si la sala está integrada al dormitorio)	28 m ²	26 m ²	24 m ²	-	-
Suites (m ² mínimos si la sala está separada al dormitorio)	32 m ²	28 m ²	26 m ²	-	-
Closet o guardarropa incluido en el área de la habitación	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios higiénicos por habitación					
Uno privado con área mínima (6)	5 m ²	4 m ²	3 m ²	3 m ²	3 m ²

Todas las paredes revestidas con material impermeable – altura de	1.80 m	1.80 m	1.80 m	1.80 m	1.80 m
Servicios y equipamientos para todas las habitaciones					
Sistema de ventilación y/o climatización (7)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Sistema de comunicación telefónica (8)	En habitación y baño	En habitación y baño	En habitación		

Fuente: Reglamento de establecimientos de hospedaje, DS N° 001-2015-MINCETUR

Elaboración Propia

- (1) El ingreso está referido al área de recepción
- (2) Debe tener accesos directo en el área de recepción y cumplir con los requisitos establecidos en el inciso v) del artículo 4° del reglamento.
- (3) Con parada en todos los pisos, incluyendo el sótano y semisótano
- (4) Considerar excepciones establecidas en el reglamento
- (5) Estará supeditado a la ubicación del establecimiento en centros históricos o en zonas de reglamentación especial
- (6) Deben cumplir con los requisitos establecidos en el inciso v) del artículo 4° del reglamento
- (7) Deben promocionar niveles de confort (temperatura, ventilación, humedad, etc.) de acuerdo a lo solicitado por el huésped.
- (8) Uso continuo las 24 horas. No se aceptan sistemas de calentamiento activados por el huésped.
 - No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor, cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos (reuniones, congresos u otros similares)
 - El área mínima exigida corresponda al área que ocupan los muros
 - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento

Tabla 03.

Requisitos mínimos de equipamiento para la categorización de establecimientos de hospedajes.

B. REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO					
Generales					
Teléfono de usos publico	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Custodia de valores (individual en habitación o caja fuerte en común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Primeros auxilios (1)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

Fuente: Reglamento de establecimientos de hospedaje, DS N° 001-2015-MINCETUR

Elaboración Propia

- (1) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros

- En el caso de los requisitos de los teléfonos, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el hotel.

Tabla 04.

Requisitos mínimos de servicios para la categorización de establecimientos de hospedajes.

C. REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIOS					
Generales					
Servicio diaria de habitaciones y todos los ambientes del hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas telefónicas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones					
Atención en habitaciones (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (2)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

Fuente: Reglamento de establecimientos de hospedaje, DS N° 001-2015-MINCETUR

Elaboración Propia

(1) Servicio prestado en el hotel o a través de terceros

(2) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

En este caso, el Hotel La Xalca está catalogado como hotel de tres estrellas según la clasificación del reglamento de hospedajes del Perú, y según la clasificación otorgada por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas (Dircetur), ya que cuenta con diferentes servicios y cumple con los requerimientos para ubicarse en este rango.

3.2.2. Contabilidad hotelera

CHACON, Norge. (2003) citado por **DELGADO, Wilson (2010)** en su libro *Sistemas de contabilidad y costos en las empresas hoteleras* afirma que:

La hotelería, es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, ésta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

Entre las características económicas y financieras especiales se destacan las siguientes:

La naturaleza del producto hotelero: La naturaleza o características del producto vendido por una industria cualquiera es de considerable importancia para ésta por un buen número de razones; un producto duradero puede almacenarse por largos períodos de tiempo y mantenerse en grandes cantidades para asumir los picos en la demanda; durante los períodos de alza de precios existe la posibilidad de vender a un precio aumentado un producto que fue producido algunos meses atrás a un costo relativamente bajo.

El producto del hotel es enteramente diferente: En el área de alojamiento una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irrecuperable. En forma similar, en el área de gastronomía una parte de la comida que no se vende es perecedera, tanto en forma de materia prima, como elaborada.

Las características de su ciclo de operaciones: En algunas actividades industriales o comerciales es largo el tiempo que transcurre desde la compra y recepción de las materias primas para la producción o mercancías para la venta y el momento de la venta del producto terminado, algunas veces muchos meses. Otra de las características básicas de la actividad económica financiera del hotel es lo corto de su ciclo de operaciones, ya que las operaciones son prácticamente diarias.

Los comestibles recibidos por la mañana a menudo se procesan más tarde esa misma mañana y se venden el mismo día.

Los costos de un hotel pueden ser directos o indirectos: Un costo directo, es aquél que puede identificarse directamente con un proceso, producto, trabajo, o servicio. Como ejemplo de costos directos puede citarse el costo de los comestibles que se consumen en un restaurante o el salario del cantinero de un bar.

Un costo indirecto es aquél que no puede atribuirse directamente a una producción o servicio, como por ejemplo el salario del director del hotel o la depreciación del edificio; los costos indirectos se pueden distribuir a las producciones, servicios o puntos de venta del hotel de acuerdo con una base o índice que refleje la manera en que se supone que se utilizan o aplican esos elementos indirectos en las producciones o servicios a los que se distribuye. Pero las bases de distribución de los costos indirectos son generalmente arbitrarias o se fundamentan en bases teóricas o cuestiones de criterios, por lo que actualmente la mayoría de las entidades rechazan la distribución de los costos indirectos y los registran como tales por su naturaleza”.

Con estos antecedentes se puede entender que la hotelería es un proceso que implica la integración de varias actividades relacionadas entre sí para obtener un producto o un servicio final, que relativamente tienen un ciclo de vida corto en comparación con otras actividades comerciales e industriales que puede pasar mucho tiempo desde el momento de la compra de la materia prima hasta su posterior venta, por lo tanto estas actividades generan costos directos como indirectos y la contabilidad hotelera se encarga del registro de estas actividades diarias para obtener saldos consolidados al final de un período y así poder tomar decisiones administrativas.

3.2.3. Sistema de costeo basado en actividades

Adame, R. (2000) El sistema de costeo por actividades divide a la organización en actividades. Una actividad representa lo que la empresa hace, el tiempo que gasta en hacerlo, y el producto obtenido. La principal función de una actividad es convertir recursos (materiales, mano de obra y tecnología) en productos. El costeo por actividades identifica las actividades realizadas en una empresa, y determina sus costos y rendimientos. Un sistema de costeo por actividades se enfoca en los siguientes aspectos:

➤ **Determinar las actividades de la empresa.**

El análisis de actividades identifica las actividades significativas de la empresa como base para describir las operaciones del negocio y determinar su costo y rendimiento. El análisis de actividades descompone a una empresa en sus actividades elementales. La descomposición es llevada a cabo examinando cada unidad organizacional para determinar sus objetivos y los recursos asignados para alcanzarlos.

➤ **Determinar el costo y rendimiento de las actividades.**

El costo de una actividad incluye todos los factores de producción utilizados para realizarla. Los recursos constan de personas, materiales, suministros, maquinaria, sistemas computacionales, y otros recursos que se acostumbra considerar como elementos del costo en el catálogo de cuentas. Cualquier factor significativo rastreable de producción, se incluirá como costo de la actividad.

El costo será rastreable cuando se pueda establecer una relación de causa-efecto entre un factor de producción y una actividad específica. Cuando un recurso es aplicado a una sola actividad, el rastrearlo es muy simple. Un empleado de compras dedicado a la actividad de tramitar órdenes de compra es un ejemplo de lo anterior. Cuando un recurso es utilizado en la realización de varias actividades, el uso del recurso deberá repartirse entre las actividades.

Por ejemplo, el departamento de compras es responsable de planear la adquisición, seleccionar y evaluar a los proveedores, negociar con los proveedores, ordenar las compras y coordinarse con los proveedores. Para llevar a cabo estas actividades, el gerente del departamento deberá contratar personal, planear viajes, conseguir espacio para las oficinas, y otros recursos.

Él cómo el gerente decida realizar una actividad, y el número de veces que dicha actividad se realice determinará los recursos requeridos. Por ejemplo, la actividad de procesamiento de órdenes de compra requerirá de una persona que tome la decisión de hacer una orden de compra y de un sistema de cómputo que realice los cálculos y el manejo de los datos. Otros recursos, como útiles de oficina, serán también necesarios. La ejecución de estas actividades provoca el uso de recursos que son registrados como costos en el mayor general. El número de empleados, los recursos de procesamiento de datos, y los útiles de oficina dependen del número de órdenes de compra que se necesiten procesar. El costo de la actividad es determinado rastreando el trabajo, uso de tecnología y consumo de útiles de oficina a la actividad. Una relación causal es establecida entre los factores de producción y la actividad programada.

➤ **Determinar el output de la actividad.**

El costo de una actividad es expresado en términos de una medida de volumen de actividad por el cual el costo de un proceso dado varía más directamente, por ejemplo, número de órdenes de compra o número de proveedores. Esto se conoce como la medida de la actividad.

La medida de la actividad es un input, output, o atributo físico de la misma. Por ejemplo, el input de la actividad de compras es una requisición, y el output es una orden de compra. El costo de la actividad de compra puede ser expresado como un costo por requisición u orden de compra. La selección de la medida de

actividad es importante porque hace visibles los factores que generan el volumen de la actividad y los costos asociados.

➤ **Rastrear el costo de la actividad a los productos, clientes u otros objetos de costo**

El costeo por actividades está basado en el principio de que las actividades consumen recursos, y que los productos, clientes, u otros objetos de costo, consumen actividades. El costeo es mejorado por un rastreo más objetivo de los costos de elaborar un producto, servir a un cliente, u otros objetos de costo. Esto se hace identificando todas las actividades rastreables y determinando que tanto del output de cada actividad es dedicado al objeto del costo. Esta estructura del costo, a la que se le llama lista de actividades, describe la conducta del producto en el consumo de actividades.

Este rastreo objetivo del costo a los objetos de costo, facilitado por el sistema de costeo por actividades, permite a la empresa evaluar la rentabilidad a largo plazo de la mezcla de productos actual y futura. Este rastreo de las actividades a los objetos del costo basado en el uso de las mismas, a diferencia del uso de tasas de asignación de los costos indirectos (overhead), basadas en la producción, hace distinción entre los objetos de costo que usan una actividad en forma intensiva y los que hacen un uso ocasional de las mismas.

El rastrear en forma apropiada el costo a los productos requiere determinar qué tanto de una actividad es consumida por el producto. Si un producto complejo requiere 20 órdenes de compra mientras que un producto sencillo requiere una sola orden, el costeo exacto del producto requiere que el producto complejo absorba una proporción mayor de la actividad de procesar órdenes de compra que el producto sencillo.

Como resultado del rastreo mejorado, el costo del producto puede diferir en forma considerable del costo determinado por el costeo tradicional.

➤ **Evaluar la efectividad y eficiencia de las actividades.**

Los administradores son responsables de mejorar continuamente el desempeño de las actividades. Una empresa puede elegir entre diferentes métodos y recursos para llevar a cabo las actividades. Los métodos alternativos traen consigo implicaciones en términos de respuesta de mercados, capacidad de manufactura, nivel de inversión, costo unitario y tipo de estructura administrativa y de control. La razón por la cual se seleccione un método para realizar una actividad será que este sea el que mejor contribuye a los objetivos del negocio.

Campa, F. (2004) sostiene que el método ABC permite a las empresas realizar un cálculo más preciso de los costes a través del mejor conocimiento de los costes de las actividades. Gracias a su utilización se reducen los costes indirectos mediante la anulación de actividades no necesarias. Asimismo se logra identificar, de forma más clara, productos, zonas o centros no rentables. De igual manera permite relacionar los costes con sus actividades, lo que permite, conjuntamente con lo anterior, que todas estas ventajas del ABC conduzcan a facilitar la toma de decisiones estratégicas.

3.3. Definición de términos básicos

Actividad.- para Adame, R. (2000) una actividad es una combinación de personas, tecnología, materias primas, métodos y medio ambiente que produce un bien o servicio. La actividad describe lo que la empresa hace, la forma en que utiliza su tiempo, y los productos del proceso. Ejemplos de actividades son: Cerrar una venta, tramitar una orden de compra, ensamblar el producto final, determinar el saldo de un cliente, etc.

Una empresa solo puede administrar lo que hace, esto es, sus actividades. Las actividades son el fundamento de la administración de costos. Una actividad describe el modo en que una empresa emplea su tiempo y recursos para alcanzar sus fines. Las actividades son procesos que consumen recursos para producir algo (output).

Función.- para Adame, R. (2000) una función es un conjunto de actividades que están relacionadas por un propósito común. A pesar de que la mayoría de las empresas están organizadas por funciones, el espectro de actividades relacionadas con una función va más allá de los límites de la unidad organizacional responsable de la función. Sin embargo, muchas otras actividades de compras, tal como la recepción de los materiales ocurren en otros departamentos. No existe interdependencia entre las actividades de una función además del de tener un propósito común.

Proceso.- para Adame, R. (2000) un procesos es un conjunto de actividades relacionadas e interdependientes enlazadas por los productos (outputs) que intercambian. Las actividades están relacionadas porque un evento específico genera la primera actividad, la cual, a su vez, genera actividades subsecuentes. El intercambio de productos, o el flujo de información señalan los límites entre las diferentes actividades y las enlaza en una relación de causa-efecto. Un ejemplo de proceso sería la elaboración de un pedido de materiales que se iniciaría con la recepción de una requisición y continuaría con solicitar cotizaciones, fijar condiciones de pago y entrega, y elaborar el pedido.

Tarea.- para Adame, R. (2000) una tarea es la combinación de elementos rutinarios de trabajo u operaciones que forman una actividad, o dicho en forma diferente, una tarea es cómo la actividad es realizada. Diferentes empresas llevan a cabo diferentes tareas para realizar una misma actividad.

Operación.- para Adame, R. (2000) una operación es la unidad más pequeña de trabajo usada para propósitos de control. Una operación sería llamar o enviar un fax a un proveedor.

Centro de actividades.- para Adame, R. (2000) un centro de actividades es un conjunto de actividades relacionadas tales como las que se realizan en un departamento particular.

Costo.- para Adame, R. (2000) quien define costo al valor monetario de los recursos utilizados en realizar una actividad.

Conducta del costo.- para Adame, R. (2000) quien nos menciona que la conducta del costo de una actividad es la manera en que los recursos varían cuando cambia el volumen de dicha actividad.

Recursos.- para Adame, R. (2000) quien afirma que los recursos son los factores de producción como mano de obra, tecnología, suministros, y otros, empleados para realizar una actividad.

Los recursos incluyen dinero, crédito, capital, terrenos, instalaciones, tecnología y personas.

Objeto de costo.- para Adame, R. (2000) quien define al objeto de costo como la razón por la cual se realiza una actividad. Los objetos de costo incluyen productos, servicios, clientes, proyectos, y contratos.

Inductores de actividades (drivers).- Adame, R. (2000) nos dice que los inductores de actividad son los métodos para asignar el costo de las actividades a los objetos del costo. Miden la frecuencia e intensidad de la demanda de actividades por los objetos de costo.

Lista (bill) de actividades.- Adame, R. (2000) afirma que es la enumeración de las actividades asociadas a un objeto de costo.

Atributos.- para Adame, R. (2000), atributos son etiquetas que se adhieren a los datos y que indican las características de los mismos. A una actividad se le puede agregar una etiqueta que denote que es parte de la función de ventas o del proceso de producción.

Control.- para Adame, R. (2000), control es el conjunto de reglas que se aplican a un proceso para asegurar un producto predecible de calidad uniforme. El control regula el flujo de información, establece la lógica de las operaciones y establece tolerancias.

Servicios Básicos.- Baujín, P. (2001), Se define como servicios básicos los diferentes productos que ofrece el Hotel para sus clientes, para este modelo serían los siguientes: Alojamiento, Comida, Bebida, Recreación y Otros (Tabaco y Cigarro, excursiones, teléfono-fax, boutique).

CAPITULO IV
MATERIAL Y MÉTODOS

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Objeto de estudio

Diseño de un sistema.

4.2. Variable de estudio

Variable
Sistema de costeo basado en actividades

4.3. Operacionalización de variables

Tabla 05:
Operacionalización de variables

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Diseñar un sistema de costeo basado en actividades para el Hotel La Xalca	Examinar la estructura organizativa para identificar los centros de costos	Sistema de costeo basado en actividades	Diseño Operación Distribución Administración	• Organigrama de la empresa	-Manual de organización y funciones -Guía de entrevistas
	Estructurar las fases que componen el proceso productivo, excluyendo aquellas áreas identificadas como innecesarias para la realización de la gestión de costos			• Actividades que realizan los colaboradores	-Guía de entrevistas -Flujograma de actividades
	Distribuir los costos en las actividades para determinar los costos reales por producto			• Número de actividades, tiempo dedicado para su realización y materiales y/o insumos utilizados	-Lista de control
	Realizar una propuesta de diseño de un sistema de costeo basado en actividades			• Fases del desarrollo de las actividades, tiempo en cumplir una actividad • Número de actividades tiempo dedicado para su realización y materiales y/o insumos utilizados • El costo monetario de cada insumo y/o actividad para producir un bien o servicio	Propuesta de diseño de un sistema de costos basado en actividades

Elaborado por: El autor

4.4. Tipo de investigación

4.4.1. De acuerdo a la orientación

Aplicada

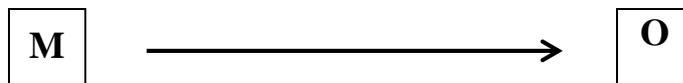
4.4.2. De acuerdo a la técnica de contrastación

Descriptiva

4.5. Diseño de la investigación

Debido a que este trabajo de investigación estuvo orientado a realizar una propuesta de para solucionar un problema por medio de la elaboración de un diseño de costeo, se utilizó el diseño de investigación combinado entre el de campo y documental.

