



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE COSTOS HOTELEROS
PARA EL HOTEL & SPA CASA REAL DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

AUTORA:

XIOMARA CRISTINA RODRÍGUEZ GARCÍA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Xiomara Cristina Rodríguez García, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. C. Víctor Manuel Albán Vallejo
DIRECTOR

Dr. Alberto Patricio Robalino
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Xiomara Cristina Rodríguez García, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de noviembre de 2017.

Xiomara Cristina Rodríguez García
C.C. 060408007-7

DEDICATORIA

Detrás de cada logro existe una motivación; y la mía son mis padres, mi hermano, mis abuelitos y en especial mi abuelito Tobías que desde pequeña creyó en mí y me impulsó a ser mejor cada día.

A ellos dedico cada logro de mi vida, y siendo este uno de los más importantes quiero decirles que todo el esfuerzo puesto en este trabajo fue por ustedes, por el amor incondicional que me han dado en cada momento.

Xiomara Cristina Rodríguez García

AGRADECIMIENTO

Todos los seres humanos somos el resultado de lo que pensamos, de lo que aprendemos y sobre todo de los principios que nos mueven en la vida.

Agradezco a Dios porque sus planes para conmigo siempre han sido los mejores y me ha bendecido a cada instante; a mis padres, por darme la mayor muestra de amor, ese amor que va más allá del propio, que lo da todo sin pedir nada a cambio; a mi hermano por alegrarme la vida y apoyarme con cariño siempre.

Como no agradecer a mis maestros que formaron parte de mi preparación profesional; de manera especial al Dr. C. Víctor Albán y Dr. Patricio Robalino, por compartir sus conocimientos, experiencias y sobre todo su amistad conmigo.

Finalmente agradecer a todo el personal del Hotel & SPA Casa Real, por la apertura brindada para desarrollar mi trabajo y hoy concluirlo con éxito.

Xiomara Cristina Rodríguez García

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.2.1 Contabilidad.....	10
2.2.2 Contabilidad de Costos.....	12
2.2.3 Sistema.....	13
2.2.4 Modelo.....	14
2.2.5 Costos	14
2.2.6 Sistema de Costos.....	19
2.2.7 Modelo de Costos	23

2.2.8	Gestión.....	24
2.2.9	Gestión de Costos	24
2.2.10	Modelo de Gestión.....	25
2.2.11	Modelo de gestión de costos.....	26
2.2.12	Indicadores de Gestión	27
2.2.13	Sector Hotelero	28
2.2.14	Costos Hoteleros.....	29
2.2.15	Costos ABC	30
2.2.16	Conceptos básicos empleados en el modelo ABC.....	35
2.2.17	Gestión de Costos por Actividades (ABM).....	38
2.2.18	ABC y ABM.....	41
2.2.19	Precio de Venta.....	42
2.2.20	Toma de Decisiones.....	43
2.3	IDEA A DEFENDER	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	45
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
3.4.1	Métodos	46
3.4.2	Técnicas	47
3.4.3	Instrumentos	48
3.5	RESULTADOS	48
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	56
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		57
4.1	ETAPA PREVIA	57
4.1.1	Descripción del Hotel	57
4.1.2	Alcance	58
4.1.3	Organización y socialización del modelo de gestión.....	59
4.2	ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.....	59
4.2.1	Análisis de Procesos	59
4.2.2	Definición de los centros de actividad.....	61
4.2.3	Asignación a los objetos de costo.....	75
4.2.3.1	Hospedaje	77

4.2.3.2	Restaurante	79
4.2.3.3	Eventos	80
4.2.4	Determinación y Análisis de costos por servicio.....	83
4.2.4.1	Costo Hospedaje	83
4.2.4.2	Costo Restaurante	86
4.2.4.3	Costo Eventos	88
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES.....	91
	BIBLIOGRAFÍA	92
	ANEXOS	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Parámetros para determinar Precio de Venta	43
Gráfico 2: Establecimiento de precio de venta	52
Gráfico 3: Control de actividades	53
Gráfico 4: Calificación de la gestión realizada	54
Gráfico 5: Importancia del Diseño de Modelo de gestión de costos hoteleros.....	55
Gráfico 6: Modelo Propuesto de Gestión de Costos Hoteleros aplicando el ABC.....	58
Gráfico 7: Porcentaje de Actividades Principales.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de población	46
Tabla 2: Establecimiento de precio de venta	52
Tabla 3: Control de actividades	53
Tabla 4: Calificación de la gestión realizada	54
Tabla 5: Importancia del Diseño de Modelos de gestión de costos hoteleros	55
Tabla 6: Clasificación de Actividades	59
Tabla 7: Procesos por Centros de Costos.....	60
Tabla 8: Parámetros de asignación Administración / Contabilidad.....	63
Tabla 9: Costeo Actividad de apoyo Administración / Contabilidad	64
Tabla 10: Parámetros de asignación Recepción.....	65
Tabla 11: Costeo Actividad de apoyo Recepción	66
Tabla 12: Parámetros de asignación Cocina	67
Tabla 13: Costeo Actividad de apoyo Cocina.....	68
Tabla 14: Parámetros de asignación Mantenimiento	69
Tabla 15: Costeo Actividad de apoyo Mantenimiento	70
Tabla 16: Parámetros de asignación Áreas comunes.....	71
Tabla 17: Costeo Actividad de apoyo Áreas comunes	72
Tabla 18: Costos de Actividades de Apoyo.....	74
Tabla 19: Asignación de Actividades de Apoyo a Actividades Principales	76
Tabla 20: Asignación a los Objetos de Costo	76
Tabla 21: Parámetros de asignación Hospedaje	77
Tabla 22: Costeo Actividad Principal Hospedaje	78
Tabla 23: Parámetros de asignación Restaurante	79
Tabla 24: Costeo Actividad Principal Restaurante	80
Tabla 25: Parámetros de asignación Eventos	81
Tabla 26: Costeo Actividad Principal Eventos	82
Tabla 27: Costo por huésped	84
Tabla 28: Costo por habitación.....	85
Tabla 29: Costo Restaurante	87
Tabla 30: Costo por evento	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Personal Administrativo	99
Anexo 2: Encuesta Personal Operativo	103
Anexo 3: Infraestructura	105
Anexo 4: Instalaciones.....	107
Anexo 5: Organigrama Estructural.....	114
Anexo 6: Procesos y Flujogramas	115
Anexo 7: Análisis de Actividades.....	173
Anexo 8: Costos.....	182
Anexo 9: Frecuencia de Pedidos.....	183
Anexo 10: Promedios de ocupación	185
Anexo 11: Capacidad de Salones de eventos.....	185
Anexo 12: Rol de pagos.....	186
Anexo 13: Cuadro de resumen de depreciaciones por centros de actividad.....	187
Anexo 14: Cuadro de distribución de depreciaciones de bienes de uso general	188
Anexo 15: Depreciación anual y mensual por centros de actividad	189
Anexo 16: Inventario Consolidado	192
Anexo 17: Receta estándar de Desayunos	193
Anexo 18: Costo de menú para eventos.....	195
Anexo 19: Tiempo y costo por actividad.....	196
Anexo 20: Recetas estándar	197

RESUMEN

El Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo permitió una adecuada verificación del beneficio mediante la redistribución de los costos de los servicios ofertados para una correcta toma de decisiones. El personal administrativo y operativo mediante la entrevista y encuesta aplicada respectivamente, indicaron que los costos de los servicios se determinaban de forma empírica y los precios eran fijados en base a la competencia; es así que empleando métodos propios del ABC, se analizaron los procesos ejecutados en el hotel, las actividades y los costos que en éstas se incurren, para posteriormente asignarlos por medio de la separación de centros principales y de apoyo, en base a los conductores de actividad con el fin de establecer los costos de los objetos de costo. Mediante el proceso ABC como herramienta de gestión se logró reestructurar los costos de los servicios de hospedaje, restaurante y eventos de forma más exacta fijando así el costeo total para analizar y verificar la rentabilidad de la empresa en función a los precios establecidos por la administración; por lo que, se recomienda la implementación del modelo con el fin de gestionar apropiadamente los costos y contar con información oportuna y confiable de forma integral.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <COSTOS HOTELEROS> <SISTEMA DE COSTOS ABC> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Dr. C. Víctor Manuel Albán Vallejo

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of a Hotel Fees Management Model for Hotel & SPA Casa Real of Riobamba city, Chimborazo province, allowed an adequate verification of the benefit by means of the re distribution of the costs of the services offered for appropriate decision making. The administrative and operative staff, by using an interview and a survey applied correspondingly, remarked that the costs of the services is determined empirically and prices are set depending on the competence so, by using its own methods from ABC, the executed processes were analyzed, the activities and costs they are applying, for furtherly assign them by means of the separation of headquarters and branches, based on the activity conductors aiming establishing costs of the objects of cost. Through ABC process as a management tool it was possible to re arrange the costs of lodging, restaurant and events more accurately, setting this way the total costing to analyze and verify profitability of the enterprise based on the prices set by the administration; hence, it is recommended the implementation of model aiming an appropriate management of the costs and so have opportune and reliable information in a holistic way.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<MANAGEMENT MODEL> <HOTEL COSTS> <ABC COSTS SYSTEM>
<RIOBAMBA (CITY)>

INTRODUCCIÓN

El turismo en la actualidad representa una actividad con gran impacto económico, está relacionada principalmente con las actividades hoteleras que día a día van creciendo en un mercado altamente competitivo; es así que en este trabajo de investigación se presenta el caso del Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo que tras un minucioso análisis se ha determinado que los costos de los servicios ofertados son establecidos de manera empírica, básicamente por tratarse de una empresa familiar.

La gestión de costos ha representado un tema muy complejo, y más al tratarse del costeo de servicios que implica un mayor grado de dificultad con relación a la asignación de los costos indirectos que en la actividad hotelera representan un alto rubro; siendo la principal problemática de la empresa se propone un Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo que permita un adecuado establecimiento del precio de venta de los servicios de hospedaje, restaurante y eventos, de manera que la administración del hotel tome decisiones correctamente.

Los sistemas de costos comunes utilizados no resultan confiables debido a que los costos obtenidos no son reales, ya que no se consideran todos los recursos consumidos en los procesos ejecutados para brindar los diferentes servicios; inclusive la fijación de precios se ha basado en la competencia del hotel haciendo que la utilidad estimada no sea la idónea y se deje de lado la gestión de costos como herramienta clave para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia.

El trabajo investigativo propuesto se enfoca en el Sistema de Costos Basado en Actividades más conocido como ABC por sus siglas en inglés, aplicado como herramienta de control para la toma de decisiones al área de Hospedaje, Restaurante y Eventos con el fin de lograr una redistribución más precisa de los costos en función a los costos incurridos en las diferentes actividades, asignando adecuadamente los costos indirectos a los servicios, determinando la rentabilidad de los mismos y sobre todo permitiendo a la administración del hotel contar con información oportuna y confiable, no solo desde el punto de vista contable con respecto a los costos hoteleros sino de forma integral, viendo factible su implementación.

En el Capítulo I, trata de la problemática evidente del Hotel & SPA Casa Real ante la falta de un sistema de costos, es así que en este capítulo se da a conocer la importancia de llevar a cabo este trabajo de investigación y proponer su implementación a la administración en función de los objetivos planteados.

El Capítulo II, se refiere al Marco Teórico establecido en dos partes, la primera en cuanto a los antecedentes históricos con relación a investigaciones similares que han sido implementadas que preceden al trabajo investigativo; y la segunda, la fundamentación teórica del trabajo en donde se recopiló toda la información de fuentes bibliográficas con respecto a Contabilidad, Costos, Modelo de Gestión de Costos, Costos Hoteleros como tal, Costos ABC y Precio de Venta.

En el Capítulo III, contiene el Marco Metodológico que determina la modalidad de la investigación, los tipos que orientan la misma, el establecimiento de la población constituida en este caso por el personal del hotel y los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo del trabajo investigativo considerando la importancia de la recopilación de la información y el análisis respectivo de los datos recabados para la ejecución del tema propuesto.

El Capítulo IV, tenemos el Marco Propositivo en el que se realiza la aplicación práctica del Diseño del Modelo de Gestión de Costos Hoteleros en el Hotel & SPA Casa Real, una vez recopilada, analizada y procesada la información para la determinación de los costos de los servicios de Hospedaje, Restaurante y Eventos en base a una asignación apropiada, se ha logrado analizar la rentabilidad obtenida de los servicios ofertados para una correcta toma de decisiones, permitiendo el cumplimiento del objetivo principal de esta investigación.

Por último se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo investigativo propuesto y las recomendaciones pertinentes teniendo como premisa el continuo avance con respecto a la gestión de los costos hoteleros; además se detalla los anexos referentes al desarrollo del trabajo de investigación y la bibliografía respectiva.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La familia Pumagualle Jácome, generación de emprendedores turísticos inician en el 2004 la construcción del Hotel & SPA Casa Real como visión futurista basada en la elegancia de las casas reales de España, siendo símbolo de linaje y distinción dentro del sector hotelero en la Sultana de los Andes; enfocado a la prestación de servicios de hospedaje de calidad que garantizan la satisfacción de los clientes.

Un modelo de gestión de costos hoteleros en el Hotel & SPA Casa Real, resulta necesario tomando en consideración que los costos en los servicios ofertados se determina de forma empírica; ya que al ser un negocio familiar, la administración es de manera vertical; asimismo la empresa cuenta con un contador que se encarga sólo de la parte tributaria y laboral, mas no de la gestión de costos en cuanto a la actividad del negocio. Es así que, básicamente el hotel fija sus precios de venta basándose en la competencia, lo cual no garantiza que ese precio cubra la inversión realizada por parte de la empresa. Consecuencia de lo anterior en el precio de venta no es confiable la utilidad marginada según el propietario.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, permite una adecuada verificación del beneficio mediante la redistribución de los costos de los servicios ofertados para una correcta toma de decisiones, aplicando el modelo ABC?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Costos
Área: Gestión de Costos
Aspecto: Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real
Temporal: 2017
Espacial: Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; que permita una adecuada verificación del beneficio mediante la redistribución de los costos de los servicios ofertados para una correcta toma de decisiones, aplicando el modelo ABC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el marco teórico que fundamenta el desarrollo del modelo de gestión de costos hoteleros mediante una amplia investigación bibliográfica que sustente la ejecución del modelo de manera científica.
- ✓ Utilizar el método de costos basados en actividades (ABC) que permite cuantificar las actividades de la empresa de forma que se vincule los costos con las mismas a través de parámetros, obteniendo un modelo de gestión de costos hoteleros más equitativo.
- ✓ Presentar el Modelo de Gestión de Costos Hoteleros en la empresa como herramienta de gestión que posibilite la priorización de medidas de control de los elementos del costo y que facilite la toma de decisiones en función del análisis de la rentabilidad; además que contendrá conclusiones y recomendaciones con respecto al desarrollo del trabajo de investigación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; al fundamentarse en la teoría existente con relación a la Gestión de Costos permite obtener un soporte para la adaptación de la parte teórica con la situación de la empresa y así establecer un modelo como referencia para las actividades correspondientes a la determinación de costos.

Un Modelo de Gestión de Costos contribuirá a la correcta toma de decisiones considerando que proporcionará datos importantes y necesarios con respecto a costos

hoteleros, por lo que se buscará aprovechar todos los métodos, técnicas e instrumentos existentes para obtener suficiente información para que el modelo sea claro y preciso.

En la empresa resulta importante el Modelo de Gestión de Costos debido a que contribuye al análisis de los elementos del costo con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales; además que permite el uso racional de los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades del Hotel & SPA Casa Real.

Este trabajo de investigación aportará al desarrollo del Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo y su administradora, y permitirá poner en práctica los conocimientos y experiencias adquiridas durante la carrera con el fin de dar soluciones a los problemas diagnosticados y así poder desarrollarme profesionalmente.

Elaborar esta propuesta investigativa es factible considerando la disponibilidad y voluntad de la gerente propietaria y del personal del Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, al brindar la apertura y proporcionar la información necesaria para la ejecución del trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes Históricos

Con respecto al Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros en la provincia de Chimborazo, no existe referencia bibliográfica alguna luego de consultas realizadas a las respectivas universidades y bibliotecas, por lo que el presente trabajo constituye un aporte para la institución.

Como referencia de los archivos que se han podido rescatar como similares, se presenta dentro de los temas especialmente la Gestión de Costos Hoteleros basado en el modelo ABC, es así que Delgado G., W. (2010). *Diseño de un sistema de costos con el método ABC para el Hotel La Giralda de la ciudad de Ibarra*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica del Norte. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/491/1/02%20ICA%20095%20TESIS.pdf>

La hotelería ha ido desarrollando un incremento económico en los últimos tiempos, debido a que cada vez hay más personas que se trasladan de un lugar a otro sea por trabajo o simplemente por turismo; por esta razón en el Ecuador existen una gran variedad de empresas dedicadas a ofrecer servicios de alojamiento y alimentación, este es el caso del Hotel La Giralda de la ciudad de Ibarra, que es la empresa en estudio, que luego de realizar un minucioso estudio se pudo determinar que los costos indirectos siempre han sido el principal problema de esta empresa, debido a que no se puede saber con exactitud cuánto se consume de estos rubros realmente en brindar servicios de alojamiento y de alimentación, por esto es necesario implantar un nuevo método de costeo que nos permita tener un acercamiento más preciso entre los costos y la producción.

El método de costeo basado en las actividades es lo que se propone como alternativa de solución al problema detectado, este método forma parte de las herramientas más novedosas de la gestión empresarial del mundo contemporáneo, y está encaminado a elevar los niveles de eficiencia y competitividad de la actividad empresarial. Esta técnica como forma de organización social permite el

perfeccionamiento empresarial, y como tal, podría ser aplicada en la gestión hotelera, observando siempre las particularidades que identifican las instituciones.

El proyecto propuesto es justificable su realización por la importancia que tiene el funcionamiento del método de costeo ABC en las empresas y en especial en los hoteles ya que es un tema que está en auge y cada vez está siendo más utilizado.
(p.16)

En base a este contexto, Carmona V., A. y Mejía C., E. (2014). *Propuesta del sistema de costos basado en actividades ABC aplicado a la Hostería Durán S.A. de la ciudad de Cuenca para el periodo 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21046/1/TESIS.pdf>

La presente tesis presenta la propuesta de un procedimiento metodológico de aplicación del Sistema de Costos Basado en Actividades ABC en el área de alimentos y bebidas de una empresa hotelera “Hostería Durán S.A.”, de la ciudad de Cuenca, la misma que utiliza un sistema de costeo común donde distribuye los costos indirectos de fabricación directamente hacia los productos finales mediante una tasa predeterminada, siendo nuestro propósito proponer este sistema como un instrumento de gestión empresarial que considere cada una de las actividades para la determinación real de los costos incurridos en el área de estudio.

Para aplicar este sistema, se consideró el año 2013, seleccionando los cinco platos de la carta más apetecidos por los clientes de la Hostería.

La metodología a emplearse es la aplicación práctica de la propuesta, mediante la investigación documental, la observación directa que nos permita establecer cómo se desarrollan las actividades del personal de la empresa en el área de Alimentos y Bebidas, y el posterior procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos durante la investigación.

Para nuestra investigación aplicaremos los métodos deductivo e inductivo, en donde partimos del conocimiento general al momento de la venta de un producto en el área de estudio, hasta llegar a establecer la propuesta metodológica y aplicación del sistema de Costos ABC (...). (p. 2)

En esta misma línea de pensamiento también encontramos a Pérez M., A. (2015). *Diseño e implantación de un modelo ABC/ABM para una empresa hotelera. Cálculo de costes e indicadores de gestión*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10581/TD_Perez_Martinez.pdf?sequence=1

La supervivencia de los establecimientos hoteleros está determinada, entre otros factores, por sus costes de producción. Sin embargo, a pesar de ser un factor crítico del éxito de tales empresas, en nuestro entorno, existen pocos trabajos de investigación que aporten información precisa sobre los costes de los hoteles y sobre el desarrollo de herramientas para el cálculo y control de los mismos.

Junto al análisis de la eficiencia con la que se desarrollan los procesos del establecimiento hotelero, la información obtenida de un sistema de gestión de costes basado en actividades permite, entre otros aspectos críticos del negocio, discriminar entre las actividades que son susceptibles de acometerse por el personal del establecimiento y aquellas otras que deben externalizarse, así como, a partir de la información de los costes de producción asociados a los diferentes niveles de ocupación, hacer posible la definición de los precios de venta mínimos de los servicios.

En este sentido, entendemos que, en los modelos de información económica empresarial, los sistemas de control y gestión de costes constituyen un instrumento valioso para la toma de decisiones.

(...) la justificación de la presente investigación radica en que, como resultado de la misma, se define un marco conceptual de referencia para el diseño y definición de un modelo de gestión de costes para las empresas hoteleras, asumiendo que los elementos caracterizadores de la herramienta deberán adaptarse a las particularidades de ésta. (pp. 7-10)

Del mismo modo, Reyes V., M. (2016). *Procedimiento para el costeo y gestión basado en las actividades para El Hotel Calón de la provincia de Esmeraldas cantón Esmeraldas*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10211/1/Tesis%20Mayra%20Reyes%20FINAL.pdf>

El trabajo de investigación que se presenta, centra su atención en la Propuesta del procedimiento de Costeo basado en Actividades (ABC/ABM), en un hotel localizado en la Provincia de Esmeraldas, Cantón Esmeraldas de Ecuador. Su objetivo general es aplicar un procedimiento para la determinación del costo basado en actividades, a partir de un estudio de los procesos en el área de Alojamiento del Hotel en cuestión.

El sistema propuesto tiene como objetivo facilitar la toma de decisiones de los directivos de la organización, pues el actual sistema de costo carece de información para gestionar eficientemente los servicios que demanda el cliente.

Se realizó una búsqueda amplia de criterios de diferentes autores, sobre la evolución de la Contabilidad de Gestión, analizando sus principales aportaciones y demostrando las ventajas del ABC/ABM sobre los Costos Tradicionales.

Como resultado de la investigación se arriban a conclusiones importantes que coadyuvan a mejorar el modo de gestionar los recursos y actividades que se consumen y ejecutan en el área objeto de estudio. Además permiten considerar estas variables para orientar al investigador hacia donde debe encaminarse para proponer una metodología de implementación de un sistema de costo y gestión basado en actividades en cualquier empresa. (p. 8)

Después de las consideraciones anteriores, el diseño de un modelo de gestión de costos hoteleros representa una temática de gran trascendencia para las empresas que hoy por hoy, necesitan mejorar su gestión de forma integral en base a un sistema contable que permita una adecuada toma de decisiones; específicamente en las empresas de servicios se ha tenido un manejo erróneo de los sistemas de costos, y más en el sector hotelero donde el establecimiento de los precios se fundamenta en la competencia. Desde la perspectiva administrativa, un sistema de costos no es suficiente, debido a que éste considera solamente la parte contable, y organizacionalmente se requiere de un instrumento que a más de facilitar la asignación de costos y el establecimiento de precios, proporcione un referente para administrar eficiente y equitativamente; y esto solo se logra a través de la aplicación de un modelo de gestión de costos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Contabilidad

La Contabilidad según Naranjo Salguero (2006, p.20) “Es la ciencia que analiza, interpreta, ordena y registra las transacciones comerciales de una empresa, dentro de un período contable, para que al final de éste determinar los resultados obtenidos, mediante los estados financieros”; se puede decir así que, la Contabilidad es una ciencia y técnica que recopila información para analizarla y ordenarla con el fin de registrar y presentar de manera cuantitativa los resultados de las operaciones realizadas dentro de un período de tiempo, permitiendo un adecuado y oportuno proceso de toma de decisiones.

Objetivo

“El objetivo principal es conocer la situación económica-financiera de una empresa en un periodo determinado, el que generalmente es de un año; así como también analizar e informar sobre los resultados obtenidos, para poder tomar decisiones adecuadas a los intereses de la empresa” (Sarmiento, R., 2008, p.12).

Desde este punto de vista la Contabilidad se constituye entonces en un instrumento de información con el cual se puede conocer la situación de la empresa, tanto de manera cuantitativa como financiera, y los resultados obtenidos así como también las causas de los mismos con el fin de identificar las posibles falencias y establecer correctivos.

Importancia

La Contabilidad dentro del contexto económico de una organización denominada empresa, tiene su importancia en que permite la obtención de resultados a través del registro de las operaciones, es así que para Castillo, J. (Septiembre, 2016). *Importancia de la contabilidad en las empresas*. Recuperado de <http://www.grupoverona.pe/blog/importancia-de-la-contabilidad-en-las-empresas/>: “La contabilidad es la principal herramienta que existe en el mundo financiero para tomar decisiones que tengan que ver con movimientos de dinero”; la información obtenida al ser clara y precisa permitirá a los usuarios de la información contable tomar decisiones acertadas.

“La contabilidad se ha convertido en un importante producto social, como consecuencia de las interrelaciones existentes entre los intereses económicos de los diversos agentes económicos” (Rodríguez, L. y López, M., 2011, p.25); por lo tanto hoy en día, la Contabilidad no figura como una opción para los empresarios sino como una prioridad con el fin de tener claro aspectos como: situación económica, riesgos, capacidad para enfrentar obligaciones y generar más réditos.

Clasificación

La Contabilidad se clasifica de diversas maneras y según los diferentes autores pero, de acuerdo a Sarmiento, R. (op. cit., p.12) se clasifica en: “a) Comercial o General, b) Industrial o de Costos, c) Bancaria, d) Agrícola, e) De servicios en general, f) Gubernamental y g) Social”; en este mismo sentido Hurtado, A. (1975) clasifica a la Contabilidad así:

Contabilidad Comercial o Mercantil es la que se especializa en el comercio (...)

Contabilidad Industrial o de Costos, se considera como una rama de la Contabilidad General que se ocupa de recoger, ordenar, clasificar, registrar y analizar en forma clara, técnica y escrita, toda esa serie de operaciones y procedimientos tendiente a determinar el costo de los artículos fabricados (...)

Contabilidad Bancaria. Como su denominación lo indica, es la que se lleva en instituciones bancarias y similares (...)

Contabilidad de Cooperativas. Se relaciona con los capitales destinados a esta clase de actividades (...)

Contabilidad Agropecuaria. Es la que se especializa en el registro, control y análisis de las operaciones propias de la Agricultura y Ganadería (...). (p. 9)

Todos los tipos de Contabilidad convergen en la recopilación, análisis, orden, registro y presentación de las operaciones ejecutadas en un determinado ente económico, pero se diversifican de acuerdo a las particularidades propias de la naturaleza del negocio en el que se emplea, es así como se puede ver que la clasificación de la Contabilidad ha sido de acuerdo a las características propias del ámbito en el que ésta se desarrolla con el fin de posibilitar un mejor manejo de la información contable.

2.2.2 Contabilidad de Costos

Gómez, G. (2002, Septiembre 11). *Historia de los costos en contabilidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/historia-costos-contabilidad/>

En las primeras industrias conocidas como la producción en viñedos, impresión de libros y las acerías se aplicaron procedimientos que se asemejaban a un sistema de costos y que media en parte la utilización de recursos para la producción de bienes.

Según estudios se dice que se llevaban algunos libros en donde se registraban los costos para el tratamiento de los productos, estos libros recopilaban las memorias de la producción y se podrían considerar como los actuales manuales de costos.

En 1777 se hizo una primera descripción de los costos de producción por procesos con base en una empresa fabricante de medias de hilo de lino. Mostraba como el costo del producto terminado se puede calcular mediante una serie de cuentas por partida doble que llevaba en cantidades y valores para cada etapa del proceso productivo. (párr. 2-3-10)

La Contabilidad de Costos en sus inicios surge como tal a raíz de la Revolución Industrial, en donde las primeras industrias a medida que nacía la necesidad de recabar información, realizaban registros básicos como simples anotaciones de los desembolsos realizados en la producción, siendo este el comienzo de la técnica contable que permite recopilar los datos y presentarlos para conocimiento de los administradores. De acuerdo a la historia indagada vemos como la evolución de la Contabilidad de Costos no ocurre de manera continua sino que influenciada por factores sociales propios de la época se vio estancada en cierto tiempo hasta que finalmente se consideró su importancia.

Consultorio contable, (2008). *Historia de la Contabilidad de Costos*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultoriocontable/Documents/boletines/costos-presupuesto/b13.pdf>

Y todo fue gracias a que en 1981 el norteamericano HT. JHONSON resaltó la importancia de la contabilidad de costos y de los sistemas de costos, al hacerlos ver como una herramienta clave para brindarle información a la gerencia sobre la

producción, lo cual implicaba existencia de archivos de costos útiles para la fijación de precios adecuados en mercados competitivos. (p. 2)

El comienzo de la importancia del manejo de los costos permitió a las empresas desde tiempos pasados conducir las actividades de manera objetiva y con el fin de obtener información con la que se tome acciones dentro de la organización y se logre mejoras en los procesos ejecutados y sobre todo en la determinación de los precios de venta al público. Los sistemas de costos toman protagonismo dentro de las empresas porque a través de estos la dirigencia podía conocer los costos incurridos y así fijar precios de acuerdo a los porcentajes de ganancia requeridos.

Definición

Haciendo énfasis en la Contabilidad de Costos que también es llamada Industrial, tal como mencionan los autores anteriormente, es aquella que suministra información con relación a los costos de fabricación de un producto o la prestación de un servicio; muchas veces se la ha asociado solo a la manufactura pero en realidad la Contabilidad de Costos también contempla la determinación de los costos referentes a los servicios ofertados. Hansen, D. y Mowen, M. (2007, p.4) mencionan que: “La información de costos proporcionada desempeña un apoyo de importancia en la planeación, el control y la toma de decisiones”.

Objetivo

La Contabilidad de Costos debe mantenerse en constante análisis con respecto a las variaciones identificadas por medio del proceso de control de las actividades; contemplando que su objetivo es analizar por producto o global, por departamento de producción o de servicio, sus variaciones, y de acuerdo con estas, se toman las decisiones y políticas que mantengan, corrijan o mejoren los resultados finales (Rodríguez, R., 2007). Básicamente el propósito de esta Contabilidad sería determinar los costos y un margen de utilidad para establecer un precio de venta.

2.2.3 Sistema

Un sistema capta información con la finalidad de facilitar el desarrollo empresarial, es así que, es diseñado para proporcionar información a las personas de una organización que

podrían necesitarla; considerando que “un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que ejecuta uno o más procesos para lograr objetivos específicos” (Hansen, D. et al., op. cit., p.29).

2.2.4 Modelo

Sesento G., L. (2008). *Modelo Sistémico basado en Competencias para Instituciones Educativas Públicas*. (Tesis de doctorado). Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/indice.htm>

Como conclusión, el término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión. (p.13)

Partiendo de la definición del término modelo, consideramos que tiene como finalidad explicar un determinado hecho de manera que sea comprendido de mejor forma, sirviendo como guía para los usuarios, facilitando su ejecución y sobre todo siendo un referente dentro del avance organizacional.

2.2.5 Costos

De acuerdo a Bravo, M. y Ubidia, T. (2007, p.330) los costos son: “Egresos o desembolsos que realiza la empresa para la fabricación o elaboración de un producto o la prestación de servicios”; por otro lado García, J. (2008, p. 9) indica que: “(...) costo lo consideramos como el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes y servicios que se adquieren”; los costos como se puede ver son aquellas erogaciones monetarias necesarias para la producción de un bien o la prestación de un servicio; es necesario indicar que difiere del gasto en cuanto este último se refiere a los desembolsos realizados dentro de las áreas de ventas, administración y financiamiento.

Objetivo

La trascendencia de los costos dentro de una empresa comprende el resultado de su adecuada determinación permitiendo a la misma alcanzar sus metas esperadas, es así como el objetivo general de los costos según Rodríguez, R. (op. cit.) es:

Es conocer cuánto se debe invertir para producir un artículo o prestar un servicio, para: a) Fijar el precio de venta, b) Controlar el mismo costo a través de sus variaciones, c) Tomar las decisiones necesarias a nivel del producto o servicio, para mantener la tasa de rendimiento razonable y d) Comparar contra el presupuesto los costos reales. (p. 16)

Estos parámetros contemplan el desarrollo normal de la organización dentro del mercado, partiendo de la fijación de los precios hasta el análisis y comparación continua de los mismos con respecto a variaciones dadas con el propósito de mantener los niveles óptimos de rentabilidad.

Clasificación de los costos

Para Bravo, M., et al., (op. cit.), los costos se clasifican de la siguiente manera:

Clasificación de los costos

a.	Por la naturaleza de las operaciones de producción	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Por órdenes de producción} \\ \text{Por procesos} \end{array} \right.$	$\left\{ \begin{array}{l} \text{órdenes específicas o lotes} \\ \text{clases de productos} \\ \text{montaje} \\ \text{De transformación o} \\ \text{conversión} \\ \text{De transferencia} \end{array} \right.$
b.	Por su identificación con el producto	$\left\{ \begin{array}{l} \text{directos} \\ \text{indirectos} \end{array} \right.$	
c.	Por el método de cálculo o por el origen del dato	$\left\{ \begin{array}{l} \text{reales o históricos} \\ \text{Predeterminados o calculados} \end{array} \right.$	$\left\{ \begin{array}{l} \text{estimados} \\ \text{estándar} \end{array} \right.$
d.	Por el volumen de producción	$\left\{ \begin{array}{l} \text{fijos} \\ \text{variables} \\ \text{semifijos o semivARIABLES} \end{array} \right.$	
e.	Por su inclusión en el inventario	$\left\{ \begin{array}{l} \text{costo total o de absorción} \\ \text{costo directo o variable} \end{array} \right.$	

(pp. 14-15)

Para el modelo de costos se ha tomado en cuenta las siguientes clases de costos, por lo que resulta necesario mencionarlos:

▪ **Costo de Producción**

Rodríguez, R. (op. cit.), indica que:

En la producción de artículos, intervienen los tres elementos del costo. En el sector de servicios, regularmente intervienen sólo dos elementos:

- Mano de obra
- CIS (costos indirectos del servicio)

El criterio de clasificación de los elementos del costo debe ser suficientemente sustentado en su conformación directa o indirecta, pues es el principal elemento del costo como es la materia prima, no se presenta en servicios, sino subjetivamente como inversión de capital en el bien que se presta el servicio. Ejemplo: Hotel. Es el espacio de la habitación, (construcción o volumen) más la dotación de muebles. (p. 23)

Como anteriormente se indica el costo de producción, en este caso del hotel, tan sólo considera dos elementos del costo, y la depreciación es la que asume el costo antes mencionado, por otro lado la mano de obra se convierte en el elemento más importante considerando que en la prestación del servicio, en este caso de alojamiento, resulta indispensable ya que sin este sería imposible realizarlo.

▪ **Costos directos**

Los costos directos son aquellos que “se identifican o cuantifican de forma directa con el producto terminado (materia prima, mano de obra directa)” (Bravo, M., et al., op. cit., p.331).

▪ **Costos indirectos**

Páez, D. (18 de marzo de 2013). *Gastos generales y Costes indirectos*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/embaon-alumnos/2013/03/18/gastos-generales-y-costesindirectos/>, menciona que:

Si, existiendo la empresa, está parada y sin actividad, no existen costes directos, pero sí indirectos. Esto se debe a que los indirectos están vinculados a la estructura de la empresa y se producen, en mayor o menor cuantía, desde el momento en el

que existe la empresa y tiene un Inmovilizado y alguna estructura de personal (párr.10)

Los costos indirectos figuran como aquellos que no son fácilmente identificables o cuantificables en el producto o servicio; es necesario destacar que los costos indirectos deben ser controlados en cada área o departamento en que se generen para que así se racionalicen los costos asignados al producto final.

- **Costos Fijos**

“Un costo fijo permanece sin cambios en total durante un determinado periodo, sin que se registren cambios profundos en el grado relacionado de actividad o volumen total” (Horngren, C., Foster, G. y Datar, S., 2002, p. 30); en otras palabras los costos fijos son aquellos rubros permanentes los cuales indistintamente de la producción se deben cumplir. Por ejemplo tenemos el valor a pagar por concepto de arriendo.

- **Costos Variables**

“Un costo variable cambia en total de proporción a los cambios del grado relacionado de actividad o volumen total” (Ibid., p.30); estos costos por el contrario cambian de acuerdo a la actividad de la empresa, es decir que varía en base a la producción, es así el caso de la materia prima en una empresa manufacturera.

- **Costos Mixtos**

“Los costos mixtos son aquellos que tiene un comportamiento tanto fijo como variable” (Hansen, D. et al., op. cit., p.73); estos costos tienen naturaleza fija y variable, para hacer más fácil la comprensión de estos se puede indicar como ejemplo los servicios básicos, considerando que tienen una parte fija que es la tasa básica de consumo y una parte variable con respecto al excedente.

Elementos del costo

El costo está conformado por los siguientes elementos:

- **Materia Prima**

Comúnmente conocemos como materia prima a todo componente del cual surge el

producto, se define como aquellos materiales que se puede identificar claramente, dentro del producto terminado y cuyo importe sea considerable (Rojas, R., 2007). Esto propiamente dentro de un proceso productivo, pero “En prestación de servicios la materia prima es la disponibilidad de bienes de uso o equipos o contratación de bienes o equipos para la prestación (...)” (Rodríguez, R., op. cit., p.5); como por ejemplo, la materia prima con que cuenta un hotel son las habitaciones que sirven para el alojamiento de los clientes.

- **Mano de Obra**

“Es el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados” (García, J., op. cit., p.16); la mano de obra es el valor de la fuerza laboral de quienes interviene en la producción o a su vez en la prestación de un servicio, siguiendo con nuestro ejemplo la mano de obra son las personas que atienden al cliente como en el caso del hotel los recepcionistas.

- **Costos Indirectos de Servicios**

Los costos indirectos de fabricación que en este caso sería, costos indirectos del servicio, incluyen: materia prima indirecta, mano de obra indirecta y otros costos indirectos.

Antonio Molina (citado en Bravo, M. et al., op.cit.) señala que los objetivos de los costos indirectos de fabricación son:

1. Evitar el desperdicio de los materiales indirectos
2. Evitar el exceso de la mano de obra indirecta
3. Procurar el mejor aprovechamiento de los servicios que se emplean (agua, luz, seguro, energía, etc.)
4. Facilitar la elaboración y el control de los presupuestos de la fábrica
5. Procurar la correcta aplicación de los costos indirectos a la producción efectuada
6. Buscar la reducción de los costos excesivos mediante el análisis sistemático y permanente. (pp. 91-92)

Aquí se contempla los rubros que de alguna u otra forma intervienen en la producción o prestación de servicios pero de manera indirecta, es así como se puede mencionar que dentro de estos se encuentran materiales indirectos, mano de obra indirecta, depreciaciones, y demás desembolsos necesarios para el desempeño de la empresa. El

objetivo fundamental estima el control de estos rubros y su adecuada asignación a los productos o servicios.

Objeto del costo

El objeto del costo para Zapata, P. (2007, p. 441) “Es el elemento final para el cual se desea una acumulación de costos; es decir, es todo aquello que queremos medir por su costo final o provisional”; en otras palabras el objeto del costo es el producto o servicio a ofertar medido en cuanto a su costo final; cabe indicar que al referirse con provisional está considerando los costos acumulables que luego son imputados en todas las áreas de la empresa.

2.2.6 Sistema de Costos

Kaplan, R. y Cooper, R. (2003):

Los cambios en el mundo empresarial desde mediados de los años 70, disparados por la competencia global y las innovaciones tecnológicas, han conducido a innovaciones sorprendentes en la utilización de la información financiera y no financiera en las organizaciones. El nuevo entorno exige una información más precisa en cuanto a actividades, procesos, productos, servicios y clientes de la organización. Las empresas líderes están utilizando sus sistemas de costes para:

- Diseñar productos y servicios que satisfagan las expectativas de clientes, y al mismo tiempo, puedan ser producidos y entregados con un beneficio;
- Detectar dónde hay que realizar mejoras continuas o reingeniería en calidad, eficiencia o rapidez; en las actividades de aprendizaje. (p. 13)

Generalmente en el ámbito empresarial la alta dirección se ha enfocado en la obtención de utilidades a base de la producción de productos o la prestación de servicios, siendo su objetivo principal la generación de réditos como sinónimo de logro organizacional. Dentro de esta perspectiva es que los sistemas de costos empiezan a proporcionar mejoras en el desarrollo empresarial permitiendo satisfacer a los clientes y también dando ganancias a los empresarios.

Solo pocos han creído en los costos; y quienes han confiado en ellos, los han hecho desde la perspectiva contable; aferrados a unos sistemas tradicionales que poco simpatizan con las condiciones actuales (Cuervo, J., Osorio, J. y Duque, M., 2013). El desafío de las organizaciones hoy por hoy va más allá de utilizar cierta técnica que ayude a calcular costos, pues resulta indispensable desarrollar procesos eficientes y esto se logra a través de la gestión de costos, que transforma la perspectiva organizacional de manera que ampliamente desarrolla las capacidades de sus directivos y mejora el accionar de los niveles operativos.

Los sistemas de costos son aplicados de manera superficial en ciertas empresas, incluso desconociendo su relevancia dentro de la gestión empresarial pasan desapercibidos; sin considerar que a partir de una correcta gestión de costos se puede dirigir la actividad global de la organización.

Definición

Aguirre F., J. (2004). *Sistema de costeo: la asignación del costo total a productos y servicios*. Recuperado de http://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-sistema_de_costeo-_pag_-_web_0.pdf

Entre los propósitos que se persiguen al implantar un sistema de costeo en un ente económico está el de determinar de manera razonable los costos incurridos en la fabricación de los productos o bienes para la venta, en la prestación de servicios a terceros o en el desarrollo de actividades internas y propias, de tal forma que estos costos sirvan de herramienta administrativa a los gerentes en el mejoramiento de la organización y en una oportuna toma de decisiones. (p.22)

Un sistema de costos un conjunto de procedimientos que se aplica en una empresa de acuerdo a las necesidades de la misma, con el fin de determinar los costos de sus actividades facilitando el control de los costos y el adecuado análisis de la información contable; utilizada para la planeación y el control, convirtiendo a esta información en esencial para las decisiones gerenciales.

Clasificación

Los sistemas de costos pueden ser: “a) Por absorción, b) Por orden de producción, c) Por procesos y d) Estándar – predeterminados” (Rodríguez, R. op. cit., p.77); en este mismo sentido Bravo, M. et al., (op. cit., p. 123) mencionan que los sistemas de costos más conocidos son: “a) Costos por Órdenes de Producción, b) Costos por Procesos y c) Costos por Actividades (A.B.C.)”

Se entiende que la empresa conforme se ha desarrollado ha dado paso al avance de los sistemas de costos, al punto que las primeras industrias trabajaban a base de Órdenes de Producción y las segundas por Procesos (Reyes, E., 2008). De este modo vemos la diversificación de los sistemas de acuerdo a las necesidades de las organizaciones que cada vez son más complejas, y todas han apuntado a la adecuada gestión de los costos.

▪ Por absorción

Rodríguez, R. (op. cit., p.77) indica que: “Es el que se obtiene al final del período establecido para el corte. El registro de todos los costos se debita al producto, departamento o servicio específico a la espera del cierre para conocer el total”.

El costeo absorbente también conocido como tradicional es en el que todos los costos de fabricación se incluyen en el costo del producto, se excluyen aquellos que no son de producción (Pastor, J., 2012). Como vemos este sistema considera de manera total los rubros incurridos para establecer el costo final del producto o servicio, es decir que, en el caso de las empresas industriales todos los costos realizados para transformar la materia prima en producto elaborado son considerados.

▪ Por orden de producción

El sistema por órdenes de producción tal como lo indica Rojas, R. (op. cit.):

Se caracteriza porque cada uno de los costos incurridos dentro del proceso productivo se puede identificar directamente con el producto y por lo tanto, se le asigna a la orden que lo genera. Es muy útil en aquellas empresas en las que el proceso productivo se basa en lotes, o tiene un sistema de producción en la que el producto se realiza bajo las solicitudes y especificaciones del cliente.

En este sistema cada uno de los elementos integrantes del costo de producción se van acumulando en la orden respectiva y el costo unitario se obtiene al efectuar el cociente entre la liquidación de la orden de producción con el número total de unidades de la orden. (p. 31)

Este sistema es usado en empresas que manejan su producción por lotes o bajo pedido, donde se debe elaborar una hoja de costos que contenga los datos específicos para determinada producción y los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos; para una vez terminada la producción prorratear según el número de productos y así conocer su costo unitario.

El costeo por órdenes de producción permite conocer en detalle el costo de producción de un determinado artículo pero tiene como limitante que el costo total tan solo se sabe una vez terminada por completo la producción.

- **Por Procesos**

Jiménez, F. y Espinoza, C. (2007) mencionan que:

El sistema de costos por proceso acumula costos para un proceso en un periodo de tiempo para los tres elementos del costo: material, mano de obra y costos indirectos de carga fabril.

En el sistema de costos por procesos, tanto el número de unidades fabricadas como el costo son contabilizados sobre una base departamental, seccional o para algún proceso específico y para un periodo dado. (p.159)

Este sistema se aplica en las empresas industriales cuya producción es continua, ininterrumpida o en serie y que fabrican productos homogéneos o similares en forma masiva y constante (Bravo, M. et al., 2007). En el sector hotelero cabe indicar que este sistema de costo no es utilizado por cuanto los servicios que se prestan son de manera inmediata y resulta innecesario tener en cuenta los procesos de producción y de liquidación.

- **Estándar**

Hernández, V. (2013, p.1) manifiesta que el costo estándar “Representa el costo planeado de un producto y por lo general se establece antes de iniciarse la producción,

proporcionando así una meta que debe alcanzar. Este nos sirve como base fundamental para evaluar la eficiencia de una entidad, la cual se debe encontrar en un punto normal de producción”; este sistema resulta un poco complejo para utilizarlo en un hotel, tomando en cuenta que no se tiene la certeza del número de clientes. En donde se usa este sistema es en la alimentación con respecto a las recetas estándar que permiten conocer los costos de un determinado plato.

Receta Estándar

“Son los formatos diseñados para determinar el costo exacto de cada artículo o producto que se elabora para consumo inmediato, como alimentos y bebidas o bienes de servicio como estufas, etc.” (Rodríguez, R., op. cit., p.167). El modelo de la receta estándar dependerá de la empresa que lo realice, como antes se menciona, esta receta puede utilizarse para alimentos y bebidas, es así que por ejemplo dentro del sector hotelero esta herramienta es muy utilizada para determinar los costos de los platos.

2.2.7 Modelo de Costos

Según Figueira, M. (2003). *Modelo de Costos*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 146 marzo 2011, 2. ISSN 1696-8352. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ar/2011/mf.htm>; “Modelo de costos es la representación teórica de un sistema de información contable integrado con métodos y procedimientos referidos al devengo de costos”; es por esto que una empresa para poder llevar a cabo sus actividades requiere implantar un modelo de costos que sirva de referencia para el cálculo adecuado de los costos que intervienen en la elaboración de productos o prestación de servicios.

Po otra parte Osorio, J., Agudelo, D. y Alzate, W. (Octubre de 2015). *Diseño e implementación de un modelo de costos como referente para las PYMES: un estudio de caso de TV Pública*. Recuperado de http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/8_17.pdf, indican que:

Para la implementación de un modelo de costos, es esencial el apoyo decidido de la alta dirección, dado que se intervienen las funciones y los procesos realizados por toda la estructura organizacional, de lo contrario, el modelo se puede quedar en un nivel operativo y de limitada utilidad para la toma de decisiones. (p.13)

Como anteriormente se manifiesta resulta fundamental el sustento del modelo de costos por parte del personal administrativo de la empresa para que funcione de forma integral, considerando que el objetivo que persigue el modelo a más de la asignación adecuada de los costos a los productos o servicios brindados, es analizar la información oportunamente para una correcta toma de decisiones.

2.2.8 Gestión

Vilcarromero R, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. (p.14)

Así también Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002) indican que:

La gestión empresarial no se limita a la coordinación y a la administración de una empresa según unos objetivos de producción y competencia determinados, sino que involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, y la cultura y la personalidad en que se basa la organización. (p. 183)

La gestión contempla la ejecución de actividades previamente planificadas con el fin de lograr los objetivos empresariales de manera eficiente y eficaz, estableciendo una estrategia en la que las personas que forman la empresa son la parte fundamental de la realización de las mismas. La gestión como se menciona no solo tiene relación con la planificación de la entidad sino que mantiene un estrecho vínculo con cada una de las áreas de la empresa, es decir que la gestión involucra de manera global todos los aspectos de la organización.

2.2.9 Gestión de Costos

Improven Consultores. (2002). *Gestión de Costes*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-costes/> señala que “La gestión de costes es una herramienta necesaria para poder tomar decisiones acertadas en cualquier área de la

organización debido a que existe una relación directa entre los costes y los resultados económicos de la organización”, es así que la gestión de costos asegura que las tareas se desarrollen de acuerdo a lo establecido en la planificación con respecto a costos, no solo en cuanto a la asignación de los mismos sino que, analiza si el margen obtenido permite actuar en base a las herramientas administrativas.

2.2.10 Modelo de Gestión

Pacheco, J., et al. (op. cit.):

El modelo tradicional de gestión que acompañó el período de mayor crecimiento industrial se gestó entre 1850 y 1910. Con este modelo, por primera vez, los diversos tipos de contabilidad (en capital, financiera, de costos) estaban relacionados, constituían un modelo único y ofrecían una imagen económica completa de la empresa. (p. 16)

El modelo de gestión puede ser entendido de acuerdo a Cruz (citado en Catelli, A., 2013, p.56) como “un conjunto de normas, principios y conceptos que tienen por finalidad orientar el proceso administrativo de una organización, para que esta cumpla la misión para la cual fue constituida”; elementalmente permite a la empresa desarrollar políticas y acciones para lograr sus objetivos, considerando que sirve de referencia para la administración de forma integral. Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización (López, R., 2001); permite determinar las áreas en las que se debe enfocar los esfuerzos y dar paso a una mejora continua.

De igual forma, Villamizar, Z. (13 de febrero de 2012). *Modelo de Gestión*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion> menciona que un modelo de gestión “Debe enfocarse en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología”, la alineación de estos pilares permiten a la empresa alcanzar los resultados óptimos disminuyendo riesgos.

Para Catelli, A. (op. cit.); los principios que deben guiar un modelo de gestión son:

- Poder y responsabilidad – definición de la autoridad y la responsabilidad;

- Estilo – forma de relación entre los administradores y los recursos humanos;
- Postura / papel – comportamiento requerido del administrador;
- Amplitud del proceso de gestión – definición de la estructura de planificación y control.
- Criterios de evaluación del desempeño – definición del criterio de evaluación del desempeño que debe basarse en el objetivo de la gestión;
- Reglas para la relación entre accionistas y administradores – definición de los niveles y formas de interacción entre los administradores y los accionistas, tanto para asuntos programados como para los actos extraordinarios;
- Reglas para el sistema de información – definición general para garantizar la información necesaria para soportar el proceso de gestión y de evaluación del desempeño. (pp. 120-121)

Estos principios contempla el desarrollo de un modelo de gestión basado en la identificación de las responsabilidades y autoridades, la relación entre la administración y el nivel operativo, especificación del proceso administrativo que comprenda una evaluación del desempeño empresarial y sobre todo, considere un sistema de información oportuno y eficiente que sirva de soporte para el proceso de gestión.

2.2.11 Modelo de gestión de costos

Para Cuervo, J., et al., (op. cit.):

Un modelo de gestión de costos se justifica porque:

- Permite determinar la viabilidad de los negocios. Una empresa es viable, cuando logra su meta. Generalmente, la meta está determinada por la rentabilidad económica o social y ésta es baja o negativa, cuando los costos y gastos son casi iguales o superiores a los ingresos.
- En un ambiente de alta competencia, la discreción sobre los precios tiende a desaparecer, sólo quedan los costos para lograr los objetivos. La rentabilidad dependerá de la habilidad con que estos se manejen.
- Lo que no se conoce difícilmente se controla, y se mejora. Si no se abre espacio a un modelo que nos permita conocer los costos, difícilmente podrán buscarse oportunidades de reducción del mismo y mejoras del rendimiento.

Optar por un modelo de gestión de costos contempla un sistema de análisis, registro y control de costos empleados en los procesos; no sólo como una simple medida de verificación sino como una medida de gerencia en la que desarrollaremos de forma exhaustiva un adecuado manejo de los costos, inclinándonos a la gestión propiamente dicha, para hacer frente a las exigencias del mercado donde obligatoriamente se necesita aplicar un modelo de gestión de costos como un sistema de gestión integral.

2.2.12 Indicadores de Gestión

Para Estupiñan, R. y Estupiñan, O. (2003) un indicador de gestión:

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base en el balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de los objetivos sociales e institucionales. (p.233)

Dicho de otra forma, los indicadores de gestión permiten a la administración conocer la situación de la empresa de manera cuantitativa, tanto de la parte financiera como de los procesos realizados en la misma; cabe indicar que, la mejor forma para iniciar una mejora organizacional es por medio de la medición, con la cual se determinará si el desempeño de la empresa es el adecuado y si, los objetivos institucionales se están alcanzando de acuerdo a lo establecido.

La aplicación de los indicadores de gestión conllevan a una correcta administración, es así que, Salguiero, A. (2001) señala que:

Es la mejor forma de conocer y mejorar la marcha de la empresa; pero, si tuviéramos que especificar los beneficios, éstos serían:

- A. Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.
- B. Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa. En el proceso de búsqueda de aquellos indicadores que sean importantes para la mejora

buscada, los ejecutivos se darán cuenta de lo que les importa a ellos y a su empresa.

C. Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes. (p. 5)

El empleo de indicadores de gestión en una organización proporciona una mejora integral, partiendo por el análisis empresarial requerido por parte de la administración, con el fin de establecer los indicadores necesarios para la medición y control de determinadas áreas de la empresa. La importancia de estos indicadores radica en que, una vez aplicados, se puede implantar acciones preventivas y correctivas que contribuyan a la mejora continua.

2.2.13 Sector Hotelero

Romero, B. (2017). *Sector turístico, buscando una luz al final del túnel*. Revista Gestión. Recuperado de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2016/07/Turismo-GESTION-265-parte-1.pdf>

El turismo se ha caracterizado por ser un sector clave para la economía del país y con un gran potencial de desarrollo. (...) El turismo ocupa el tercer puesto, después del banano y camarón, en las exportaciones no petroleras del país. (p.20)

Dentro de las actividades relevantes en la economía del país se encuentra el turismo, generando oportunidades que cada vez son más inclusivas, es así como el sector hotelero ha ido ocupando los primeros lugares dentro de las exportaciones no petroleras.

Hotel

Según el Ministerio de Turismo en su Reglamento de Alojamiento Turístico (2015), indica que un hotel es un:

Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones. (p. 9)

Un hotel es un edificio acondicionado para brindar servicio de alojamiento y alimentación, dependiendo de su categoría, debe contar con mínimo 5 habitaciones privadas con su respectivo baño y en el que también se puede prestar otros servicios afines al hospedaje y la alimentación. De acuerdo al art. 13 del Reglamento de Alojamiento Turístico, los hoteles serán categorizados de 2 a 5 estrellas en base a los requisitos indicados en el mencionado Reglamento.

2.2.14 Costos Hoteleros

Rodríguez, R. (op. cit.), manifiesta que los costos hoteleros:

Hace referencia al total de los diferentes conceptos que se causan en el establecimiento hotelero, por cada departamento de servicios, de acuerdo a parámetros preestablecidos o a establecer, según la base de consumo o causación, así como a la organización contable general, y de costos. (p. 83)

Por otro lado, Garbey, N. (2003, Febrero 1). Sistemas de contabilidad y costos en las empresas hoteleras. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-contabilidad-y-costos-en-las-empresas-hoteleras/>; considera que:

El costo de la operación de un hotel, es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios puede definirse: como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera. (párr. 8)

Los costos hoteleros como parte fundamental del negocio, y en lo que se enfocará el modelo de costos, podemos considerar como los elementos que requiere brindar un servicio, en el que se contempla cada rubro necesario para desempeñar con normalidad la actividad del negocio hotelero; es decir todo lo requerido para el adecuado servicio de alojamiento, alimentos y bebidas, y demás erogaciones realizadas para la atención a los huéspedes y clientes de los otros servicios prestados por el hotel.

2.2.15 Costos ABC

Bravo, M. et al., (op. cit.), mencionan que:

El sistema de Costos por Actividades (ABC) aparece a mediados de la década de los ochenta, como una propuesta de aporte a las falencias de los sistemas de costos tradicionales; los promotores de este sistema son Robin Cooper y Robert Kaplan, quienes determinaron que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo.

El Sistema de Costos por Actividades (...) se presenta como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial. (p. 307)

Los creadores de este sistema consideran necesario asignar los costos a las actividades relevantes teniendo como base ciertos parámetros para su posterior distribución. El problema que básicamente todas las empresas presentan es, sin duda alguna, la falta de precisión en la determinación de los costos y establecer estrategias para la reducción de los mismos y de esta manera poder conservar un nivel adecuado de rentabilidad; y por ende competitividad en el mercado que se desarrollan.

Este sistema, como lo indica Zapata, P. (op. cit.), cuantifica las actividades necesarias dentro de la empresa por lo que manifiesta que:

Bajo esta metodología, las bases de asignación utilizadas en la fijación de los costos indirectos y algunos gastos son unidades de medida determinadas por las actividades más significativas realizadas durante el proceso productivo.

El costeo ABC determina qué actividades se realizan en cada organización, cuánto cuestan y qué valor agregan. (pp. 435-436)

Como sabemos en una organización se requiere de estrategias que ayuden a recabar información oportuna y precisa en lo que a costos se refiere, por cuanto esto facilita la toma de decisiones con relación a los productos, modificar estándares, o a la creación de unos nuevos.

De acuerdo con lo dicho Cuevas, C. (2001) menciona que:

El costeo basado en actividades –ABC– es una metodología que mide el costo y el desempeño de actividades, recursos y objetos del costo. Los recursos se asignan primero a las actividades; después, los costos de las actividades se asignan a los objetos del costo según su uso. (p. 290)

Es así como, el costo se obtiene de la sumatoria de los costos de las actividades que integran el proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio, asignado los recursos a las actividades y posteriormente estos a los objetos de costo.

Objetivos de los Costos ABC

Gómez, O. (2001) señala que el sistema ABC tiene como objetivos:

1. Producir información útil para establecer el costo del producto
 2. Obtener información sobre los costos por líneas de producción
 3. Hacer análisis ex post de la rentabilidad
 4. Utilizar la información obtenida para establecer políticas de toma de decisiones
 5. Producir información que ayude en la gestión de los procesos productivos
- (p.352)

Los fines que persigue esta propuesta a más de determinar los costos de los productos o servicios de manera más razonable, es analizar las actividades realizadas en cuanto a la prestación del servicio y así asignar los costos adecuadamente.

Fortalezas

El modelo ABC comprende una alternativa que tiene fortalezas al ser aplicada, dando mejores resultados organizacionales, para Zapata, P. (op. cit.) sus fortalezas son:

- a) Las actividades son de fácil comprensión para los usuarios
- b) Facilita las mediciones financieras y no financieras
- c) Permite establecer la interdependencia y las secuencias del trabajo
- d) Relación causal directa entre los costos y los objetos del costo
- e) Facilita la evaluación de las actividades (pp. 457-458)

Parte de la fácil percepción para los implicados considerando que los costos son vinculados con las actividades, apunta a un proceso integral de control a través de la

gestión de los costos; por medio de la aplicación de indicadores de gestión se amplía el análisis de las actividades y su incidencia en los servicios de manera que se asignan los costos en base a parámetros de distribución para tener precios más equitativos.

Debilidades

Elementalmente como todo proyecto, ABC tiene limitantes, que son: a) Costos adicionales para poner en marcha el proyecto, b) ABC considera que la mayoría de los costos son variables y c) El modelo ABC utiliza únicamente información histórica (Ibíd., p. 459). Como se indica, es necesario analizar los costos que como toda inversión tiene y por otro se debe contar con una amplia base de datos; este último aspecto resulta complejo por cuanto no se realiza estándares basados en actividades y para muchas empresas es difícil un estudio histórico.

Diferencias entre Costeo Tradicional y Costeo ABC

Estableciendo una comparación entre el costeo tradicional y el costeo ABC, conforme con lo indicado por Bravo, M. et al. (op. cit.), sus diferencias son:

Diferencias entre el Costeo Tradicional y el Costeo A.B.C. (Perez Barral Osmany)

COSTEO TRADICIONAL	COSTEO ABC
Los productos consumen los costos	Las actividades consumen los costos, los productos consumen actividades
Asigna los costos indirectos de fabricación usando como base una medida de volumen. Una de las más usadas, es la de horas hombre.	Asigna los costos indirectos de fabricación en función a los recursos consumidos por las actividades.
Se preocupa de valorizar principalmente los procesos productivos.	Se preocupa de valorizar todas las áreas de la organización.
Valorización de tipo funcional	Valorización de tipo transversal y mejoramiento de los procesos.

(p. 309)

El costeo ABC es más preciso en cuanto a la asignación de los costos indirectos contemplando un análisis de las actividades realizadas para la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. El costeo tradicional valoriza el proceso productivo y establece una tasa predeterminada para la distribución de los costos indirectos; en cambio el costeo ABC considera de manera más amplia dando valor a las áreas de la organización y sobre todo asignando los costos indirectos a través de los cost- drivers que distribuyen coherente y efectivamente los costos según las actividades ejecutadas.

Etapas para implementar y organizar el modelo ABC

Zapata, P. (op. cit.) considera dos etapas para implementar y organizar el modelo ABC, que son: etapa previa y etapa decisiva.

Etapas previas

La empresa que esté interesada en aplicar este modelo, inicialmente debe definir la factibilidad, conveniencia, alcance, organización y otros detalles del proyecto; para ello debe:

- a. Determinar si es factible y conveniente poner en marcha un proyecto sensible y oneroso como ABC

Un estudio objetivo debe verificar las condiciones operativas básicas requeridas para justificar la puesta en marcha del modelo ABC y determinar si: 1. Los costos indirectos son representativos dentro de la estructura del costo total (...) 5. Finalmente, se debe cuantificar el costo monetario requerido y las ventajas competitivas potenciales, a corto y largo plazo, que se obtendrían de su vigencia y evaluar la conveniencia económica presente y el impacto futuro de costear los productos desde las actividades. (p. 447)

El modelo ABC figura como una alternativa para las empresas que optan por un manejo eficiente y eficaz de los costos, partiendo de este hecho resulta importante primero analizar si la empresa es apta para la implementación de este modelo y si el mismo conviene o no; para seguidamente organizar y capacitar al equipo de trabajo con el fin de comprometerlos en la implementación.

Una vez socializado el modelo ABC dentro de la empresa, se continúa con la etapa decisiva, (Ibíd., pp. 449-457):

Etapa decisiva: implementación

a) Diagnóstico preliminar

Por supuesto, esta etapa debe ser expedita, no se trata de hacer el trabajo sino de tener ideas claras del alcance, amplitud, riesgos y complejidad del estudio.

b) Inventario y flujo de las actividades

Consiste en identificar las diferentes actividades que integran las operaciones en una organización; la investigación exhaustiva se hace mediante entrevistas, encuestas dirigidas y observaciones planificadas. Específicamente se debe detallar cada paso en el proceso de manufactura desde que se reciben los materiales hasta que el producto es totalmente terminado y vendido, pasando por la logística administrativa y comercial, lo cual implica analizar todas las operaciones necesarias que se generan en la planta de producción y demás áreas.

c) Analizar si cada actividad identificada en el inventario agrega valor o no

Una vez definidas las actividades relevantes, se obtendrá información precisa acerca de las características resultados objetivos y medibles de estas actividades, la cantidad de recursos que consumen, el número de horas que requieren del personal que interviene y de los equipos adscritos a cada actividad, etc.

d) Contabilización de los costos directos e indirectos

Todo sistema contable opera mediante un proceso cuyo resultado intermedio son los saldos de las cuentas; de éstos se tomarán aquellas cuentas que denotan costos de producción directos e indirectos y gastos que han de direccionarse a los productos finales.

e) Asignación de los recursos directos de los objetos del costo

Los rubros que son perfectamente rastreables, es decir, los materiales y la fuerza laboral, se incorpora a los objetos del costo a fin de establecer los costos primos directos, a los cuales más tarde se deben agregar los costos indirectos asignados desde las actividades.

f) Asociación de los recursos indirectos con las actividades

Existen dos tipos de costos: específicos y comunes. Si el rubro es un costo indirecto común, entonces debe ser asignado entre todas las actividades. Si el

rubor es un costo indirecto específico, entonces debe asignarse a la actividad que generó este costo.

g) Asignación del costo de las actividades a los productos

Este paso se relaciona con la asignación de los costos desde los centros de actividad a los objetos del costo. Esto se logra mediante el uso de inductores (drivers). Este factor conduce a cada objeto del costo una porción de costos de cada actividad que éste consume.

h) Determinación de costos totales

Consiste en sumar los costos asignados desde las actividades a los costos directos adjudicados mediante el proceso de rastreo preciso.

i) Análisis e interpretación de resultados ABC

Tan pronto se conozcan: 1. Los costos de las actividades (...) 2. Costos totales de los objetos del costo (...) 3. También se puede calcular la rentabilidad por cada línea de producción o por cada cliente, etc.

En esta etapa el modelo inicia con un diagnóstico preliminar en el que el equipo asignado para llevarlo a cabo identifica el alcance del modelo para luego realizar un análisis de los procesos ejecutados en la empresa y comenzar con el inventario de actividades; es aquí donde resulta prioritario reconocer cuáles son las que agregan valor y cuáles no. Una vez registradas las actividades se asigna los costos directos e indirectos a las mismas, para que a través de los inductores o también llamados cost-drivers se prosiga con la asignación de los costos de las actividades a los productos y de esta forma determinar los costos totales.

Tal como se indica y como punto relevante se encuentra el análisis e interpretación de los resultados, considerando que una vez ejecutado el modelo ABC será necesario establecer que tan efectivo fue en cuanto a la gestión de costos y si estos fueron determinados de manera equitativa permitiendo alcanzar mejores réditos.

2.2.16 Conceptos básicos empleados en el modelo ABC

El modelo ABC contempla conceptos básicos a lo largo de su desarrollo, y es necesario definirlos para que se tenga un mejor entendimiento en su implementación.

Procesos

Alexander_hv. (14 de febrero de 2014). *Definición de proceso y gestión*. Recuperado de http://es.slideshare.net/alexander_hv/definicion-de-proceso-y-gestion: “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”, un proceso tiene un punto de partida en donde se transforma llevando a cabo las acciones necesarias para lograr el resultado propuesto. Es importante indicar que los procesos deben llevarse a cabo de manera sistemática y ordenada con el fin de ejecutar coherentemente las actividades para alcanzar los propósitos organizacionales.