Es así que, el diseño de campo, es el que se utilizó al momento de recopilar información para determinar el problema. Por otro lado utilizamos el diseño documental para ampliar y profundizar en el tema a través de autores que trataron temas relacionados con el objeto de estudio.



M: Hotel La Xalca.

O: Sistema de costos basado en actividades (ABC).

4.6. Población

Para esta investigación y dado que uno de los objetivos específicos fue el de diseñar un sistema de costeo basado en la actividades, se necesitó la información de todos los directivos, colaboradores que en total son 13, y el análisis las actividades que son necesarios para producir bienes y servicios en dicha empresa.

4.7. Muestreo

Para el desarrollo de la investigación hemos utilizado el muestreo de tipo no probabilístico, porque se tomó en cuenta al 100% de las personas que en total son 13 y a todas las actividades que participaron y participan en el proceso productivo de la empresa en estudio.

4.8. Muestra

Debido a la importancia de la investigación se utilizaron muestras al 100% de cada estrato, de ese modo se obtuvo información específica y necesaria; la misma que fue importante para el diseño del sistema de costo basado en actividades.

4.9. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los métodos utilizados son los referidos al deductivo e inductivo. Las técnicas usadas fueron las de entrevistas y la observación y los resultados de estas técnicas fueron trabajados usando los instrumentos de guía de entrevista y listas de control.

4.10. Análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos recopilados fueron necesarios usar la ordenación y tabulación de los resultados obtenidos de las guías de entrevistas y listas de control. Asimismo, los datos obtenidos, fueron procesados, sistematizados y graficados en Word, Excel y Corel Draw de acuerdo a la necesidad.

CAPITULO V
RESULTADOS

V. RESULTADOS.

5.1. Estructura Organizativa del Hotel La Xalca

Para poder tener información efectiva del hotel en estudio, se realizó una entrevista al gerente del Hotel, el Sr. Manuel Ordoñez, quien amablemente se tomó el tiempo de develar la historia y detalles de la parte orgánica de su empresa. Los detalles lo contemplaremos a continuación.

5.1.1. Reseña Histórica

El señor Manuel Ordoñez actual propietario y gerente del Hotel La Xalca quien tiene una identidad y amor incomparable para la ciudad de Chachapoyas identificó algunas deficiencias respecto a la hotelería en la ciudad. Entonces cambió su emprendimiento de televisión por cable por la hotelería, pero una hotelería “bien atendida” como él la califica.

Para el diseño de la infraestructura contó con el apoyo de un prestigioso profesional de la regional, el arquitecto Arturo Díaz Jauregui. La idea inicial de construir un establecimiento con características arquitectónicas coloniales se vio reforzada con los viajes del arquitecto a importantes ciudades de Ecuador y Colombia para poder madurar el diseño y tener un impacto positivo.

Los materiales usados para la construcción fueron los tradicionales como el adobe y quincha para los muros, adoquinado para los pisos y madera y teja para las cubiertas. El uso de estos materiales y técnicas ayuda a la conservación de la identidad cultural y al mismo tiempo es amigable con el ambiente pues se discrimina el uso de elementos contaminantes como concreto y fierro.

Para la edificación se necesitó de artesanos elaboradores de adobe y tejas; de personas que cultivan carrizo y de personas que conozcan de estas técnicas constructivas, estos requerimientos fueron una debilidad al momento de construir, porque en la actualidad esta práctica arquitectónica y de construcción se ha visto relegada, en consecuencia el tiempo de finalización de la obra tomó alrededor de 5 años.

El nombre “La Xalca” fue pensando en el lugar histórico donde se fundó la Ciudad de Chachapoyas, que fue en el Curacazgo de La Xalca, hoy conocida como la Jalca Grande y considerada como la capital folclórica de Amazonas.

Sorteado todos estos inconvenientes, finalmente el hotel se hizo realidad e iniciando sus operaciones en julio de 2014 con la categoría de hotel 3 estrellas, considerada como microempresa pues sus ventas anuales no sobrepasan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y convirtiéndose en la actualidad en uno de los mejores establecimientos hoteleros de la ciudad de Chachapoyas y la región Amazonas.

5.1.2. Misión, Visión y Políticas de Calidad

a. Misión

Brindar a nuestros huéspedes una experiencia especial, única y memorable durante su estancia con nosotros, a través del disfrute de nuestras agradables instalaciones, combinadas con un servicio de calidad altamente estandarizado en las diferentes áreas del hotel, para lograr su total satisfacción y superando sus expectativas.

b. Visión

Lograr la preferencia y fidelización de nuestros huéspedes, convirtiéndonos en líderes de la oferta hotelera de la región amazonas, diferenciándonos por: el servicio eficiente y eficaz de nuestros colaboradores altamente calificados, por una gestión estandarizada basada en la práctica de políticas de calidad y conservando una alta productividad económica en nuestras ventas.

c. Políticas de calidad

Las políticas de calidad del Hotel La Xalca se manifiesta mediante el firme compromiso con los *clientes* de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizan impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en cada operación.

Alineados con ello, la empresa establece los siguientes objetivos:

- ✓ Capacitarnos permanentemente.
- ✓ Conocer el nivel de satisfacción y las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Evaluar la eficacia de nuestros procesos de trabajo.
- ✓ Implementar acciones para prevenir y eliminar las causas que originan desviaciones de los requisitos establecidos.
- ✓ Involucrarnos en la mejora continua y el trabajo en equipo.
- ✓ Asumir que la satisfacción de nuestros clientes nos concierne a todos los que somos parte de la empresa.

5.1.3. Logo

Figura 01:

Logo del Hotel LA Xalca

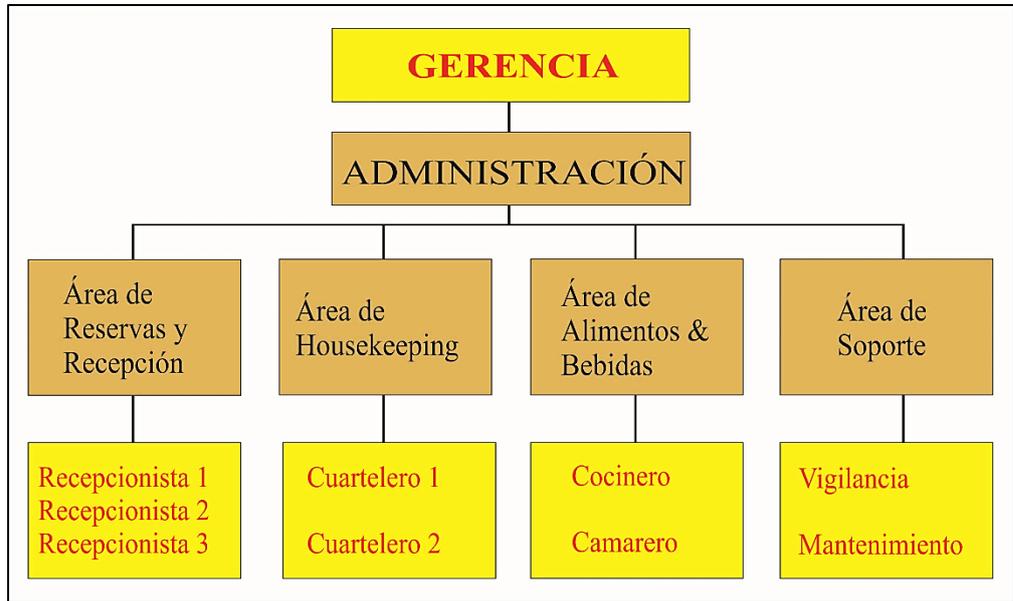


Fuente: Manual de organización y funciones del Hotel La Xalca

5.1.4. Organigrama

Figura 02:

Organigrama del Hotel La Xalca



Fuente: Manual de organización y funciones del Hotel La Xalca

Elaborado por: El Autor

Tabla 06.

Detalle de la estructura organiza del Hotel La Xalca .

ÁREA	CARGO	NOMBRE
Gerencia	Gerente	Manuel Ordoñez Mori
Administración	Administradora	Katerin Mori Cruz
Reservas y Recepción	Recepcionista	Llanet Consuelo Zuta Quintana
	Recepcionista	Anikeidy Torrejón Culqui
	Recepcionista	Rolando Tello Chavez
Housekeeping	Camarera	Juanita Mercedes Aquino Ocampo
	Camarero	Luis Teodoro Mendoza Cruz
	Camarera	Carolina Malque Occ
Alimentos y Bebidas	Asistente de cocina	Carola Alejandrina Ríos Samané
	Azafata	Elida Mercedes Valque Vilca
	Asistente de cocina	Ruth Aquino Ocampo
	Azafata	Ada Marina Quijano Quilo
Soporte	Mantenimiento	Luis Teodoro Mendoza Cruz

Fuente: Guía de Entrevistas

Elaborado por: El Autor

El hotel “La Xalca” orgánicamente cuenta con seis (6) áreas, de las cuales, existen siete (7) cargos específicos. Además, el hotel cuenta con doce (12) colaboradores. Cabe indicar que Luis Mendoza además de camarero, por las tardes cumple las funciones de mantenimiento, por lo que diríamos entonces que son trece (13) los colaboradores del hotel. Son cuatro (4) colaboradores que están considerados dentro de la planilla de la empresa; un (1) colaborador del departamento de Alimentos y Bebidas y tres (3) del departamento de Recepción.

Para el caso de contabilidad, el hotel cuenta con un profesional pero no forma parte orgánica de la empresa.

La empresa no cuenta con sistemas digitales para el registro, ejecución y control de actividades. Por eso estamos seguros que este diseño de sistema de costeo basado en las actividades será un aporte para el crecimiento estructural del Hotel La Xalca.

5.1.5. Infraestructura, equipamiento y Servicios

a. Infraestructura

Tabla 07.

Infraestructura: capacidad instalada en el Hotel La Xalca.

CAPACIDAD INSTALADA			
Alojamiento			
Tipo habitaciones	Cantidad Camas por habitación	Cantidad Habitaciones	Cantidad baños
Simple	01	06	06
Doble	02	07	07
Matrimonial	01	04	04
Matrimonial superior	01	02	02
Triple	03	01	01
Suite familiar	03	01	01
Áreas Comunes			
Tipo	Cantidad		
Cafetería	01		
Lobby	02		
Cochera	01		
Baño diferenciado	02		

Áreas privadas			
Cocina	01		
Almacén limpieza	02		
Almacén cocina	01		
Oficina gerencia	01		
Oficina administración	01		
Recepción	01		

Fuente: Manual de organización y funciones del Hotel La Xalca

Elaborado por: El Autor

b. Equipamiento

- ✓ Las medidas de las habitaciones varían según su ubicación de primera o segunda planta, internas o externas.
- ✓ Todas las habitaciones tienen ventanas o balcones con vista interna o externa.
- ✓ Las paredes son en color blanco que combina con el color oscuro de la madera de los muebles, y el verde y blanco de la ropa de cama, conservando el ambiente rustico de la zona.
- ✓ Cama de 2 plazas con elegante cabecera y veladores de madera con sofisticadas lámparas, vestida protector de colchón, finas sábanas blancas, dos almohadas, cubrecama y edredón, dos cojines y pie de cama.
- ✓ Mesa de trabajo decorada con velas aromáticas y dos cómodos sillones.
- ✓ Ropero de dos cuerpos con cajones, percheros y paraguas para la lluvia.
- ✓ Cortinas corredizas de dos cuerpos.
- ✓ TV cable LCD.
- ✓ Internet Inalámbrico WIFI.
- ✓ Teléfono para llamadas internas, nacionales e internacionales.
- ✓ Ducha funcional con cortina corrediza y con agua fría/caliente.
- ✓ Tensión eléctrica de 110 y 220 v.
- ✓ Canastita con Amenidades (jaboncillo, shampoo y acondicionador).
- ✓ Felpudo en entrada de habitación.
- ✓ Toallas de baño, pies y manos.
- ✓ Felpudo de salida de baño.
- ✓ Papel higiénico.

- ✓ Vasos de cristal para agua.
- ✓ Papelera para basura.
- ✓ Bolsas para ropa sucia.
- ✓ Cartilla de NO MOLESTAR/LIMPIAR HABITACION para colgar en la puerta.
- ✓ Cartilla de instrucciones y códigos del teléfono.
- ✓ Carta de cafetería y servicio de room service
- ✓ Formulario de lavandería y room service.

Servicios

- ✓ Desayuno Buffet (temporada alta) servido en la cafetería del hotel (06:30- 10:00).
- ✓ Acceso ilimitado a Internet Inalámbrico WiFi.
- ✓ TV LCD con TV cable.
- ✓ Teléfono de comunicación interna y externa con servicio de WAKE UP CALL (llamada de despertar)
- ✓ Estacionamiento Privado.

5.1.6. Identificación de los centros de costos

Tabla 08.

Centro de costos del hotel La Xalca

CENTRO DE COSTO - ACTIVIDAD
Reservas y recepción
Alimentos y bebidas
Housekeeping
Mantenimiento
Administración
Gerencia

Fuente: Manual de organización y funciones del Hotel La Xalca

Elaborado por: El Autor

Con el fin de obtener una primera aproximación al listado de actividades que se ejecutaban en la empresa y sin pretender abrumar con un exceso de preguntas, se confeccionó un cuestionario o plantilla en la que el personal anotó todas las actividades que realizaba. Tras recibir esta información se realizaron entrevistas a la administradora del hotel para que nos indicara las áreas para verificar que las actividades relacionadas en los cuestionarios tenían un objetivo claro dentro de su departamento y que podían, al menos inicialmente, ser consideradas como tales. Es así que la señorita Katerin nos proporcionó el manual de las principales áreas de la empresa, entonces pudimos corroborar la información brindada por el equipo de colaboradores.

Tabla 09. Cuestionario de la entrevista realizada a los colaboradores del Hotel La Xalca.

1. Describe la actividad
2. ¿Qué número de personas realizan esta misma actividad?
3. ¿Cuánto tiempo se tarda aproximadamente en realizar esta actividad?
4. ¿Qué materiales y/o insumos necesitas para realizar tu actividad? Ej. Mat. de limpieza, materia prima (verduras, carne...), etc.
5. ¿Qué otros recursos utilizas que te los proporciona el hotel? Ej. agua, gas, teléfono, utensilios, cocina, etc.
6. ¿Qué motiva que tengas que realizar esta actividad? Ej. entrada de cliente, salida de clientes, desperfectos...
7. ¿Con qué servicio o producto está relacionada esta actividad? Ej. Buffet, limpieza de habitaciones, etc.
8. ¿Cuándo y por qué se necesitan más personas para realizar esta actividad?

Fuente: ficha de entrevista

Elaborado por: El Autor

5.2. Estructura del proceso productivo

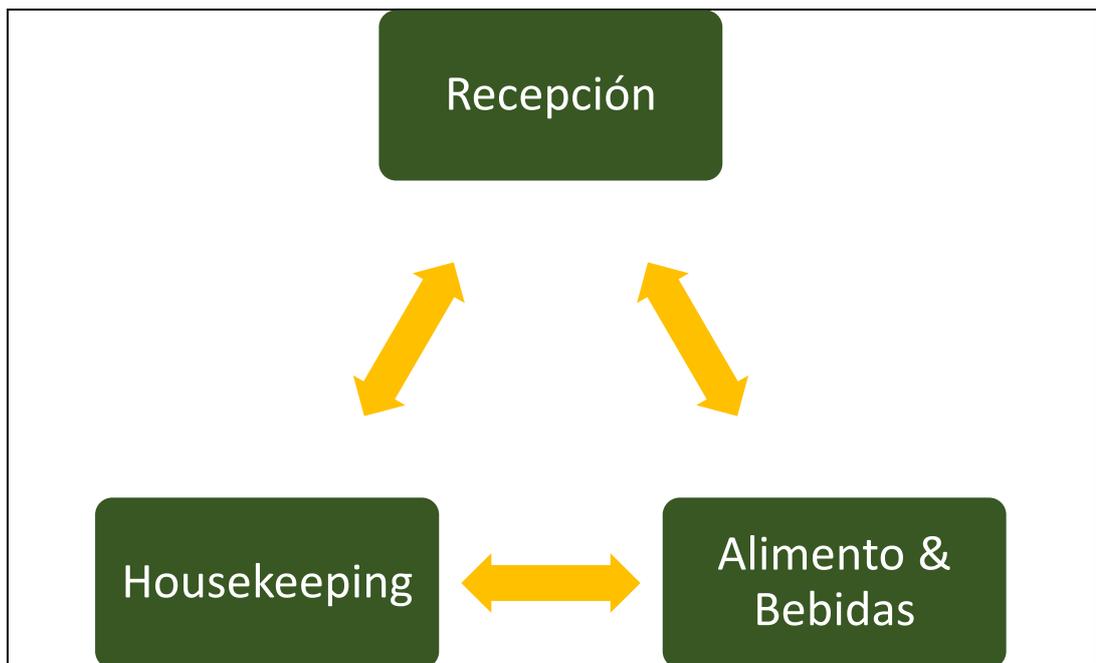
Llegados a este punto, se consideró apropiado sistematizar la información recogida. Por ello, se elaboraron esquemas por centros de trabajo, en los que se representaron gráficamente los enlaces existentes entre las actividades llevadas a cabo en dichos departamentos y entre aquellas que se realizaban en otras áreas pero que también mantenían una cierta relación. Además, a manera de diccionario de actividades, también se elaboró unos cuadros con información relevante.

De acuerdo a los centros de costos – actividad, observamos que los departamentos de Recepción, Alimentos y Bebidas y Housekeeping, son las que más frecuencia de actividades presentan en el desarrollo de procesos productivos, es por ellos que vimos por conveniente trabajar con ellos, dejando para el proceso de implantación del sistema de costeo basado en las actividades a los centro de costos referidos a los departamentos de gerencia y administración.

Además, hemos diseñado la siguiente figura para mostrar la interrelación entre estos departamentos del Hotel La Xalca

Figura 03:

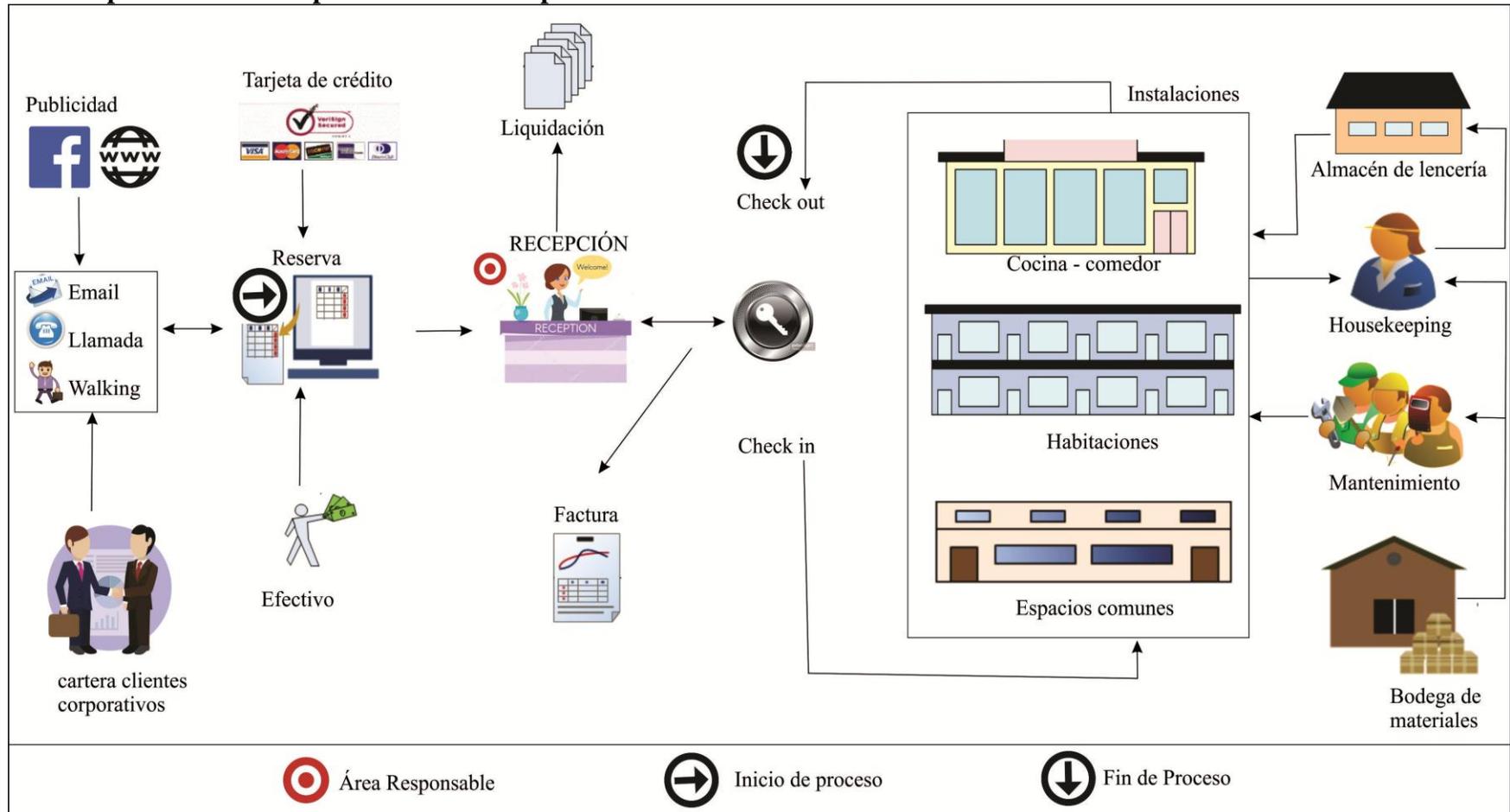
Flujograma de interrelación entre departamentos



Elaborado por: El autor

5.2.1. Procesos productivos del Hotel La Xalca

Figura 04.
Proceso productivo del departamento de recepción



Elaborado por: El Autor

El hotel tiene medios de promoción los cuales permiten, inclusive, contactarse y reservar con el hotel LA Xalca; es ahí cuando empieza el proceso productivo de este departamento, en especial cuando la cotización aterriza en una “reserva”. Después de confirmada la reserva por parte del huésped, quien este a cargo de recepción en el turno correspondiente procede a registrar la reserva. Previa a la llegada del huésped, recepción se pone en contacto con el área de Housekeeping, Alimentos y Bebidas y con Mantenimiento; para tener las habitaciones habilitadas, la cantidad adecuada para el desayuno buffet y solo si es el caso, reparar desperfectos para el buen funcionamiento del equipamiento y tener buena apariencia la infraestructura del hotel.

Cuando el cliente llega al hotel, el primer contacto es con recepción, quien realiza el check-in (proceso en el cual se registra el ingreso del cliente abriendo una cuenta personal de consumo y se entregan las llaves de la habitación), el huésped recibe toda la información necesaria para su estadía y es trasladado a su habitación designada. Después de consumido el servicio, el huésped se retira del establecimiento, en el proceso de check-out de ser el caso, se le cobrará saldo pendiente y servicios extras que haya consumido durante su estadía, se le emitirá un comprobante de pago, según requerimiento del mismo.

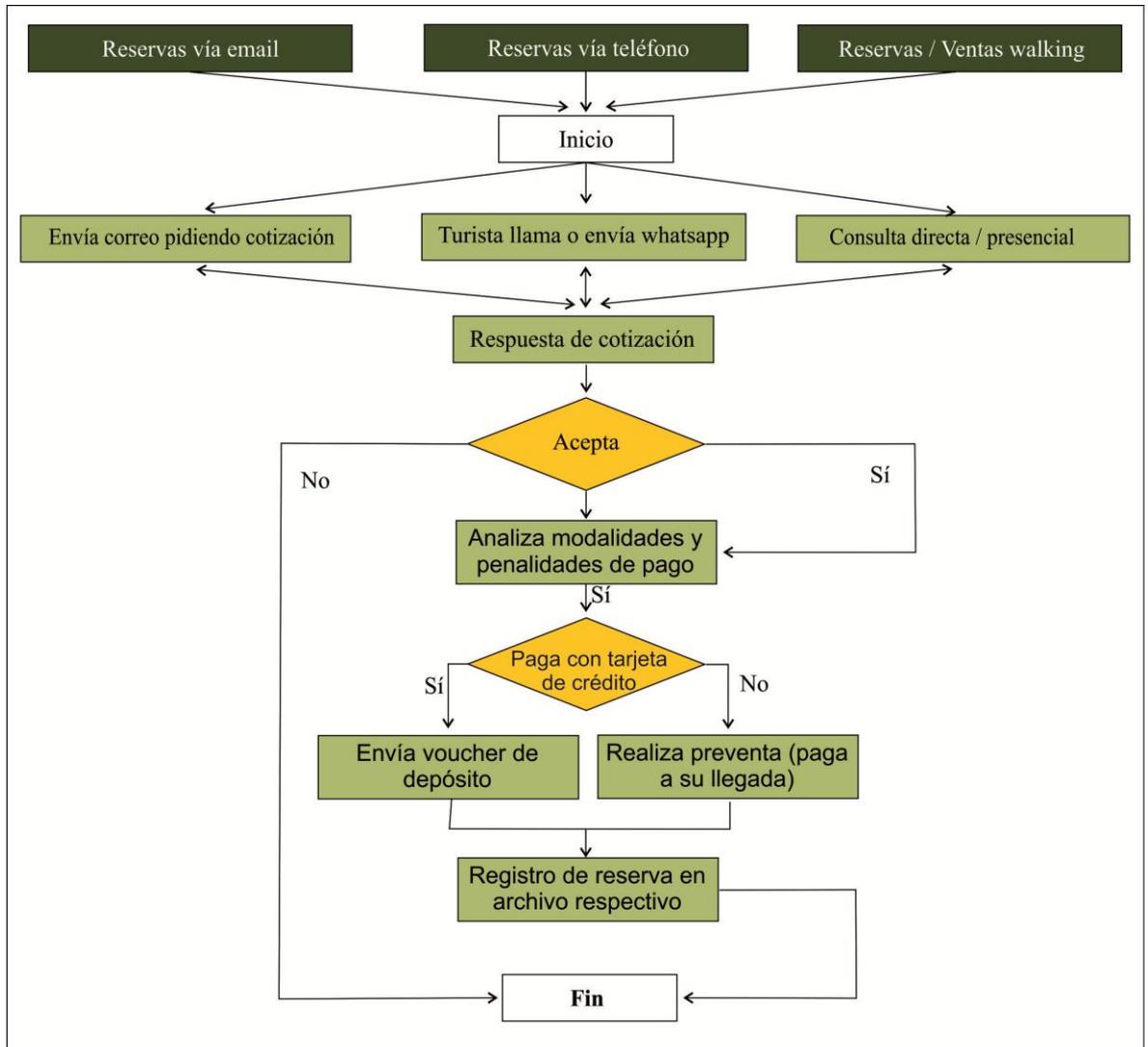
Tabla 10:Recepción: Diccionario de actividades

Recepción:
Objetivo: coordinar con cada departamento dentro del hotel y gestionar las actividades dentro del suyo para garantizar el absoluto disfrute durante la estadía del huésped en el Hotel La Xalca
Reservas vía email. Teléfono, clientes Walking o frecuentes
Revisar ocupación de hotel
Coordinar con housekeeping
Coordinar con A&B
Coordinar con Mantenimiento
Coordinar con administración
Check in
Controlar prendas sucias de huéspedes para enviar a lavandería exterior
Controlar consumos extras dentro del hotel
Gestionar cuentas de los huéspedes
Check out
Check in
Cierre de caja
Realizar facturación

Elaborado por: El Autor

Figura 05.

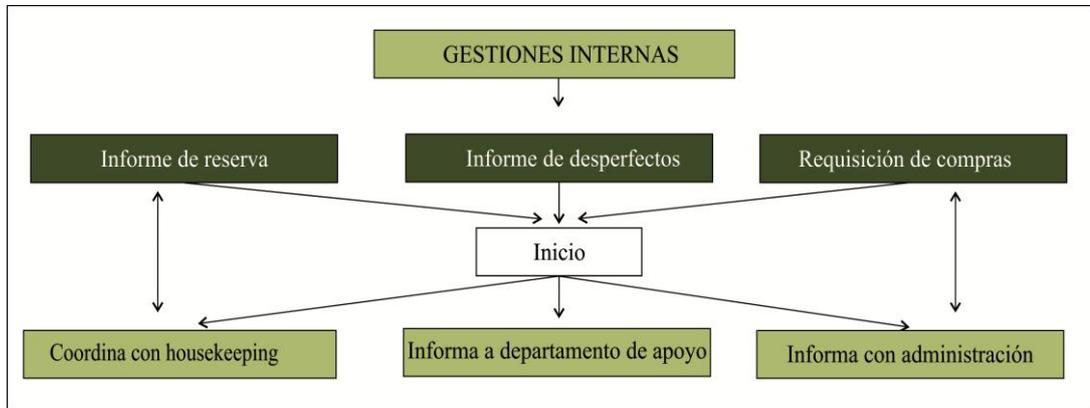
Recepción: Flujograma de reservas



Elaborado por: El Autor

Figura 06.

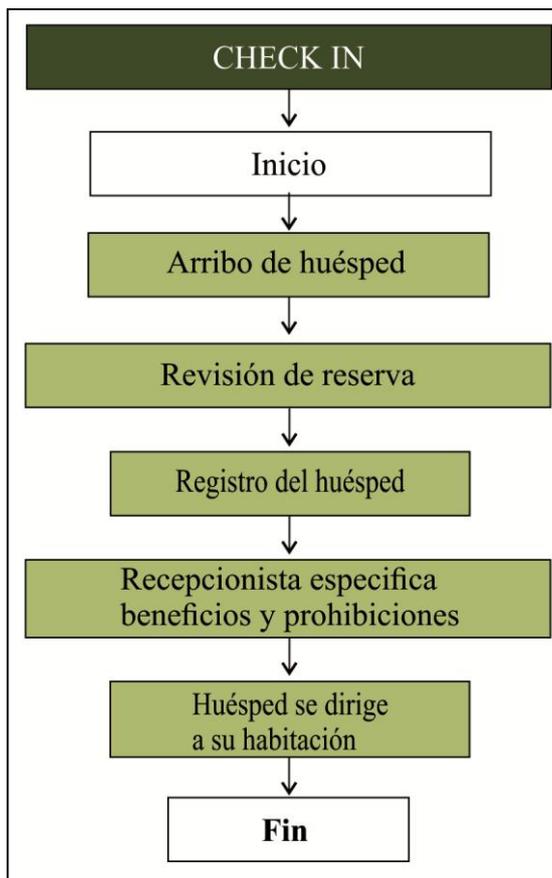
Recepción: Flujograma de gestión interna



Elaborado por: El Autor

Figura 07.