Un proceso se caracteriza por ser: definible, repetible, predecible y medible (Riquelme, M., 2017). Para desarrollar un modelo de costos de acuerdo a costos ABC es necesario conocer los procesos que se llevan a cabo en la empresa para saber los pasos que conforman la actividad propia de la misma, hasta llegar al producto final o servicio a ofrecer.

Actividades

Actividad es definida por Hansen, D. et al. (op. cit., p. 967) como una “Unidad básica de trabajo que se realiza dentro de una organización. También puede definirse como la suma de acciones en una organización que es de utilidad para los administradores en sus tareas de planeación, control y toma de decisiones”, dicho de otro modo es una operación que tiene un propósito específico por cuanto es un conjunto de tareas y acciones realizadas por un individuo o un equipo que emplea un conjunto homogéneo de conocimientos, que tiene un comportamiento coherente desde el punto de vista de los costos y eficiencia (Jiménez, F. et al., 2006).

Dentro del modelo de costos ABC, las actividades resultan primordiales al momento de analizar la situación empresarial con respecto a las actividades que agregan valor o no al servicio; teniendo en cuenta que dispone de una entrada y consumen recursos hasta llegar a su término.

Hansen, D., et al., (op. cit.) clasifica a las actividades en:

La actividad primaria es aquella que se consume por un objeto final de costo, tal como un producto o un cliente. Una actividad secundaria es aquella que se

consume por objetos de costo inmediatos tales como actividades primarias, los materiales u otras actividades secundarias. (p. 135)

Clasificar apropiadamente las actividades una vez identificadas supone el éxito del modelo de costos, considerando que al tener claras las actividades primarias y secundarias permitirán reconocer los recursos consumidos para su posterior asignación en los objetos del costo.

Recursos

Zapata, P. (op. cit.) indica que los recursos son:

Factores de producción que permiten la ejecución de una actividad específica. Los recursos tienen un costo, es decir, un valor monetario para efectos de asignarlos entre las actividades.

Estos recursos se clasifican en específicos y comunes.

1. Recursos específicos: aquellos plenamente identificables con la actividad y asignables a ella de forma inequívoca y medible.
2. Recursos comunes: aquellos que son compartidos entre varias actividades, por lo cual es algo complicado asignarlos a una actividad específica y medir el costo imputable a cada uno en forma individual. (p. 438)

En la primera etapa del costeo basado en actividades, el costo de los recursos se asigna a las actividades (Hansen, D., et al., 2007). Como aspecto fundamental después de la identificación de las actividades en la empresa se debe conocer los recursos asignados a las mismas, para así establecer el valor de las actividades y concluir si las actividades generan valor o tan solo están consumiendo recursos.

Cadena de valor

Horngrén, C., et al. (2002), indica que:

El término cadena de valor se refiere a la serie de funciones de negocios en las que se añade utilidad a los productos o servicios de una organización. Se emplea

el término valor porque conforme se aumenta la utilidad del producto o servicio, también aumenta su valor para el consumidor. (p. 6)

La cadena de valor contempla las actividades que dan valor al producto o servicio y proporcionan un margen, que organizacionalmente le da más competitividad a la empresa. Se debe tener en cuenta que las actividades están integradas por tareas propias, y constituyen la base de una cadena de valores que conforman los procesos, los cuales forman parte del producto final (Zapata, P. op. cit.). Esta herramienta de gestión permite un análisis interno de la empresa partiendo desde el diseño del producto hasta la venta y post venta.

Inductores de Costo de Actividades (Cost Driver Activity)

Hansen, D., et al., (citado en Zapata, P., op. cit., p. 442) definen a los inductores de costo de actividades como “una medida cuantitativa de lo que se invierte de un determinado recurso en una actividad”.

Igualmente Bravo, M., et al. (op. cit.) consideran que:

Cada medida de actividad debe estar definida en unidades perfectamente identificables. Los generadores de costos establecen relaciones causales más exactas entre productos y consumo de actividades. El conductor de costos es una base de asignación o de reparto de los costos indirectos de fabricación. (p. 311)

En el costeo ABC resulta primordial la determinación de cost – drivers como factor de medición en cuanto al costo que cierta actividad consume para lograr un producto o servicio como resultado; estos parámetros o inductores facilitan la asignación de los costos por lo que deben ser: constantes, oportunos y perfectamente medibles, teniendo en cuenta que al ser identificados objetivamente y con permanente actualización cuantitativa contribuirán a racionalizar el costo de las actividades (Zapata, P., op. cit.).

2.2.17 Gestión de Costos por Actividades (ABM)

Empresa&Economía, (04, junio, 2008). *Método ABM/ABC*. Recuperado de <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/metodo-abmabc.html>

Para poder llevar a cabo un gerenciamiento de costos y aplicarlos adecuadamente a la gestión de la empresa, es necesario aplicar un método de planificación, controlando y mejorando la administración de Costo Indirecto de Fabricación (CIF), este método es el ABM (Activity Based Management), el cual se constituye en una disciplina que se enfoca en la dirección eficaz y eficiente de Actividades con el fin de mejorar la Cadena de Valor; esta disciplina utiliza el costeo ABC o costeo basado en actividades. (párr.1)

ABM implica una nueva perspectiva de la gestión de costos, que no solo se enfoca en el tratamiento del costo como principal aspecto de un producto o servicio sino que logra de manera integral alinear la parte financiera con el resto de la organización. La gestión de costos por actividades “es un sistema de información gerencial que se basa en la identificación de los costos reales de procesos, productos y servicios, que permiten a las empresas emprender en proyectos de productividad y racionalización del gasto, incrementando sus márgenes de rentabilidad” (Bravo, M., et al., op. cit., p. 327). Es por esto que ABM se muestra como una alternativa de administración moderna ya que incluye no solo los costos de las actividades sino que también las asocia a la parte estratégica de la empresa, como es la misión y la visión de la misma.

Para Ramírez, N. (2004, p. 432) el aporte del ABM es notable ya que “como es un solo sistema para manejar todos los tipos de información, operarlo es más rápido, más sencillo y menos costoso”, en otras palabras el ABM dirige con más precisión a la empresa, ya que administra la estructura de la misma de forma global no solo tomando en cuenta la parte contable sino la gestión ampliamente vista como un todo; cabe recalcar que para este método se requiere de una completa sistematización, en lo que a tecnología se refiere y muchas veces esto resulta ser un limitante para algunas empresas debido a que representa una fuerte inversión.

Objetivo del ABM

El ABM como metodología de gestión tiene como objetivo principal alinear las actividades y procesos de manera tal de generar el mayor valor agregado para los clientes y consumidores (Llallire, J., 2013). Tomando en cuenta el objetivo del ABM para Bravo, M., et al., (op. cit.) la empresa al desarrollar una metodología integral en base a la gestión de los costos globales, logra: racionalización, productividad, competitividad y

rentabilidad; en sí el modelo permite reconocer en donde se concentra el gasto, para una vez identificados los procesos se lleve a cabo una optimización y reestructuración de los mismos con el fin de manejar los recursos de mejor manera y se obtenga procesos eficientes y de calidad.

Subsistemas

Kaplan, R., et al. (op. cit.):

El ABM alcanza sus objetivos a través de dos subsistemas complementarios, el ABM operativo y el estratégico. Los beneficios que produce el ABM operativo pueden medirse en costes reducidos, ingresos mayores, y menores costes. El ABM estratégico intenta alterar la demana de las actividades para incrementar la rentabilidad.

Figura 1-1. La utilización del ABM para generar mejoras operativas y tomar decisiones estratégicas



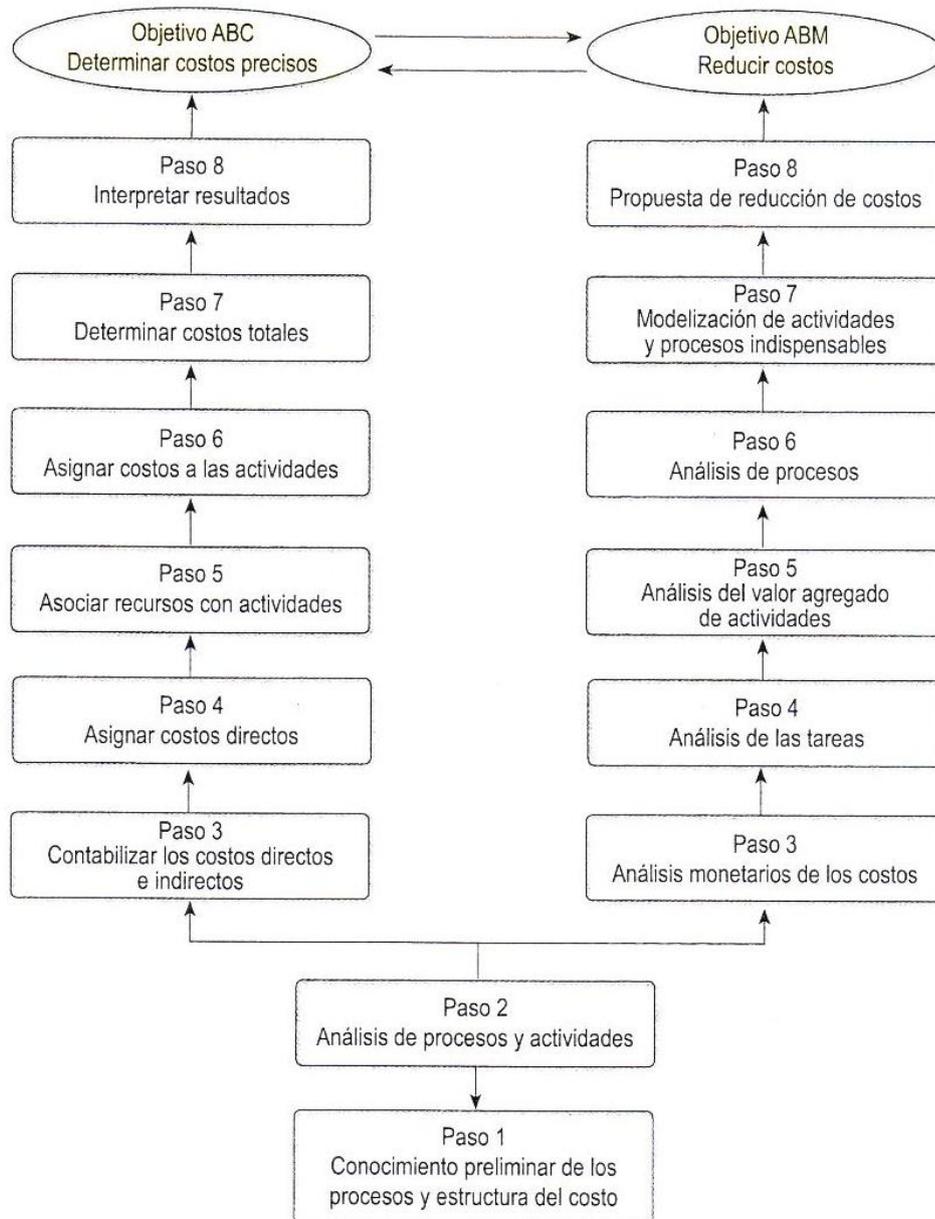
(pp. 16-17)

Estos dos subsistemas del ABM se interrelacionan de manera que la organización por parte de la alta dirección se desarrolla acciones correctas para que el nivel operativo desarrolle estas acciones de manera correcta; por una parte ejecuta eficientemente las

actividades permitiendo una reducción en los costos, y por otra parte direcciona las actividades de acuerdo ciertos parámetros con el fin de incrementar la participación en el mercado y ésta se vea reflejada en los niveles de rentabilidad.

2.2.18 ABC y ABM

En cuanto a la relación ABC y ABM, Zapata, P. (op. cit.) señala:



Por lo anterior se puede concluir que mientras ABC es la herramienta que permite medir los costos de las actividades, los procesos y los productos finales con bastante precisión, entregando el detalle informativo suficiente para que la

gerencia pueda tomar las acciones que estime convenientes, ABM se encarga de corregir las falencias hasta conseguir simplicidad, agilidad, economía en la ejecución de las operaciones productivas, administrativas y comerciales, eliminando las tareas innecesarias que duplican el trabajo o interfieren con otras, o no aportan a la calidad, a la cantidad, ni a la satisfacción de los clientes internos y externos. (pp. 463-464)

Al iniciar con un modelo ABC se impulsa a la aplicación del ABM, debido a que una vez establecidos los costos de las actividades con el propósito de facilitar a la alta dirección la toma de decisiones; resulta preciso dar este paso para conseguir la gestión integral de la organización en la que se corrige ciertas inexactitudes que no proporcionan una mejora continua dentro de la empresa y por las que muchas veces dificulta el cumplimiento de las metas organizacionales haciendo que se reduzcan los márgenes de utilidad.

La aplicación del modelo de costos ABC permite que se pueda desarrollar el ABM, por cuanto una empresa logra su viabilidad, no porque calcula sus costos, sino porque los gestiona estratégicamente, haciéndolos rentables (Cuervo, J., et al., 2013). La implementación del ABM contempla la adecuada gestión de costos involucrando a todos quienes hacen la organización.

2.2.19 Precio de Venta

Rodríguez, R. (op. cit.) indica la complejidad existente para determinar el precio de venta dentro de una empresa de servicios como lo es un hotel y/o un restaurante, por lo que manifiesta que:

En sector hoteles y restaurantes no dispone de estándares de costeo que determine de una manera precisa el costo predeterminado de una habitación, de un plato o de cualesquiera otro servicio para fijar el precio de venta.

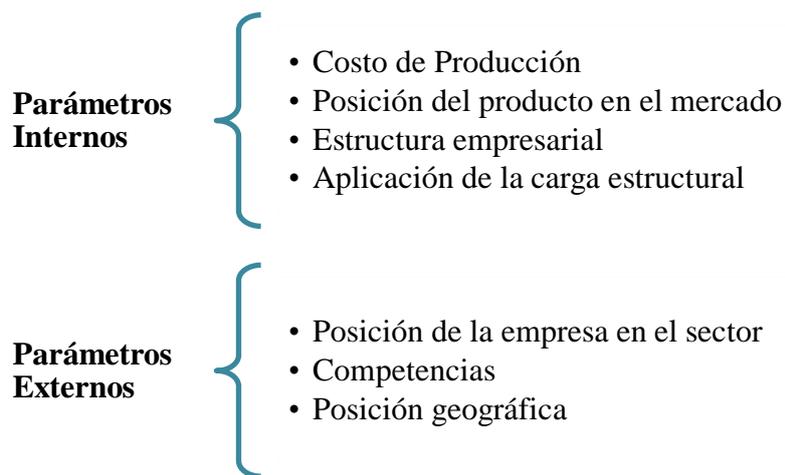
Como punto de vista se toma para factor externo, el precio de venta de la competencia, asimilado a la estructura del establecimiento y a la posición en el mercado. (p. 17)

La mayoría de veces el precio de venta lo determina el mercado, a razón de que nuestros productos y servicios puedan tener más competitividad en este; el precio de venta resulta

de la sumatoria del costo total más el porcentaje de utilidad (Bravo, M., et al., op. cit.). Dicho de otro modo el precio de venta es el valor monetario del producto o servicio considerando los elementos como: materia prima o insumos, mano de obra y costos indirectos incluyendo a estos la ganancia por la producción del bien o la prestación del servicio.

Para establecer el precio de venta tal como menciona Rodríguez, R. (op. cit.) es preciso conocer y aplicar varios parámetros, a través de información confiable para lograr un cálculo adecuado:

Gráfico 1: Parámetros para determinar Precio de Venta



Fuente: Rodríguez, R. (2007)

2.2.20 Toma de Decisiones

Freemont E. Kast (como se citó en Gutiérrez, G., 2014) “La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas”, es así que la información será requerida de acuerdo a la magnitud de los aspectos a resolver puesto que cuanto más importante sea una decisión, mayor información necesitarán quienes toman las decisiones (Horgren, C., Harrison, W. y Oliver, M., 2010). La adecuada toma de decisiones en una organización depende de un correcto proceso de control, en el que se pueda determinar las variaciones y se pueda ejecutar medidas correctivas.

La información contable es útil para quienes deben emitir juicios y tomar decisiones que generen consecuencias económicas (Zapata, P., 2011). La Contabilidad ayuda a los

responsables de la administración con respecto a los hechos y los resultados obtenidos para de esta manera, elegir la mejor alternativa dirigida hacia los problemas existentes y también a las posibles oportunidades que se pueden dar en el futuro. “El control de las variaciones es la herramienta para tomar las medidas necesarias, cuando las desviaciones se presentan anormales” (Rodríguez, R., op. cit., p.22).

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; permite una adecuada verificación del beneficio mediante la redistribución de los costos de los servicios ofertados para una correcta toma de decisiones, aplicando el modelo ABC.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación es mixta:

Cualitativa.- por medio de esta modalidad se detalló el tema de investigación describiéndolo teóricamente y se recolectó información de manera verbal a través de entrevistas personales estructuradas, análisis de documentos, observación directa y revisión de archivos; permitiendo interpretar la situación del hotel con respecto a la gestión realizada.

Cuantitativa.- se utilizó encuestas con el fin recoger información y medirla; se analizó los procesos y los costos que incurren los mismos, con el fin de medir el desempeño del hotel.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se orienta según varios tipos de investigación como son:

De campo.- se desarrolló en el hotel, iniciando con un estudio preliminar del mismo, seguido de una observación de los procesos, actividades e involucrados, con el fin de recabar información de primera mano para luego analizarla.

Documental.- se recolectó información a través de fuentes escritas para la parte teórica de la investigación y luego en el análisis con respecto a la gestión empresarial por medio de entrevistas, encuestas, matrices y documentos propios del hotel, como por ejemplo manual de procedimientos, manual de funciones, registros de ingresos y gastos, nómina, cronogramas semanales y otros documentos.

Descriptiva.- permitió especificar de manera global la empresa así como la parte administrativa – financiera a través de un inventario de procesos en el que se describieron de manera exacta las actividades, procesos, personas involucradas, costos y tiempos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la investigación constituye el personal del Hotel & SPA “Casa Real”,

que por ser un universo reducido no se consideró muestra, por lo que se contempla a todos los funcionarios del hotel.

Tabla 1: Matriz de población

Cargo	Número de Personal
Gerente – Propietaria	1
Administrador	1
Contador	1
Jefe Operativo	1
Recepcionistas	3
Chefs	2
Ayudante de cocina	1
Jefe de Meseros	1
Mesero	1
Camareras	2
Mantenimiento	1
Total	15

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Elaborado por: Xiomara Rodríguez

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Entre los métodos utilizados en el presente trabajo investigativo se destacan el método inductivo, deductivo, sintético, analítico y lógico.

Inductivo.- permitió el desarrollo del marco teórico del trabajo de investigación, en el que se desglosó los términos que conforman el tema y, en la ejecución de la investigación se analizó la información recabada por medio de las entrevistas y encuestas para lograr una interpretación global de la situación del hotel.

Deductivo.- se identificó los procesos de manera general hasta llegar a determinarlos

específicamente, de forma que se establecieron las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos, los recursos y las personas implicadas.

Analítico.- se observó y examinó la gestión de la empresa con respecto a cada una de las áreas existentes confrontando la información de las entrevistas, encuestas y diálogos con lo establecido por los manuales, considerando al hotel como un todo, analizando las personas, los procesos, los costos y la relación entre y sí y, con toda la organización.

Sintético.- se reconstruyó un marco teórico a partir del tema de investigación, en el que se sintetizó lo recabado en las fuentes bibliográficas con el fin de que la fundamentación teórica sea comprensible; igualmente en la ejecución del trabajo se integró las actividades, los costos, los tiempos en cada uno de los procesos realizados en el hotel de acuerdo a cada una de sus áreas.

Lógico.- se obtuvo un conocimiento previo de la implementación de modelos de gestión de costos en empresas similares y el análisis comparativo para desarrollar el modelo en el hotel en cuestión.

3.4.2 Técnicas

La investigación recopila información a través de fuentes primarias, es decir directamente de la gerente y los colaboradores de la empresa. Para la fundamentación teórica y conceptual se recurrió a fuentes secundarias, a través de bibliografía disponible en bibliotecas y linkografías obtenidas en internet.

Dentro de las técnicas utilizadas tenemos:

Observación: facilitó el estudio general y rápido del hotel, identificando la situación organizacional, los procesos, actividades, las personas, clientes, proveedores, y demás aspectos que permiten describir la gestión realizada.

Encuesta: proporcionó información de manera rápida y, en cierta forma precisa de los colaboradores del nivel operativo con respecto a la gestión del hotel desde su perspectiva.

Entrevista: permitió obtener información de manera directa de quienes conforman la administración del hotel, ayudando a la ejecución del trabajo investigativo con relación a la gestión de costos.

3.4.3 Instrumentos

Con respecto a los métodos y las técnicas anteriormente especificadas se ha utilizado cuestionarios, guías de entrevista, fichas de observación, matrices y demás instrumentos necesarios para la investigación.

3.5 RESULTADOS

Para obtener información con respecto a la gestión realizada en cuanto a costos y en forma general dentro del Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; se determinó realizar una entrevista al personal administrativo y una encuesta para el personal operativo, de manera que se logre recolectar datos concretos y puntuales que permita precisar las posibles falencias con relación al establecimiento de los costos y sobre todo con el personal clave en la ejecución de las actividades.

Al aplicar la entrevista al personal administrativo del hotel (Anexo 1), se pudo recolectar la siguiente información con respecto a la gestión de costos del hotel:

1. ¿La gestión de costos en el hotel ha sido en base a una planificación administrativa?

Gerente:

“No, la gestión de costos ni la gestión en sí del hotel no tiene una base técnica en lo que se refiere a una planificación administrativa; porque inició como un proyecto familiar de acuerdo a la experiencia y al mercado”

Administrador:

“No, el hotel no cuenta con una planificación administrativa porque las actividades son ejecutadas de manera empírica, ya que el hotel fue creado como negocio familiar y la dueña, quien maneja el negocio no tiene conocimientos técnicos de administración hotelera. Últimamente se ha intentado manejar más técnicamente el hotel, pero resulta difícil, sobre todo porque la administración en general la ejerce directamente la dueña”

Contador:

“El hotel ha sido gestionado sin una planificación administrativa, se ha basado en la

experiencia en negocios similares por parte de la propietaria y poco a poco se ha ido mejorado la administración”

Jefe Operativo:

“No, el hotel no tiene una planificación administrativa que ayude a gestionar los costos; en lo que se puede observar la gestión del hotel se basa en el empirismo, como en todo negocio familiar”

2. ¿En qué forma usted aplica la gestión dentro de la empresa haciendo énfasis en el control de las actividades?

Gerente:

“El control lo ejerce directamente el administrador, quien informa a gerencia las novedades existentes con el hotel y sobre todo con el personal”

Administrador:

“El control se realiza a través de una verificación directa, el personal registra su hora de entrada y salida, se revisa los horarios de trabajo de acuerdo a las necesidades en el hotel y las actividades son desarrolladas de acuerdo a la programación; que generalmente se realiza por semanas. En lo que se refiere al cumplimiento de las actividades asignadas, cada colaborador conoce su función, por lo que el control es básico; a parte la comunicación existente es de manera directa y permite dar soluciones rápidas en caso de existir problemas”

Contador:

“Dentro del campo contable, en el que me desempeño, el control es económico – financiero; en donde se analizan los gastos y los ingresos y en lo que respecta al ámbito laboral, se emite sugerencias para con gerencia”

Jefe Operativo:

“El control de las actividades concerniente al personal del hotel, es relativamente básico porque el nivel operativo tiene una vasta experiencia en sus funciones y eso ayuda a que no se requiera un control exhaustivo”

3. ¿Cómo usted gestionó o qué hizo para gestionar para que el beneficio en función del precio final sea el adecuado?

Gerente:

“Los precios se determinaron de acuerdo al mercado y estableciendo una comparación con hoteles similares; de ahí se han determinado también a través de un acuerdo con los clientes frecuentes”

Administrador:

“En lo que se refiere a precios de alojamiento, desconozco como se determinaron, algunas veces se establece precios (se baja los precios) de acuerdo a las proformas que requieren agencias por ejemplo. En cuestión de platos, se realiza una receta estándar con la cual se determina los costos de manera básica y se margina una utilidad dispuesta por gerencia; pero la mayoría de los precios se han en basado en la competencia”

Contador:

“Desconozco la gestión realizada con respecto a costos y establecimiento de precios”

Jefe Operativo:

“No he tenido ningún conocimiento de la gestión realizada con respecto al establecimiento adecuado de precios”

4. ¿Aplica alguna técnica conocida para la determinación de los costos de los servicios?

Gerente:

“No se tiene una técnica para determinar costos, son simples cálculos que muchas veces dan un resultado básico con respecto a los costos, más se ha enfocado en precios de hoteles de similares características y así se ha determinado los precios en el hotel”

Administrador:

“Específicamente, como técnicas para determinar costos no, pero quizás resulta una ayuda el manejo de recetas estándar, un simple costeo directo (no siempre, pero algunas veces se realiza), y se considera también el punto de equilibrio. Yo, estoy consciente que es necesaria la utilización de instrumentos para la gestión adecuada, incluso así facilitaría la determinación de los costos y se establecería precios verdaderamente competitivos”

Contador:

“No, tengo conocimiento con relación a si se utilizará una técnica de determinación de costos, más que todo porque eso lo define la propietaria y el administrador”

Jefe Operativo:

“No, la verdad es que en ese sentido desconozco si se utilizará alguna técnica para el control o determinación de los costos de los servicios”

5. ¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión de costos hoteleros a través del modelo ABC en el hotel para una adecuada toma de decisiones?

Gerente:

Claro, el diseño de un modelo de gestión de costos me ayudaría a verificar la utilidad verdadera que se está obteniendo y según eso se tomaría decisiones.

Administrador:

El diseño de un modelo de gestión de costos hoteleros sería muy importante porque de esa manera se podría conocer mejor los costos de los servicios ofertados en el hotel y en base a esta información se podría visualizar mejor la rentabilidad que se tiene, permitiendo incluso replantear los objetivos organizacionales. Como administrador la implementación del diseño me ayudaría en gran manera para analizar la utilidad que se obtiene y así mejorar el establecimiento de los precios.

Contador:

Por su puesto que resulta importante el diseño de un modelo de gestión de costos, tomando en cuenta que nunca antes se ha analizado la gestión de costos en el hotel, a parte que como lo dice, permitiría una mejor toma de decisiones con respecto a precios de los servicios que sin duda alguna necesitan ser revisados.

Jefe Operativo:

Sí, resulta importante que se realice un diseño de un modelo de costos para tomar mejores decisiones, más que todo porque la dueña se enfoca en la rentabilidad que tiene, y eso ayudaría a conocer los costos de los servicios y la utilidad que arroja cada uno.

En cuanto a la encuesta aplicada al personal operativo del hotel (Anexo 2), se tienen los siguientes resultados:

1. ¿Tiene usted conocimiento de cómo se establece el precio de venta de los servicios ofertados en el hotel?

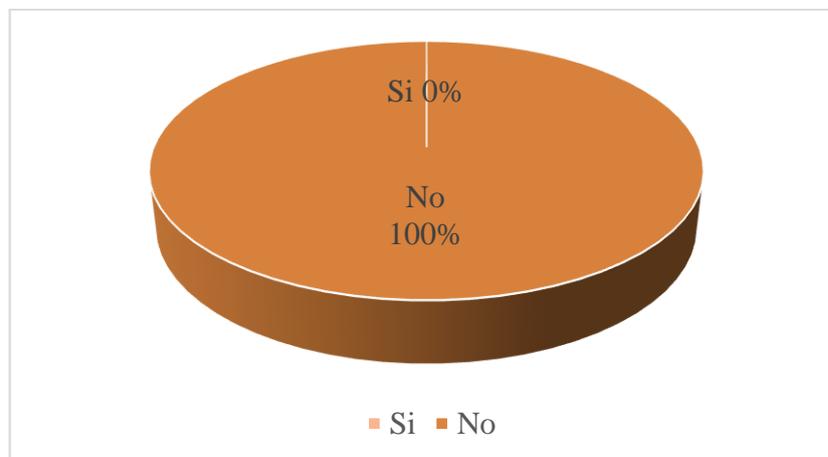
Tabla 2: Establecimiento de precio de venta

Alternativa	N° de Entrevistados	%
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo del Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez.

Gráfico 2: Establecimiento de precio de venta



Fuente: Tabla 2

Realizado por: Xiomara Rodríguez.

Análisis:

El 100% del personal operativo desconoce cómo se establecen los precios de venta de los servicios ofertados en el hotel, con relación a esta pregunta supieron indicar que la determinación de los costos es competencia netamente del personal administrativo, por lo cual ellos no conocen la forma de determinación de los precios.

2. ¿Su jefe inmediato controla las actividades que ejecuta dentro de su puesto de trabajo?

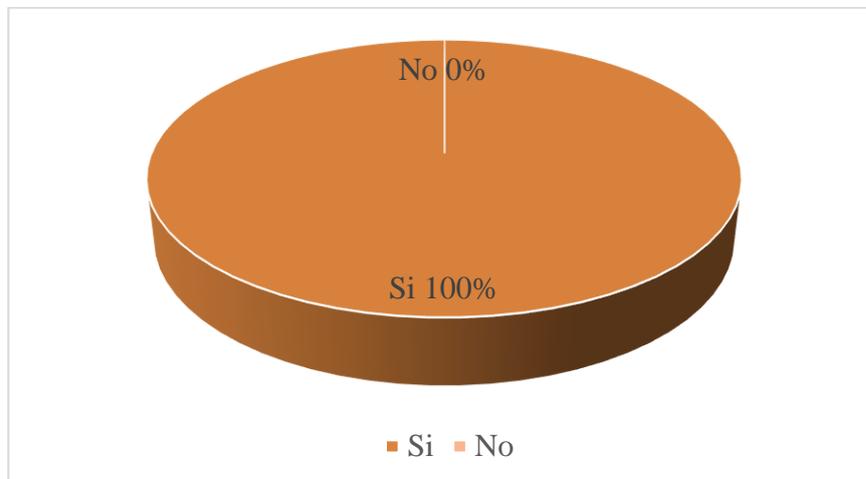
Tabla 3: Control de actividades

Alternativa	N° de Entrevistados	%
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo del Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez.

Gráfico 3: Control de actividades



Fuente: Tabla 3

Realizado por: Xiomara Rodríguez.

Análisis:

El 100% del personal operativo reveló que su jefe inmediato controla su trabajo en lo que se refiere a verificación de horarios y cumplimiento de actividades; cabe indicar que cada colaborador en función de su experiencia y conocimiento no requiere de un control intensivo por parte del jefe inmediato, siendo esto un parámetro a destacar considerando que cada uno conoce sus funciones de acuerdo a su puesto de trabajo a pesar de no haber sido socializado el manual de funciones existente. Reiteran que la comunicación entre la administración y el personal operativo es muy buena y esto permite que ellos realicen sus actividades a cabalidad indistintamente del control ejercido por sus superiores.

3. ¿Cómo califica la gestión realizada en el hotel?

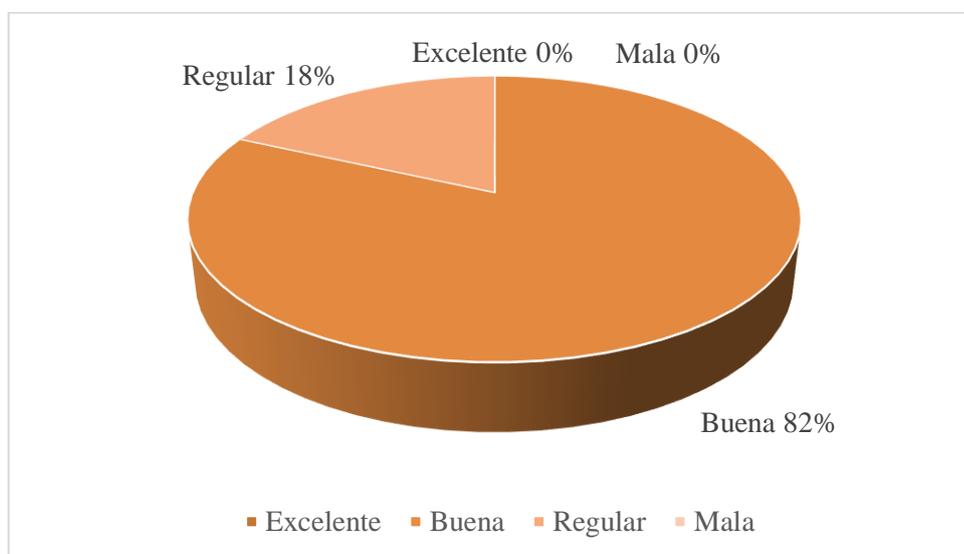
Tabla 4: Calificación de la gestión realizada

Alternativa	N° de Entrevistados	%
Excelente	0	0%
Buena	9	82%
Regular	2	18%
Mala	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo del Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez.

Gráfico 4: Calificación de la gestión realizada



Fuente: Tabla 4

Realizado por: Xiomara Rodríguez.