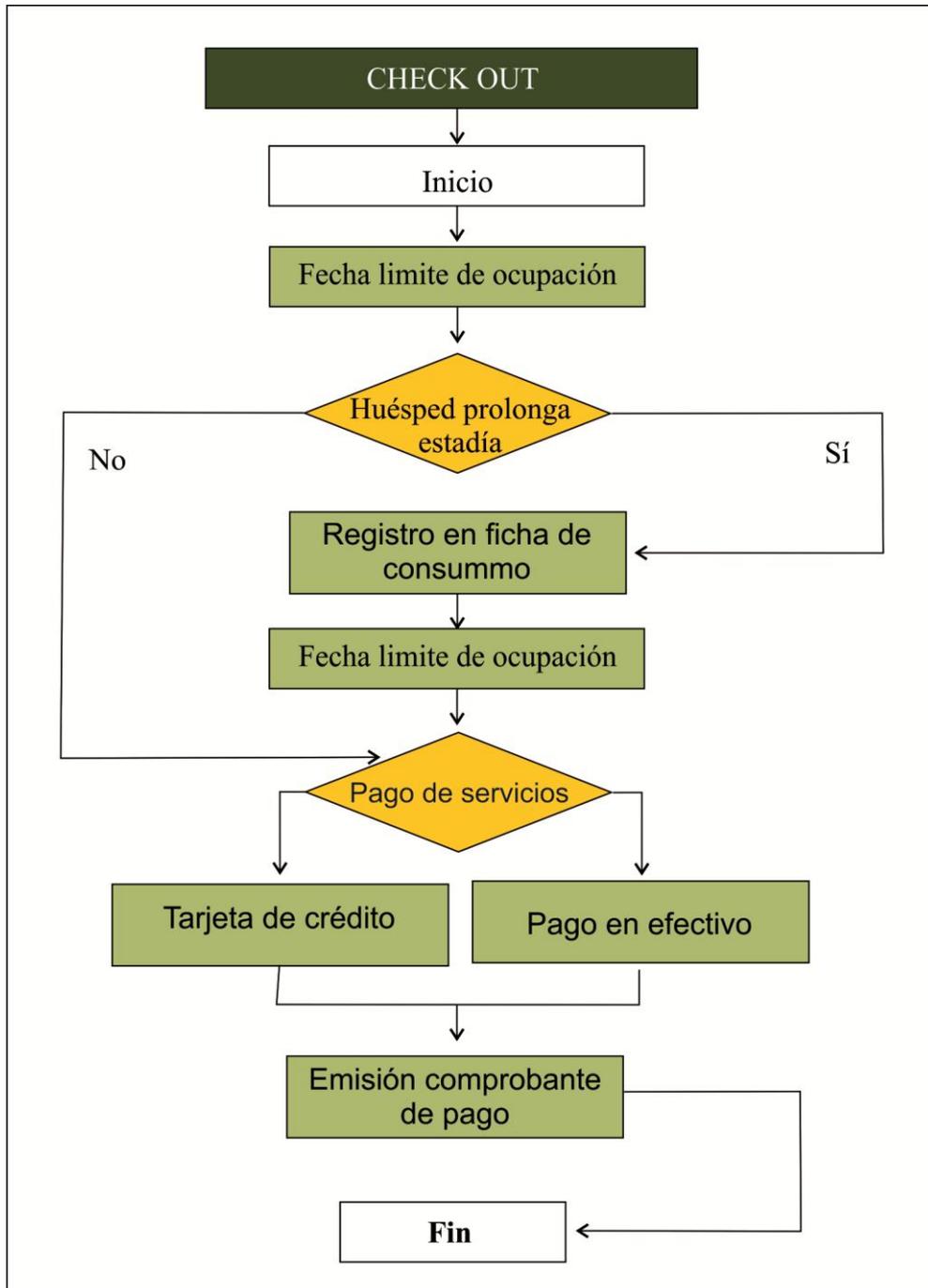
Recepción: Flujograma de Check In



Elaborado por: El Autor

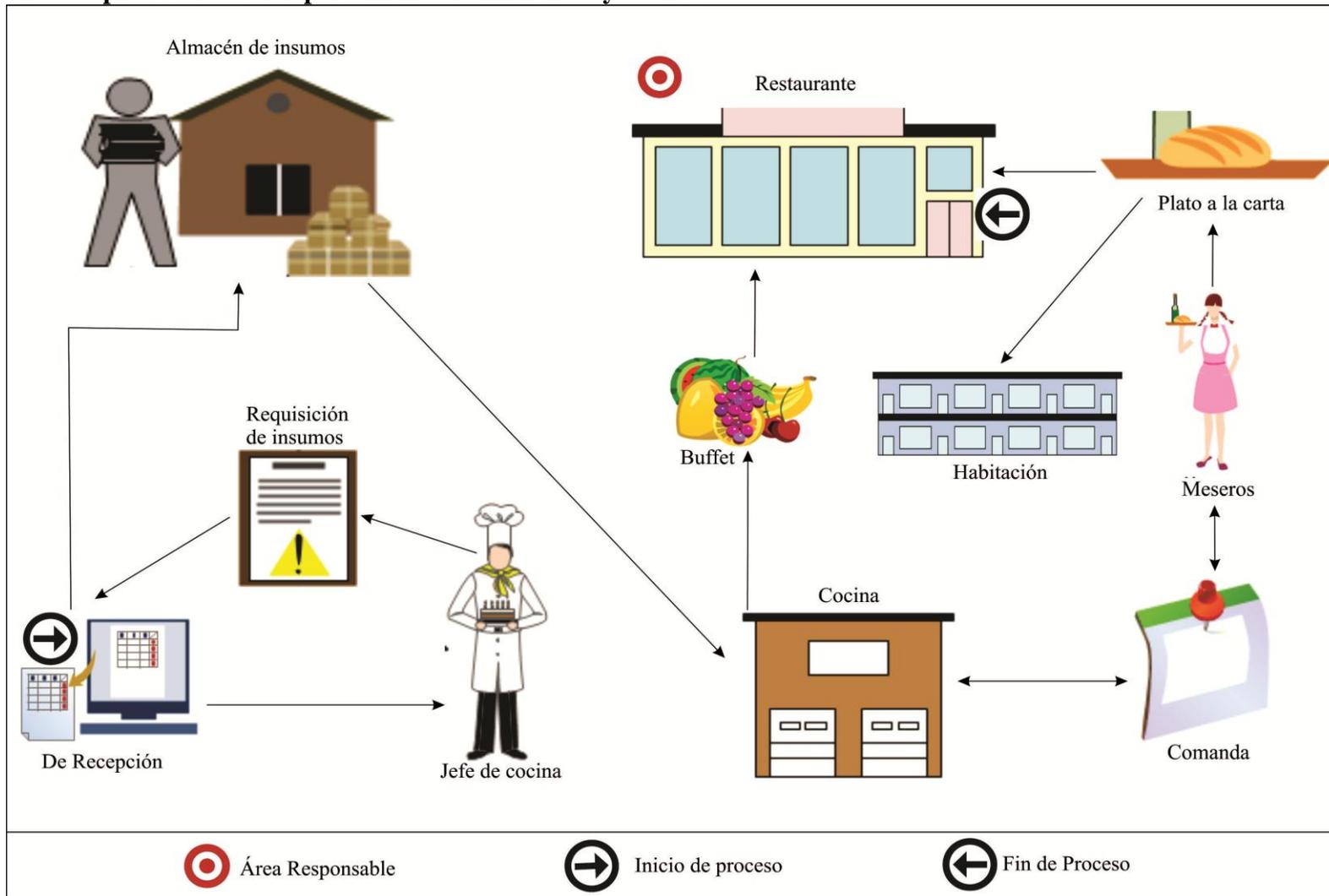
Figura 08.

Recepción: Flujograma de Check Out



Elaborado por: El Autor

Figura 09.
Proceso productivo del departamento de Alimentos y bebidas



Elaborado por: El Autor

En base al reporte de reservas confirmadas y ocupación, el responsable del departamento de Alimentos y Bebidas se organiza para abastecer de insumos y productos. Para tal efecto, el personal gestiona su almacén comprando lo necesario en los proveedores locales; y para aquellos productos o insumos que no encuentra cerca, hace llegar un requerimiento de compras al área de recepción para que haga el pedido y tenerlos a tiempo para la atención de los huéspedes. Los tipos de comidas que se preparan en el restaurante son tipo buffet para el desayuno y delivery a la carta para almuerzos y cenas (el buffet es preparado en base al menú definido en la hoja de evento, los cuales varían por días. Estos varían en los tipos de jugos, ensaladas y platos calientes). El buffet es servido en base a una cantidad determinada de personas (considerando que se pueden repetir) y a la carta delivery es servido en base a comanda. La comanda es llenada por el mesero al momento de tomar la orden del cliente en base al menú y así mismo es servida y despachada desde la cocina, el mismo documento se requiere para retirar las bebidas del bar. El cliente puede decidir si paga al momento que hace el consumo o en recepción al momento de hacer el check-out.

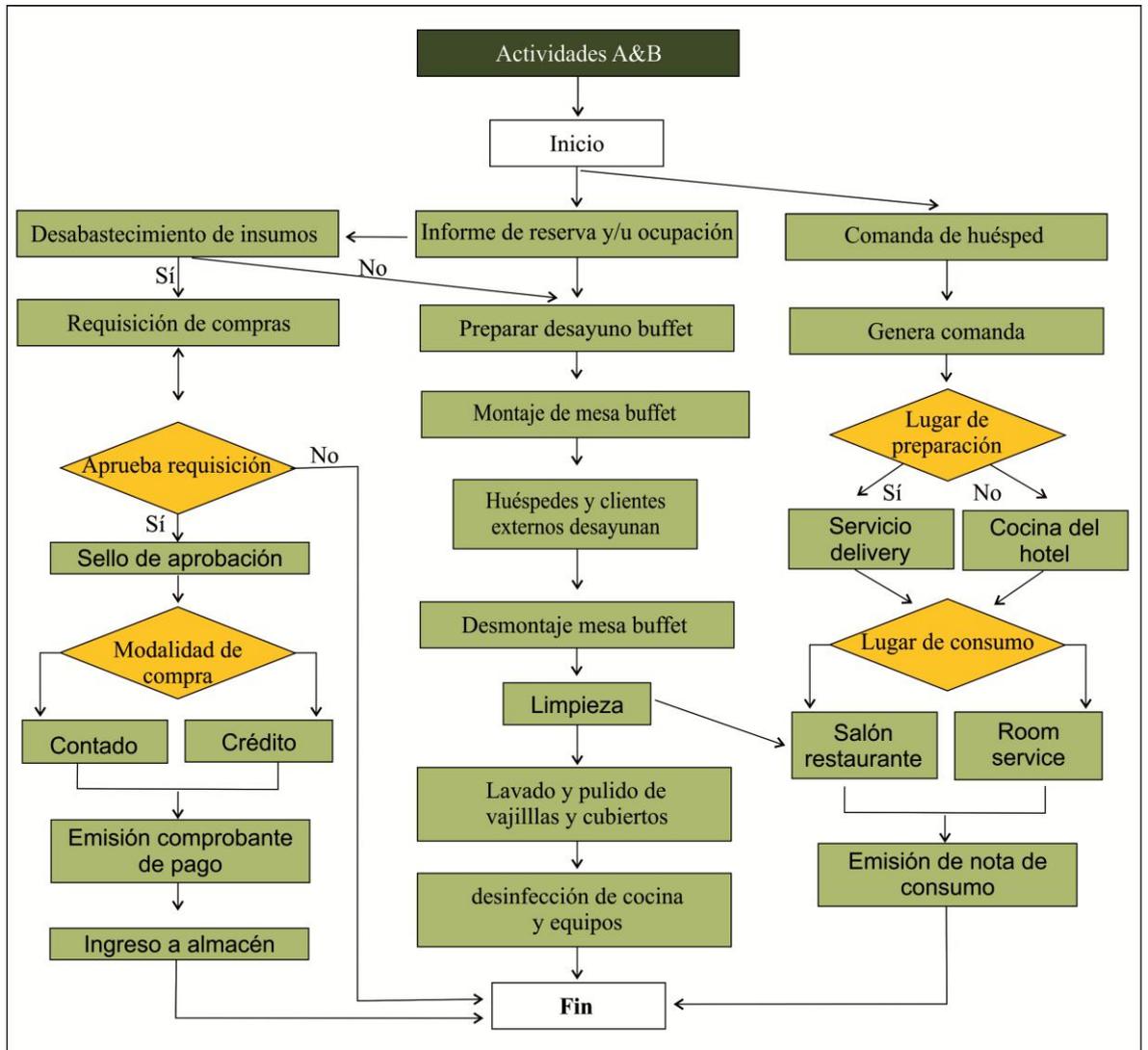
Tabla 11:

Alimentos y Bebidas: Diccionario de actividades

<p>Alimentos y Bebidas: Objetivo: coordinar con el departamento de reservas y recepción dentro del hotel y gestionar las actividades dentro del suyo para garantizar la alimentación del huésped durante estadía en el Hotel La Xalca</p>
Gestionar compras
Preparar desayuno buffet
Montaje de mesa buffet
Desmontaje de mesa buffet
Lavado y pulido de vajillas y cubiertos
Limpiar cocina
Limpiar salón
Gestionar almacén de productos e insumos

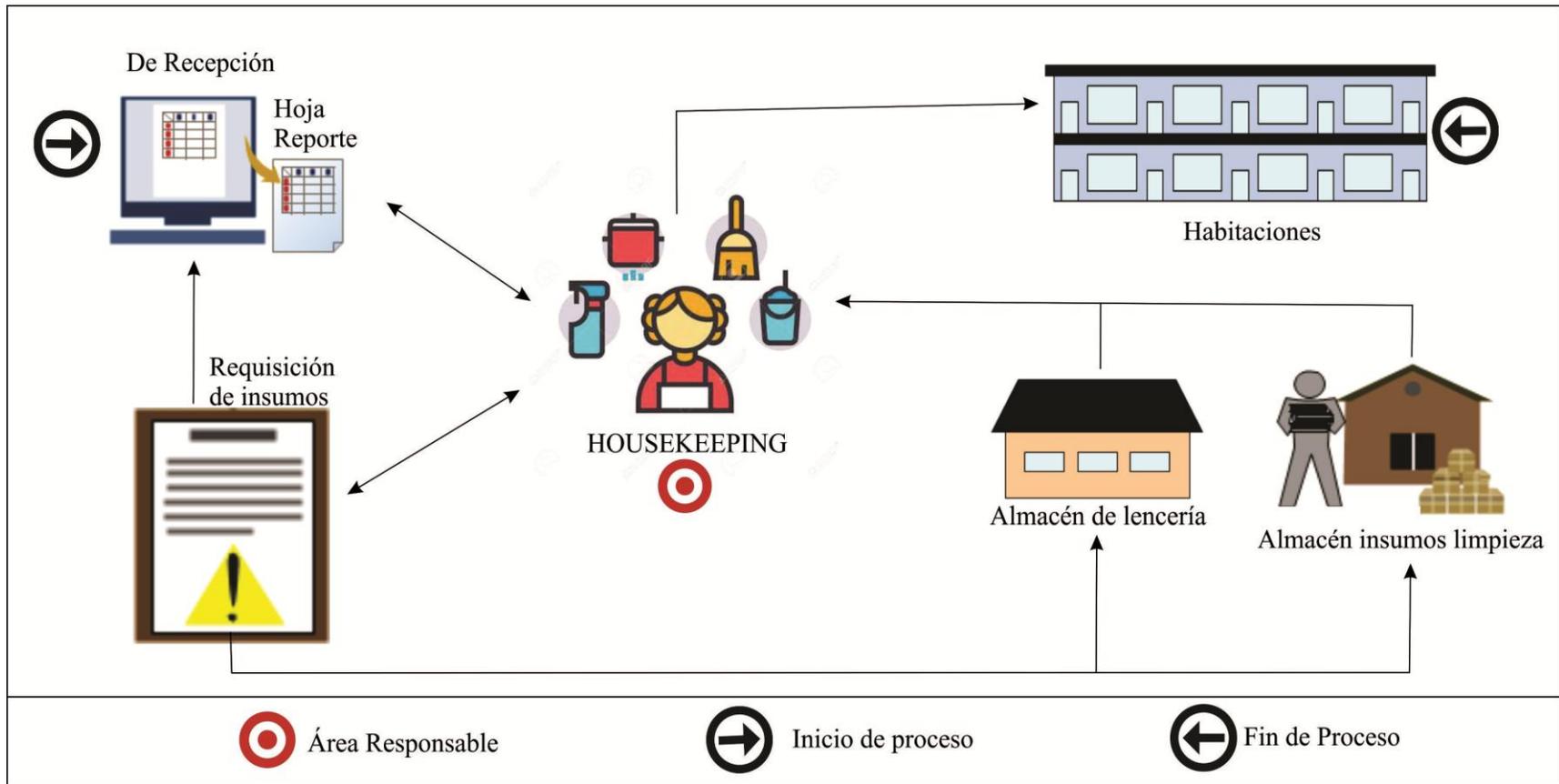
Elaborado por: El Autor

Figura 10.
Alimentos y Bebidas: Flujograma de actividades



Elaborado por: El Autor

Figura 11.
Proceso productivo del departamento de Housekeeping.



Elaborado por: El Autor

El área de housekeeping recibe reporte de recepción. En ese reporte el personal se informa de las habitaciones reservadas en condición de confirmadas con fecha próxima de llegada, número de ocupantes, tipo de habitación y algunas especificaciones especiales. De acuerdo a la cantidad de visitantes, en caso de hacer falta de amenities y/o insumos de limpieza, el personal hace requerimiento de compras. Con conocimiento de especificaciones de reporte, el personal procede a aprovisionarse lo necesario y suficiente en lencería de habitaciones, artículos de limpieza y procede a realizar sus actividades en las habitaciones del hotel.

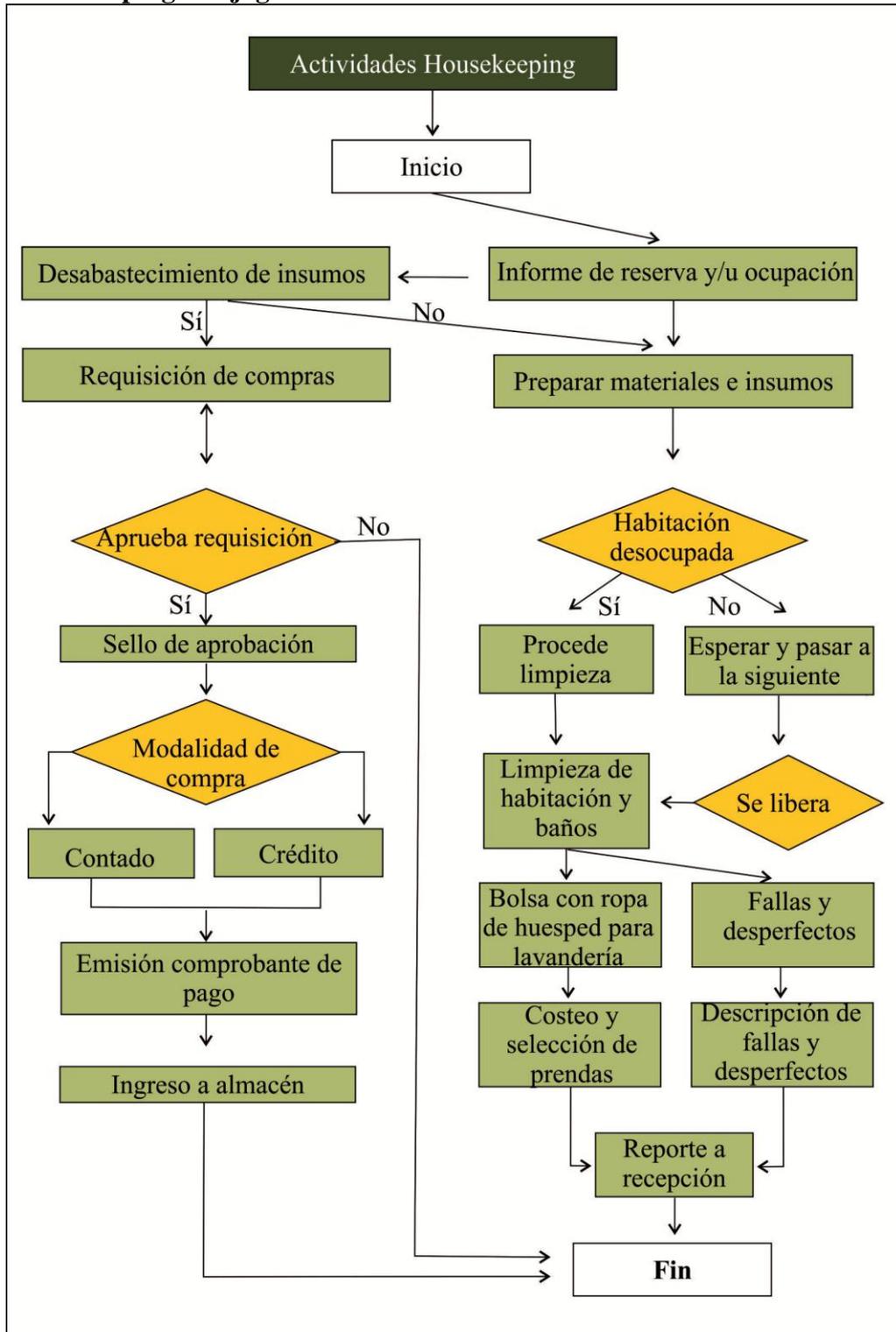
Tabla 12:

Housekeeping: Diccionario de actividades

<p>Alimentos y Bebidas: Objetivo: coordinar con cada departamento dentro del hotel y gestionar las actividades dentro del suyo para limpiando las habitaciones y dejándolas correctamente para que el huésped las encuentre en perfecto estado.</p>
Chequear habitaciones
Limpiar habitaciones
Hacer camas
Limpiar baños
Verificar bolsa de ropa sucia de clientes para enviar a lavandería
Acomodar y contar lencería del hotel para enviar a lavandería
Verificar alfombras para programar su aspirado
Dar información a recepción para gestionar con mantenimiento reparación de desperfectos
Gestionar almacenes

Elaborado por: El Autor

Figura 12.
Housekeeping: Flujograma de actividades



Elaborado por: El Autor

Tabla 13.

Clasificación e información de las actividades del Hotel LA Xalca

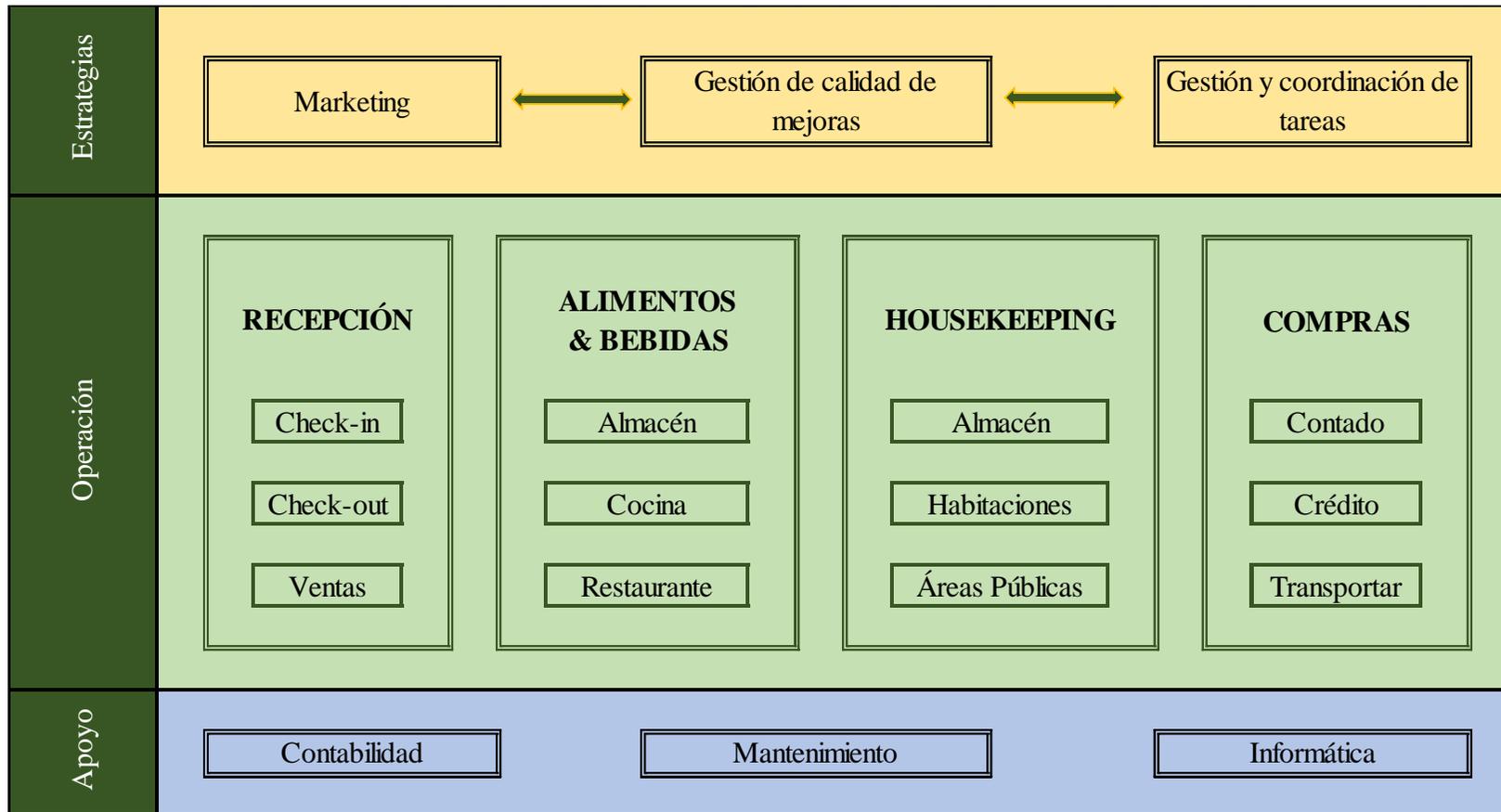
CENTRO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	OBJETO DE COSTO	INDUCTOR DE COSTO	MEDIDA DE LA ACTIVIDAD
RESERVAS Y RECEPCIÓN	Reservas vía email	Contacto para efectuar reservas	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	N° de reservas confirmadas
	Reservas vía teléfono	Contacto para efectuar reservas	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	N° de reservas confirmadas
	Ventas walking	contacto para venta directa	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	N° de ventas efectuadas
	Revisar ocupación del hotel	Solicitudes de reservas	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	N° de solicitudes recibidas
	Coordinar con housekeeping	Asignar tareas mediante reporte	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	N° de reportes
	Coordinar con A&B	Huéspedes dentro del hotel	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	N° de reportes
	Coordinar con Mantenimiento	Informe de desperfectos	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	N° de reportes
	Coordinar con administración	Ocurrencias dentro del hotel	Tiempo dedicado	N° de ocurrencias
	Check in	Reservas confirmadas	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	N° de chek-in registrado
	Controlar prendas sucias de huéspedes para enviar a lavandería exterior	Prendas sucias de huéspedes para enviar a lavandería exterior	Tiempo dedicado Bolsas plásticas Numero de listas de lavandería	N° de listas de lavandería
	Controlar consumos extras dentro del hotel	Comandas de consumo	Tiempo dedicado Comandas usadas	N° de delivery efectuados
	Gestionar cuentas de los huéspedes	Fichas, comandas, listas y registros de consumos	Tiempo dedicado Comandas usadas	N° de comprobantes emitidos
	Check out	Salidas de huéspedes	Tiempo dedicado	N° de check-out

CENTRO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	OBJETO DE COSTO	INDUCTOR DE COSTO	MEDIDA DE LA ACTIVIDAD
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Gestionar compras	Falta de insumos por consumo	Tiempo dedicado Útiles de escritorio empleado	Cantidad de productos consumidos
	Preparar desayuno buffet	Huéspedes dentro del hotel	Tiempo dedicado Recursos consumidos	Numero de huéspedes alojados
	Montaje de mesa buffet	Huéspedes que van a desayunar	Tiempo dedicado	Porcentaje de alimento por huésped
	Desmontaje de mesa buffet	Limpieza de mesa buffet	Tiempo dedicado Útiles de limpieza empleado	Actividades consumidas
	Lavado y pulido de vajillas y cubiertos	Uso de vajillas y cubiertos	Tiempo dedicado Útiles de limpieza empleado	Numero de vajillas y cubiertos desinfectados
	Limpiar cocina	Preparación de alimentos	Tiempo dedicado	Número de veces que se limpia la cocina
	Limpiar salón	Limpieza de piso, mesas y vitrinas	Tiempo dedicado Útiles de limpieza empleado	Actividades consumidas
	Gestionar almacén de productos e insumos	Salida y entrada de productos	Tiempo dedicado Ordenes de compras y consumo	Actividades consumidas

CENTRO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	OBJETO DE COSTO	INDUCTOR DE COSTO	MEDIDA DE LA ACTIVIDAD
HOUSEKEEPING	Chequear habitaciones	Reporte de ocupación	Tiempo dedicado	Cantidad de habitaciones intervenidas
	Limpiar habitaciones	Check-in, check-out y eventualidades	Tiempo dedicado	Cantidad de habitaciones intervenidas
	Hacer camas	Tipo de habitación ocupada	Tiempo dedicado Cambio de ropa de cama	Cantidad de camas listas
	Limpiar baños	Uso de los baños y duchas	Tiempo dedicado toallas y amenities	Actividades consumidas
	Verificar bolsa de ropa sucia de clientes para enviar a lavandería	Solicitud de servicio del cliente	Tiempo dedicado Lista de lavandería	Cantidad de solicitudes de servicio de lavandería
	Acomodar y contar lencería del hotel para enviar a lavandería	Uso de ropa de cama y toallas	Tiempo dedicado	Actividades consumidas
	Verificar alfombras para programar su aspirado	Estado de limpieza de las alfombras	Tiempo dedicado Uso de aspiradora	Tiempo de uso de aspiradora
	Dar información a recepción para gestionar con mantenimiento reparación de desperfectos	Identificación de desperfectos en el hotel	Tiempo dedicado	Actividades consumidas
	Gestionar almacenes	Ingreso y salida de ropa de cama, toallas y amenities	Tiempo dedicado Insumos utilizados	Cantidad de productos usados

Elaborado por: El Autor

Tabla 14.
Mapa global del proceso productivo



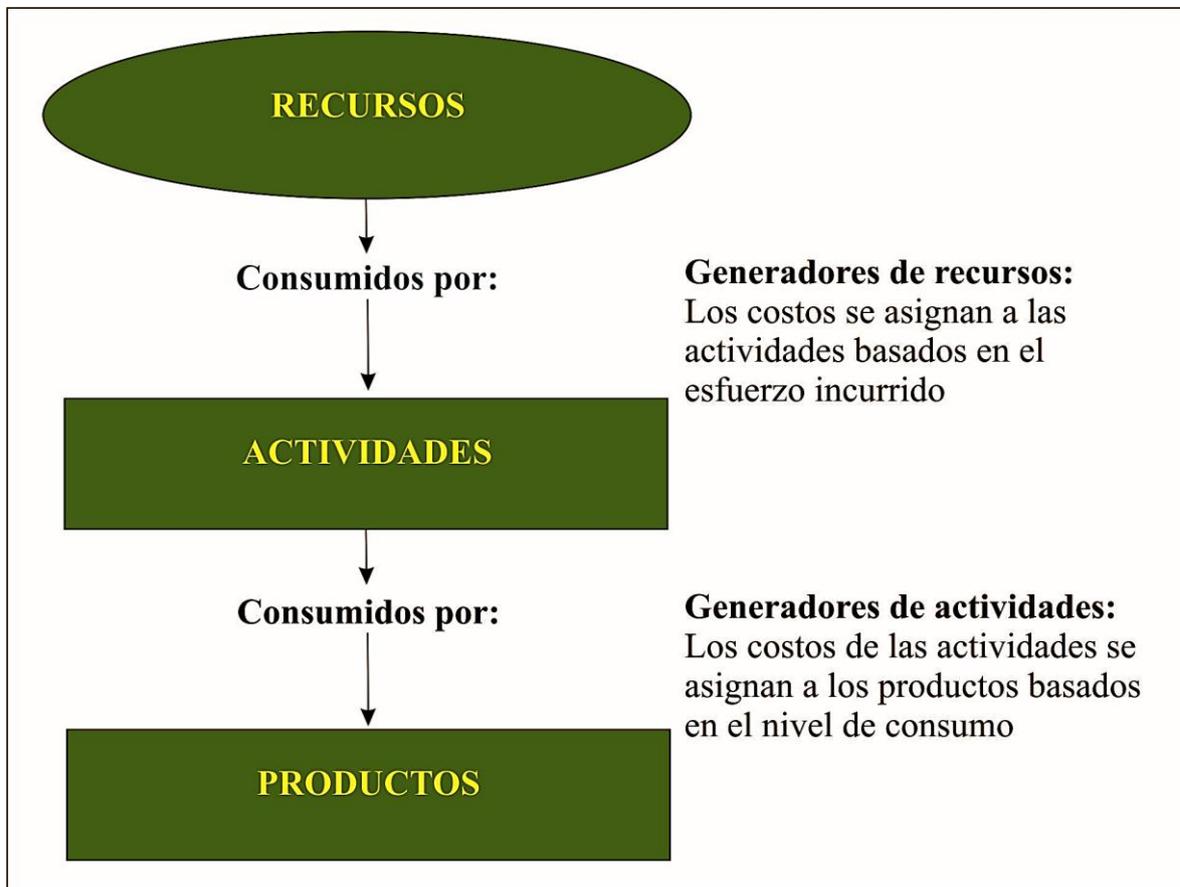
Elaborado por: El Autor

5.3. Asignación de costos

Uno de los fundamentos del ABC radica precisamente en que las actividades consumen los recursos de la empresa para convertirlos en productos. El conocimiento detallado de los costes incurridos en su realización es una información crucial en el ABC para la posterior gestión de los costes y de las propias actividades.