Análisis:

Con relación a cómo califican la gestión realizada en el hotel, el 82% de los colaboradores la calificaron como Buena y el 18% de forma Regular. Haciendo un recuento de las respuestas dadas se puede concluir que la gestión vista desde su perspectiva como clientes internos es simplemente buena, partiendo de que el hotel cuenta con un buen posicionamiento en el mercado pero, no brinda a sus colaboradores las condiciones necesarias para su correcto desenvolvimiento; como por ejemplo: sus remuneraciones son

tardías, no existe una dotación periódica de uniformes, no se asigna los materiales requeridos por parte de los empleados para la realización de sus actividades y más allá de esto, manifestaron un aspecto muy importante que por lo general pasa desapercibido por parte de la alta dirección, que es la falta de motivación laboral y el reconocimiento por su buen desempeño.

Es notable ver el compromiso y fidelidad que tienen para con la empresa, pero también es notable su incomodidad con respecto al cumplimiento de sus actividades sabiendo que no son recompensados en función de su trabajo.

4. ¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión de costos hoteleros dentro del hotel para una adecuada toma de decisiones?

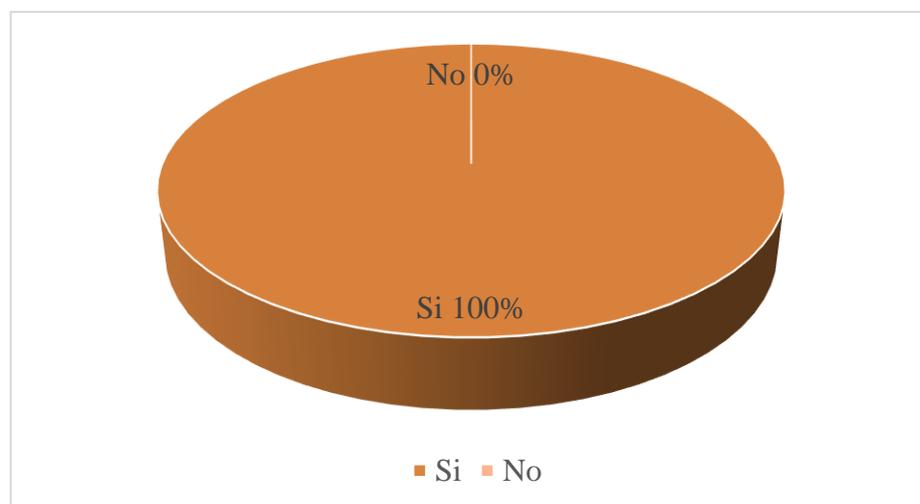
Tabla 5: Importancia del Diseño de Modelos de gestión de costos hoteleros

Alternativa	N° de Entrevistados	%
Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo del Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez.

Gráfico 5: Importancia del Diseño de Modelo de gestión de costos hoteleros



Fuente: Tabla 5

Realizado por: Xiomara Rodríguez.

Análisis:

Para el 100% del personal operativo del hotel resulta importante el Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para una mejor toma de decisiones por parte de la administración, considerando que su implementación permitirá que se maneje mejor los costos incurridos en las respectivas áreas del hotel.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

De la entrevista sostenida al personal administrativo se percibe la falta de una planificación administrativa que permita una gestión de costos adecuada, si bien es cierto las actividades ejecutadas en el hotel son controladas a través de una verificación directa en cuanto a su cumplimiento, los precios de los servicios se fijan en función de la competencia y por medio de un costeo básico sin considerar todos los elementos del costo; consecuentemente no se aplica ninguna técnica para la determinación de costos debido a que la administración trabaja en forma empírica.

Por otro lado el personal operativo a través de la encuesta aplicada revela que la gestión realizada en el hotel es buena pero no logra la satisfacción completa de quienes la conforman, al mismo tiempo que son ajenos al proceso de determinación de costos y precios de los servicios ofertados.

Contrastando la información recopilada tanto del personal administrativo como del operativo, se observa que la pregunta 1, 3, 4 y 5 de la guía de entrevista y la pregunta 1 y 4 de la encuesta, establecen la importancia de la propuesta, contemplando que la administración y los colaboradores del hotel reconocen la trascendencia del diseño de un modelo de gestión de costos a través del modelo ABC para una apropiada toma de decisiones en función de datos precisos y reales que conlleven a una mejora continua; esto ratifica que el Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, permite una adecuada verificación del beneficio mediante la redistribución de los costos de los servicios ofertados para una correcta toma de decisiones, aplicando el modelo ABC.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 ETAPA PREVIA

4.1.1 Descripción del Hotel

El Hotel & SPA Casa Real es un hotel de 4 estrellas y como empresa solida se basa en valores corporativos como el respeto, la confianza y la honestidad; cuenta con un excelente equipo de profesionales capacitados en el área turística y hotelera por lo que sus servicios se enfocan al buen trato de los huéspedes; ofrece un servicio personalizado, aplicando programas de gestión hotelera que garantiza clientes satisfechos, felices y permanentes.

Está ubicado en el Km 1 ½ vía a Guano sector Las Abras, cuenta con una infraestructura de 2.592,90 m² de construcción (Anexo 3) distribuidos en área de hospedaje, restaurante, salones de eventos, administración, parqueadero, jardín interno y áreas comunes.

Los servicios que ofrece son:

Hospedaje

El Hotel cuenta con 26 habitaciones, dentro de las cuales tenemos (Anexo 4):

- Habitación Simple
- Habitación Doble Standard
- Habitación Matrimonial
- Habitación Triple
- Suite Ejecutiva “Los Ángeles” y “Aragón”
- Suite Familiar “Zarzuela”
- Suite Presidencial “Andalucía”

El servicio de hospedaje tiene capacidad para 45 personas y todas las tarifas incluyen desayuno y uso de las instalaciones del hotel.

Restaurante

Restaurante “De Linares” con capacidad de 50 personas con lo mejor de la gastronomía, ofreciendo una gran variedad de platos (Anexo 4).

Eventos

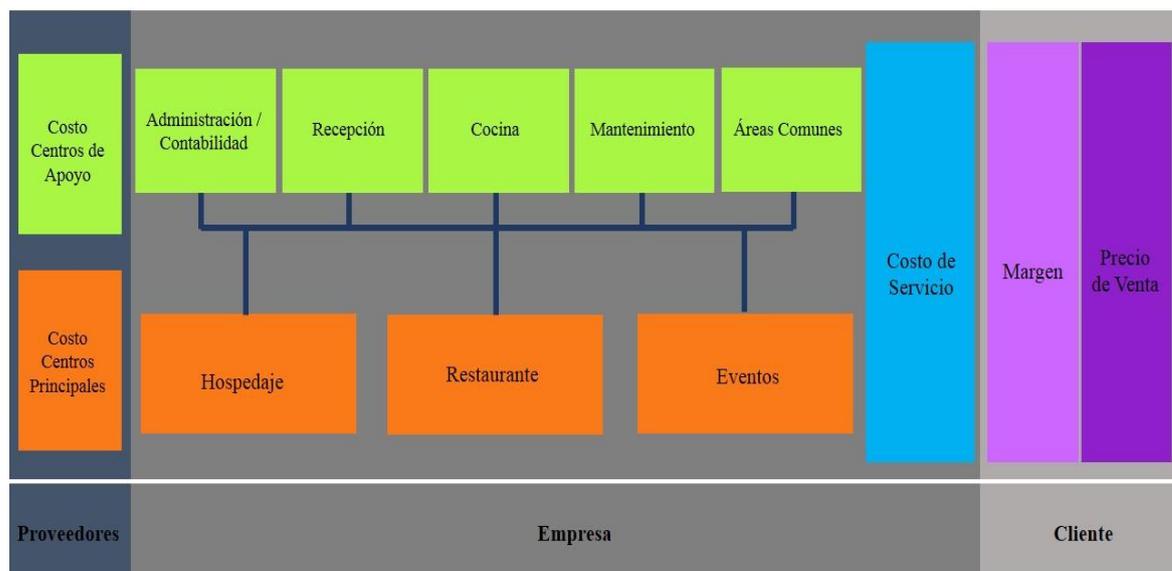
Cuenta con el Salón VIP “Asturias” con capacidad de 150 personas y el Salón “Almudena” con capacidad para 30 personas (Anexo 4).

4.1.2 Alcance

Hotel & SPA Casa Real, presenta las condiciones necesarias para la implementación del Modelo de Costos ABC, considerando que no cuenta con un sistema de costos que permita una adecuada distribución de costos y por ende una propicia fijación de precios para sus servicios brindados.

Dentro de los principales servicios que el hotel brinda está el servicio de hospedaje, restaurante y eventos; en los cuales los costos indirectos son representativos dentro de la estructura del costo total, haciendo factible poner en marcha el modelo de gestión de costos. La cadena de valor del hotel presentada permite definir el alcance del diseño del modelo de gestión de costos, considerando las actividades primarias y las de apoyo que serán costeadas a través del modelo ABC.

Gráfico 6: Modelo Propuesto de Gestión de Costos Hoteleros aplicando el ABC



Fuente: Investigación propia basada en Porter, M. (1985, p. 42)

Realizado por: Xiomara Rodríguez

4.1.3 Organización y socialización del modelo de gestión

La propuesta realizada a la administración del hotel, en cuanto a la implementación del modelo de gestión de costos, parte de la definición del equipo para el desarrollo del modelo; es así que se organizó de acuerdo a las áreas del hotel (Anexo 5) identificando sus responsables y liderando el proceso la administración.

4.2 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Nota aclaratoria: los costos reflejados en la publicación del trabajo de investigación no corresponden a los reales, sin embargo la metodología aplicada y los cálculos realizados representan la veracidad en el proceso implementado. Esto por cuanto fue pedido explícito de la propietaria que no desea ver los costos reflejados de operación.

4.2.1 Análisis de Procesos

Todos los procesos realizados diariamente en el hotel fueron descritos por medio de observación directa y entrevista a los responsables de los mismos; y para mayor facilidad se los presentó mediante diagramas de flujo (Anexo 6) debidamente codificados.

Considerando los procesos existentes en hotel, se identificó las actividades principales y las actividades de apoyo, en donde se estableció Hospedaje, Restaurante y Eventos como actividades principales y Administración/ Contabilidad, Recepción, Cocina, Mantenimiento y Áreas comunes como actividades secundarias.

Tabla 6: Clasificación de Actividades

Actividades Principales	Actividades de Apoyo
Hospedaje Restaurante Eventos	Administración/Contabilidad Recepción Cocina Mantenimiento Áreas Comunes

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Cada uno de los procesos identificados fue analizado y clasificado de acuerdo al centro de costo, permitiendo recopilarlos para posteriormente realizar el inventario de actividades; es necesario indicar que cada actividad dentro de un proceso fue cuantificada con respecto al tiempo en minutos que conlleva realizarla, permitiendo conocer el costo del proceso, con relación a la mano de obra requerida para su ejecución y en un posterior estudio considerar el costo oculto.

Tabla 7: Procesos por Centros de Costos

	Centro de Costo	Proceso
Actividades Principales	Hospedaje	Ingreso de huésped con reserva
		Ingreso de huésped sin reserva
		Limpieza de habitaciones
		Limpieza de baños
		Lavado y planchado
	Restaurante	Atención al cliente
	Eventos	Confirmación de evento
		Organización de evento
		Atención al cliente
		Control de evento
Actividades de Apoyo	Administración/ Contabilidad	Control Integral
		Compras
		Modificación de Carta
		Elaboración Receta Estándar
		Control
		Negociaciones
		Elaboración rol de pagos
		Cuentas pendientes de cobro
		Registro de Ingreso y Gastos
		Recepción
	Reserva de habitaciones vía telefónica	
	Reserva de evento	
	Reserva de evento vía internet	
	Facturación	
	Cocina	Limpieza de rutina
		Limpieza a fondo
	Mantenimiento	Mantenimiento preventivo
		Mantenimiento de maquinaria y equipo
	Áreas Comunes	Limpieza de Instalaciones

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Existen actividades que agregan valor y otras que no, es así que dentro del análisis de las actividades que se ha realizado, ha sido indispensable identificar las actividades que dan valor al cliente y a la empresa siendo posible determinar aquellas que resultan imprescindibles y aquellas que tan solo consumen recursos y se deben eliminar en lo posible. Todas las actividades de los procesos desarrollados en el hotel fueron analizadas en base a tres consideraciones; si son actividades necesarias que agregan valor (ANAV), actividades necesarias que no agregan valor (ANNAV) y actividades innecesarias que no agregan valor (AINAV).

Este análisis permitió conocer las actividades relevantes dentro del hotel, determinando que la mayoría de las actividades son necesarias y agregan valor, teniendo una mínima cantidad de actividades innecesarias a eliminarse (Anexo 7).

4.2.2 Definición de los centros de actividad

Con respecto a los centros de actividad, como se indicó antes, se han establecido como actividades principales Hospedaje, Restaurante y Eventos, debido a que son los tres principales servicios ofertados en el hotel y los cuales serán costeados a través de la propuesta del modelo ABC. Los centros principales tienen como apoyo actividades generales que se convierten en recursos que son consumidos por estas; es así que para las actividades principales del hotel tenemos como actividades de apoyo: Administración / Contabilidad, Recepción, Cocina, Mantenimiento y Áreas comunes. Determinamos los parámetros de asignación para cada una de las actividades de apoyo, para establecer los recursos consumidos y posteriormente prorratarlos.

La realización de toda actividad consume recursos, y es así que una vez determinados los valores incurridos dentro de las actividades de apoyo y los parámetros para asignarlos se procede a establecer los recursos empleados en las actividades, obteniendo el costo de cada centro de apoyo para distribuirlo a los centros principales; en base al área en metros cuadrados de cada uno de los centros definidos. A continuación se explica brevemente algunos de los costos calculados en cada uno de los centros de costos:

Sueldos:

Representa la mano de obra directa dentro de cada área descrita, considerando el costo de

los sueldos y beneficios legales de los trabajadores responsables de la ejecución de las actividades; tomando en cuenta también el costo del personal eventual requerido en el área de eventos (Anexo 12).

Servicio de energía eléctrica y agua potable:

El hotel cuenta con un medidor tanto de energía eléctrica como uno de agua potable, por lo cual se estableció su consumo mensual y fue distribuido de acuerdo al área en m² de cada actividad (Anexo 8).

Servicio de telefonía fija, móvil e internet:

El costo fue distribuido de acuerdo a las áreas, para lo cual consultamos con el administrador a cerca del consumo de cada actividad, estableciendo un porcentaje atribuible directamente a los respectivos centros de costo y siendo prorrateado en base a los m² dependiendo el caso (Anexo 8).

Depreciaciones:

El valor por depreciación como costo fijo fue determinado según el cálculo de depreciación por el método de línea recta de acuerdo a la normativa vigente, tomando en cuenta la depreciación mensual de los activos fijos de cada área de acuerdo al inventario del hotel. En lo que respecta al Edificio, la depreciación del mismo fue distribuida en función de los m² utilizados por cada área (Anexo 13), de forma similar con respecto a los bienes de uso general en el caso de los bienes de mantenimiento y de administración (Anexo 14).

Otros costos:

Aquí tenemos costos de mantenimiento, suministros de aseo y limpieza, suministros y materiales de oficina, transporte, alimentación y demás costos necesarios en cada una de las actividades en donde el costo por área ha sido imputado directamente según los datos recopilados, o a su vez han sido prorrateados en base al parámetro de asignación dado en cada caso (Anexo 8 y 9).

Para identificar los valores se describió los rubros, recopiló datos y se calculó de acuerdo al nivel de consumo detallado por los responsables en un periodo de tiempo mensual.

- **Administración / Contabilidad**

Esta área abarca Administración como tal, que coordina las demás funciones del hotel de acuerdo al proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; y también se ha incluido Contabilidad, que tiene a su cargo el proceso contable, considerando que de manera conjunta se encargan de la gestión del hotel con respecto a la ejecución de las actividades administrativas y operativas.

Tabla 8: Parámetros de asignación Administración / Contabilidad

Administración/Contabilidad	Parámetro de asignación
Sueldo Gerente	Valor mensual
Sueldo Administrador	Valor mensual
Sueldo Jefe Operativo	Valor mensual
Sueldo Contador	Valor mensual
Servicio de agua potable	Consumo por m2
Servicio de energía eléctrica	Consumo por m2
Servicio telefonía fija	Consumo por m2
Servicio telefonía móvil	Costo para el área
Servicio de internet	Costo para el área
Depreciación Edificio	Área utilizada en m2
Depreciación Maquinaria y Equipo	Depreciación de área
Depreciación Mobiliario	Depreciación de área
Depreciación Equipo de Computo	Depreciación de área
Impuestos	Área utilizada en m2
Intereses	Costo para el área
Mantenimiento de Equipo de Computo	Costo para el área
Mantenimiento Pagina web	Costo para el área
Suministros de Aseo y Limpieza	Consumo por m2
Suministros y Materiales de Oficina	Costo para el área
Alimentación	Número de personas
Transporte	Costo para el área
Recarga extintores	Número de extintores
Publicidad	Costo para el área

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

La actividad de apoyo Administración / Contabilidad de acuerdo al cálculo presenta los siguientes valores, distribuidos a los otros centros de costos:

Tabla 9: Costeo Actividad de apoyo Administración / Contabilidad



HOTEL & SPA CASA REAL

Administración/Contabilidad	Valor	ACTIVIDADES PRINCIPALES			ACTIVIDADES DE APOYO				Total
		Hospedaje	Restaurante	Eventos	Recepción	Cocina	Mantenimiento	Áreas Comunes	
Área (m2)	18,50	970,00	110,00	360,00	60,00	60,00	80,00	934,40	2.574,40
		1.881,58	213,37	698,32	116,39	116,39	155,18	1.812,52	4.993,75
Sueldo Gerente	1.782,00								
Sueldo Administrador	704,93								
Sueldo Jefe Operativo	559,76								
Sueldo Contador	304,58								
Servicio de agua potable	1,71								
Servicio de energía eléctrica	3,00								
Servicio telefonía fija	0,05								
Servicio telefonía móvil	6,70								
Servicio de internet	7,50								
Depreciación Edificio	30,45								
Depreciación Maquinaria y Equipo	0,82								
Depreciación Mobiliario	15,90								
Depreciación Equipo de Computo	57,22								
Impuestos	0,67								
Intereses	1.345,00								
Mantenimiento de Equipo de Computo	4,69								
Mantenimiento Pagina web	3,33								
Suministros de Aseo y Limpieza	0,43								
Suministros y Materiales de Oficina	7,90								
Alimentación	46,15								
Transporte	10,00								
Recarga extintores	0,50								
Publicidad	100,45								
Total	4.993,75								

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

- **Recepción**

La actividad de Recepción resulta clave debido a que se encarga de recibir a los clientes de una manera cordial y servicial; controla, coordina y gestiona los diferentes servicios que ofrece el hotel durante la permanencia de los huéspedes. Esta área además canaliza la información de los demás departamentos.

Tabla 10: Parámetros de asignación Recepción

Recepción	Parámetro de asignación
Sueldo Recepcionistas	Valor mensual
Servicio de agua potable	Consumo por m ²
Servicio de energía eléctrica	Consumo por m ²
Servicio telefonía fija	Costo para el área
Servicio telefonía móvil	Costo para el área
Servicio de internet	Costo para el área
Depreciación Edificio	Área utilizada en m ²
Depreciación Maquinaria y Equipo	Depreciación de área
Depreciación Mobiliario	Depreciación de área
Depreciación Equipo de Computo	Depreciación de área
Mantenimiento de Equipo de Computo	Costo para el área
Suministros de Aseo y Limpieza	Consumo por m ²
Suministros y Materiales de Oficina	Costo para el área
Servicio de mensajería	Costo para el área
Servicio de Datafast/Dataexpress	Costo para el área
Alimentación	Número de personas
Impuestos	Área utilizada en m ²

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Recepción como actividad de apoyo de acuerdo al cálculo de costos en base a los recursos requeridos presenta los siguientes valores, distribuidos a los otros centros de costos de la siguiente manera:

Tabla 11: Costeo Actividad de apoyo Recepción



HOTEL & SPA CASA REAL

Recepción	Valor	ACTIVIDADES PRINCIPALES			ACTIVIDADES DE APOYO				Total
		Hospedaje	Restaurante	Eventos	Administración /Contabilidad	Cocina	Mantenimiento	Áreas Comunes	
Área (m2)	60,00	970,00	110,00	360,00	18,50	60,00	80,00	934,40	2.532,90
		866,60	98,27	321,62	16,53	53,60	71,47	834,79	2.262,89
Sueldo Recepcionistas	1.781,08								
Servicio de agua potable	5,55								
Servicio de energía eléctrica	9,72								
Servicio telefonía fija	29,60								
Servicio telefonía movil	13,39								
Servicio de internet	22,50								
Depreciación Edificio	98,76								
Depreciación Maquinaria y Equipo	12,70								
Depreciación Mobiliario	69,29								
Depreciación Equipo de Computo	78,62								
Mantenimiento de Equipo de Computo	1,56								
Suministros de Aseo y Limpieza	1,39								
Suministros y Materiales de Oficina	44,06								
Servicio de mensajería	23,00								
Servicio de Datafast/Dataexpress	23,33								
Alimentación	46,15								
Impuestos	2,18								
Total	2.262,89								

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

- **Cocina**

Cocina como actividad de apoyo, es el área encargada de la planificación, manejo de materia prima, preparación y montaje de los platos ofertados en el hotel bajo los estándares de calidad propios del hotel.

Tabla 12: Parámetros de asignación Cocina

Cocina	Parámetro de asignación
Sueldo Chefs	Valor mensual
Sueldo Auxiliar de Cocina	Valor mensual
Servicio de agua potable	Consumo por m ²
Servicio de energía eléctrica	Consumo por m ²
Servicio telefonía fija	Consumo por m ²
Servicio telefonía móvil	Consumo por m ²
Servicio de internet	Consumo por m ²
Depreciación Edificio	Área utilizada en m ²
Depreciación Maquinaria y Equipo	Depreciación de área
Depreciación Mobiliario	Depreciación de área
Depreciación Vajilla y Utensilios	Depreciación de área
Suministros de Aseo y Limpieza	Consumo por m ²
Transporte	Costo para el área
Alimentación	Número de personas
Gas	Número de cilindros
Agua	Número de botellones
Impuestos	Área utilizada en m ²

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

La actividad Cocina como actividad de apoyo en base a los recursos requeridos y después del cálculo de los costos presenta los siguientes valores, prorrateados a los otros centros de costos de la siguiente forma:

Tabla 13: Costeo Actividad de apoyo Cocina



HOTEL & SPA CASA REAL

Cocina	Valor	ACTIVIDADES PRINCIPALES			ACTIVIDADES DE APOYO			Total	
		Hospedaje	Restaurante	Eventos	Administración /Contabilidad	Recepción	Mantenimiento		Áreas Comunes
Área (m2)	60,00	970,00	110,00	360,00	18,50	60,00	80,00	934,40	2.532,90
		970,45	110,05	360,17	18,51	60,03	80,04	934,83	2.534,07
Suelo Chefs	1.236,04								
Suelo Auxiliar de Cocina	533,61								
Servicio de agua potable	5,55								
Servicio de energía eléctrica	9,72								
Servicio telefonía fija	0,18								
Servicio telefonía movil	0,16								
Servicio de internet	0,17								
Depreciación Edificio	98,76								
Depreciación Maquinaria y Equipo	116,13								
Depreciación Mobiliario	20,19								
Depreciación Vajilla y Utensilios	176,71								
Suministros de Aseo y Limpieza	74,49								
Transporte	10,00								
Alimentación	46,15								
Gas	154,00								
Agua	50,00								
Impuestos	2,18								
Total	2.534,07								

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

- **Mantenimiento**

La actividad de Mantenimiento tiene a su cargo todas las actividades referentes al cuidado y preservación de todas las instalaciones del hotel, conservando siempre su buen estado, y sobre todo dando un mantenimiento preventivo a todas las áreas.

Tabla 14: Parámetros de asignación Mantenimiento

Mantenimiento	Parámetro de asignación
Sueldo Jefe de Mantenimiento	Valor mensual
Servicio de agua potable	Consumo por m2
Servicio de energía eléctrica	Consumo por m2
Servicio telefonía fija	Consumo por m2
Servicio telefonía móvil	Consumo por m2
Depreciación Edificio	Área utilizada en m2
Depreciación Maquinaria y Equipo	Depreciación de área
Depreciación Mobiliario	Depreciación de área
Depreciación Herramientas	Depreciación de área
Depreciación Inv. De Consumo	Depreciación de área
Mantenimiento de Maquinaria	Costo para el área
Materiales de Mantenimiento	Costo para el área
Suministros de Aseo y Limpieza	Consumo por m2
Impuestos	Área utilizada en m2
Alimentación	Número de personas
Recarga de extintores	Número de extintores
Servicio de internet	Consumo por m2

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Mantenimiento como actividad de apoyo de acuerdo al cálculo de costos en base a los recursos requeridos para su desarrollo presenta los siguientes valores, prorrateados a los otros centros de costos de la siguiente forma:

Tabla 15: Costeo Actividad de apoyo Mantenimiento



HOTEL & SPA CASA REAL

Mantenimiento	Valor	ACTIVIDADES PRINCIPALES			ACTIVIDADES DE APOYO				Total
		Hospedaje	Restaurante	Eventos	Administración /Contabilidad	Recepción	Cocina	Áreas Comunes	
Área (m2)	80,00	970,00	110,00	360,00	18,50	60,00	60,00	934,40	2.512,90
		333,06	37,77	123,61	6,35	20,60	20,60	320,84	862,84
Sueldo Jefe de Mantenimiento	539,70								
Servicio de agua potable	7,40								
Servicio de energía eléctrica	12,96								
Servicio telefonía fija	0,23								
Servicio telefonía movil	0,21								
Depreciación Edificio	131,69								
Depreciación Maquinaria y Equipo	9,28								
Depreciación Mobiliario	1,16								
Depreciación Herramientas	1,17								
Depreciación Inv. De Consumo	1,67								
Mantenimiento de Maquinaria	23,33								
Materiales de Mantenimiento	112,00								
Suministros de Aseo y Limpieza	1,85								
Impuestos	2,90								
Alimentación	15,38								
Recarga de extintores	1,67								
Servicio de internet	0,23								
Total	862,84								

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

- **Áreas Comunes**

Este centro de costos incluye todas las áreas de uso común que brinda el hotel, es decir el jardín interno y externo, parqueadero, zonas recreativas y salas de estar, conocidas también como glorietas. Estos espacios caracterizan al hotel, a la vez que consumen recursos debido al cuidado que requieren; cabe indicar que está a cargo del jefe de mantenimiento por lo cual no se considera mano de obra dentro de los costos, debido a que solo se ha contemplado los costos consumidos en el área como tal.

Tabla 16: Parámetros de asignación Áreas comunes

Áreas Comunes	Parámetro de asignación
Servicio de agua potable	Consumo por m ²
Servicio de energía eléctrica	Consumo por m ²
Servicio telefonía fija	Consumo por m ²
Servicio telefonía móvil	Consumo por m ²
Depreciación Edificio	Área utilizada en m ²
Depreciación Maquinaria y Equipo	Depreciación de área
Depreciación Mobiliario	Depreciación de área
Suministros de Aseo y Limpieza	Consumo por m ²
Impuestos	Área utilizada en m ²
Recarga de extintores	Número de extintores
Servicio de internet	Consumo por m ²

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Áreas comunes como actividad de apoyo en base a los recursos requeridos y después del cálculo de los costos presenta los siguientes valores, distribuidos a los otros centros de costos de la siguiente manera:

Tabla 17: Costeo Actividad de apoyo Áreas comunes



HOTEL & SPA CASA REAL

Áreas Comunes	Valor	ACTIVIDADES PRINCIPALES			ACTIVIDADES DE APOYO				Total
		Hospedaje	Restaurante	Eventos	Administración /Contabilidad	Recepción	Cocina	Mantenimiento	
Área (m2)	934,40	970,00	110,00	360,00	18,50	60,00	60,00	80,00	1.658,50
		1.133,84	128,58	420,81	21,62	70,13	70,13	93,51	1.938,63
Servicio de agua potable	86,49								
Servicio de energía eléctrica	151,35								
Servicio telefonía fija	2,73								
Servicio telefonía móvil	2,49								
Depreciación Edificio	1.538,08								
Depreciación Maquinaria y Equipo	40,25								
Depreciación Mobiliario	58,05								
Suministros de Aseo y Limpieza	21,59								
Impuestos	33,87								
Recarga de extintores	1,00								
Servicio de internet	2,72								
Total	1.938,63								

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Acumulación de Costos Actividades de Apoyo

Una vez establecidos los costos de cada actividad de apoyo, distribuidos en función del área en m² a las actividades principales y de apoyo restantes, se presenta el cuadro de resumen de los costos acumulados por centros de actividad; visiblemente vemos como cada actividad de apoyo tributa a todos los centros.

Las cinco actividades de apoyo establecidas reparten sus costos, de forma que se van agregando los costos pertenecientes a cada centro para finalmente considerarlos en conjunto para la asignación posterior de los centros principales que nos conducirá al costeo de los objetos de costo.

Tabla 18: Costos de Actividades de Apoyo



HOTEL & SPA CASA REAL

Centros de Apoyo	ACTIVIDADES PRINCIPALES			ACTIVIDADES DE APOYO				
	Hospedaje	Restaurante	Eventos	Administración/ Contabilidad	Recepción	Cocina	Mantenimiento	Áreas Comunes
Administración / Contabilidad	1.881,58	213,37	698,32		116,39	116,39	155,18	1.812,52
Recepción	866,60	98,27	321,62	16,53		53,60	71,47	834,79
Cocina	970,45	110,05	360,17	18,51	60,03		80,04	934,83
Mantenimiento	333,06	37,77	123,61	6,35	20,60	20,60		320,84
Áreas Comunes	1.133,84	128,58	420,81	21,62	70,13	70,13	93,51	
Total	5.185,52	588,05	1.924,52	63,01	267,15	260,73	400,20	3.902,98

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

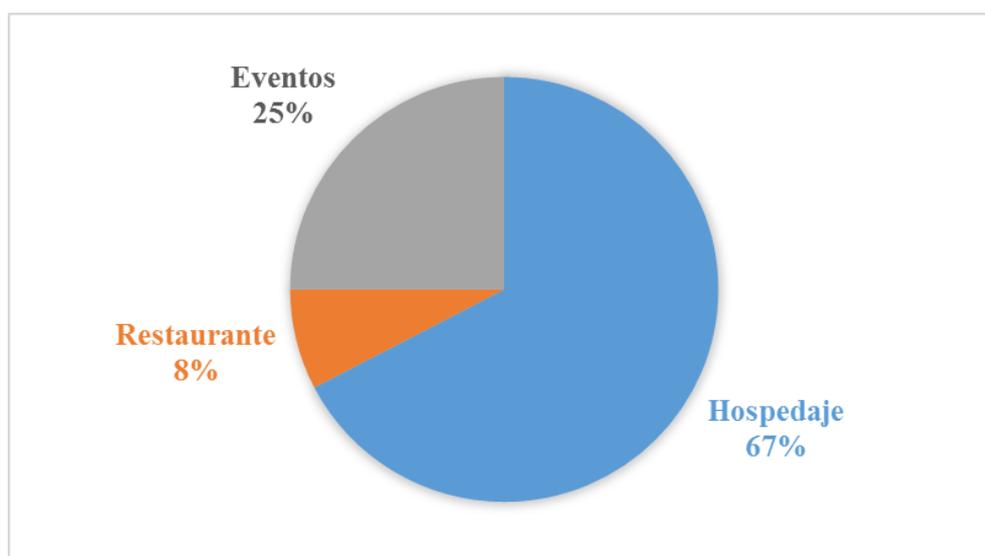
Realizado por: Xiomara Rodríguez

4.2.3 Asignación a los objetos de costo

Una vez que se han asignado los costos a las actividades se procede a repartir estos costos a los objetos de costo; en otras palabras los costos de las actividades de apoyo ya determinados se distribuyen a los centros principales, en este caso Hospedaje, Restaurante y Eventos.

La base de asignación para repartir los costos de las actividades de apoyo a las actividades principales, se fundamenta en el porcentaje de participación en cuanto al costo que se observa en la Tabla 15 en donde Hospedaje representa \$5.185,52; Restaurante \$ 588,05 y Eventos \$ 1.924,52 dando un costo total de \$ 7.698,10. De esta manera se establece los porcentajes para la distribución a los objetos de costo quedando así: el mayor porcentaje de participación lo tiene el servicio de Hospedaje con el 67%, seguido del servicio de Eventos con el 25% y el servicio de Restaurante con el 8% restante.

Gráfico 7: Porcentaje de Actividades Principales



Fuente: Tabla 18

Realizado por: Xiomara Rodríguez

La asignación de actividades de apoyo a las actividades principales en base al porcentaje se ve reflejado en la siguiente tabla considerando que por cada actividad de apoyo se va acumulando el costo en los centros principales.

Tabla 19: Asignación de Actividades de Apoyo a Actividades Principales**HOTEL & SPA CASA REAL**

Actividades de Apoyo	Hospedaje	Restaurante	Eventos	Total
	67%	8%	25%	
Administración/ Contabilidad	42,45	4,81	15,75	63,01
Recepción	179,96	20,41	66,79	267,15
Cocina	175,63	19,92	65,18	260,73
Mantenimiento	269,58	30,57	100,05	400,20
Áreas Comunes	2.629,09	298,14	975,75	3.902,98
Total Asignado	3.296,71	373,85	1.223,52	4.894,08

Fuente: Tabla 18

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Los costos de cada actividad de apoyo distribuidos a las actividades principales se acumulan y éstos a su vez son consolidados con los costos propios de las principales para seguidamente asignarlos a los objetos de costo.