Figura 13:

Flujograma de fundamentos del ABC



Elaborado por: El Autor

Tabla 15:
Distribución y asignación de costos en el departamento de A&B

DESAYUNO BUFFET	PRODUCTO	INSUMO / PRODUCTO	UND. MED	PRECIO* S/ PRESENTACIÓN	PRECIO UNIT. S/	CANT. CONSUMIDA	COSTO S/	COSTO PRODUCTO S/
	Zumos de fruta	Papaya	Unidad	5.00	5.00	0.5	2.50	9.30
		Piña	Unidad	5.00	5.00	1	5.00	
		Naranja	Ciento	12.00	0.12	15	1.80	
	Fruta entera	Piña	Unidad	5.00	5.00	0.5	2.50	9.75
		Papaya	Unidad	5.00	5.00	1	5.00	
		Sandía	Unidad	4.50	4.50	0.5	2.25	
	Yogurt defrutado regional	Lucma	Litro	5.00	5.00	0.5	2.50	7.50
		Fresa	Litro	5.00	5.00	0.5	2.50	
		papayita	Litro	5.00	5.00	0.5	2.50	
Cereal integral	Hojuelas	Bolsa 140 gr	2.20	2.20	1	2.20	2.85	
	Trigo atómico	Bolsa 1/2 kg	6.50	6.50	0.1	0.65		
Bebidas calientes	Café	Bolsa 1 kg	25.00	25.00	0.1	2.50	9.37	
	Infusiones	Caja 100	8.70	0.09	10	0.87		
	Leche	Caja*24	72.00	3.00	2	6.00		
Pan	Regional	Unidad	0.25	0.25	10	2.50	5.37	
	Molde	Bolsa*23	6.00	0.26	11	2.87		
Mermelada regional	Aguaymanto	Bolsa 1/2 kg	7.00	7.00	0.2	1.40	5.60	
	Berenjena	Bolsa 1/2 kg	7.00	7.00	0.1	0.70		
	Sauco	Bolsa 1/2 kg	7.00	7.00	0.25	1.75		
	Mora	Bolsa 1/2 kg	7.00	7.00	0.25	1.75		

DESAYUNO BUFFET	Mantequilla	Mantequilla	Caja *84und.	37.00	0.44	7	3.08	3.08
	Queso	Fresco	Molde*1/2kg	6.00	6.00	0.2	1.20	4.20
		Tipo suizo regional	Molde*1kg	20.00	20.00	0.15	3.00	
	Embutidos	Jamón	Molde*1kg	40.00	40.00	0.15	6.00	9.00
		Jamonada	Pack*15ogr	1.50	1.50	2	3.00	
	Huevos	Frito	Java*180	54.00	0.30	3	0.90	3.90
		Revuelto	Java*180	54.00	0.30	5	1.50	
		Duro	Java*180	54.00	0.30	5	1.50	
	Algarrobina	Algarrobina	Botella*620ml	4.00	4.00	0.1	0.40	0.40
	Miel de abeja	Miel de abeja	Pote*1/2 kg	20.00	20.00	0.15	3.00	3.00
	Tamal	Tamal	Unidad	0.80	0.80	6	4.80	4.80
	Humita	Humita	Unidad	0.80	0.80	7	5.60	5.60
	Juane	Juane	Unidad	2.00	2.00	5	10.00	10.00
	Papa a la española	Papa	Bolsa*1kg	2.00	2.00	1	2.00	4.75
		Cebolla	Bolsa*1kg	1.50	1.50	0.5	0.75	
Pimiento		Unidad	1.00	1.00	0.5	0.50		
Huevo		Java*180	54.00	0.30	5	1.50		
COSTO ESTIMADO PARA 10 PERSONAS							98.47	

Fuente: Lista de control de producción

Elaborado por: El Autor

Tabla 16: distribución y asignación de costos en el departamento de Housekeeping

	PRODUCTO	INSUMO / PRODUCTO	UND. MED LAVANDERÍA	PRECIO S/ LAVANDERÍA	PRECIO UNIT. S/	CANT. CONSUMIDA	COSTO S/	COSTO PRODUCTO S/
LIMPIEZA HABITACIÓN	Hacer camas	Set de Sábanas	300 gr	1.50	0.45	1	0.45	5.03
		Set funda almohada * 2	50 gr	1.50	0.075	1	0.075	
		Duvet	3 Kg	1.50	4.50	1	4.50	
	Limpieza de baños y duchas	Toalla cuerpo	500gr	1.50	0.75	2	1.50	2.82
		Toalla manos	300 gr	1.50	0.45	2	0.90	
		Toalla pies	280 gr	1.50	0.42	1	0.42	
SUB TOTAL / HABITACIÓN MATRIMONIAL								7.85
	PRODUCTO	INSUMO / PRODUCTO	UND. MED	PRECIO* PRESENT	PRECIO UNIT.	CANT. CONSUMIDA	COSTO	COSTO PRODUCTO
LIMPIEZA HABITACIÓN / BAÑOS	Limpieza de vidrios y espejos	Limpia Vidrios	Botella 650 ml	10.7	0.08	1	0.082	0.08
	Limpieza de inodoro, lavamanos y mayólica de ducha	Lejía	Botellas 1850 ml	5	0.041	1	0.04	0.74
		Desinfectante	Botella 500 ml	7	0.70	1	0.70	
	Artículos de limpieza personal (amenities)	Jabón	Caja * 1000 und	727.47	0.73	2	1.45	2.28
		Shampoo	Sachet * 1000 ml	12	0.36	1	0.36	
		Acondicionador	Sachet * 1000 ml	12	0.36	1	0.36	
	Papel Higiénico	Papel higiénico	Pack * 32 und	25	0.78	2	1.56	
SUB TOTAL / HABITACIÓN MATRIMONIAL								3.11
TOTAL / HABITACIÓN MATRIMONIAL								10.95

Fuente: Lista de control de producción

Elaborado por: El Autor

Tabla 17: Distribución de sueldos por centros de costos

DEPARTAMENTO	CARGO	COLABORADOR	SUELDO (S/)	%
GERENCIA	Gerente	Manuel Ordoñez Mori	S/. 4,000.00	25%
ADMINISTRACIÓN	Administradora	Katerin Mori Cruz	S/. 2,500.00	16%
RESERVAS Y RECEPCIÓN	Recepcionista	Llanet Consuelo Zuta Quintana	S/. 930.00	18%
	Recepcionista	Anikeidy Torrejón Culqui	S/. 930.00	
	Recepcionista Noche	Rolando Tello Chavez	S/. 930.00	
HOUSEKEEPING	Camarera	Juanita Mercedes Aquino Ocampo	S/. 930.00	18%
	Camarero	Luis Teodoro Mendoza Cruz	S/. 930.00	
	Camarera	Carolina Malque Occ	S/. 930.00	
ALIMENTO & BEBIDAS	Asistente de cocina	Carola Alejandrina Ríos Samané	S/. 930.00	24%
	Azafata	Elida Mercedes Valque Vilca	S/. 930.00	
	Asistente de cocina	Ruth Aquino Ocampo	S/. 930.00	
	Azafata	Ada Marina Quijano Quilo	S/. 930.00	
TOTAL SUELDOS MESAUALES			S/. 15,800.00	100%

Fuente: Lista de control de producción

Elaborado por: El Autor

Tabla 18: distribución de costos de servicios

SERVICIO	MES	COSTO
Agua	Junio	S/. 292.80
Luz	Junio	S/. 370.60
Teléfono / Internet	Junio	S/. 308.40
Gas	Junio	S/. 280.00
Cable	Junio	S/. 50.00
TOTAL AL MES		S/. 1,301.80

5.4. Propuesta de un diseño de un sistema de costeo basado en actividades para el Hotel La Xalca

5.4.1. Situación actual

En el proceso de investigación dentro del Hotel La Xalca, además de las entrevistas que se realizó a la responsable del área de administración, quien nos mencionó que en la actualidad la empresa no cuenta con un sistema estructurado, definido e implantado, nos pudimos dar cuenta que es importante para la organización contar con uno que le permita un adecuado control en cada etapa del proceso productivo, generando conocimientos de los datos reales a los costos directos e indirectos de producción.

La necesidad de contar con un sistema de costeo se basa en que actualmente debido a la mayor competitividad de los mercados, los ciclos de vida más cortos de los productos o servicios, los avances tecnológicos y los clientes cada vez más exigente obligando estos a las empresas determinen costos exactos los cuales suministren información que contribuya el logro del éxito en el tiempo posicionándose en la mente del consumidor.

Entonces; considerando la importancia de la actividad de servicios turísticos, en este caso el sector hotelero, en la economía mundial, la contabilidad de costos no puede pasar desapercibida en esta empresa; por lo que el mecanismo que ayudaría a solucionar este problema es el Sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC) que es una buena opción para determinar los costos asignados a cada actividad en el proceso productivo tanto para bienes como para servicios, encaminado a elevar los niveles de eficiencia y competitividad de la actividad empresarial.

5.4.2. Introducción al modelo ABC

El sistema ABC es un método para asignar gastos usando un enfoque de actividades. Asigna costo de los recursos (humanos, materiales, y de inversión) a las actividades que son realizadas en la empresa y luego los costos de las actividades a los productos.

5.4.3. Beneficios del sistema ABC

Por ser la hotelería una empresa de servicios, tener altos costos indirectos, desarrollarse en un entorno altamente competitivo, y estar necesitada de tener una mayor eficiencia económica el sistema ABC se considera el más adecuado por las siguientes razones:

- ✓ Permite atender los costos de las actividades y administrar con base en sus indicadores de desempeño
- ✓ Provee información para fijación de precios y análisis de utilidades
- ✓ Promueve la toma de decisiones con mayor información sobre el producto
- ✓ Provee información para apoyar iniciativas de reingeniería de procesos

5.4.4. Tipo de empresas compatibles con el sistema ABC

- Manufactureras: Bienes de consumo, automotriz, farmacéuticas
- Prestadoras de servicios turísticos: Hoteles, Restaurantes, Agencias de viajes
- Minería
- Transporte
- Hospitales
- Gobierno

Fuente: sistema de costeo basado en actividad. García (1998)

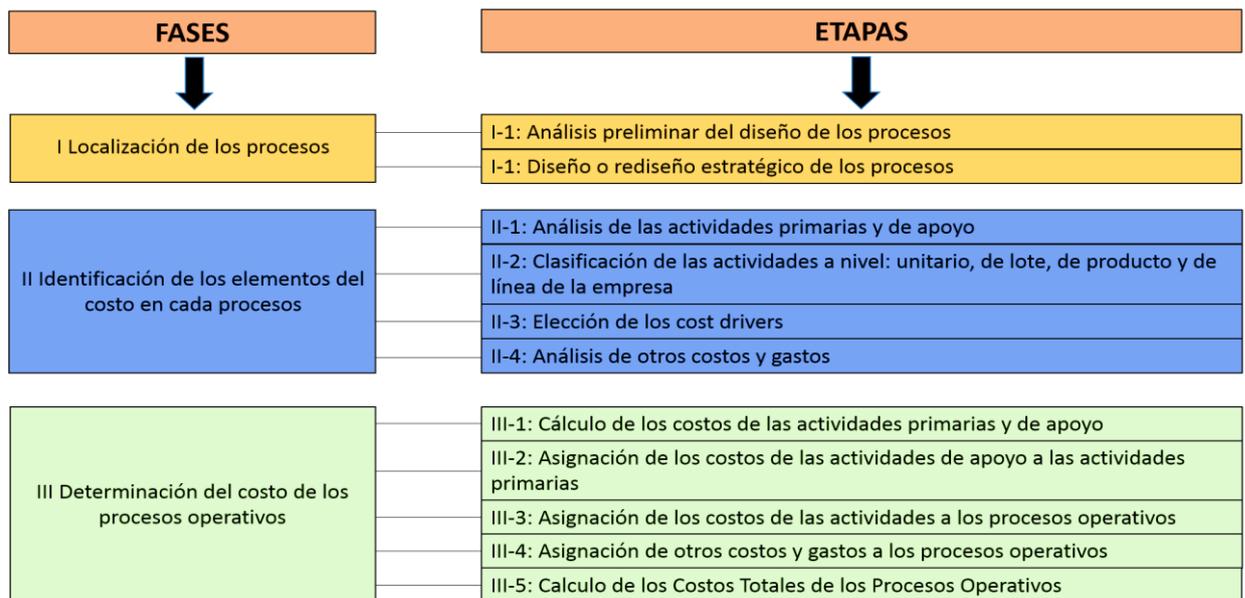
Como podemos comprobar de acuerdo a lo que menciona García, las empresas hoteleras son compatibles con este sistema de contabilidad de costos. Entonces, creemos también que el Hotel La Xalca puede implantar este modelo.

5.4.5. Metodología del ABC propuesta para las instalaciones hoteleras.

En la medida de aplicación del sistema de costos basado en actividades ABC se demuestra que es posible abatir los costos actuales del sector hotelero, permitiéndole a la empresa elevar su competitividad y una mejor toma de decisiones.

Después de buscar bibliografía para poder establecer una metodología que se adecue a las necesidades del sector hotelero, en especial al hotel La Xalca, encontramos un trabajo del autor Alfaro, quien propone una metodología, la misma que en algunos aspectos la hemos adecuado a la empresa objeto de esta investigación, que la develaremos a continuación.

Figura 14. Modelo básico del sistema de costeo por actividades

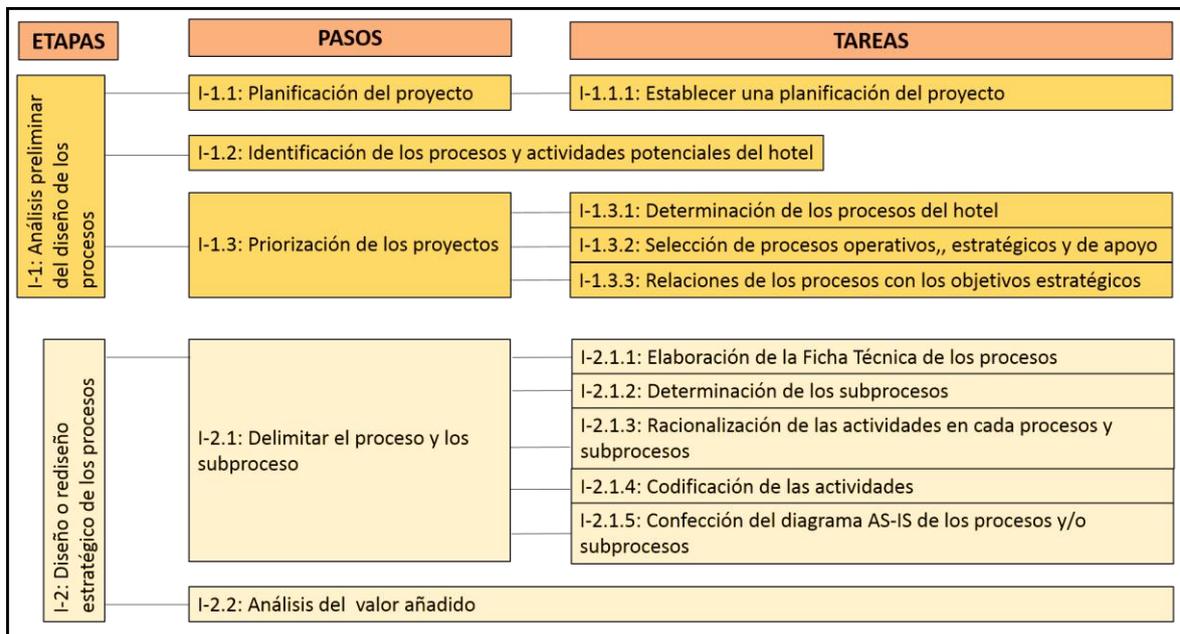


Fuente: Sistema de costos ABC como estrategia financiera para elevar la competitividad en el sector hotelero. Alfaro, G. (2003).

Elaboración Propia

- **Modelo Auxiliar Fase I:**

Figura 15. Localización de los procesos



Fuente: Sistema de costos ABC como estrategia financiera para elevar la competitividad en el sector hotelero. Alfaro, G. (2003).

Elaboración Propia

- **Descripción del esquema**

Fase N° I: Localización de los procesos

Esta fase se desarrolla, con el fin de seleccionar los procesos del hotel, determinando los subprocesos que lo integran y las actividades implicadas, teniendo en cuenta las etapas, pasos y tareas siguientes:

Etapa No. I-1: Análisis preliminar del diseño de los procesos

Paso No. I-1.1: Formación del equipo y planificación del proyecto

Tarea No. I-1.1.1: Formar el equipo de trabajo interdisciplinario

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, los cuales deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión; contar con la presencia de algún experto externo y nombrar al coordinador del proyecto.

Tarea No. I-1.1.2: Establecer una planificación del trabajo

Consiste en definir un cronograma de trabajo, en el cual esté presente el objetivo de cada sesión, evaluar el grado de avance del proyecto, detectar las dificultades, propuestas de soluciones y orientaciones para la continuidad de la investigación.

Paso I-1.2: Identificación de los procesos y actividades potenciales del hotel

Identificar actividades:

Con el objeto de asegurarnos que el análisis de las actividades contemple la organización por completo es necesario considerar el organigrama ya que nos proporciona información de todas las áreas funcionales de la empresa sin excepción.

Paso I-1.3: Priorización de los procesos

Tarea I-1.3.1: Determinación de los procesos del hotel

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se deberá presentar al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación.

Tarea I-1.3.2: Selección de procesos operativos, estratégicos y de apoyo

Todos los procesos que resultaron de la tarea anterior constituyen procesos relevantes del hotel. Sin embargo, con la intención de hacer un análisis más detallado desde el punto de vista del sistema, se sugiere, clasificarlos en: procesos prioritarios (procesos operativos) y en procesos secundarios (procesos estratégicos y de apoyo).

Tarea I-1.3.3: Relación de los procesos con los objetivos estratégicos

El equipo del proyecto deberá realizar una valoración tomando como referencia el cálculo del impacto en el proceso y la repercusión en el cliente.

Una vez calculado el total de puntos para los procesos, tomando como referencia los de máxima puntuación, deben coincidir con los procesos operativos o claves seleccionados en la tarea anterior, pues los procesos secundarios estarán agrupados alrededor de los prioritarios.

Paso N° I-1.4: nombrar al responsable del proceso

Etapas I-2: Diseño o rediseño estratégico de los procesos

Pasó I-2.1: Constitución del equipo de trabajo

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño estratégico del proceso teniendo en cuenta su experiencia en las actividades incluidas, la capacidad creativa e innovadora y que exista una persona como mínimo por cada uno de los departamentos que realizan actividades en el proceso. Se recomienda incluir alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador, posea formación en esta materia y domine las herramientas de trabajo en grupo.

Paso I-2.2: Delimitar el proceso y los subprocesos

Para poder gestionar los procesos, se hace necesario realizar las tareas siguientes:

Tarea I-2.2.1: Elaboración de la Ficha Técnica de los procesos

La elaboración de una ficha técnica incluye elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, tipo de proceso, finalidad, objetivos, proveedores, clientes, entradas, salidas, otros grupos de interés implicados, contenido del proceso, inicio y fin del proceso, subprocesos, procesos y subprocesos relacionados.

Tarea I-2.2.2: Determinación de los subprocesos

En aquellos procesos que para cumplir su finalidad, necesiten realizar múltiples actividades con diferentes objetivos, es más conveniente desde el punto de vista del análisis dividir los procesos en partes bien definidas para aislar los problemas que puedan presentarse y posibilitar un tratamiento personalizado dentro de un mismo proceso.

Es muy importante definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar.

Tarea I-2.2.3: Racionalización de las actividades en cada proceso y subproceso

Teniendo como referencia el cuestionario inicial sobre procesos y actividades elaborados a partir del Paso I-1.2, se propone el cuestionario de descripción de actividades en los procesos y mantener entrevistas constantes con los empleados con el fin de poder determinar cuáles son las actividades que se costearán en los procesos. Lógicamente el objetivo principal es lograr agrupar algunas de ellas o desglosar alguna actividad concreta teniendo en cuenta que pueden existir actividades que fueron identificadas y que son más bien clasificadas como funciones o tareas.

Además, hay que tener en cuenta que las actividades que se definan deben implicar costos significativos para no hacer pasos posteriores innecesarios sino diseñar un Sistema ABC sencillo.

Tarea I-2.2.4: Codificación de las actividades

Para facilitar el trabajo de las restantes fases se hace necesario codificar las actividades, por lo que se propone la estructura de código siguiente:

1	2	3	4
---	---	---	---

1: representa el proceso, o sea, un proceso estratégico, operativo o de apoyo.

2: representa un subproceso que está contenido en el proceso.

3: representa el símbolo que separa el número de la actividad del nombre del proceso y el subproceso.

4: representa el número de la actividad.

Tarea I-2.2.5: Confección del diagrama As-Is de los procesos y/o subprocesos

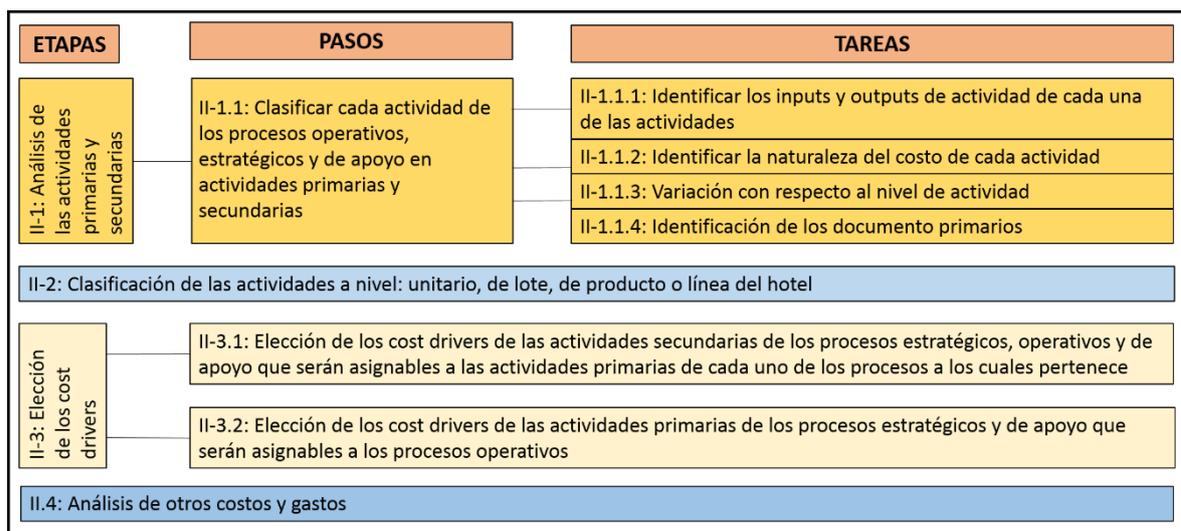
El diagrama del proceso As-Is (tal como es) sirve para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y entiendan la secuencia del mismo. Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

Paso I-2.3: Análisis del valor agregado

Se clasifican todas las actividades según la clasificación de Porter (1985) a) actividades que agregan valor, b) actividades que no agregan valor. Después, cada una de ellas es analizada desde las perspectivas interna y externa, analizando los grupos de interés implicados en el hotel.

- Modelo Auxiliar Fase II:

Figura 16. Identificación de los elementos del costo en cada proceso



Fuente: Sistema de costos ABC como estrategia financiera para elevar la competitividad en el sector hotelero. Alfaro, G. (2003)

Elaboración Propia

- Descripción del esquema

Fase II: Identificación de los elementos del costo en cada proceso

En esta fase se identifican los elementos del costo de las actividades en cada proceso; de esta forma las actividades se convierten en el núcleo del modelo, teniendo en cuenta las etapas, pasos y tareas siguientes:

Etapa No. II-1: Análisis de las actividades primarias y secundarias

Paso II-1.1: Clasificar cada actividad de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo en actividades primarias y secundarias:

En este paso las actividades se analizan en cada uno de los procesos, para ser clasificadas en primarias y secundarias, debido a que las actividades primarias pueden relacionarse de forma directa con el objeto de coste de la empresa y, en determinadas ocasiones, requieren la realización de otras actividades de carácter secundario. A fin de realizar una correcta identificación del generador del costo para la actividad.

Tarea II-1.1.1: Identificar los inputs y outputs o medidas de actividad de cada una de las actividades

En este paso se identifican todos los inputs y outputs de cada una de las actividades primarias y secundarias, es decir, las entradas necesarias para que comience cada actividad y las salidas que se obtienen de cada una de ellas y que implica al recurso consumido por parte de la misma.

Tarea II-1.1.2: Identificar la naturaleza del costo de cada actividad

Se identifica la naturaleza de los costos de las actividades atendiendo a los elementos integrantes del mismo, es decir, materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos (material indirecto, mano de obra indirecta y otros costos), conociendo de esta forma cómo estarán conformados los costos de todas las actividades.

Tarea II-1.1.3: Variación con respecto al nivel de actividad

Se analizan las actividades en relación a sus fluctuaciones con respecto al nivel de actividad, o sea, si son: fijas, variables o mixtas.

Tarea II-1.1.4: Identificación de los documentos primarios

A cada actividad se le identifica el documento primario, o sea, el documento de base que servirá para registrar contablemente la actividad.

Etapa II-2: Clasificación de las actividades a nivel: unitario, de lote, de producto o línea y de empresa

Una vez realizada la clasificación de la etapa II-1 se recomienda realizar otra clasificación en función del nivel al cual se realizan, en cuatro categorías:

- Actividades a nivel unitario,
- Actividades a nivel de lote,
- Actividades a nivel de producto,
- Actividades a nivel de empresa.

Etapa No. II-3: Elección de los cost drivers

Para los costos de las actividades que serán asignados a otras actividades, se deberán elegir los cost-drivers, que mejor respeten la relación causa-efecto entre:

Consumo de Recursos —————> Actividad asignada —————> Actividad

Asimismo, entre los que cumplan la anterior condición, se deberá tener en cuenta, aquel que sea más fácil de medir e identificar.

Paso No. II-3.1: Elección de los cost drivers de las actividades secundarias de los Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo que será asignables a las actividades primarias de cada uno de los procesos a los cuales pertenece:

En efecto, dentro de cada actividad secundaria que se realice en los Procesos de Estratégicos, Operativos y de Apoyo se deberá elegir aquel cost-driver, que mejor respete la relación causa-efecto entre:

Consumo de Recursos —————> Actividad secundaria —————> Actividad primaria

Asimismo, se deberá tener en cuenta los aspectos explicados en la Etapa No. II-3.

Paso No. II-3.2: Elección de los cost drivers de las actividades primarias de los Procesos de Estratégicos y de Apoyo que serán asignables a los Procesos Operativos

Para cada actividad primaria que se realice en los Procesos Estratégicos y de Apoyo se deberá elegir aquel cost-driver, que mejor respete la relación causa-efecto entre:

Consumo de Recursos —————> Actividad primaria —————> Procesos operativos

Etapa No. II-4: Análisis de otros costos y gastos

Existen costos y gastos que no pudieron ser identificados para cada actividad por no tener la forma más correcta de imputar su costo, por lo que en este etapa se determinará a quién se les asignarán (Proceso Operativo o Gasto del Período) y cómo se asignarán.

- **Modelo Auxiliar Fase III:**

Figura 17: Determinación del costo de los procesos operativos

ETAPAS	PASOS
III-1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundaria	III-1.1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los procesos
	III-1.2: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los procesos operativos
	III-1.3: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los procesos de apoyo
III-2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias	III-2.1: Asignación de los costos de las actividades secundarias a las actividades primarias del procesos estratégicos
	III-2.2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del proceso operativo
	III-2.3: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del proceso de apoyo
III-3: Asignación de los costos de las actividades a los procesos operativos	III-3.1: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos Estratégicos a los Procesos Operativos
	III-3.2: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos de Apoyo a los Procesos Operativos
III.4: Asignación de otros costos y gastos a los procesos operativos	
III.5: Cálculo de los costos totales de los procesos operativos	

Fuente: Sistema de costos ABC como estrategia financiera para elevar la competitividad en el sector hotelero. Alfaro, G. (2003).

Elaboración Propia

- **Descripción del esquema**

Fase III: Determinación del costo de los procesos operativos

Durante esta fase se elabora el Manual de Procedimientos para el cálculo del costo de los procesos, el cual contiene el cálculo del costo de las actividades de cada proceso y su explicación.

Etapa III-1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo:

Para realizar esta etapa se tienen en cuenta: Paso No. II-1.1; Tarea No. II-1.1.2 y Tarea II-1.1.4, de la Fase II.

Paso No. III-1.1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos Estratégicos.

Paso No. III-1.2: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos Operativos.

Paso No. III-1.3: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos de Apoyo.

Etapa No. III-2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias:

Para realizar esta etapa se tiene en cuenta: Paso No. II-3.1, de la Fase II.

Paso No. III-2.1: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso Estratégico:

Para realizar este paso se tiene en cuenta el Paso No. III-1.1.

Paso No. III-2.2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso Operativo

Para realizar este paso se tiene en cuenta el Paso No. III-1.2.

Paso III-2.3: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso de Apoyo:

Para realizar este también se tiene en cuenta el Paso No. III-1.3.

Etapa No. III-3: Asignación de los costos de las actividades a los Procesos Operativos:

Para realizar esta etapa se tiene en cuenta el Paso No. II-3.2, de la Fase II.

Paso No. III-3.1: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos Estratégicos a los Procesos Operativos

Para realizar este también se tiene en cuenta el **Paso No. III-2.1.**

Paso No. III-3.2: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos de Apoyo a los Procesos Operativos

Para realizar este también se tiene en cuenta el **Paso No. III-2.3.**

Etapa No. III-4: Asignación de otros costos y gastos a los Procesos Operativos

Para realizar esta etapa se tiene en cuenta la **Etapa No. II-4, de la Fase II.**

Etapa No. III-5: Cálculo de los Costos Totales de los Procesos Operativos

Los costos asignados directamente a los Procesos Operativos o a través de cost-drivers, se determinan con el objetivo de conocer cuánto le cuesta al hotel cada Proceso Operativo.

Para realizar esta etapa se tienen en cuenta las **Etapa No. III-3 y No. III-4.**

Tabla 19: Formato propuesto para calcular costos

DESAYUNO BUFFET	PRODUCTO	INSUMO / PRODUCTO	UND. MED	PRECIO* PRESENT	PRECIO UNIT.	CANT. CONSUMIDA	COSTO UNIT.	COSTO PRODUCTO	IGV	UTILIDAD	PRECIO TOTAL	

LIMPIEZA HABITACIÓN	PRODUCTO	INSUMO / PRODUCTO	UND. MED LAVANDERÍA	PRECIO LAVANDERÍA	PRECIO UNIT.	CANT. CONSUMIDA	COSTO	COSTO PRODUCTO	IGV	UTILIDAD	PRECIO TOTAL	

LIMPIEZA HABITACIÓN / BAÑOS	PRODUCTO	INSUMO / PRODUCTO	UND. MED	PRECIO* PRESENT	PRECIO UNIT.	CANT. CONSUMIDA	COSTO	COSTO PRODUCTO	IGV	UTILIDAD	PRECIO TOTAL	

CAPITULO VI
DISCUSIÓN

VI. DISCUSIÓN

Los costos tradicionales en los últimos tiempos han perdido validez, ya que la eficiencia productiva no se permite únicamente a la maximización de la producción y a la minimización de costos. El mundo, la sociedad, las organizaciones, los individuos y el entorno mismo tienden a cambiar rápidamente, entonces el modelo de cálculo de los costos para las empresas es de suma importancia, ya que estos son los que determinan la viabilidad del negocio y, la empresa que es objeto de estudio, también forma parte de todo ese sistema de cambio, por lo que se le hace necesario tener como sistema diseñado e implantado dentro de sus componentes gerenciales.

Delgado, W. (2010) en su tesis “diseño de un sistema de costos con el método ABC para el hotel la Giralda de la ciudad de Ibarra” al igual que nosotros, pudo determinar que la aplicación del método ABC puede darnos información oportuna y precisa sobre los costos indirectos en base a la ejecución de las actividades desarrolladas en la empresa, delgado, al igual que nosotros, observó que en el departamento de alimentos y bebidas es donde más se consumen recursos debido que para la elaboración de sus productos necesitan de estos en una gran cantidad y frecuencia. Asimismo, nos menciona que en el hotel la Giralda, algunos productos se estaban vendiendo al costo y que por consecuencia, al final del periodo, los resultados no eran los esperados; sin embargo, debido a la magnitud de nuestra investigación, nosotros no hemos profundizado en ese tema y no podríamos emitir juicio alguno.

Durante el desarrollo de este informe, y al igual que Henríquez, T. (2014), hemos comentado que gestionar procesos tiene un gran impacto en los resultados, pues si se conocen y analizan cada una de las actividades que intervienen en el proceso de generación de bienes y servicios, se puede orientar o reorientar la visión de metas con decisiones estratégicas acertadas. Pues la toma de decisiones estará respaldada por información financiera confiable y oportuna. Pero esto será posible si uno de los elementos determinantes para su composición (de la información financiera), como son los costos, se encuentran claramente establecidos y a detalle.

Cuando se habla de costos, generalmente se encuentra vinculada al sector industrial y permite desarrollar abundante información, mientras que por el sector servicio es escasa, es lo que nos afirma Choy, E. (2012) en su artículo “el dilema de los costos en las empresas de servicio”. Tal afirmación no está lejos de la realidad, porque aunque la publicación del mismo fue en el año 2012, en la actualidad y para el desarrollo de nuestro informe, nos hemos encontrado limitados de información. Con la DR. Choy, nosotros podemos coincidir en el planteamiento de que las empresas que prestan servicios tienen características particulares que condicionan su gestión y que es por ellos que la determinación de los costos para estas son muy complejas y diversas, pues los procedimientos para su cálculo depende del tipo de actividad, servicio, producto y tamaño de la empresa. Esperamos que nuestra investigación sirva a las siguientes y que estas generen un cambio significativo en las empresas del sector turismo de la región amazonas.

La presente tesis además de contar con un diseño de costeo ABC, pretende que el Hotel La Xalca pueda implementarlo en su organización y usarlo para generar mejor resultado al final de cada periodo. Visto desde esta perspectiva, revisamos y citamos la tesis de Benites, D. (2011) titulada Implementación de un sistema de costeo ABC para la creación de una ventaja competitiva en la empresa “F & F Kids pues él analizo la situación actual de la empresa y determinó que ésta usa un sistema tradicional de costeo el cual no le permite gestionar los costos al punto de reducirlos, entonces diseño un modelo de costeo ABC de acuerdo a las particularidades de la empresa lo implementó y así se le hizo más fácil comprobar que este método contribuye a la creación de una ventaja competitiva consiguiendo la reducción de costos de producción y la eficiencia que la empresa consigue cuando se basa en información real para tomar decisiones.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES

VII. CONCLUSIONES

La estructura organizativa del hotel La Xalca es una de tipo vertical, en la que el gerente seguido de su administradora son las personas encargadas de la dirección de la organización, sin embargo se siente un buen clima organizacional donde todos los colaboradores se sienten en confianza de aportar para el buen manejo y toma de decisiones. Además, la empresa cuenta con un manual de procedimientos para los tres principales departamentos; dicho sea de paso, son los de mayor incidencia; nos referimos a recepción, alimentos y bebidas y housekeeping.