Tabla 20: Asignación a los Objetos de Costo**HOTEL & SPA CASA REAL**

	Hospedaje	Restaurante	Eventos	Total
	67%	8%	25%	
Actividades Principales	5.185,52	588,05	1.924,52	7.698,10
Actividades de Apoyo	3.296,71	373,85	1.223,52	4.894,08
Total Asignado	8.482,23	961,90	3.148,04	12.592,18

Fuente: Tabla 18 y 19

Realizado por: Xiomara Rodríguez

De esta manera se obtiene el costo de los centros de apoyo que serán considerados dentro del costeo de las actividades principales como tal, debido a que éstas también incurren en costos propios de la actividad, de forma que los valores indicados en la tabla 17 son transferidos al cálculo global de los objetos de costo. Los centros principales que en este caso son: Hospedaje, Restaurante y Eventos son costeados de manera similar a las actividades de apoyo antes presentadas, con la particularidad, como antes se manifestó, que se distingue el costo de los centros de apoyo.

4.2.3.1 Hospedaje

Es el servicio primordial dentro del hotel, siendo la actividad esencial; integra camarería, lavandería y el área de hospedaje como tal, concentra sus esfuerzos en brindar al huésped un servicio de excelencia a través de un ambiente de lujo propio de sus 26 habitaciones y demás instalaciones del hotel. El servicio de hospedaje incluye desayuno por lo cual dentro de los costos se encuentra el valor del desayuno en base a la receta estándar detallada en los anexos (Anexo 17), para el cálculo se consideró el valor por desayuno tipo buffet.

Tabla 21: Parámetros de asignación Hospedaje

Hospedaje	Parámetro de asignación
Sueldo Camareras	Valor mensual
Servicio de agua potable	Consumo por m2
Servicio de energía eléctrica	Consumo por m2
Servicio telefonía fija	Consumo por m2
Servicio telefonía móvil	Consumo por m2
Servicio de internet	Costo para el área
Servicio de televisión por cable	Costo para el área
Depreciación Edificio	Área utilizada en m2
Depreciación Maquinaria y Equipo	Depreciación de área
Depreciación Mobiliario	Depreciación de área
Depreciación Suministros y Materiales de Hospedaje	Depreciación de área
Depreciación Vajilla y Utensilios	Depreciación de área
Depreciación Inv. De Consumo	Depreciación de área
Amenities	Costo para el área
Suministros de Aseo y Limpieza	Consumo por m2
Botella de Agua 500 ml	Costo para el área
Impuestos	Área utilizada en m2
Alimentación	Número de personas
Recarga Extintor	Número de extintores
Desayuno	Costo desayuno

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Establecidos los costos de acuerdo a los parámetros de asignación e incorporando el costo de los centros de apoyo, se tiene el costeo de la actividad principal Hospedaje como objeto de costo de la siguiente forma:

Tabla 22: Costeo Actividad Principal Hospedaje



HOTEL & SPA CASA REAL

ACTIVIDAD PRINCIPAL	
Hospedaje	Valor
Área (m2)	970,00
Centros de Apoyo	8.482,23
Sueldo Camareras	1.094,48
Servicio de agua potable	89,78
Servicio de energía eléctrica	157,12
Servicio telefonía fija	2,83
Servicio telefonía movil	2,58
Servicio de internet	115,50
Servicio de televisión por cable	378,57
Depreciación Edificio	1.596,68
Depreciación Maquinaria y Equipo	221,65
Depreciación Mobiliario	553,59
Depreciación Suministros y Materiales de Hospedaje	338,74
Depreciación Vajilla y Utensilios	1,55
Depreciación Inv. De Consumo	8,65
Amenities	337,71
Suministros de Aseo y Limpieza	148,24
Botella de Agua 500 ml	65,04
Impuestos	35,17
Alimentación	30,77
Recarga Extintor	0,50
Desayuno	68,63
Total	13.730,01

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

El costo de la actividad principal Hospedaje es de \$ 13.730,01 reconociendo sus costos propios asignados mediante cálculo de forma mensual y el valor directamente atribuido correspondiente a las actividades de apoyo.

4.2.3.2 Restaurante

Esta área contempla el servicio de alimentación y bebidas disponible para huéspedes y clientes en general; su carta cuenta con una amplia variedad de platos, específicamente con 25 platos entre entradas, menú infantil, platos principales y postres. Como antes se señaló, esta actividad consume recursos debido a la propia actividad, para lo cual se los ha identificado y se ha establecido los parámetros para su asignación.

Tabla 23: Parámetros de asignación Restaurante

Restaurante	Parámetro de asignación
Sueldo Capitán de Meseros	Valor mensual
Servicio de agua potable	Consumo por m2
Servicio de energía eléctrica	Consumo por m2
Servicio telefonía fija	Consumo por m2
Servicio telefonía móvil	Consumo por m2
Depreciación Edificio	Área utilizada en m2
Depreciación Maquinaria y Equipo	Depreciación de área
Depreciación Mobiliario	Depreciación de área
Depreciación Mantelería	Depreciación de área
Suministros de Aseo y Limpieza	Consumo por m2
Servicio de Limpieza /Desinfección	Costo para el área
Alimentación	Número de personas
Impuestos	Área utilizada en m2
Servicio de internet	Consumo por m2

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Una vez determinados los costos de acuerdo a los parámetros de asignación e incorporando el costo resultante de los centros de apoyo, se tiene el costeo de la actividad principal Restaurante como objeto de costo, presentando a continuación el cálculo realizado:

Tabla 24: Costeo Actividad Principal Restaurante



HOTEL & SPA CASA REAL

ACTIVIDAD PRINCIPAL	
Restaurante	Valor
Área (m2)	110,00
Centros de Apoyo	961,90
Sueldo Capitán de Meseros	564,76
Servicio de agua potable	10,18
Servicio de energía eléctrica	17,82
Servicio telefonía fija	0,32
Servicio telefonía móvil	0,29
Depreciación Edificio	181,07
Depreciación Maquinaria y Equipo	35,59
Depreciación Mobiliario	48,91
Depreciación Mantelería	2,00
Suministros de Aseo y Limpieza	40,79
Servicio de Limpieza /Desinfección	12,00
Alimentación	15,38
Impuestos	3,99
Servicio de internet	0,32
Total	1.895,33

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

El costo de la actividad principal Restaurante es de \$ 1.895,33 reconociendo sus costos propios asignados mediante cálculo de forma mensual y el valor directamente atribuido correspondiente a las actividades de apoyo.

4.2.3.3 Eventos

Dentro del área de eventos se encuentra los tres salones apropiados para la realización de eventos, considerando como actividad principal Eventos a fin de costear el servicio ofrecido que cuenta con 4 diferentes menús, en el que el cliente puede armarlo de acuerdo a su gusto. Dentro de los costos específicos de esta actividad tenemos la decoración del local, servicio de animación y sonido y, la contratación del personal eventual en función del número de clientes.

Tabla 25: Parámetros de asignación Eventos

Eventos	Parámetro de asignación
Meseros eventuales	Número de clientes
Servicio de agua potable	Consumo por m2
Servicio de energía eléctrica	Consumo por m2
Servicio telefonía fija	Consumo por m2
Servicio telefonía móvil	Consumo por m2
Depreciación Edificio	Área utilizada en m2
Depreciación Maquinaria y Equipo	Depreciación de área
Depreciación Mobiliario	Depreciación de área
Depreciación Mantelería	Depreciación de área
Depreciación Vajilla y Utensilios	Depreciación de área
Suministros de Aseo y Limpieza	Consumo por m2
Servicio de Limpieza /Desinfección	Costo para el área
Transporte	Costo para el área
Impuestos	Área utilizada en m2
Decoración salones	Numero de eventos
Animación y sonido	Numero de eventos
Recarga de Extintores	Número de extintores
Servicio de internet	Consumo por m2

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Después de establecer los costos en base a los parámetros de asignación y añadiendo el costo obtenido de los centros de apoyo o actividades de apoyo, se tiene el costo de la actividad principal Eventos como objeto de costo, calculado de la siguiente manera:

Tabla 26: Costeo Actividad Principal Eventos



HOTEL & SPA CASA REAL

ACTIVIDAD PRINCIPAL	
Eventos	Valor
Área (m2)	360,00
Centros de Apoyo	3.148,04
Meseros eventuales	4.600,00
Servicio de agua potable	33,32
Servicio de energía eléctrica	58,31
Servicio telefonía fija	1,05
Servicio telefonía móvil	0,96
Depreciación Edificio	592,58
Depreciación Maquinaria y Equipo	60,52
Depreciación Mobiliario	101,09
Depreciación Mantelería	174,62
Depreciación Vajilla y Utensilios	114,23
Suministros de Aseo y Limpieza	17,75
Servicio de Limpieza /Desinfección	48,00
Transporte	5,00
Impuestos	13,05
Decoración salones	982,14
Animación y sonido	1.735,71
Recarga de Extintores	1,67
Servicio de internet	1,05
Total	11.689,10

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

La actividad principal Eventos tiene un costo de \$ 11.689,10 reconociendo los costos propios del centro, asignados mediante cálculo de forma mensual y el valor directamente atribuido correspondiente a las actividades de apoyo.

4.2.4 Determinación y Análisis de costos por servicio

Dado que ya se asignó los costos de las actividades a los objetos de costo, como son Hospedaje, Restaurante y Eventos, es esencial designar un conductor de actividad para cada uno de los centros principales para de esta manera calcular el costo del servicio.

En vista de que la empresa hotelera por su naturaleza tiene una demanda elástica, se ha fijado niveles de ocupación de acuerdo a las diferentes temporadas, es así que a través de la experiencia y un breve estudio estadístico conjuntamente con el administrador del hotel se ha definido el número de clientes en temporada alta, normal y baja, estableciendo un promedio de ocupación mensual (Anexo 10) con el fin de llegar a un estándar de ocupación.

4.2.4.1 Costo Hospedaje

Teniendo en cuenta el costo mensual obtenido del servicio de Hospedaje se procede a determinar el costo por huésped en base al promedio de ocupación mensual y por habitación en base al número de habitaciones que cuenta el hotel como referencial; de esta forma se presenta una comparación entre los costos históricos fijados por la administración del hotel basados en la competencia; y los costos redistribuidos través del costeo ABC.

De acuerdo a la percepción de la gerente y el administrador se consideró que el porcentaje de utilidad estimado que se tenía al momento era del 32%, por lo que se calculó el costo de cada una de las tarifas que oferta el hotel; es decir de tarifa rack y tarifa de agencia o corporativa. Los costos definidos fueron cotejados con el costo por huésped y por habitación de acuerdo al modelo ABC, estableciendo así el porcentaje de utilidad a recibir una vez implementado el modelo de costo ABC propuesto.

Es importante indicar que no fue factible el cálculo del costo por tipo de habitación, por cuanto las habitaciones no tienen un área específica de acuerdo a su tipo, sino que todas tienen un área diferente.

Tabla 27: Costo por huésped



HOTEL & SPA CASA REAL

HOSPEDAJE	13.730,01
HUÉSPEDES (MES)	660
% UTILIDAD ESTIMADA	32%

CANT.	HABITACIÓN	TARIFA RACK	TARIFA AGEN/CORP	COSTO 1	COSTO 2	COSTO ABC	TARIFA RACK		TARIFA AGEN/CORP	
							UTILIDAD \$	UTILIDAD %	UTILIDAD \$	UTILIDAD %
3	Simple	53,28	45,29	40,36	34,31	20,80	32,48	156%	24,48	118%
11	Doble Standard	65,57	55,74	49,68	42,23	41,61	23,97	58%	14,13	34%
6	Matrimonial	65,57	55,74	49,68	42,23	41,61	23,97	58%	14,13	34%
2	Triple	106,56	90,57	80,73	68,62	62,41	44,15	71%	28,16	45%
1	Suite Familiar Zarzuela	106,56	90,57	80,73	68,62	83,21	23,35	28%	7,36	9%
1	Suite Ejecutiva Los Angeles	98,36	83,61	74,52	63,34	41,61	56,75	136%	42,00	101%
1	Suite Ejecutiva Aragón	98,36	83,61	74,52	63,34	41,61	56,75	136%	42,00	101%
1	Suite Presidencial Andalucía	131,15	111,48	99,35	84,45	41,61	89,54	215%	69,87	168%
26										

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Tabla 28: Costo por habitación



HOTEL & SPA CASA REAL

HOSPEDAJE	13.730,01
N° HABITACIONES	26
% UTILIDAD ESTIMADA	32%

CANT.	HABITACIÓN	TARIFA RACK	TARIFA AGEN/CORP	COSTO 1	COSTO 2	POR HABITACIÓN				
						COSTO ABC	TARIFA RACK		TARIFA AGEN/CORP	
							UTILIDAD \$	UTILIDAD %	UTILIDAD \$	UTILIDAD %
3	Simple	53,28	45,29	40,36	34,31	17,60	35,68	203%	27,68	157%
11	Doble Standard	65,57	55,74	49,68	42,23	17,60	47,97	273%	38,14	217%
6	Matrimonial	65,57	55,74	49,68	42,23	17,60	47,97	273%	38,14	217%
2	Triple	106,56	90,57	80,73	68,62	17,60	88,95	505%	72,97	415%
1	Suite Familiar Zarzuela	106,56	90,57	80,73	68,62	17,60	88,95	505%	72,97	415%
1	Suite Ejecutiva Los Angeles	98,36	83,61	74,52	63,34	17,60	80,76	459%	66,00	375%
1	Suite Ejecutiva Aragón	98,36	83,61	74,52	63,34	17,60	80,76	459%	66,00	375%
1	Suite Presidencial Andalucía	131,15	111,48	99,35	84,45	17,60	113,54	645%	93,87	533%
26										

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

El costo mensual de hospedaje resultante de la asignación como se puede ver es de \$13.730,01 que prorrateado para los 660 huéspedes mensuales en promedio da un costo por huésped de \$ 20,80; siendo este el costo estándar obtenido por ABC es comparado con el costo anterior estimado de cada habitación; es así que se reconoce una utilidad en promedio superior a la estimada por la administración. En el primero de los casos de acuerdo a la tabla 27, el costo por huésped según el modelo ABC permite tener una utilidad mínima del 9% y una utilidad máxima del 168% en cuanto a la tarifa de agencia o corporativa, que es la tarifa otorgada a agencias y empresas a través de convenios interinstitucionales; por otro lado en cuanto a la tarifa rack, que es la tarifa normal se tiene una utilidad mínima del 28% y una utilidad máxima del 215%.

En el segundo caso, el costo del hospedaje fue distribuido en base al conductor número de habitaciones para lo cual los \$ 13.730,01 que es el valor mensual del centro de costo, fue dividido para 30 con el fin de calcular el costo diario y éste a su vez, asignarlo en función de las 26 habitaciones con que cuenta el hotel. El costo referencial por habitación es de \$ 17,60 que con respecto al costo por huésped es menor y por ende refleja un mayor porcentaje de utilidad; teniendo como utilidad mínima 157% y una máxima del 533% en cuanto a la tarifa de agencia o corporativa; y en la tarifa normal se tiene una utilidad mínima del 203% y una máxima del 645%.

Es relevante considerar que el costeo realizado por la administración no reflejaba los costos de forma equitativa y básicamente no se tomaba en cuenta un rubro que representa quizás el mayor porcentaje de costo al calcularlo, que es la depreciación de los activos fijos que, en el caso del hospedaje la disponibilidad de bienes de uso o equipos es el elemento del costo más importante. Bajo el modelo ABC se inventarió todos los bienes del hotel para el posterior cálculo de la depreciación.

4.2.4.2 Costo Restaurante

Una vez obtenido el costo del servicio de Restaurante se procede a determinar el costo estándar por persona en función del promedio de clientes al mes, llegando a establecer una comparación entre el costo ABC y el costo histórico por plato calculado por la administración a través de las recetas estándar (Anexo 20).

Tabla 29: Costo Restaurante



HOTEL & SPA CASA REAL

RESTAURANTE		1.895,33				
PERSONAS (MES)		420				
% UTILIDAD ESTIMADA PROMEDIO		434%				
COSTO POR PLATO		4,51				
PLATO	PRECIO	COSTO	UTILIDAD %	UTILIDAD \$	COSTO ABC	UTILIDAD %
ENTRADAS						
Ensalada del Chef	4,92	0,98	404%	3,94	4,51	9%
Ensalada Capresse	4,10	0,58	606%	3,52	4,51	-9%
Ensalada Exotica	4,92	0,60	721%	4,32	4,51	9%
Aguacate Primavera	5,74	1,67	244%	4,07	4,51	27%
Crepe de Camarones	5,74	1,12	411%	4,61	4,51	27%
Consome de Pollo	3,28	0,48	588%	2,80	4,51	-27%
MENÚ INFANTIL						
Pechugas de Pollo	4,92	0,71	597%	4,21	4,51	9%
Hamburguesa de Res	4,92	2,18	126%	2,74	4,51	9%
Sanduche de Pollo	3,69	1,21	205%	2,48	4,51	-18%
PLATOS PRINCIPALES						
Lomo a la Plancha	8,20	2,43	238%	5,77	4,51	82%
Lomo en salsa de tomillo	8,20	2,12	286%	6,07	4,51	82%
Filet Mignon	10,25	2,95	247%	7,29	4,51	127%
Lomo de cerdo en salsa bellissima	9,84	1,49	561%	8,35	4,51	118%
Lomo de cerdo en salsa de durazno	9,84	1,25	685%	8,58	4,51	118%
Chuleta de cerdo al grill	6,56	2,07	217%	4,49	4,51	45%
Pollo en salsa de champiñones	6,97	1,34	420%	5,63	4,51	54%
Pollo a la plancha	6,97	1,02	582%	5,95	4,51	54%
Pollo en salsa de miel de maple	6,97	1,21	475%	5,75	4,51	54%
Corvina a la plancha	9,02	2,97	204%	6,05	4,51	100%
Corvina en salsa de camarón	9,84	2,91	238%	6,92	4,51	118%
POSTRES						
Mousse de capuccino	2,46	0,49	405%	1,97	4,51	-46%
Helado de la casa	2,46	0,36	583%	2,10	4,51	-46%
Cheescake de mora	3,28	0,26	1161%	3,02	4,51	-27%
Torta Opera	2,87	0,81	256%	2,06	4,51	-36%
Frío de Limón	2,87	0,59	383%	2,27	4,51	-36%

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Según la gerente y el administrador el porcentaje estimado de utilidad en cuanto al servicio de alimentación era del 300%, lo cual después de revisar y analizar las recetas estándar de cada plato ofertado en la carta se reconoció porcentajes que oscilaban entre el 204% y 1161%, dando un promedio de utilidad del 434% superior al estimado por la administración. Dentro de este margen de utilidad se estaba absorbiendo los costos de

mano de obra y los costos indirectos de fabricación, que en la receta estándar no son considerados.

El costo mensual de Restaurante obtenido de la asignación como se indica es de \$1.895,33 que fue distribuido en base al conductor número de clientes, es decir que dividido para los 420 clientes mensuales en promedio dando un costo por plato de \$ 4,51; siendo este el costo estándar obtenido por el modelo ABC se cotejó con los costos de cada plato de la carta, teniendo una utilidad inferior a la estimada por la administración.

Como se observa en la comparación de los costos, existen platos que presentan un valor negativo de hasta un -46% y por otro lado existen platos que tienen una utilidad del 127%; el modelo aplicado como se indicó es sumamente extenso y mucho más al tratarse del servicio de alimentación que al abarcar una amplia diversidad de platos resulta complejo realizar un estudio más a fondo y llegar a costear cada plato ofertado. El costo obtenido como se mencionó es estándar y básicamente al ser contrastado con el costo de todos los platos no permite establecer una comparación más precisa; por lo cual se puede considerar que dentro del centro de costos Restaurante, la utilidad en promedio es del 32%.

Cabe destacar que la brecha existente entre el 434% de utilidad en promedio estimado y calculado anteriormente y el 32% de utilidad en promedio arrojado del modelo ABC; se debe a que en la receta estándar tan solo se consideraba la materia prima por plato mas no la mano de obra empleada y los costos indirectos de fabricación. Al realizar el costeo por el método ABC estos costos han sido incluidos reduciendo la utilidad percibida pero dando un costo más equitativo y por ende permitiendo tener un mejor análisis en cuanto a precios y platos a ofertar.

4.2.4.3 Costo Eventos

Considerando el costo mensual obtenido del servicio de Eventos se procede a establecer el costo estándar por persona en base al promedio de clientes mensuales; de manera que se ha contrastado el costo por persona según el modelo ABC y el costo por persona de acuerdo a los cuatro menús existentes calculados por la administración (Anexo18).

Tabla 30: Costo por evento



HOTEL & SPA CASA REAL

EVENTOS	11.689,10
PERSONAS (MES)	2300
% UTILIDAD ESTIMADA PROMEDIO	87%
COSTO POR EVENTO	5,08

OPCIÓN	PRECIO	COSTO	UTILIDAD \$	UTILIDAD %	COSTO ABC	UTILIDAD \$	UTILIDAD %
Evento Opción 1	15,04	6,79	8,25	122%	5,08	9,96	196%
Evento Opción 2	17,54	8,45	9,09	108%	5,08	12,46	245%
Evento Opción 3	19,22	12,33	6,89	56%	5,08	14,14	278%
Evento Opción 4	20,90	12,83	8,07	63%	5,08	15,82	311%

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

El costo mensual de Eventos resultante de la asignación como se puede ver es de \$11.689,10 prorrateado en función del conductor número de personas, que de acuerdo al promedio de ocupación es de 10 eventos por mes con una capacidad de 230 personas entre los 3 salones, dando como resultado 2.300 personas mensuales en promedio; originando un costo por persona según el modelo ABC de \$5,08.

Las opciones de menú con que cuenta el servicio de eventos, dan una utilidad en promedio del 87%, siendo mínima con respecto a la utilidad percibida al implementarse el modelo de costos ABC que como utilidad mínima estima un 196% y una utilidad máxima del 311%. Es necesario indicar que el costeo realizado por la administración es a base de una receta estándar y un cálculo breve de los costos incurridos en el evento, bajo un estándar de 100 personas como mínimo para la realización de un evento.

CONCLUSIONES

- La propuesta conlleva un procedimiento metodológico para la aplicación del modelo de gestión de costos hoteleros a través del método ABC como herramienta de gestión, que permitió conocer las actividades del Hotel & SPA Casa Real, el consumo de los recursos y su asignación por centros de costos con el fin de obtener costos reales de los servicios.
- Al aplicar este modelo se pudo establecer una comparación entre los costos históricos determinados por la administración y los costos redistribuidos por el método ABC, observando que el servicio de Hospedaje y Eventos presentan costos más bajos a los considerados por la administración incrementando el margen de utilidad; y dando un costo real al servicio de Restaurante en donde los costos fueron superiores a los establecidos a través de las recetas estándar.
- Los servicios ofertados son rentables de acuerdo al costeo ABC, se puede considerar una utilidad más razonable con respecto al cálculo equitativo de los costos indirectos distribuidos en un 100% a las actividades propias del proceso; debido a que anteriormente solo se estimaba una utilidad por servicio y este porcentaje asumía el costo incurrido de mano de obra y costos indirectos. Un caso puntual es el del servicio de Restaurante que estimaba un 434% de utilidad en promedio, pero una vez reasignados los costos se vio reducido el porcentaje de utilidad a un 32% en promedio por cuanto el costo por plato se elevó.
- El modelo de gestión de costos hoteleros aplicando el modelo ABC a comparación de un sistema común permitió obtener información más amplia a cerca de los costos por medio de la reestructuración exacta de los mismos, facultando a la administración a tomar decisiones eficientes y eficaces una vez analizada y verificada la rentabilidad de los servicios ofertados a partir de los precios establecidos, que cabe indicar han sido fijados de manera empírica por la administración sin tomar en cuenta todos los elementos del costo.

RECOMENDACIONES

- La Administración deberá tomar en cuenta la propuesta realizada a través de la presente investigación, ya que contribuirá a gestionar correctamente los costos, optimizar los recursos y determinar los costos reales de los servicios; permitiendo a la empresa una adecuada toma de decisiones y ser más competitiva en el mercado.
- Es necesario analizar periódicamente los porcentajes de utilidad entre el precio de venta y los costos de los servicios, verificando que los costos sean equitativos y reales, controlando las tasas de asignación de los costos indirectos, con el propósito establecer adecuadamente los costos de los servicios y por ende fijar los precios de venta más rentables.
- La Administración deberá realizar un estudio pormenorizado con respecto al servicio de Restaurante, de manera que todos los platos de la carta puedan ser costeados con mayor precisión, considerando que el asignar los costos indirectos de manera total permite llegar a un costo real y es así que se requiere mantener un tratamiento adecuado de los costos incurridos por cada actividad del hotel, tal como se establece en el modelo propuesto. Cabe indicar que sería importante llevar un mayor control de los tiempos de ejecución de las actividades, con el fin de analizar los niveles de eficiencia evitando tiempos muertos y teniendo un mejor estudio de los costos ocultos.
- Es fundamental capacitar al personal en lo que se refiere a gestión de costos para la aplicación de este modelo, que requiere la participación integral de los responsables de las diferentes actividades, partiendo de la decisión de la administración del hotel para realizar la inversión e implementarlo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre F., J. (2004). *Sistema de costeo: la asignación del costo total a productos y servicios*. Recuperado de http://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-sistema_de_costeo-_pag_-_web_0.pdf
- Alexander_hv. (14 de febrero de 2014). *Definición de proceso y gestión*. Recuperado de http://es.slideshare.net/alexander_hv/definicion-de-proceso-y-gestion
- Bravo V., M. y Ubidia T., C. (2007). *Contabilidad de Costo*. Quito: NUEVODIA.
- Carmona V., A. y Mejía C., E. (2014). *Propuesta del sistema de costos basado en actividades ABC aplicado a la Hostería Durán S.A. de la ciudad de Cuenca para el periodo 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21046/1/TESIS.pdf>
- Castillo, J. (Septiembre, 2016). *Importancia de la contabilidad en las empresas*. Recuperado de <http://www.grupoverona.pe/blog/importancia-de-la-contabilidad-en-las-empresas/>
- Catelli, A. (2013). *Contraloría. Un abordaje de Gestión Económica*. (2ª. ed.) Sao Paulo: Editora Atlas.
- Consultorio contable. (2008). *Historia de la Contabilidad de Costos*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/costos-presupuesto/b13.pdf>
- Cuervo, J., Osorio, J. y Duque, M. (2013). *Costeo basado en actividades ABC. Gestión basada en actividades ABM*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=o8G4DQAAQBAJ&pg=PT117&dq=gestion+de+costos+por+actividades&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2z_nH3O3SAhXFyyYKHQnmCo8Q6AEIOjAG#v=onepage&q=gestion%20de%20costos%20por%20actividades&f=false

- Cuevas, C. (2001). *Contabilidad de Costos*. (2ª. ed.) Bogotá: Prentice Hall.
- Delgado G., W. (2010). *Diseño de un sistema de costos con el método ABC para el Hotel La Giralda de la ciudad de Ibarra*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica del Norte. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/491/1/02%20ICA%20095%20TESIS.pdf>
- Empresa&Economía. (04 de junio de 2008). *Método ABM/ABC*. Recuperado de <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/metodo-abmabc.html>
- Estupiñan, R. y Estupiñan, O. (2003). *Análisis financiero y de Gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Figueira, M. (2003). *Modelo de Costos*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 146 marzo 2011, 2. ISSN 1696-8352. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/2011/mf.htm>
- Garbey, N. (2003, Febrero 1). *Sistemas de contabilidad y costos en las empresas hoteleras*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-contabilidad-y-costos-en-las-empresas-hoteleras/>
- García, J. (2008). *Contabilidad de Costos*. (3ª. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, O. (2001). *Contabilidad de Costos*. (4ª. ed.) Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, G. (2002, Septiembre 11). *Historia de los costos en contabilidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/historia-costos-contabilidad/>
- Gutiérrez H., G. (2014, marzo 3). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

- Hansen, D. y Mowen, M. (2007). *Administración de costos: Contabilidad y control*. (5ª. ed.) México: CENGAGE Learning.
- Hernández, V. (2013). *Costos Estándar*. Recuperado de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/Contabilidad%20de%20costos/Bloque%205/Lecturas/1.%20Apuntes%20de%20costos%20III.pdf>
- Horngrén, C., Foster, G. y Datar, S. (2002). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. (10ª. ed.) Juárez: Prentice Hall.
- Horngrén, C., Harrison, W. y Oliver, M. (2010). *Contabilidad*. (8ª. ed.) Juárez: Prentice Hall.
- Hurtado A., A. (1975). *Manual de Contabilidad Comercial*. (4ª. ed.) Bogotá: Presencia.
- Improven Consultores. (2002). *Gestión de Costes*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-costes/>
- Jiménez, F. y Espinoza, C. (2007). *Costos Industriales*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=jRdhIWgPe60C&pg=PA153&dq=sistema+por+%C3%B3rdenes+de+producci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3gOTV_dPSAhVG6CYKHb_WCN0Q6AEIJzAD#v=onepage&q=sistema%20por%20%C3%B3rdenes%20de%20producci%C3%B3n&f=false
- Kaplan, R. y Cooper, R. (2003). *Coste & Efecto: como usa el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la Gestión, los Procesos y la Rentabilidad*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=03fEVdIU4QQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Llallire C., J. (10 de octubre de 2013). *Costos ABM*. Recuperado de <https://prezi.com/r1-lj2cxxzld/costos-abm/>
- López, R. (2001). *Modelo de Gestión de Calidad*. Recuperado de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

- Naranjo S., M. y Naranjo S., J. (2006). *Contabilidad Comercial y de Servicios*. (12ª. ed.) Quito: Don Bosco.
- Osorio, J., Agudelo, D. y Alzate, W. (Octubre de 2015). *Diseño e implementación de un modelo de costos como referente para las PYMES: un estudio de caso de TV Pública*. Recuperado de http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/8_17.pdf
- Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Páez S., D. (18 de marzo de 2013). *Gastos Generales y Costes indirectos*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/embaon-alumnos/2013/03/18/gastos-generales-y-costes-indirectos/>
- Pastor P., J. (2012). *Costeo Absorbente y Directo – Variable*. Recuperado de <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/Costeo-Absorbente-y-Directo-Variable.pdf>
- Pérez M., A. (2015). *Diseño e implantación de un modelo ABC/ABM para una empresa hotelera. Cálculo de costes e indicadores de gestión*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10581/TD_Perez_Martinez.pdf?sequence=1
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=7UqQXsQ_dj4C&printsec=frontcover&dq=Competitive+Advantage:+Creating+and+Sustaining+Superior+Performance.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwizseSQgf3WAhVF5SYKHU6xDhMQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Competitive%20Advantage%3A%20Creating%20and%20Sustaining%20Superior%20Performance.&f=false
- Ramírez P., N. (2005). *Contabilidad Administrativa*. (7ª. ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

Reglamento de Alojamiento Turístico. (2016). Registro Oficial N° 465. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>

Reyes P., E. (2008). *Contabilidad de Costos*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=gI4UpCGTy18C&printsec=frontcover&dq=sistemas+de+costos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQpKX92czSAhUBWSYKHTP4DUwQ6AEIHDAB#v=onepage&q=sistemas%20de%20costos&f=false>

Reyes V., M. (2016). *Procedimiento para el costeo y gestión basado en las actividades para El Hotel Calón de la provincia de Esmeraldas cantón Esmeraldas*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10211/1/Tesis%20Mayra%20Reyes%20FINAL.pdf>

Riquelme, M. (2017). *¿Qué es un proceso en una empresa?* Recuperado de <http://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>

Rodríguez, R. (2007). *Costos aplicados a hoteles y restaurantes*. (3ª. ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.

Rodríguez, L. y López, M. (2011). *Contabilidad general. Teoría y práctica*. (3ª. ed.) Madrid: Ediciones Pirámide.

Rojas, R. (2007). *Sistema de Costos. Un proceso para su implementación*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=MtzHx36DeqkC&printsec=frontcover&dq=sistemas+de+costos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQpKX92czSAhUBWSYKHTP4DUwQ6AEIGDAA#v=onepage&q=sistemas%20de%20costos&f=false>

Romero, B. (2017). *Sector turístico, buscando una luz al final del túnel*. Revista Gestión. Recuperado de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2016/07/Turismo-GESTION-265-parte-1.pdf>

Salguiero, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKxvv59qTAAhXKKiYKHTD5CVUQ6AEIITAA#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n&f=false

Sarmiento, R. (2008). *Contabilidad Básica: Comercial y de Servicios*. Quito: Voluntad.

Sesento G., L. (2008). *Modelo Sistémico basado en Competencias para Instituciones Educativas Públicas*. (Tesis de Doctorado). Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/indice.htm>

Vilcarromero R, R. (2013). *La Gestión en la Producción*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

Villamizar, Z. (13 de febrero de 2012). *Modelo de Gestión*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>

Zapata S., P. (2007). *Contabilidad de Costos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Zapata S., P. (2011). *Contabilidad General*. (7ª. ed.) Bogotá: McGraw-Hill Interamericana

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Personal Administrativo



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado Sr. (a):

La presente entrevista tiene el propósito de contribuir al desarrollo del trabajo de investigación titulado “Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”; por lo que solicito a usted de la manera más comedida, se digne en dar las respuestas lo más apegado a la realidad posible con el fin de no distorsionar los resultados de la investigación.

	Gerente	Administrador
¿La gestión de costos en el hotel ha sido en base a una planificación administrativa?		
¿En qué forma usted aplica la gestión dentro de la empresa haciendo énfasis en el control de las actividades?		

<p>¿Cómo usted gestionó o que hizo para gestionar para que el precio final del usuario sea el adecuado?</p>		
<p>¿Aplica alguna técnica conocida para la determinación de los costos de los servicios?</p>		
<p>¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión de costos hoteleros a través del modelo ABC dentro del hotel para una adecuada toma de decisiones?</p>		



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



GUÍA DE ENTREVISTA

Estimado Sr. (a):

La presente entrevista tiene el propósito de contribuir al desarrollo del trabajo de investigación titulado “Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”; por lo que solicito a usted de la manera más comedida, se digne en dar las respuestas lo más apegado a la realidad posible con el fin de no distorsionar los resultados de la investigación.

	Contador	Jefe Operativo
¿La gestión de costos en el hotel ha sido en base a una planificación administrativa?		
¿En qué forma usted aplica la gestión dentro de la empresa haciendo énfasis en el control de las actividades?		

<p>¿Cómo usted gestionó o que hizo para gestionar para que el precio final del usuario sea el adecuado?</p>		
<p>¿Aplica alguna técnica conocida para la determinación de los costos de los servicios?</p>		
<p>¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión de costos hoteleros a través del modelo ABC dentro del hotel para una adecuada toma de decisiones?</p>		

Anexo 2: Encuesta Personal Operativo



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ESCUELA INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



Estimado Sr. (a):

La presente encuesta tiene como fin contribuir al desarrollo del trabajo de investigación titulado “Diseño de un Modelo de Gestión de Costos Hoteleros para el Hotel & SPA Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”; por lo que solicito a usted de la manera más comedida, se digne en dar las respuestas lo más apegado a la realidad posible con el fin de no distorsionar los resultados de la investigación.

Área:	
Cargo:	
¿Tiene usted conocimiento de cómo se establece el precio de venta de los servicios ofertados en el hotel?	
Si () No ()	¿Cómo?
¿Su jefe inmediato controla las actividades que ejecuta dentro de su puesto de trabajo?	
Si () No ()	¿Cómo?

¿Cómo califica la gestión realizada en el hotel?	
Excelente ()	¿Por qué?
Buena ()
Regular ()
Mala ()
¿Considera importante el diseño de un modelo de gestión de costos hoteleros dentro del hotel para una adecuada toma de decisiones?	
Si ()	No ()

Anexo 3: Infraestructura

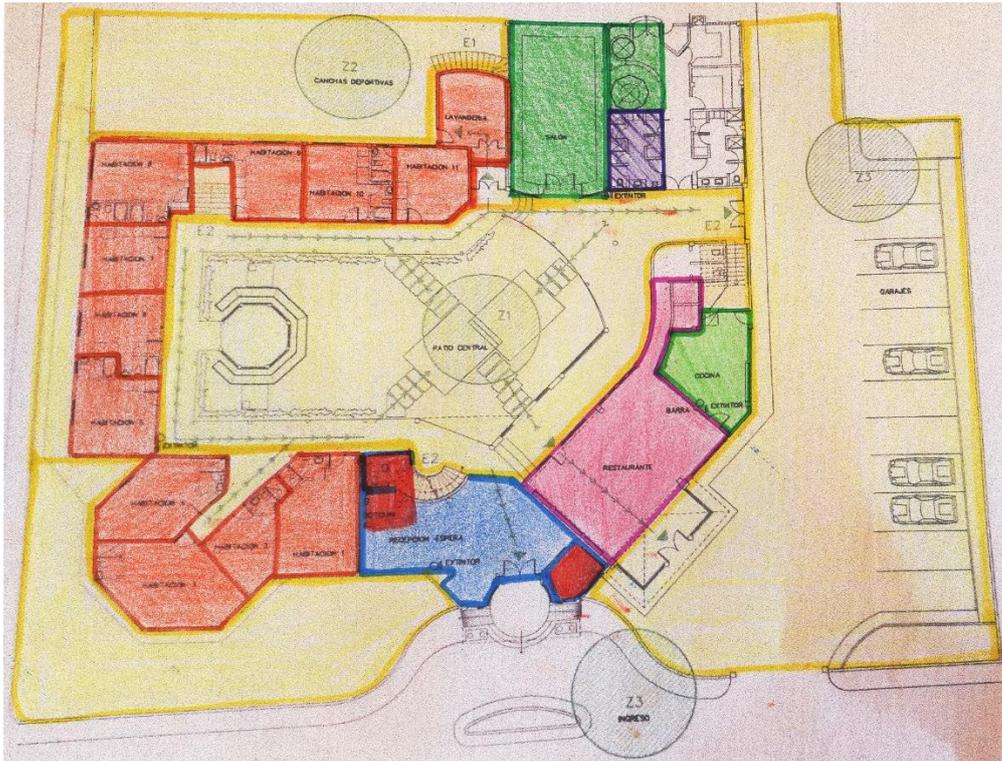


HOTEL & SPA CASA REAL

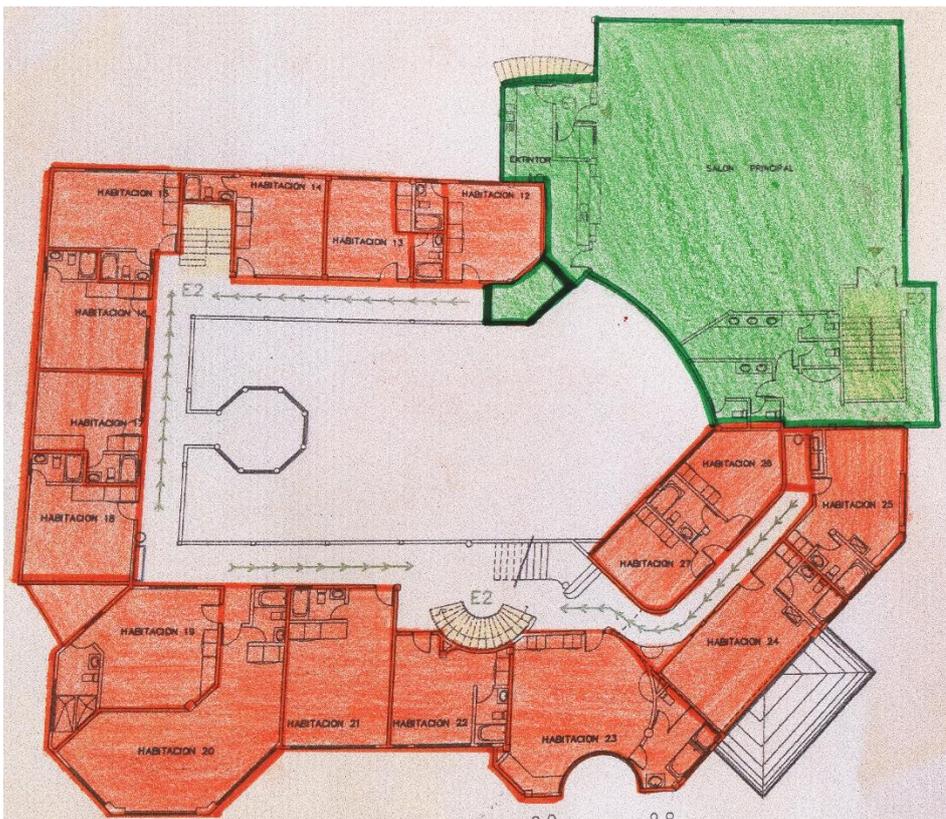
Área de Construcción	2.592,90
Área	m2
Recepción	60,00
Contabilidad	6,00
Administración	10,00
Cocina	60,00
Restaurante	110,00
Lavandería	22,00
Bodega 1 Administración	2,50
Bodega 2 Menaje	10,00
Bodega 3 Mantenimiento	80,00
Bodega 4 Camarería	3,00
Bodega 5 Camarería	60,00
Jardín	120,00
Parqueadero	500,00
Habitaciones	885,00
Salón Asturias	280,00
Salón Almudena	70,00
Áreas comunes	314,40

Hospedaje	970,00	
Restaurante	110,00	
Eventos	360,00	
Administración	18,50	
Recepción	60,00	
Cocina	60,00	
Mantenimiento	80,00	
Areas comunes	934,40	

Planta Baja



Planta Alta



Anexo 4: Instalaciones

Habitaciones

- Habitación Simple



- Habitación Doble Standard





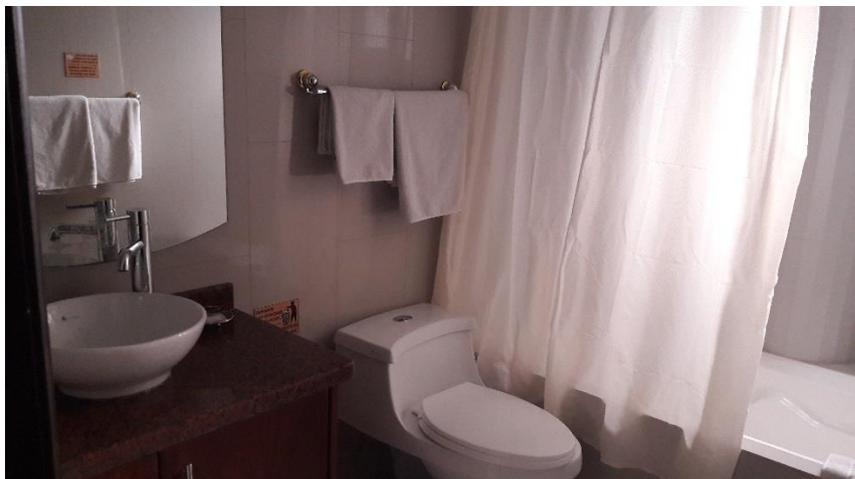
- Habitación Matrimonial



- Habitación Triple



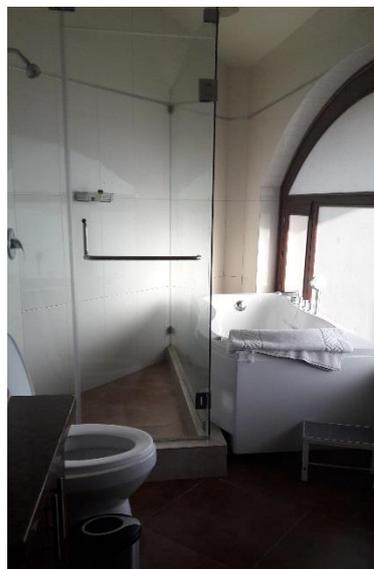
- Suite Familiar “Zarzuela”



- Suite Ejecutiva “Los Ángeles”



- Suite Ejecutiva “Aragón”



- Suite Presidencial “Andalucía”



Restaurante “De Linares”



Salón VIP “Asturias”



Salón “Almudena”



Jardín Interior



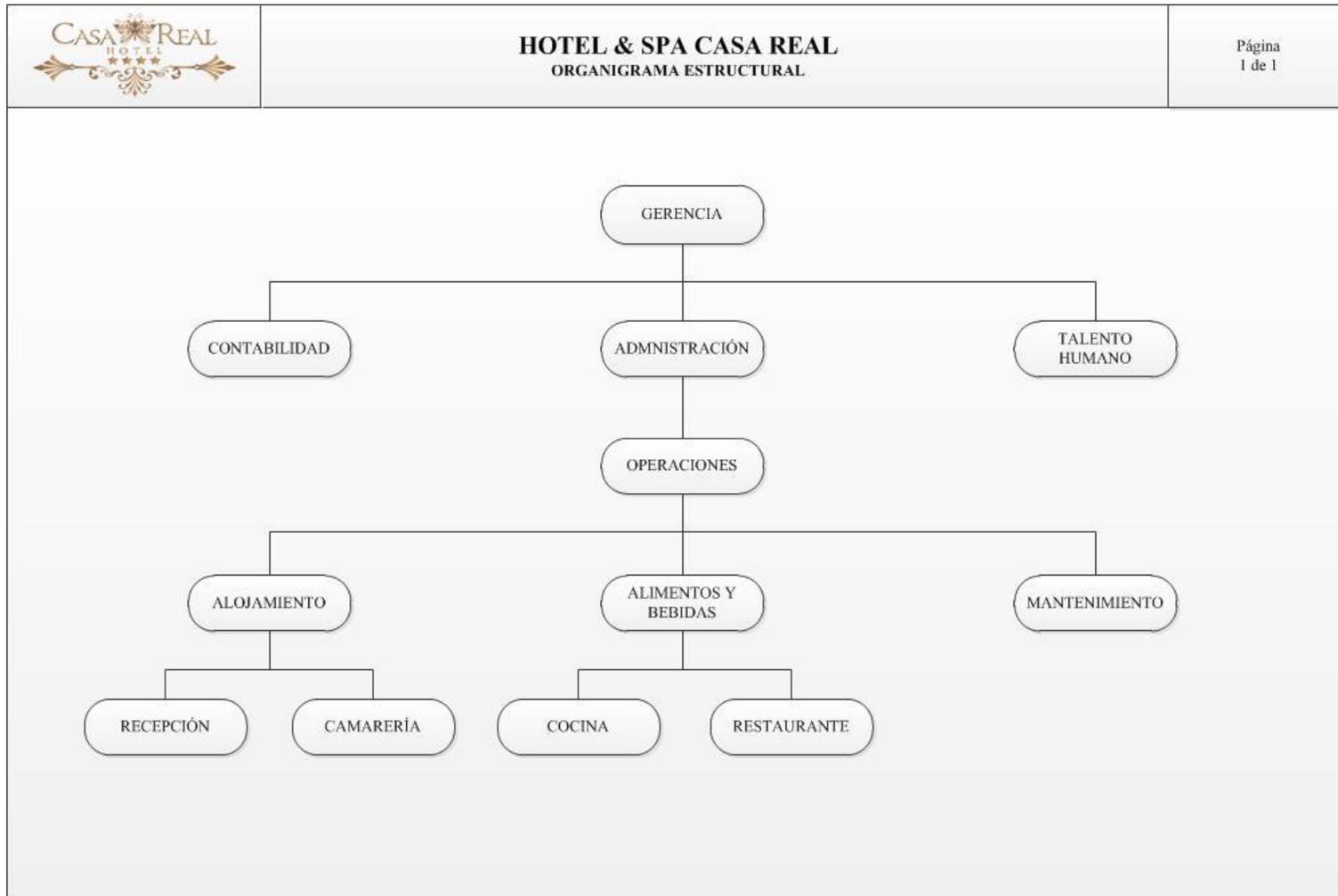
Recepción



Fachada



Anexo 5: Organigrama Estructural



Anexo 6: Procesos y Flujogramas

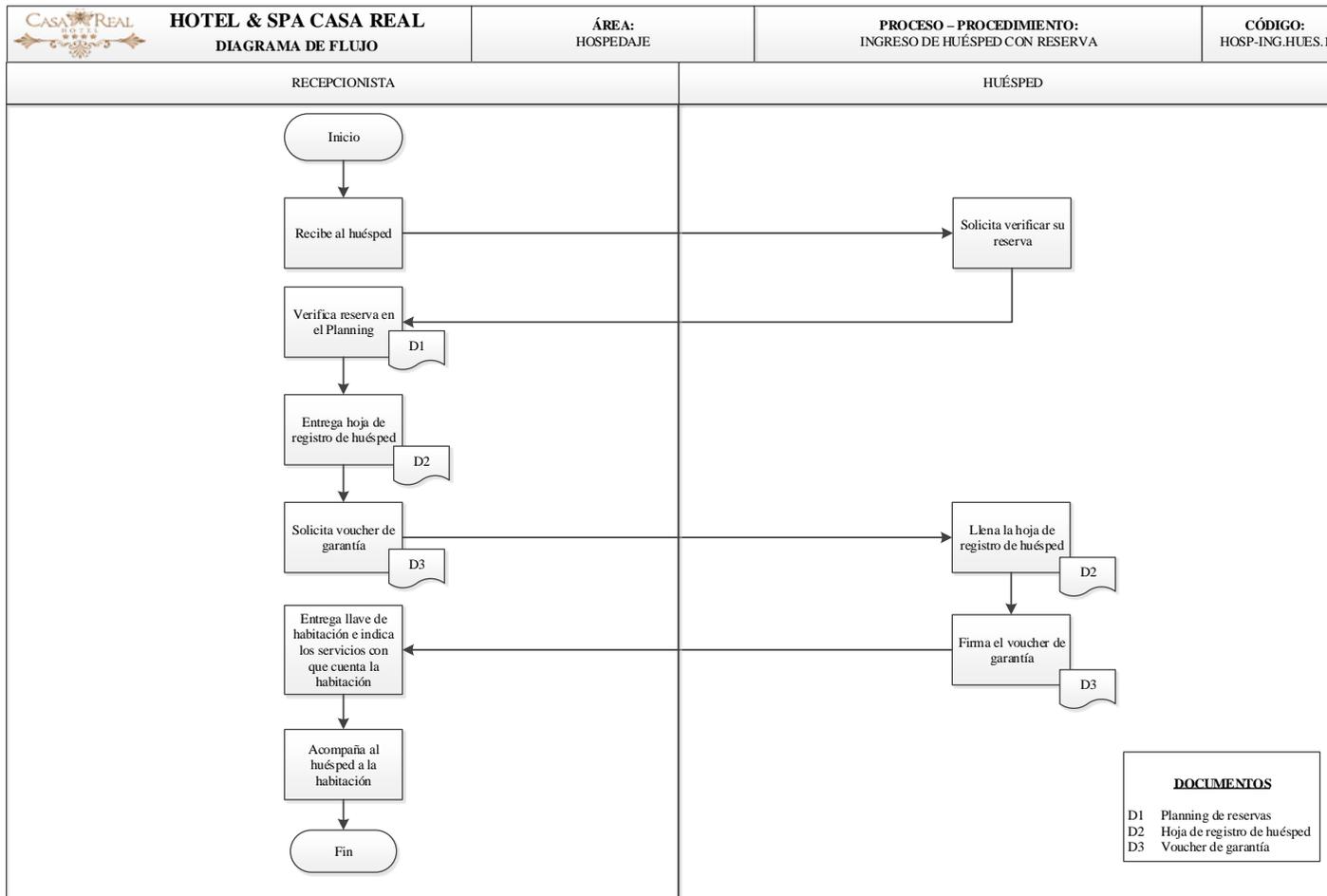
Tabla 1: Ingreso de huésped con reserva

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	HOSPEDAJE	CODIGO:	
	PROCESO:	INGRESO DE HUESPED	HOSP-ING.HUES.1	
	SUBPROCESO:	INGRESO DE HUESPED CON RESERVA		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Recibe al huésped	Recepcionista	5	0,62
2	Solicita verificar su reserva	Huésped	0,5	
3	Verifica reserva en el Planning	Recepcionista	0,5	0,06
4	Entrega hoja de registro de huésped	Recepcionista	0,1	0,01
5	Solicita voucher de garantía	Recepcionista	1,5	0,19
6	Llena la hoja de registro de huésped	Huésped	1,5	
7	Firma el voucher de garantía	Huésped	0,2	
8	Entrega llave de habitación e indica los servicios con que cuenta la habitación	Recepcionista	0,2	0,02
9	Acompaña al huésped a la habitación	Recepcionista	1,5	0,19
Total			11	1,09

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 1: Flujograma Ingreso de huésped con reserva



Fuente: Tabla 1

Realizado por: Xiomara Rodríguez

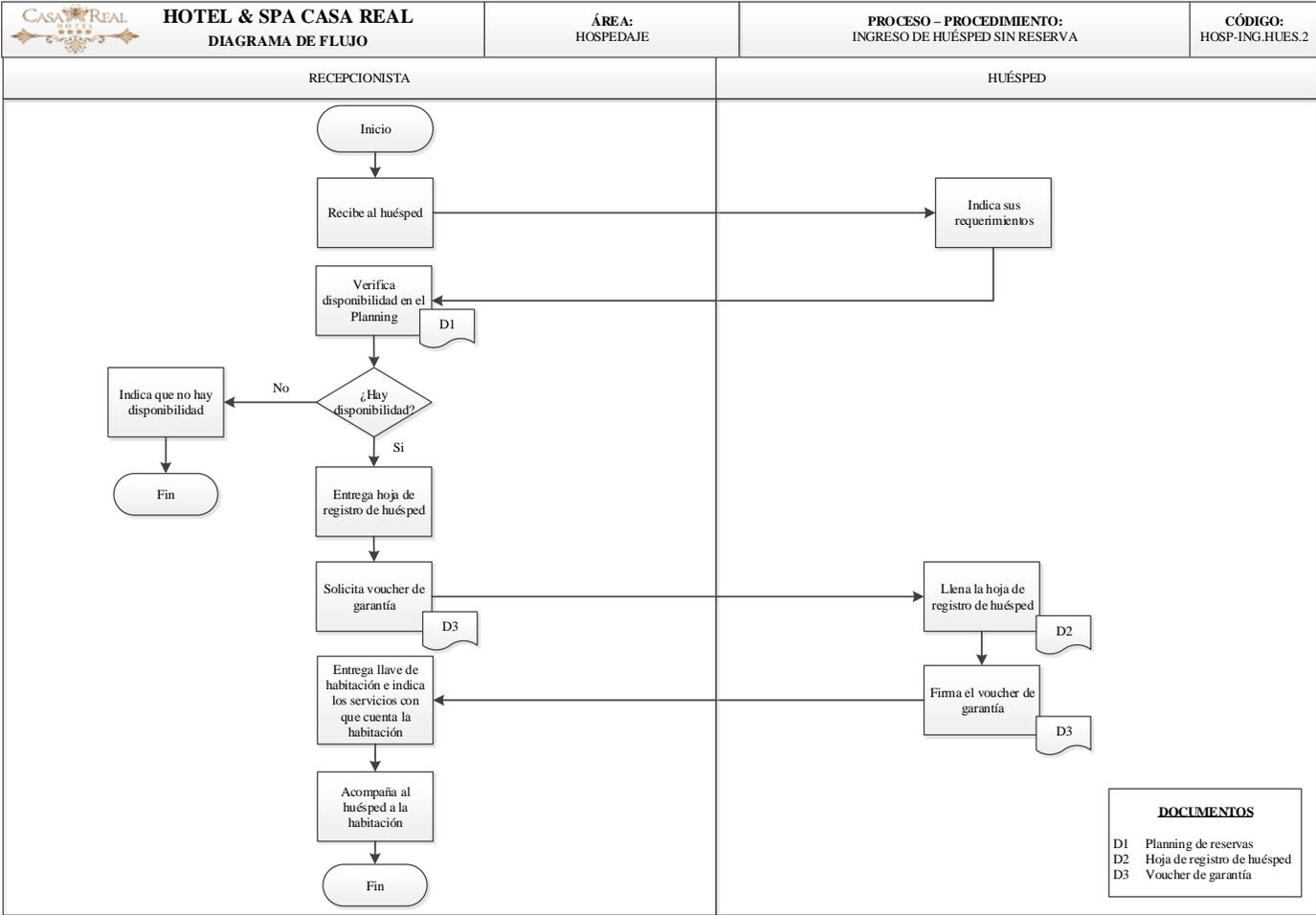
Tabla 2: Ingreso de huésped sin reserva

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	HOSPEDAJE	CODIGO:	
	PROCESO:	INGRESO DE HUESPED	HOSP-ING.HUES.2	
	SUBPROCESO:	INGRESO DE HUESPED SIN RESERVA		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Recibe al huésped	Recepcionista	5	0,62
2	Indica sus requerimientos	Huésped	0,5	
3	Verifica disponibilidad en el Planning	Recepcionista	0,5	0,06
4	Si hay disponibilidad entrega hoja de registro de huésped	Recepcionista	0,2	0,02
5	Si no hay disponibilidad indica que no cuenta con habitaciones	Recepcionista	0,2	0,02
6	Solicita voucher de garantía	Recepcionista	0,5	0,06
7	Llena la hoja de registro de huésped	Huésped	1,5	
8	Firma el voucher de garantía	Huésped	0,5	
9	Entrega llave de habitación e indica los servicios con que cuenta la habitación	Recepcionista	0,2	0,02
10	Acompaña al huésped a la habitación	Recepcionista	1,5	0,19
Total			10,6	1,00

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 2: Flujograma Ingreso de huésped sin reserva



Fuente: Tabla 2

Realizado por: Xiomara Rodríguez

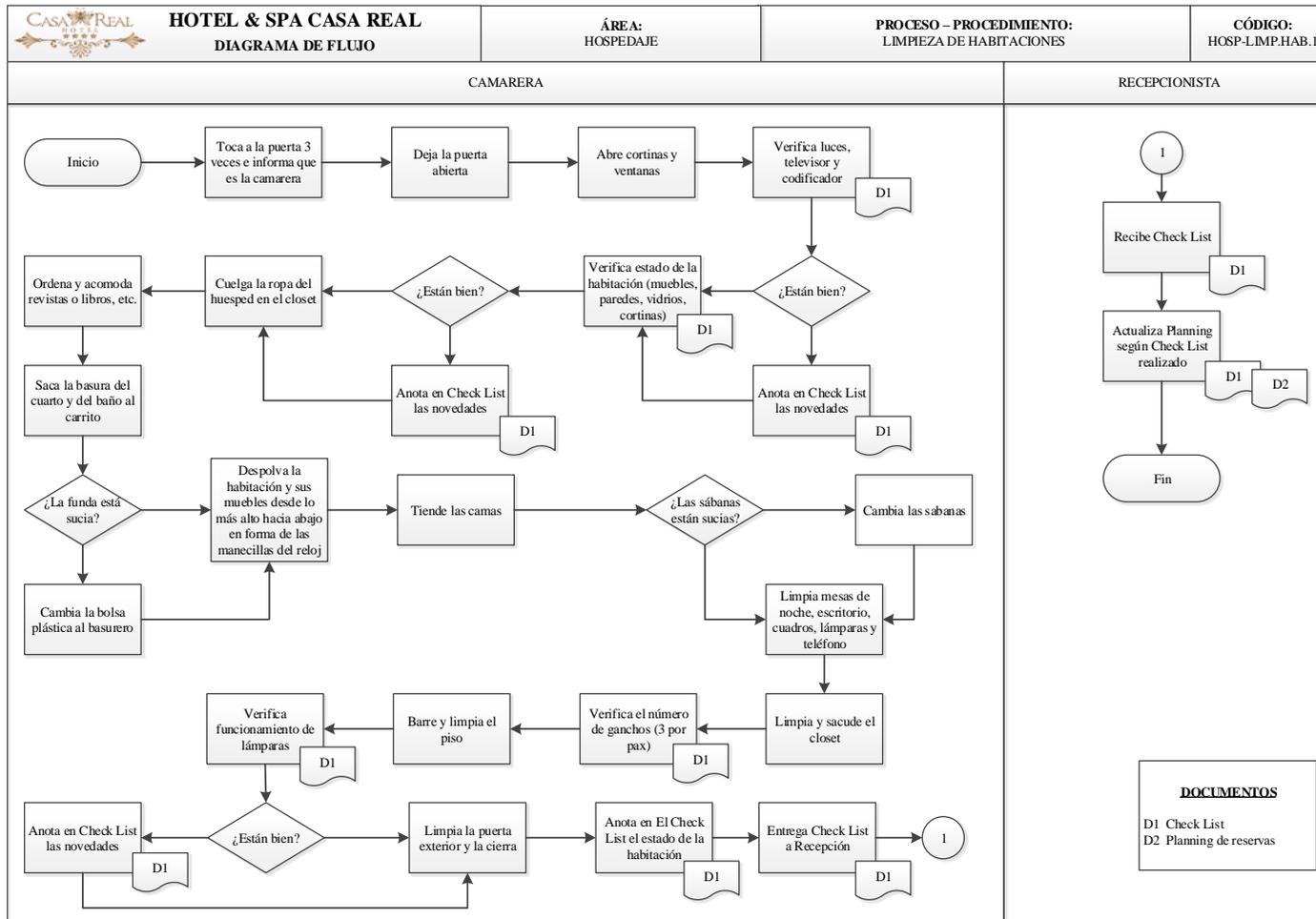
Tabla 3: Limpieza de habitación

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	HOSPEDAJE	CODIGO:
		PROCESO:	LIMPIEZA DE HABITACIÓN	HOSP-LIMP.HAB.1
		SUBPROCESO:	LIMPIEZA DE HABITACIÓN	
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Toca a la puerta 3 veces e informa que es la camarera	Camarera	0,2	0,02
2	Deja la puerta abierta	Camarera	0,1	0,01
3	Abre cortinas y ventanas	Camarera	0,3	0,02
4	Verifica luces, televisor y codificador	Camarera	0,1	0,01
5	Si no esta bien, anota en Check List las novedades	Camarera	0,5	0,04
6	Verifica estado de la habitación (muebles, paredes, vidrios, cortinas)	Camarera	0,1	0,01
7	Si no esta bien, anota en Check List las novedades	Camarera	0,5	0,04
8	Cuelga la ropa del huésped en el closet	Camarera	2	0,15
9	Ordena y acomoda revistas o libros, etc.	Camarera	2	0,15
10	Saca la basura del cuarto y del baño al carrito	Camarera	2	0,15
11	Si la funda del basurero, cambia la bolsa plástica	Camarera	0,5	0,04
12	Despolva la habitación y sus muebles desde lo más alto hacia abajo en forma de las manecillas del reloj	Camarera	2	0,15
13	Tiende las camas	Camarera	3	0,23
14	Si las sábanas están sucias, cambia las sábanas	Camarera	3	0,23
15	Limpia mesas de noche, escritorio, cuadros, lámparas y teléfono	Camarera	2	0,15
16	Limpia y sacude el closet	Camarera	2	0,15
17	Verifica el número de ganchos (3 por pax)	Camarera	0,2	0,02
18	Barre y limpia el piso	Camarera	5	0,38
19	Verifica funcionamiento de lámparas	Camarera	0,5	0,04
20	Si hay alguna novedad anota en el check list	Camarera	0,5	0,04
21	Limpia la puerta exterior y la cierra	Camarera	0,2	0,02
22	Anota en El Check List el estado de la habitación	Camarera	0,5	0,04
23	Entrega Check List a Recepción	Camarera	0,2	0,02
24	Recibe Check List	Recepcionista	0,2	0,02
25	Actualiza Planning según Check List realizado	Recepcionista	2	0,25
Total			29,6	2,35

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 3: Flujograma Limpieza de habitación



Fuente: Tabla 3

Realizado por: Xiomara Rodríguez

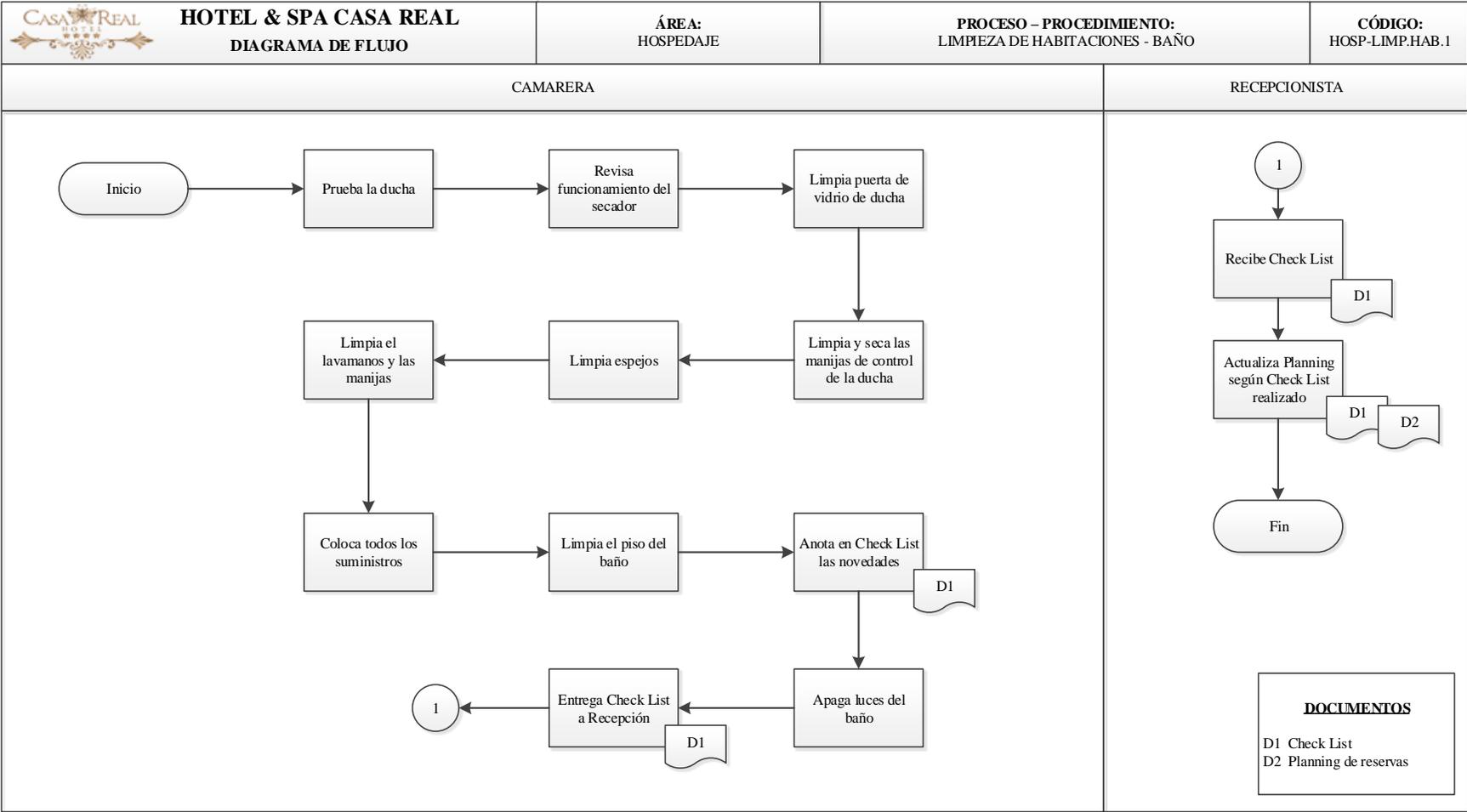
Tabla 4: Limpieza de baño

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	HOSPEDAJE	CODIGO:	
	PROCESO:	LIMPIEZA DE HABITACIÓN	HOSP-LIMP.HAB.2	
	SUBPROCESO:	LIMPIEZA DE HABITACIÓN - BAÑO		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Prueba la ducha	Camarera	0,5	0,04
2	Revisa funcionamiento del secador	Camarera	0,5	0,04
3	Limpia puerta de vidrio de ducha	Camarera	2	0,15
4	Limpia y seca las manijas de control de la ducha	Camarera	2	0,15
5	Limpia espejos	Camarera	3	0,23
6	Limpia el lavamanos y las manijas	Camarera	2	0,15
7	Coloca todos los suministros	Camarera	2	0,15
8	Limpia el piso del baño	Camarera	2	0,15
9	Anota en Check List las novedades	Camarera	0,2	0,02
10	Apaga luces del baño	Camarera	0,01	0,00
11	Entrega Check List a Recepción	Camarera	0,2	0,02
12	Recibe Check List	Recepcionista	0,2	0,02
13	Actualiza Planning según Check List realizado	Recepcionista	0,5	0,06
Total			15,11	1,18