De acuerdo a la estructura de los procesos productivos del hotel concluimos que hay algunos procesos que están explícito en las actividades diarias, como son las acciones de ventas y compras que están adheridas a los departamentos de recepción, alimentos & bebidas y housekeeping; las de apoyo que son solicitadas cada fin de mes como es en el caso de contabilidad, mantenimiento cuando algún colaborador informa de ciertos desperfectos y el de informática cuando se tiene que actualizar la web del hotel, por otro lado, existen también la actividades implícitas pues estas se realizan pero no se ve en las actividades diarias pero que sin embargo también forman parte importante para la gestión del hotel, estas son las estratégicas divididas entre las de marketing, gestión de mejoras y gestión y coordinación de tareas.

De la distribución de costos en cada departamento, pudimos notar claramente que donde se realiza mayor consumo de actividades y recursos es en el de Alimentos y Bebidas, a diferencia del área de recepción que es donde los procesos son mayormente computarizados y si bien es cierto consumen muchas actividades sin embargo el uso de recursos no se comparan con los de A&B y housekeeping. En esta última, también hay gran cantidad de consumo de actividades y recursos casi tanto como en A&B.

Para la implementación del sistema ABC, se diseñó un modelo básico que se adecua al sector hotelero. Este modelo tiene tres fases y 11 etapas, cada etapa tiene pasos las que a su vez tienen que cumplir determinadas tareas.

CAPITULO VIII
RECOMENDACIONES

VIII. RECOMENDACIONES

La empresa podría continuar con su estructura organizacional y el departamento de administración en coordinación con gerencia debería implementar un plan de inducción, pues esta le permite al personal ubicarse dentro del organigrama para conocer sus funciones y como desarrollarlas.

El departamento de administración en coordinación con todo el equipo de colaboradores, debería analizar la estructura de los procesos productivos y después elaborar diagramas específicos para cada uno de ellos; referidos a los de creación de productos y servicios en cada departamento del hotel. Estos diagramas permitirán discriminar actividades y/o recursos que sean identificadas como innecesarias para la realización de la gestión de costos.

Usar las listas de control de actividades y de producción que elaboramos y empleamos en el desarrollo de este informe, el cual está a detalle y les permitirá calcular los costos reales por producto. Realizar una prueba piloto con la participación de todos los colaboradores y bajo el apoyo de una persona que conozca la metodología del ABC.

La empresa podría contratar los servicios de una persona que conozca la metodología del modelo ABC e implementarlo en la empresa para asignar de manera más adecuada los costos indirectos a los productos y servicios para poder tomar decisiones en beneficio de ésta y así ser más competitivo dentro del mercado. Este proceso de implementación puede ser mediante los pasos propuestos en esta tesis adaptados a cada casuística de la empresa.

CAPITULO IX
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benítez, D. (2011).** *Implementación de un sistema de costos ABC para la creación de una ventaja competitiva en la empresa “F & F KIDS”.* (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte). Recuperado de <<http://repositorio.upn.-edu.pe/xmlui/bitstream/handle/11537/1324/Benites%20Lazaro,%20Dina%20Luc%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>: consultado el 12/11/15
- Delgado, W. (2010).** *Diseño de un sistema de costos con el método ABC para el hotel la Giralda de la ciudad de Ibarra.* (Tesis de licenciatura, Universidad del Norte). Recuperado de <<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/491/1/02%20IC%20095%20TESIS.pdf>>: consulado el 29/10/2015
- Henríquez, T. (2014):** *Modelo ABC – ABM para la gestión de costos en el sector hoteles de playa de los departamentos de la libertad y la paz.* (Tesis de licenciatura, Universidad de el Salvador). Recuperado de <<http://ri.ues.edu.sv/6661/1/Trabajo%20de%20graduaci%C3%B3n%20F59.pdf>> consultado el 29/10/2015
- Campa, F. (2004).** *La contabilidad de gestión en la industria hotelera: estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España.* Recuperado de <<http://www.jggomez.eu/C%20y%20gesti%C3%B3n%20Sectorial/1%20Modelo%20ABC%20en%20Hoteles.pdf>>.
- Adame, R. (2000).** *Costeo basado en actividades: conceptos teóricos y metodología de implementación.* Recuperado de <<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130910/1020130910.PDF>>
- Delgado, W. (2010).** *Sistemas de contabilidad y costos en las empresas hoteleras.* Recuperado de <<http://www.jggomez.eu/C%20y%20gesti%C3%B3n%20Sectorial/1%20Modelo%20ABC%20en%20Hoteles.pdf>>.
- Choy, E. (2012).** *Dilema de los costos en las empresas de servicios.* Revista Quipukamayoc, 20(37), 7-14 recuperado de <<http://www.jggomez.eu/C%20y%20gesti%C3%B3n%20Sectorial/1%20Modelo%20ABC%20en%20Hoteles.pdf>>.

//sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/-publicaciones/quipukamayo
c/2012/V20n35-1/pdf/a02v35n1.pdf>

Alfaro, G. (2003). *El sistema de costos ABC como estrategia financiera para elevar competitividad en el sector hotelero*; Universidad Michoacana de San Nicolás De Hidalgo. Recuperado de <https://prezi.com/ubyivom1-jmwy/implementacion-de-un-modelo-de-costos-abc-hotel-four-points/>, consultado el 19/10/2015.

Garcia, M. (1998). *Sistema de costeo basado en actividad*; Mexico recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/491/1/02%20ICA%20095%20TESIS.pdf>. Consultado el 15/05/2016

Hotel La Xalca

Manual de procedimiento de los departamentos del hotel la xalca. (2014)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)

Reglamento de establecimientos de hospedaje, Decreto supremo N° 001-2015

CAPITULO X

ANEXOS

X. ANEXOS

Guía de entrevista dirigida al Gerente del Hotel La Xalca

UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS
GUÍA DE ENTREVISTA
Investigación: Diseño de un sistema de coste basado en actividades para el hotel La Xalca.
DIRIGIDO A: Personal directivo (Gerencia)
Objetivo de investigación: Obtener y analizar información relevante para finalmente emplearla en el diseño de un sistema de costeo basado en actividades.
I. DATOS GENERALES.
1.1.Nombres y apellidos: _____
1.2.Grado de instrucción: _____
1.3.Cargo: _____
1.4.Área: _____
II. PREGUNTAS DE ANÁLISIS
2.1.Le pedimos por favor que nos haga una reseña histórica del hotel La Xalca
2.2.¿Cuenta el hotel con manual de organización y funciones?
2.3.¿Controla personalmente los gastos hechos por la empresa?
2.4.¿El hotel cuenta con un presupuesto anual?
2.5.¿Quién lo hace? ¿Sabe usted cómo lo hace?
2.6.¿Están controladas las ventas del hotel?
2.7.¿Tiene un control de proveedores en su empresa?
2.8.¿Se controla el uso de la mercadería para la fabricación de productos y/o servicio?
2.9.¿Cree usted que controlando las actividades que se realizan en el hotel se pueden controlar los costos?
<i>Muchas gracias por su valiosa colaboración.</i>

Guía de entrevista dirigida a la Administradora del Hotel La Xalca

UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS

GUÍA DE ENTREVISTA

Investigación: Diseño de un sistema de coste basado en actividades para el hotel La Xalca.

DIRIGIDO A: Personal directivo (Administración)

Objetivo de investigación: Obtener y analizar información relevante para finalmente emplearla en el diseño de un sistema de costeo basado en actividades.

I. DATOS GENERALES.

1.1. Nombres y apellidos:

1.2. Grado de instrucción:

1.3. Cargo:

1.4. Área:

II. PREGUNTAS DE ANÁLISIS

2.1. Cuenta el hotel con manual de organización y funciones

2.2. ¿Controla personalmente los gastos hechos por la empresa?

2.3. ¿El hotel cuenta con un presupuesto anual?

2.4. ¿Quién lo hace? ¿Sabe usted cómo lo hace?

2.5. ¿Están controladas las ventas del hotel?

2.6. ¿de qué manera clasifica el hotel a sus proveedores?

2.7. ¿Se controla el uso de la mercadería para la fabricación de productos y/o servicio?

2.8. ¿Cuál es el sistema contable que tiene actualmente el hotel?

2.9. ¿Cree usted que controlando las actividades que se realizan en el hotel se pueden controlar los costos?

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Guía de entrevista dirigida a los colaboradores del Hotel La Xalca

UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS

GUÍA DE ENTREVISTA

Investigación: Diseño de un sistema de coste basado en actividades para el hotel La Xalca.

Dirigido a: Colaboradores de la empresa.

Objetivo de investigación: Obtener y analizar información relevante para finalmente emplearla en el diseño de un sistema de costeo basado en actividades.

I. DATOS GENERALES.

1.1. Nombres y apellidos: _____

1.2. Grado de instrucción: _____

1.3. Área: _____

1.4. Cargo: _____

II. PREGUNTAS DE ANÁLISIS

2.1. ¿Cuál es su horario de trabajo? ¿de qué modo es controlado su horario de trabajo?

2.2. Menciones y describa las actividades que desempeña usted según área y cargo: _____

2.3. ¿Cuántas personas participan en la realización de la actividad? _____

2.4. ¿Qué materiales, y/o insumos necesitas para realizar tus actividades? Ej. Mat. De limpieza, materia prima (verduras, carne...), etc. _____

2.5. ¿Qué otros recursos utilizas que te lo proporciona el hotel? Ej. Agua, gas, teléfono, utensilios, cocina, etc. _____

2.6. ¿Qué motiva que tengas que realizar esta actividad? Ej. Entrada de clientes, salida de clientes, desperfectos _____

2.7. ¿Con qué servicio o producto está relacionada esta actividad? Ej. Buffet, limpieza de habitaciones, etc. _____

2.8. ¿Cuándo y por qué se necesitan más personas para realizar esta actividad? _____

Observaciones:

Observaciones:

ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL ENTREVISTADOR

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Certificado de ITSE

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL CHACHAPOYAS

CERTIFICADO DE INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES DE DETALLE
N° 065 - 2015

El órgano ejecutante de la Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones, en cumplimiento de lo establecido en el D.S. N° 058-2014-PCM, ha realizado la Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones de Detalle al

HOTEL: "LA XALCA"
(Edificación Local/Establecimiento/Estancia)

ubicado en **JR. GRAU N° 940**
(Calle, Av., J., Urb.)

distrito de **CHACHAPOYAS**, provincia de **CHACHAPOYAS**, departamento de **AMAZONAS**

solicitado por **MANUEL ORDOÑEZ MORI**
(Nombre del propietario, representante legal, conductor o administrador)

El que suscribe **CERTIFICA** que el objeto de la Inspección antes señalado **CUMPLE** con la normativa en materia de seguridad en edificaciones, otorgándose el presente **CERTIFICADO DE ITSE**.

Capacidad Máxima de la Edificación: **134** (CIENTO TREINTA Y CUATRO) personas
(En personas) (En literas)

Giro o actividad de la Edificación: **HOTEL** Área de la Edificación (m²) **2,326.57 m²**

Documento: **SOLICITUD** Reg. N° **37729**

Resolución N.° **067-2015-MPCH-GMASP-ITSE/G**

VIGENCIA: INDETERMINADO

LUGAR: **CHACHAPOYAS**

FECHA DE EXPEDICIÓN: **30/11/2015**
(D/M/A)

 **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS**
CALLE DE LA LIBERTAD, CHACHAPOYAS
TEL: 075 421 111
(FIRMA Y SELLO)

El presente Certificado de ITSE no constituye autorización alguna para el funcionamiento del objeto de la presente inspección.

NOTA: DE ACORDO A LAS NORMAS VIGENTES, EL PRESENTE CERTIFICADO DEBE SER FIRMADO POR LA AUTORIDAD COMPETENTE. ESTE CERTIFICADO DEBE COLOCARSE EN UN LUGAR VISIBLE DENTRO DEL EDIFICIO, LOCAL, ESTABLECIMIENTO O INSTALACIÓN, CUALQUIER TIPO O DIMENSIONES QUE VALGA EL PRESENTE CERTIFICADO.

Gestión y Desarrollo

Licencia municipal

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL CHACHAPOYAS

LICENCIA MUNICIPAL N° 00000197
RUC N° 20561296422



La MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS concede la siguiente:

LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO
A don(ña) **MAORMO 29 E.I.R.L.**

Para **EL FUNCIONAMIENTO DE UN HOTEL CON EL NOMBRE DE "HOTEL LA XALCA"**

ubicado en **JR. GRAU N° 940** de conformidad con la partida N° **1.3.2.9.1.4** de ingresos del Presupuesto Municipal vigente

Horario de Atención: **LAS 24 HORAS**

Área de Local: **198.8**

Observaciones:
La presente Licencia quedará automáticamente anulada en caso que el propietario lo utilice para otra actividad distinta a la descrita.

EXHIBIR LA PRESENTE LICENCIA EN LUGAR VISIBLE DENTRO DEL LOCAL

Chachapoyas, Martes, 29 de Diciembre del 2015

V.P. EXPEDIENTE N° 6988



Certificado de Dircetur

GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS
DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO SUPREMO N° 001-2015-MINCETUR

CONSTANCIA

Que el Establecimiento: **LA XALCA HOTEL**

Ubicado en la: Jr. Grau N° 940

Distrito: CHACHAPOYAS Provincia: CHACHAPOYAS Departamento: AMAZONAS

Se encuentra registrado en el Directorio de Establecimientos de Hospedaje:

Clasificado como: **HOTEL** Categoría: **3 ESTRELLAS**

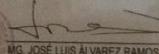
Siendo propiedad de la Empresa:

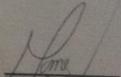
MAORMO 29 E.I.R.L.

Con domicilio legal en: Jr. Grau N° 940

Distrito: CHACHAPOYAS Provincia: CHACHAPOYAS Departamento: AMAZONAS

Chachapoyas, 29 de Enero del 2016

 **MG. JOSÉ LUIS ALVAREZ RAMOS**
DIRECTOR REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

 **DIRECCION DE TURISMO**

NOTA: ESTE CERTIFICADO ES INTRANSFERIBLE Y DEBERÁ FIGURAR EN UN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO. TODO CAMBIO DE UBICACIÓN, RAZÓN SOCIAL, NOMBRE COMERCIAL, DEBERÁ SER COMUNICADO A LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO.

Plano de evacuación



Entrevista a colaboradores de Recepción



Entrevista a colaboradores de A&B



Entrevista a colaboradores de A&B



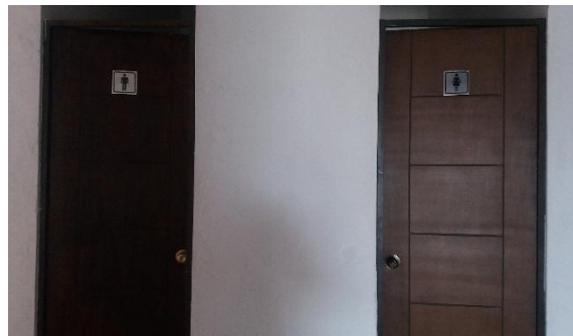
Tarifas del hotel

TIPO DE HABITACIONES	TARIFA RACK
SIMPLE	S/. 290.00
DOBLE O MATRIMONIAL	S/. 360.00
SIMPLE SUPERIOR	S/. 320.00
MATRIMONIAL SUPERIOR	S/. 420.00
TRIPLE	S/. 480.00
SUITE FAMILIAR	S/. 530.00

Lobby del Hotel



Baños comunes – diferenciados



Ficha registro huéspedes

MADRID 29 EIRL REGISTRO DE HUÉSPEDES/ GUEST REGISTRATION

Formulario de registro de huéspedes con campos para nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, y datos de contacto. Incluye un número de identificación N° 003369.

Actividades de colaboradora de A&B



Control de asistencia de colaboradores

TARJETA DE ASISTENCIA

Datos del Trabajador
 Nombre: RUTH AGUIÑO ECAMPO
 D.N.I.: 74838330 Teléfono: 9906533196
 Cargo: PERIODO: MARZO 2018

Fecha	Entrada	Salida	Horas	Salida	Horas	Libre	Tempo
jue 01/03/18	08:15	18:30					
vie 02/03/18	08:15	18:30					
sáb 03/03/18							
dom 04/03/18							
lun 05/03/18							
mar 06/03/18							
mie 07/03/18							
jue 08/03/18							
vie 09/03/18							
sáb 10/03/18							
dom 11/03/18							
lun 12/03/18							
mar 13/03/18							
mie 14/03/18							
jue 15/03/18							
vie 16/03/18							
sáb 17/03/18							
dom 18/03/18							
lun 19/03/18							
mar 20/03/18							
mie 21/03/18							
jue 22/03/18							
vie 23/03/18							
sáb 24/03/18							
dom 25/03/18							
lun 26/03/18							
mar 27/03/18							
jue 28/03/18							
vie 29/03/18							
sáb 30/03/18							
sáb 31/03/18							

Total de Horas Laboradas
 Costo a Hora
 Remuneración Mensual

Controlando cantidades de insumos



Presentación de desayuno buffet



Actividades de colaboradora de Housekeeping



Presentacion de camas



Actividades de colaboradora de Housekeeping



Presentación de baños



Instalaciones del hotel