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 4: Flujograma Limpieza de baño



Fuente: Tabla 4
Realizado por: Xiomara Rodríguez

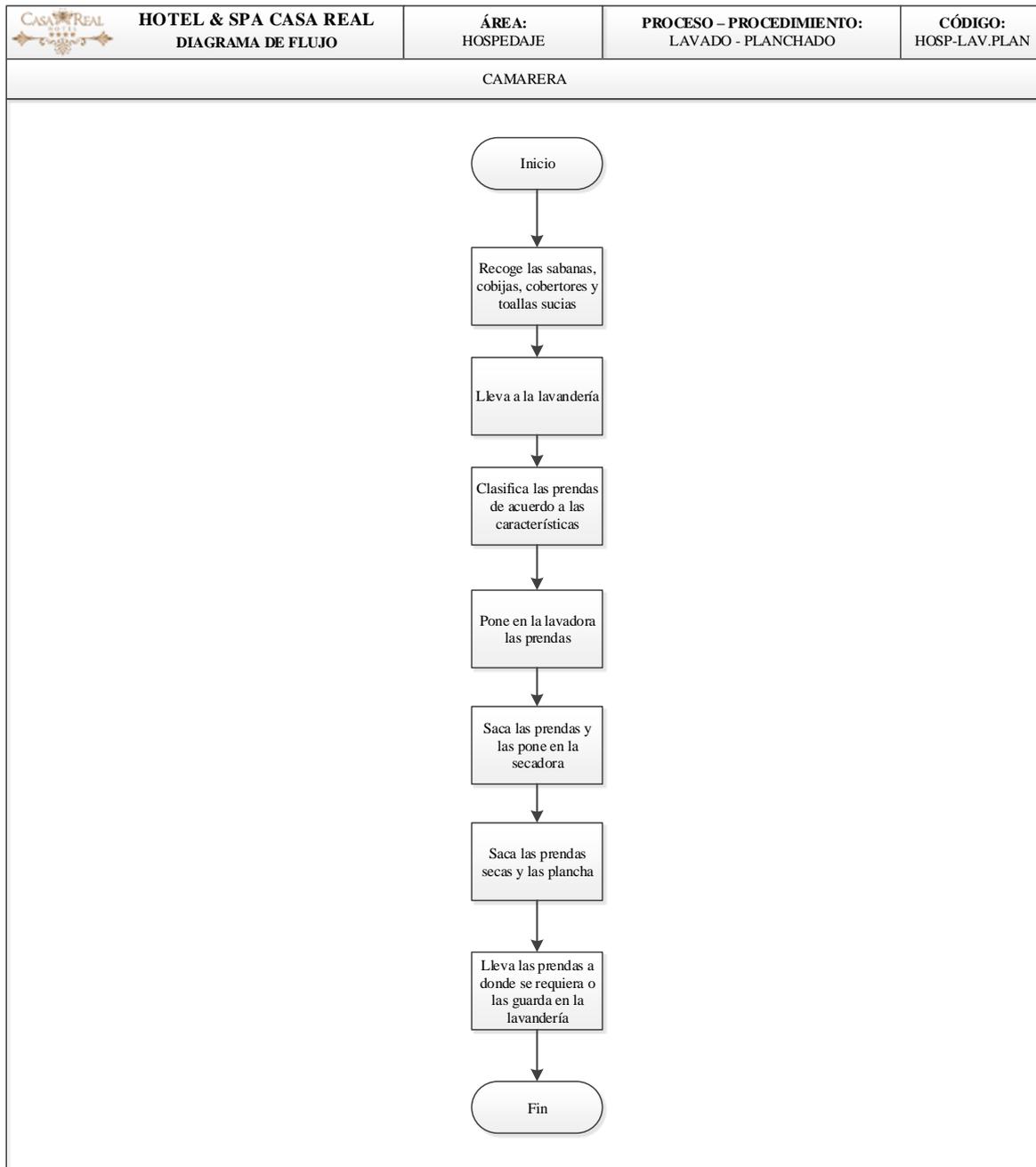
Tabla 5: Lavado y Planchado

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	HOSPEDAJE	CODIGO:
		PROCESO:	LA VADO Y PLANCHADO	HOSP-LA V.PLAN
		SUBPROCESO:		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Recoge las sábanas, cobijas, cobertores y toallas sucias	Camarera	3	0,23
2	Lleva a la lavandería	Camarera	2	0,15
3	Clasifica las prendas de acuerdo a las características	Camarera	5	0,38
4	Pone en la lavadora las prendas	Camarera	3	0,23
5	Saca las prendas y las pone en la secadora	Camarera	3	0,23
6	Saca las prendas secas y las plancha	Camarera	15	1,14
7	Lleva las prendas a donde se requiera o las guarda en la lavandería	Camarera	5	0,38
Total			36	2,74

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 5: Flujograma Lavado y Planchado



Fuente: Tabla 5

Realizado por: Xiomara Rodríguez

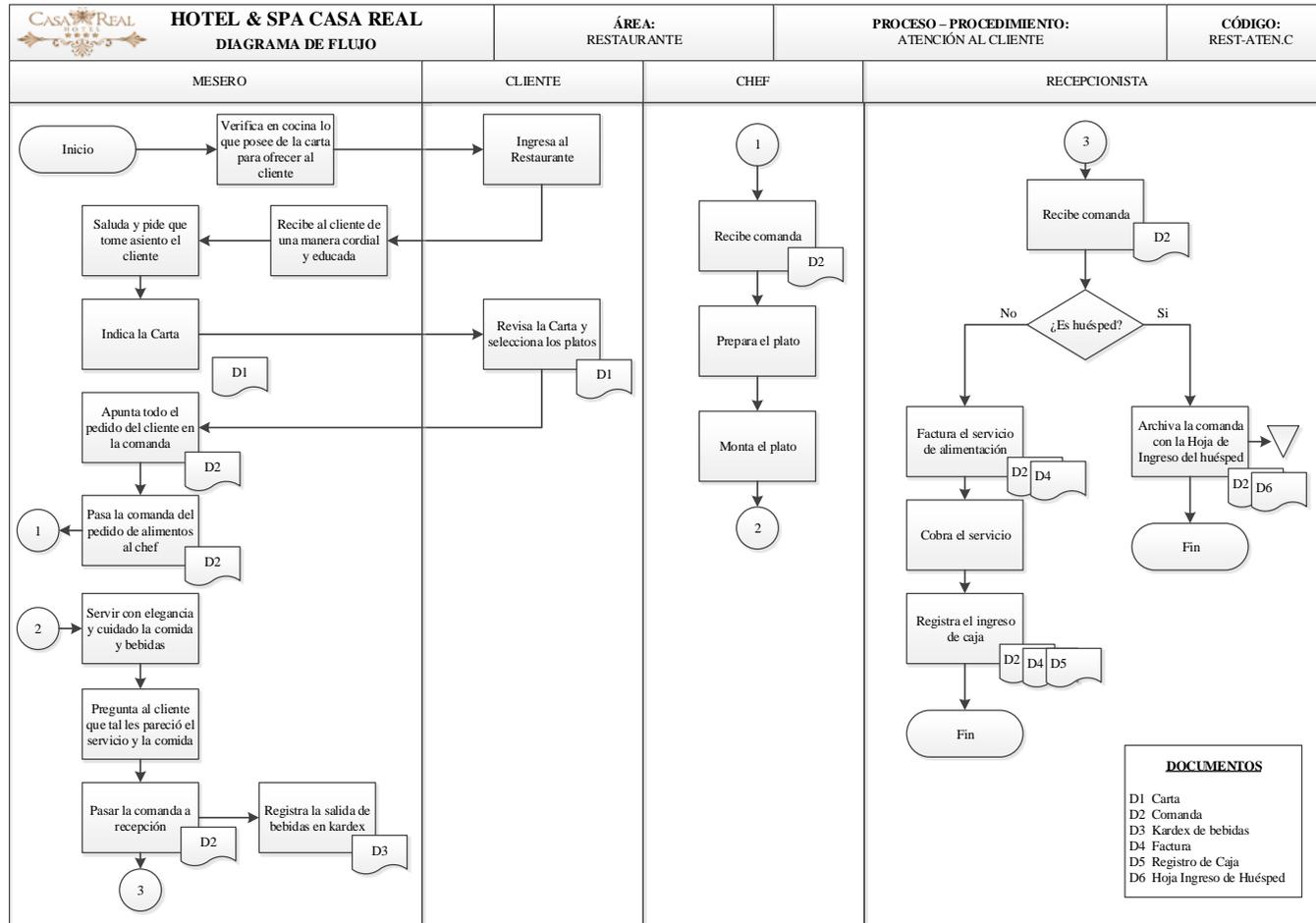
Tabla 6: Atención al cliente

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	RESTAURANTE	CODIGO:
		PROCESO:	ATENCIÓN AL CLIENTE	REST-R-ATEN.C
		SUBPROCESO:		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Verifica en cocina lo que posee de la carta para ofrecer al cliente	Mesero	3	0,12
2	Ingresa al Restaurante	Cliente	0,2	
3	Recibe al cliente de una manera cordial y educada	Mesero	0,5	0,02
4	Saluda y pide que tome asiento el cliente	Mesero	0,5	0,02
5	Indica la Carta	Mesero	0,5	0,02
6	Revisa la Carta y selecciona los platos	Cliente	5	
7	Apunta todo el pedido del cliente en la comanda	Mesero	2	0,08
8	Pasa la comanda del pedido de alimentos al chef	Mesero	0,5	0,02
9	Recibe comanda	Chef	0,5	0,06
10	Prepara el plato	Chef	15	1,84
11	Monta el plato	Chef	1	0,12
12	Servir con elegancia y cuidado la comida y bebidas	Mesero	1	0,04
13	Pregunta al cliente que tal les pareció el servicio y la comida	Mesero	0,5	0,02
14	Pasar la comanda a recepción	Mesero	0,5	0,02
15	Registra la salida de bebidas en kardex	Mesero	2	0,08
16	Recibe comanda	Recepcionista	0,2	0,02
17	Si es huésped, archiva la comanda con la Hoja de Ingreso del huésped	Recepcionista	0,2	0,02
18	Si no es huésped, factura el servicio de alimentación	Recepcionista	1	0,12
19	Cobra el servicio	Recepcionista	1	0,12
20	Registra el ingreso de caja	Recepcionista	2	0,25
Total			37,1	3,00

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 6: Flujograma Atención al cliente



Fuente: Tabla 6

Realizado por: Xiomara Rodríguez

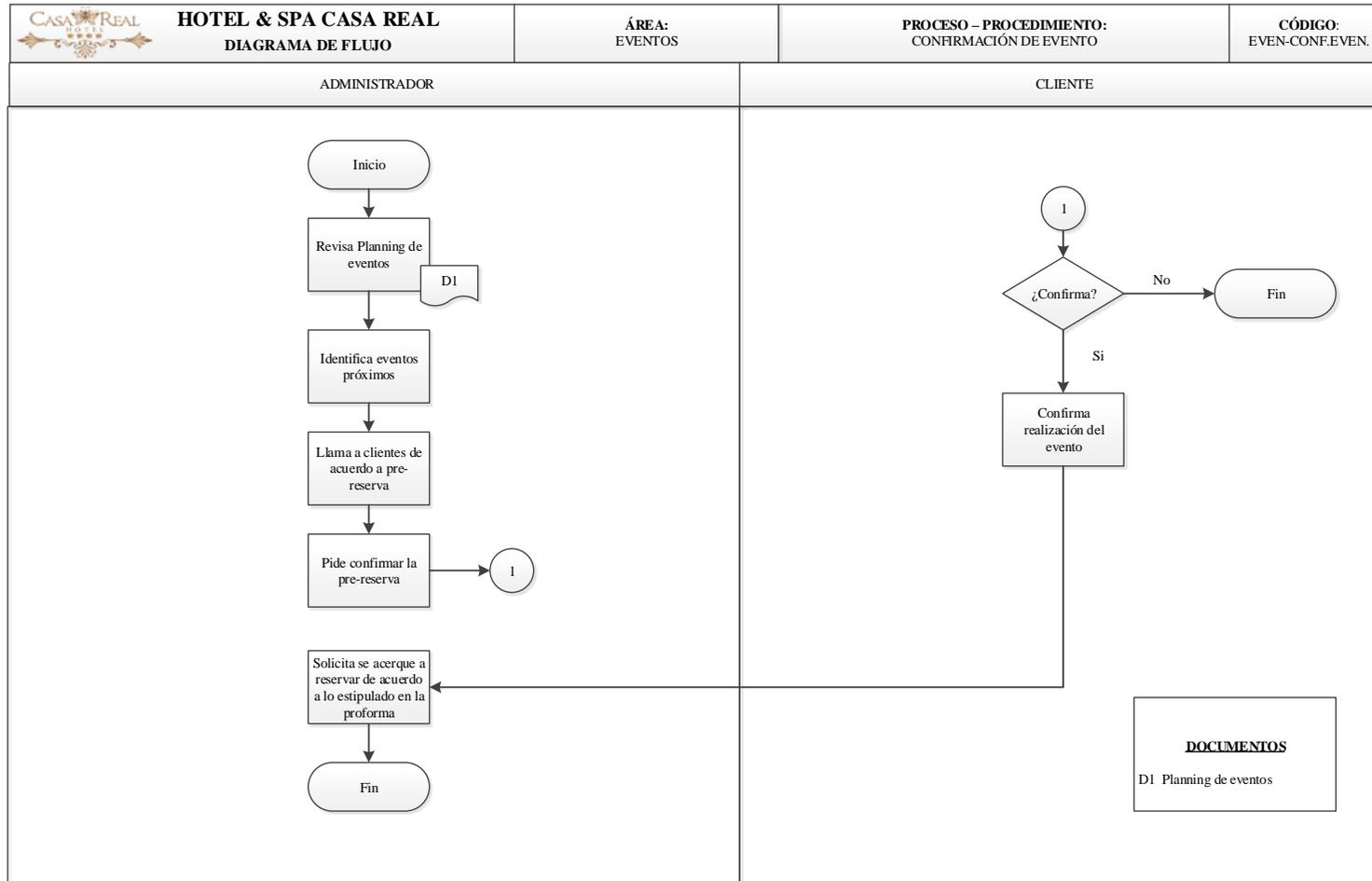
Tabla 7: Confirmación de evento

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	EVENTOS	CODIGO:
		PROCESO:	CONFIRMACIÓN DE EVENTO	EVEN-CONF.EVEN.
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa Planning de eventos	Administrador	0,5	0,02
2	Identifica eventos próximos	Administrador	5	0,24
3	Llama a clientes de acuerdo a pre-reserva	Administrador	5	0,24
4	Pide confirmar la pre-reserva	Administrador	2	0,10
5	Confirma realización del evento	Cliente	2	
6	Solicita se acerque a reservar de acuerdo a lo estipulado en la proforma	Administrador	0,5	0,02
Total			15	0,64

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 7: Flujograma Confirmación de evento



Fuente: Tabla 7

Realizado por: Xiomara Rodríguez

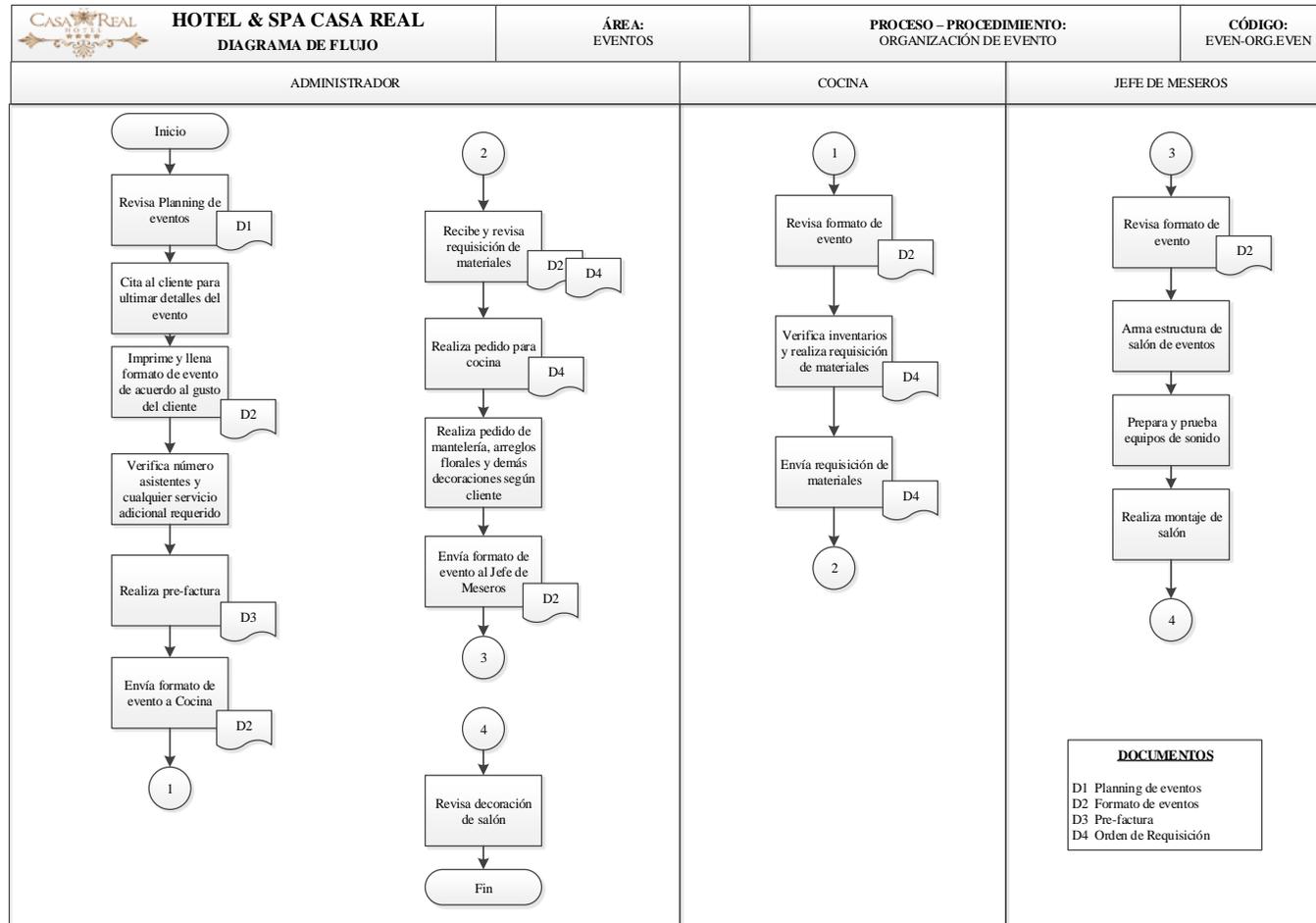
Tabla 8: Organización de evento

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	EVENTOS	CODIGO:
		PROCESO:	ORGANIZACIÓN DE EVENTO	EVEN-ORG.EVEN
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa Planning de eventos	Administrador	0,2	0,01
2	Cita al cliente para ultimar detalles del evento	Administrador	1	0,05
3	Imprime y llena formato de evento de acuerdo al gusto del cliente	Administrador	5	0,24
4	Verifica número asistentes y cualquier servicio adicional requerido	Administrador	3	0,15
5	Realiza pre-factura	Administrador	2	0,10
6	Envía formato de evento a Cocina	Administrador	0,5	0,02
7	Revisa formato de evento	Cocina	0,5	0,04
8	Verifica inventarios y realiza requisición de materiales	Cocina	5	0,43
9	Envía requisición de materiales	Cocina	0,2	0,01
10	Recibe y revisa requisición de materiales	Administrador	3	0,15
11	Realiza pedido para cocina	Administrador	0,5	0,02
12	Realiza pedido de mantelería, arreglos florales y demás decoraciones según cliente	Administrador	2	0,10
13	Envía formato de evento al Jefe de Meseros	Administrador	0,2	0,01
14	Revisa formato de evento	Jefe de meseros	0,5	0,02
15	Arma estructura de salón de eventos	Jefe de meseros	20	0,78
16	Prepara y prueba equipos de sonido	Jefe de meseros	5	0,20
17	Realiza montaje de salón	Jefe de meseros	240	9,41
18	Revisa decoración de salón	Administrador	10	0,49
Total			298,6	12,23

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 8: Flujograma Organización de evento



Fuente: Tabla 8

Realizado por: Xiomara Rodríguez

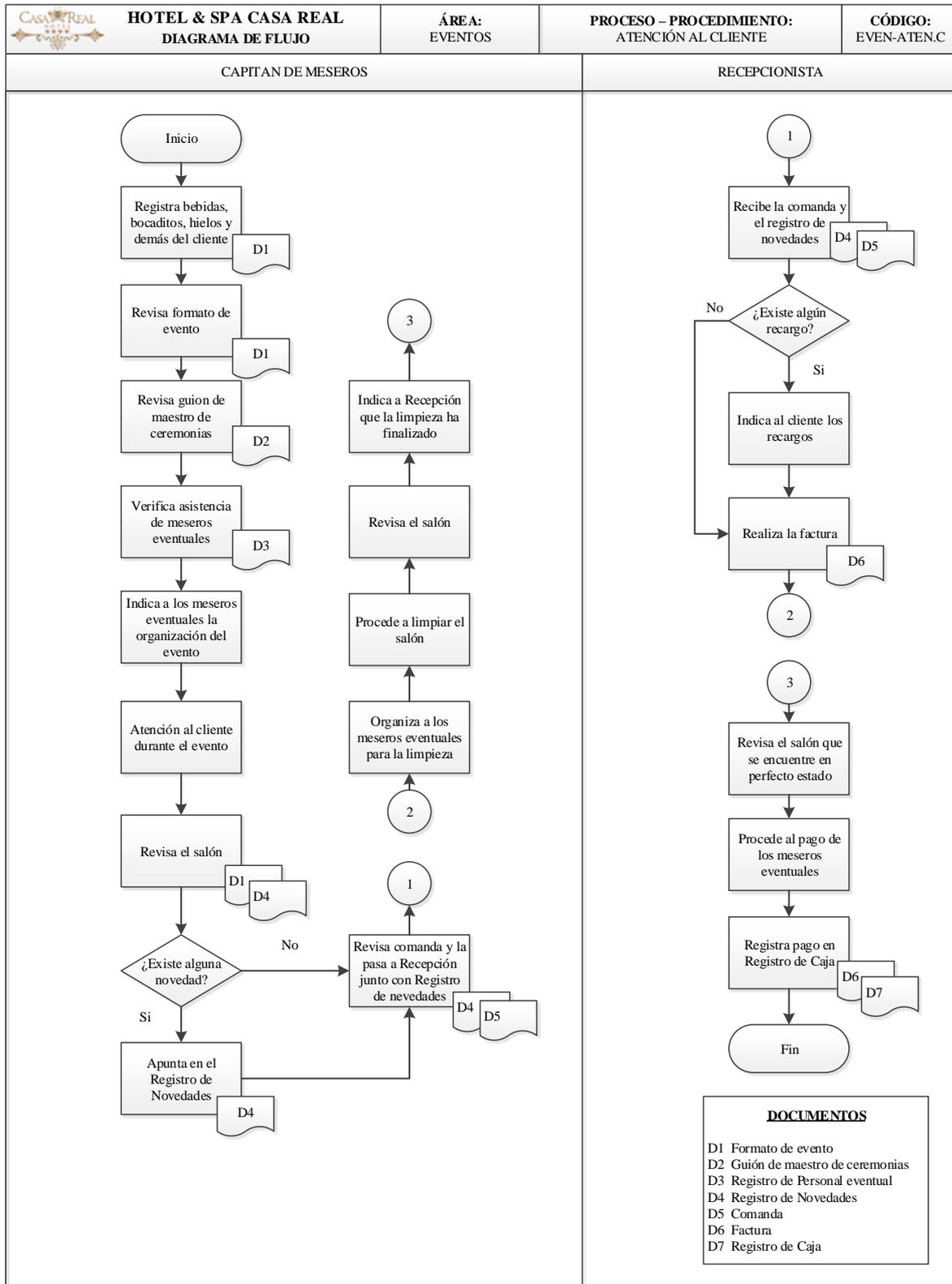
Tabla 9: Atención al cliente

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	EVENTOS	CODIGO:	
	PROCESO:	ATENCIÓN AL CLIENTE	EVEN-ATEN.C	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Registra bebidas, bocaditos, hielos y demás del cliente	Capitán de Meseros	5	0,20
2	Revisa formato de evento	Capitán de Meseros	1	0,04
3	Revisa guion de maestro de ceremonias	Capitán de Meseros	1	0,04
4	Verifica asistencia de meseros eventuales	Capitán de Meseros	3	0,12
5	Indica a los meseros eventuales la organización del evento	Capitán de Meseros	2	0,08
6	Atención al cliente durante el evento	Capitán de Meseros	360	126,62
7	Revisa el salón	Capitán de Meseros	10	0,39
8	Si existe alguna novedad, apunta en el registro de novedades	Capitán de Meseros	2	0,08
9	Si no hay novedades, revisa comanda y la pasa a Recepción junto con el registro	Capitán de Meseros	0,2	0,01
10	Recibe la comanda y el registro de novedades	Recepcionista	5	0,62
11	Si hay algun recargo, indica al cliente los recargos	Recepcionista	3	0,37
12	Realiza la factura	Recepcionista	2	0,25
13	Organiza a los meseros eventuales para la limpieza	Capitán de Meseros	30	1,18
14	Procede a limpiar el salón	Capitán de Meseros	30	10,55
15	Revisa el salón	Capitán de Meseros	2	0,08
16	Indica a Recepción que la limpieza ha finalizado	Capitán de Meseros	0,2	0,01
17	Revisa el salón que se encuentre en perfecto estado	Recepcionista	1	0,12
18	Procede al pago de los meseros eventuales	Recepcionista	10	1,24
19	Registra pago en Registro de Caja	Recepcionista	10	1,24
Total			477,4	143,22

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 9: Flujograma Atención al cliente



Fuente: Tabla 9

Realizado por: Xiomara Rodríguez

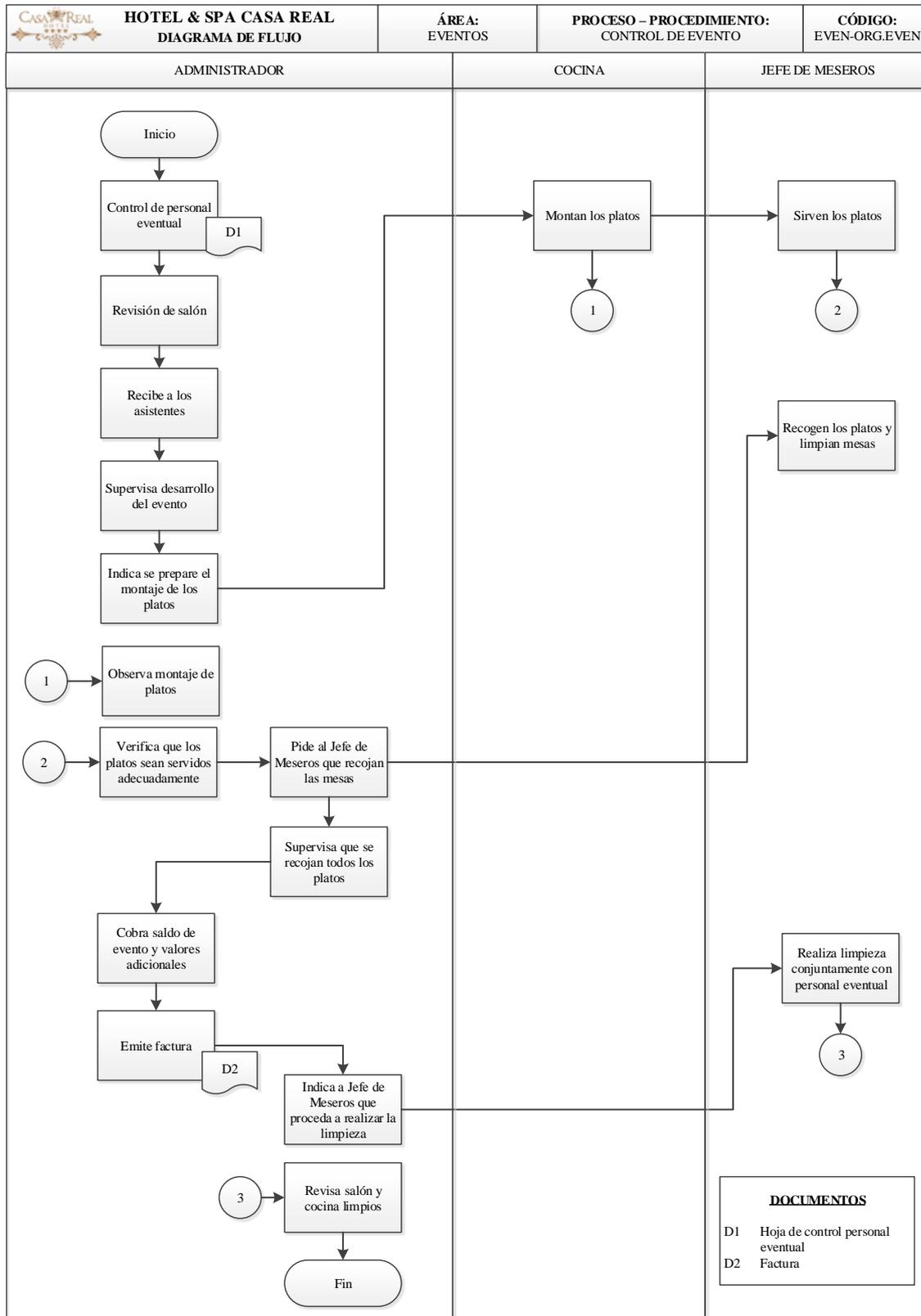
Tabla 10: Control del evento

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	EVENTOS	CODIGO:
		PROCESO:	CONTROL DE EVENTO	EVEN-ORG.EVEN
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Control de personal eventual	Administrador	2	0,10
2	Revisión de salón	Administrador	2	0,10
3	Recibe a los asistentes	Administrador	30	1,47
4	Supervisa desarrollo del evento	Administrador	360	17,62
5	Indica se prepare el montaje de los platos	Administrador	0,5	0,02
6	Montan los platos	Cocina	30	3,69
7	Observa montaje de platos	Administrador	0,2	0,01
8	Sirven los platos	Jefe de meseros	60	21,10
9	Verifica que los platos sean servidos adecuadamente	Administrador	0,2	0,01
10	Pide al Jefe de Meseros que recojan las mesas	Administrador	0,2	0,01
11	Recogen los platos y limpian mesas	Jefe de meseros	5	1,76
12	Supervisa que se recojan todos los platos	Administrador	5	0,24
13	Cobra saldo de evento y valores adicionales	Administrador	10	0,49
14	Emite factura	Administrador	2	0,10
15	Indica a Jefe de Meseros que proceda a realizar la limpieza	Administrador	2	0,10
16	Realiza limpieza conjuntamente con personal eventual	Jefe de meseros	40	14,07
17	Revisa salón y cocina limpios	Administrador	5	0,24
Total			554,1	61,13

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 10: Flujograma Control del evento



Fuente: Tabla 10

Realizado por: Xiomara Rodríguez

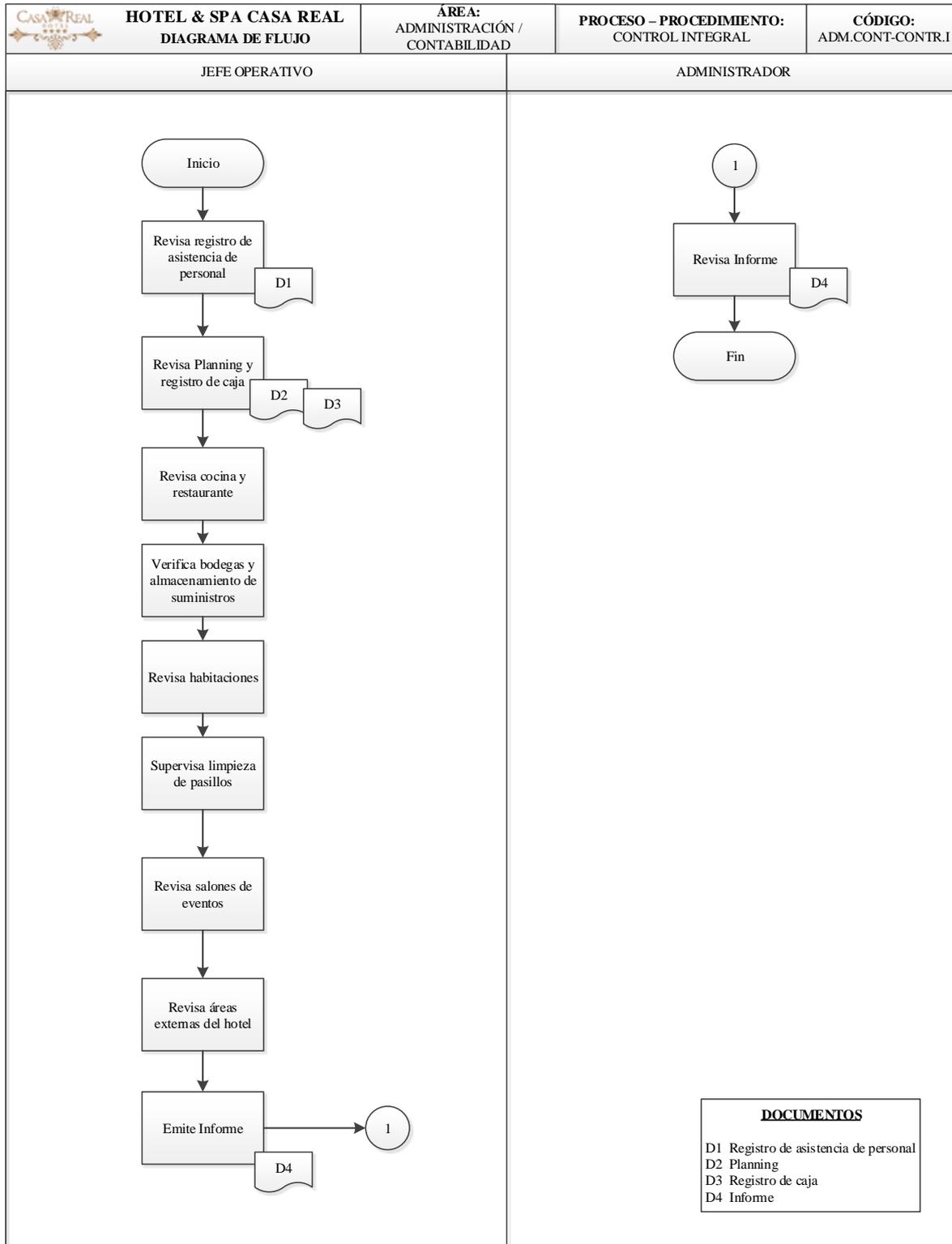
Tabla 11: Control Integral

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD	CODIGO:
		PROCESO:	CONTROL INTEGRAL	ADM.CONT-CONTR.I
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa registro de asistencia de personal	Jefe Operativo	2	0,08
2	Revisa Planning y registro de caja	Jefe Operativo	2	0,08
3	Revisa cocina y restaurante	Jefe Operativo	2	0,08
4	Verifica bodegas y almacenamiento de suministros	Jefe Operativo	5	0,19
5	Revisa habitaciones	Jefe Operativo	10	0,39
6	Supervisa limpieza de pasillos	Jefe Operativo	5	0,19
7	Revisa salones de eventos	Jefe Operativo	5	0,19
8	Revisa áreas externas del hotel	Jefe Operativo	5	0,19
9	Emite Informe	Jefe Operativo	5	0,19
10	Revisa Informe	Administrador	0,5	0,02
Total			41,5	1,62

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 11: Flujograma Control Integral



Fuente: Tabla 11

Realizado por: Xiomara Rodríguez

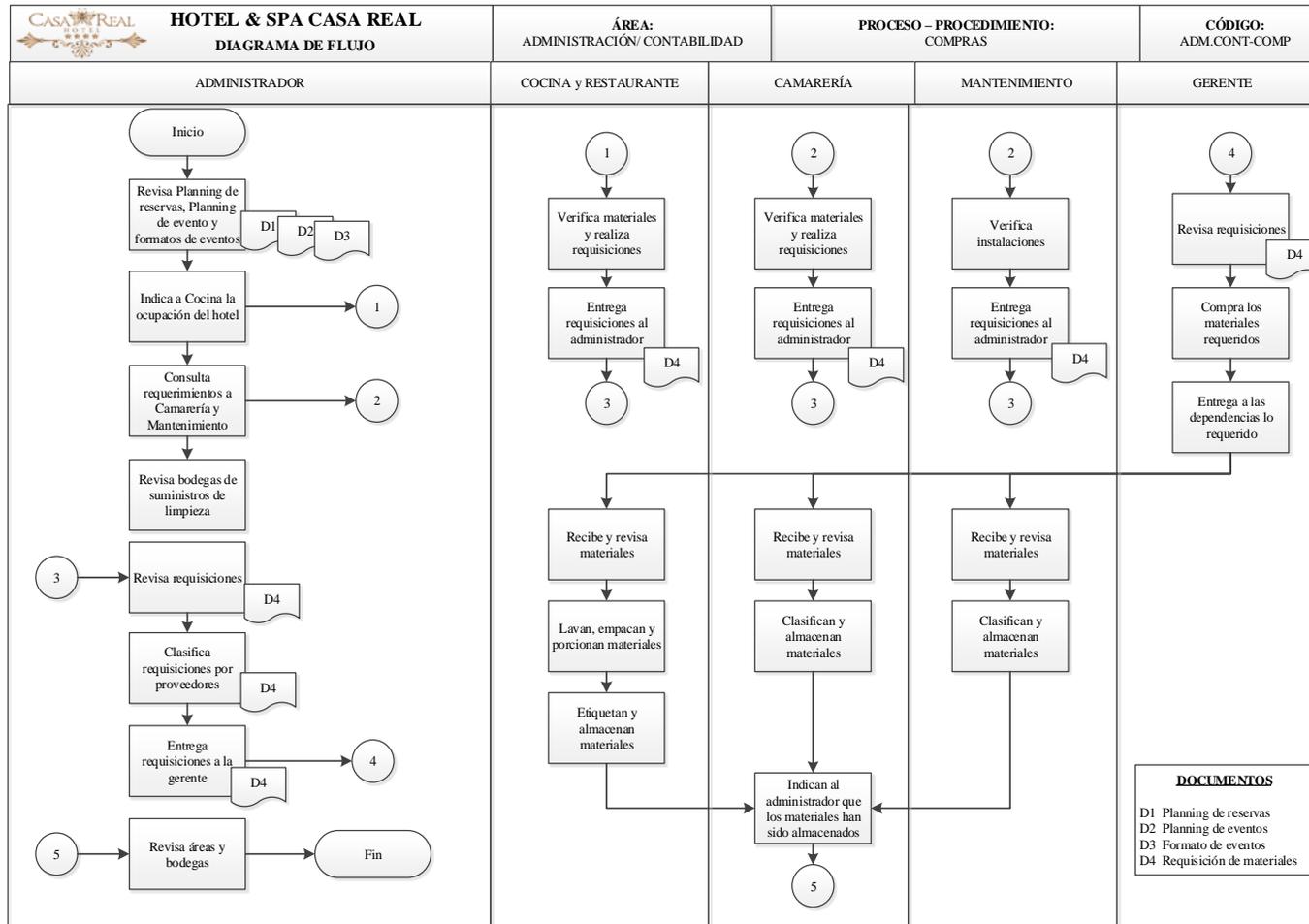
Tabla 12: Compras

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD	CODIGO:	
	PROCESO:	COMPRAS	ADM.CONT-COMP	
	SUBPROCESO:			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa Planning de reservas, Planning de evento y formatos de eventos	Administrador	0,5	0,02
2	Indica a Cocina la ocupación del hotel	Administrador	1	0,05
3	Consulta requerimientos a Camarería y Mantenimiento	Administrador	2	0,10
4	Revisa bodegas de suministros de limpieza	Administrador	2	0,10
5	Verifica materiales y realiza requisiciones	Cocina y Restaurante	5	0,81
6	Entrega requisiciones al administrador	Cocina y Restaurante	0,2	0,03
7	Verifica materiales y realiza requisiciones	Camarería	5	0,38
8	Entrega requisiciones al administrador	Camarería	0,2	0,02
9	Verifica materiales y realiza requisiciones	Mantenimiento	5	0,19
10	Entrega requisiciones al administrador	Mantenimiento	0,2	0,01
11	Revisa requisiciones	Administrador	0,5	0,02
12	Clasifica requisiciones por proveedores	Administrador	15	0,73
13	Entrega requisiciones a la gerente	Administrador	3	0,15
14	Revisa requisiciones	Gerente	2	0,25
15	Compra los materiales requeridos	Gerente	60	7,43
16	Entrega a las dependencias lo requerido	Gerente	5	0,62
17	Recibe y revisa materiales	Cocina y Restaurante	5	0,81
18	Lavan, empacan y porcionan materiales	Cocina y Restaurante	20	3,24
19	Etiquetan y almacenan materiales	Cocina y Restaurante	5	0,81
20	Recibe y revisa materiales	Camarería	5	0,38
21	Clasifican y almacenan materiales	Camarería	3	0,23
22	Recibe y revisa materiales	Mantenimiento	5	0,19
23	Clasifican y almacenan materiales	Mantenimiento	3	0,11
24	Indican al administrador que los materiales han sido almacenados	Cocina y Restaurante, Camarería y Mantenimiento	2	0,55
25	Revisa áreas y bodegas	Administrador	5	0,24
Total			159,6	17,47

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 12: Flujograma Compras



Fuente: Tabla 12

Realizado por: Xiomara Rodríguez

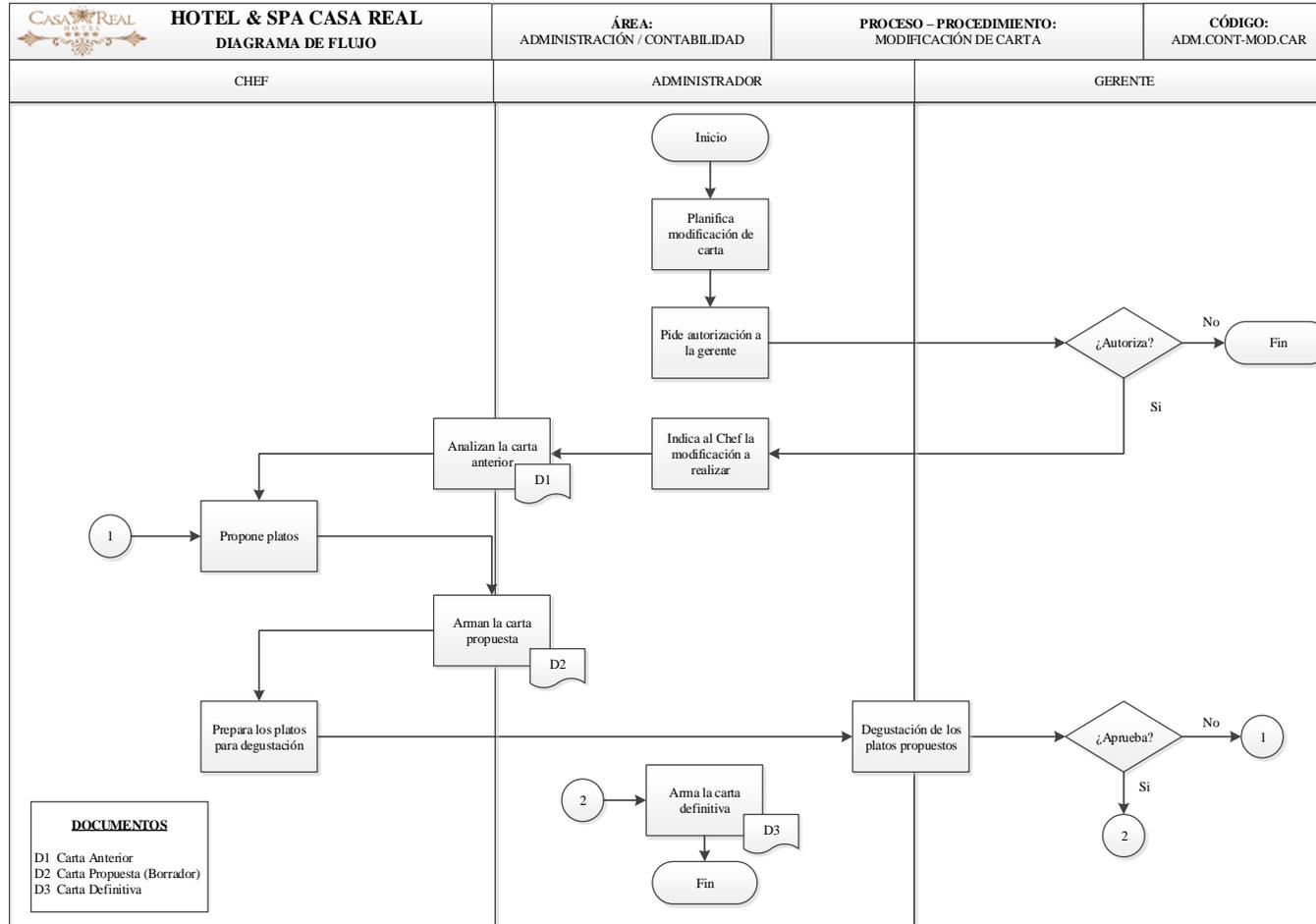
Tabla 13: Modificación de carta

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD	CODIGO:
		PROCESO:	MODIFICACIÓN DE CARTA	ADM.CONT-MOD.CAR
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Planifica modificación de carta	Administrador	20	0,98
2	Pide autorización a la gerente	Administrador	10	0,49
3	Si autoriza, indica la chef la modificación a realizar	Administrador	30	1,47
4	Analizan la carta anterior	Administrador/Chef	20	2,70
5	Propone platos	Chef	120	10,30
6	Arman la carta propuesta	Administrador/Chef	60	8,09
7	Prepara los platos para degustación	Chef	120	10,30
8	Degustación de los platos propuestos	Administrador/ Gerente	60	10,36
9	Si aprueba la gerente, se arma la carta definitiva	Administrador	60	2,94
10	Si no aprueba, se vuelve a proponer platos para la carta	Chef	20	1,72
Total			520	49,34

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 13: Flujograma Modificación de carta



Fuente: Tabla 13

Realizado por: Xiomara Rodríguez

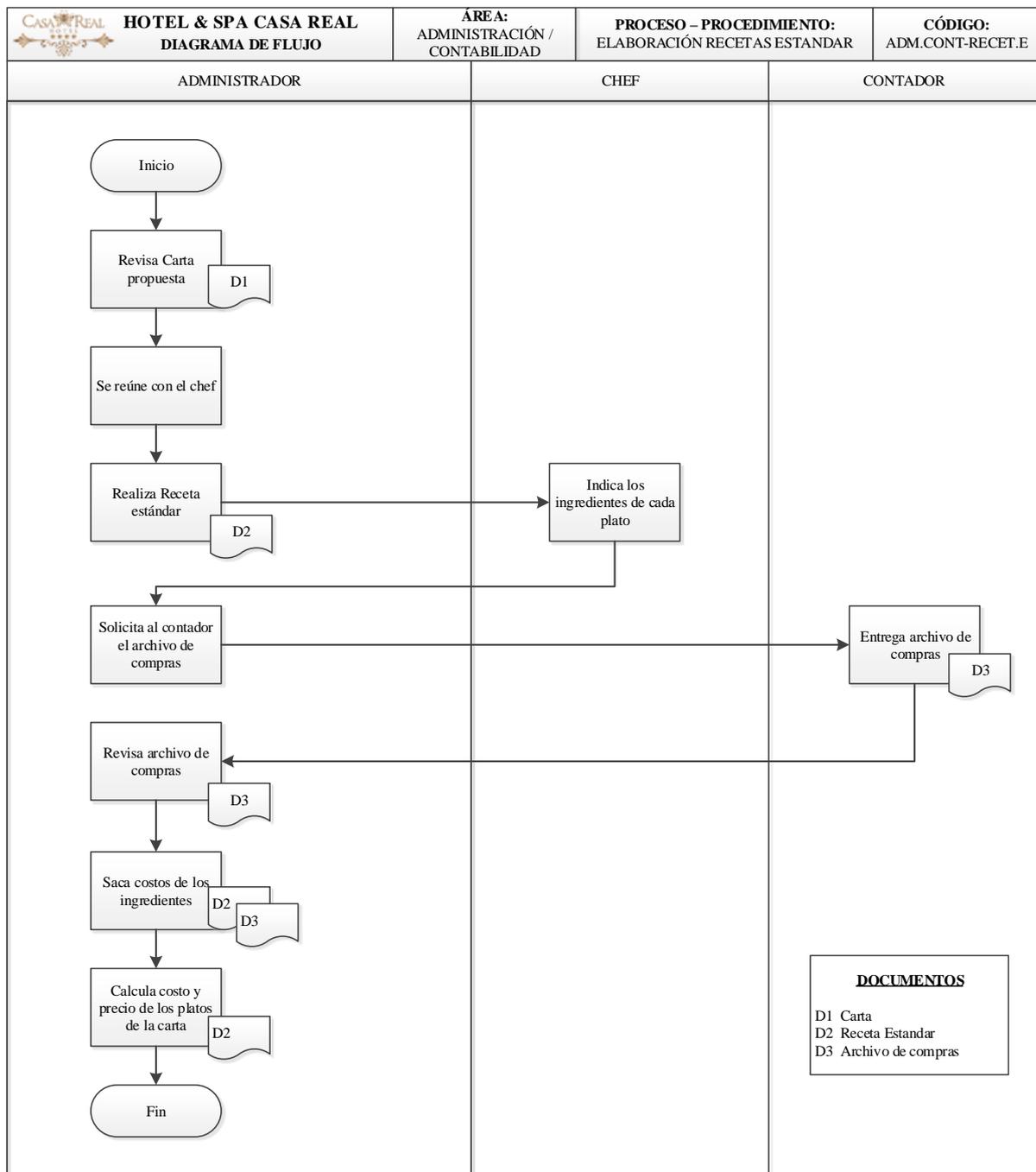
Tabla 14: Elaboración de receta estándar

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD	CODIGO:
		PROCESO:	ELABORACIÓN DE RECETA ESTÁNDAR	ADM.CONT-RECET.E
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa Carta propuesta	Administrador	5	0,24
2	Se reúne con el chef	Administrador	10	0,49
3	Realiza Receta estándar	Administrador	120	5,87
4	Indica los ingredientes de cada plato	Chef	120	10,30
5	Solicita al contador el archivo de compras	Administrador	2	0,10
6	Entrega archivo de compras	Contador	0,2	0,02
7	Revisa archivo de compras	Administrador	5	0,24
8	Saca costos de los ingredientes	Administrador	40	1,96
9	Calcula costo y precio de los platos de la carta	Administrador	120	5,87
Total			422,2	25,10

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 14: Flujograma Elaboración de receta estándar



Fuente: Tabla 14

Realizado por: Xiomara Rodríguez

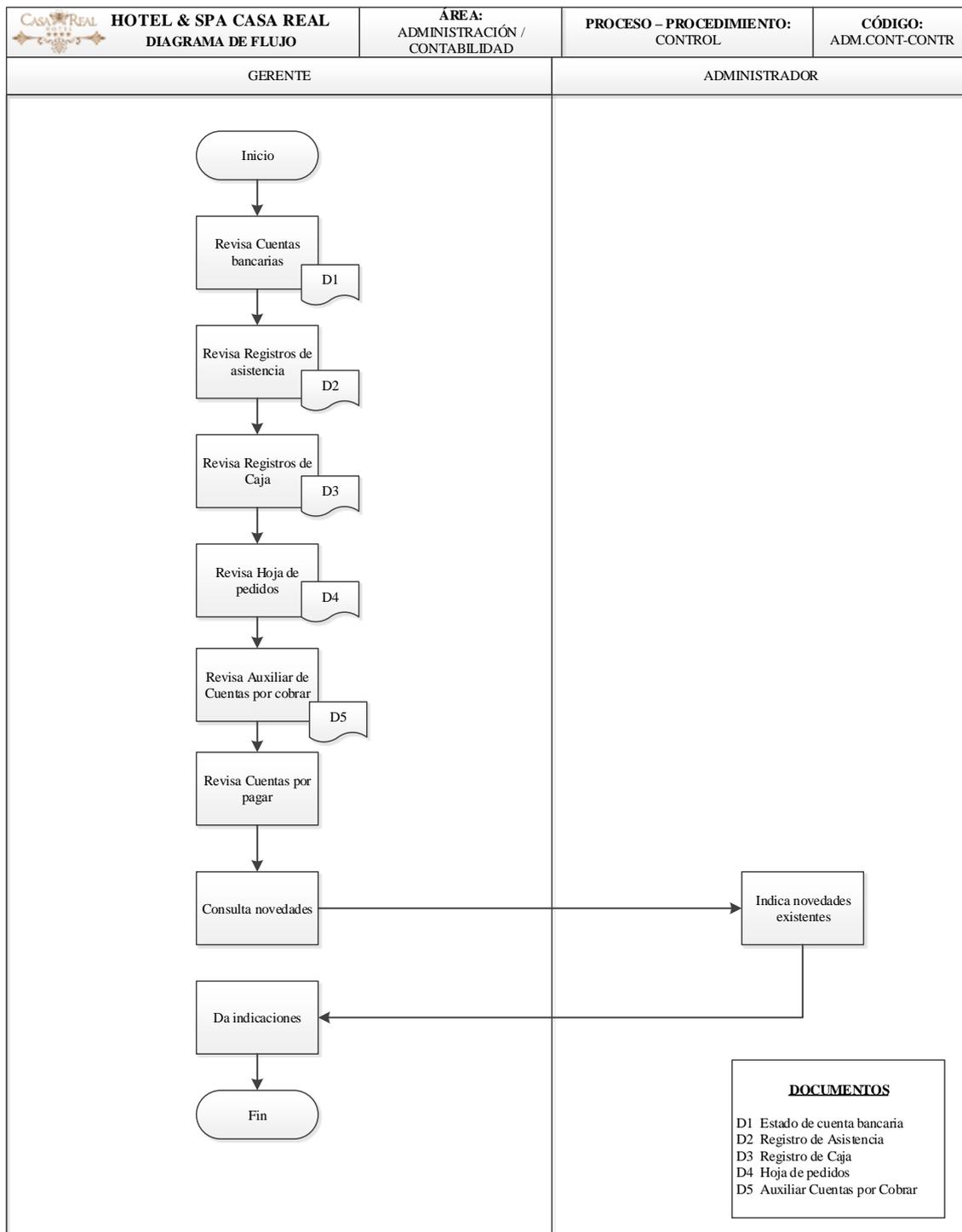
Tabla 15: Control

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD	CODIGO:
		PROCESO:	CONTROL	ADM.CONT-CONTR
		SUBPROCESO:		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa Cuentas bancarias	Gerente	15	1,86
2	Revisa Registros de asistencia	Gerente	5	0,62
3	Revisa Registros de Caja	Gerente	5	0,62
4	Revisa Hoja de pedidos	Gerente	3	0,37
5	Revisa Auxiliar de Cuentas por cobrar	Gerente	5	0,62
6	Revisa Cuentas por pagar	Gerente	10	1,24
7	Consulta novedades	Gerente	5	0,62
8	Indica novedades existentes	Administrador	5	0,24
9	Da indicaciones	Gerente	5	0,62
Total			58	6,80

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 15: Flujograma Control



Fuente: Tabla 15

Realizado por: Xiomara Rodríguez

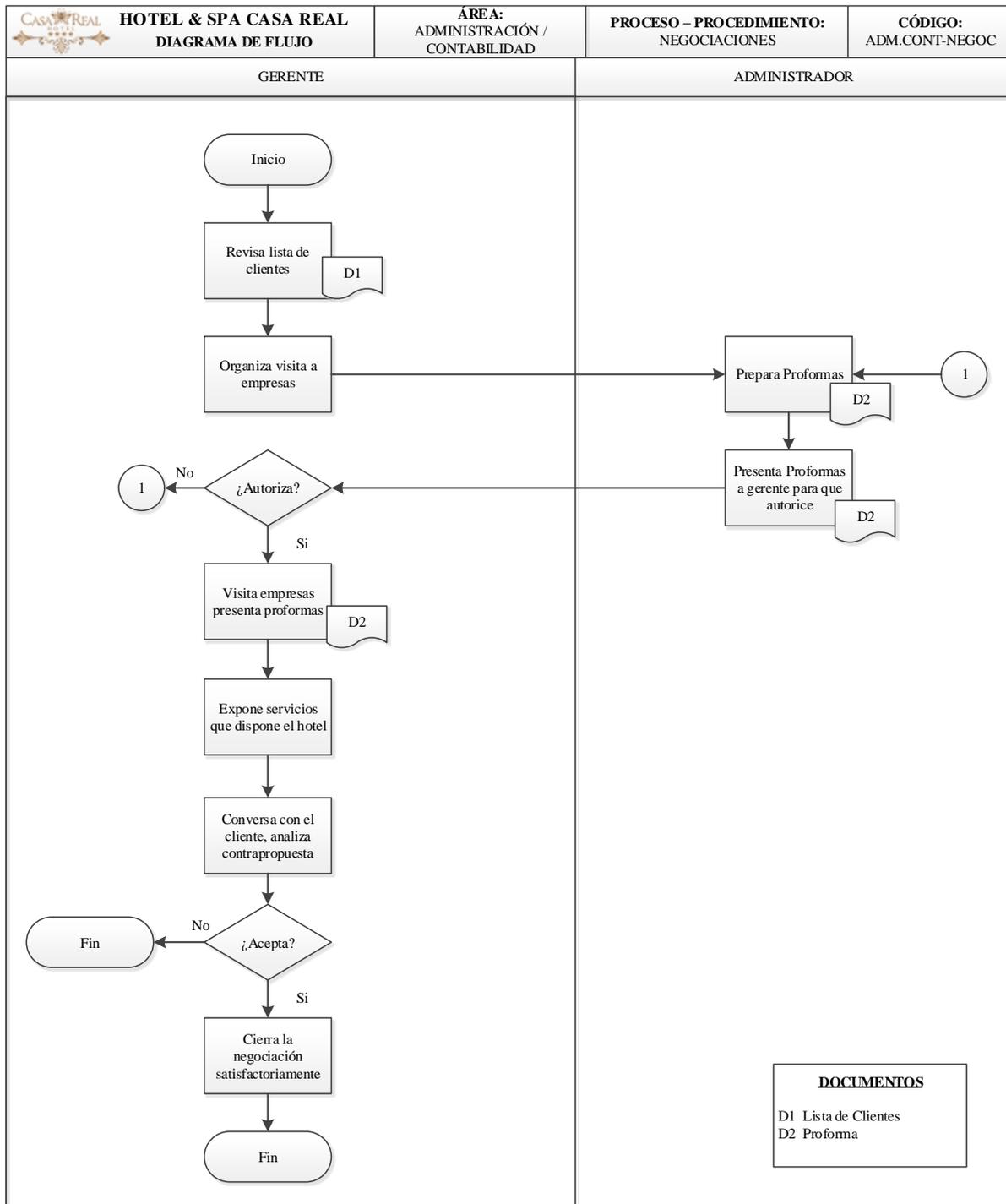
Tabla 16: Negociaciones

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD	CODIGO:
		PROCESO:	NEGOCIACIONES	ADM.CONT-NEGOC.
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa lista de clientes	Gerente	20	2,48
2	Organiza visita a empresas	Gerente	120	14,85
3	Prepara Proformas	Administrador	60	2,94
4	Presenta Proformas a gerente para que autorice	Administrador	60	2,94
5	Si autoriza, visita empresas presenta proformas	Gerente	45	5,57
6	Si no autoriza, envia a administrador para que modifique proformas	Gerente	30	3,71
7	Expone servicios que dispone el hotel	Gerente	20	2,48
8	Conversa con el cliente, analiza contrapropuesta	Gerente	20	2,48
9	Si acepta la contrapropuesta, cierra la negociación satisfactoriamente	Gerente	30	3,71
Total			405	41,14

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 16: Flujograma Negociaciones



Fuente: Tabla 16

Realizado por: Xiomara Rodríguez

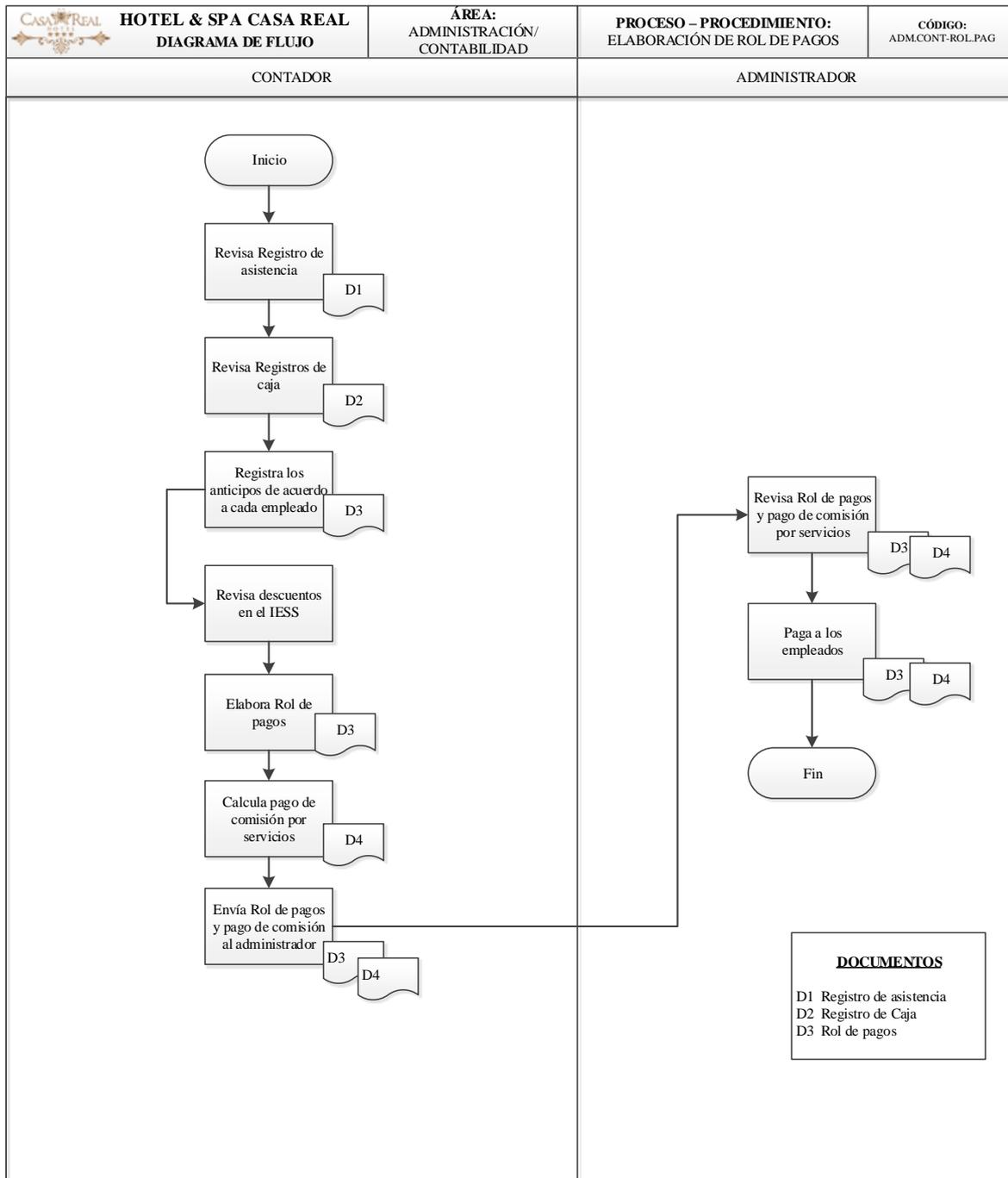
Tabla 17: Elaboración Rol de pagos

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD	CODIGO:	
	PROCESO:	ELABORACIÓN DE ROL DE PAGOS	ADM.CONT-ROL.PAG	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa Registro de asistencia	Contador	5	0,42
2	Revisa Registros de caja	Contador	120	10,15
3	Registra los anticipos de acuerdo a cada empleado	Contador	20	1,69
4	Revisa descuentos en el IESS	Contador	10	0,85
5	Elabora Rol de pagos	Contador	20	1,69
6	Calcula pago de comisión por servicios	Contador	20	1,69
7	Envía Rol de pagos y pago de comisión por servicios al administrador	Contador	10	0,85
8	Revisa Rol de pagos y pago de comisión por servicios	Administrador	10	0,49
9	Paga a los empleados	Administrador	20	0,98
Total			235	18,81

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 17: Flujograma Elaboración Rol de pagos



Fuente: Tabla 17

Realizado por: Xiomara Rodríguez

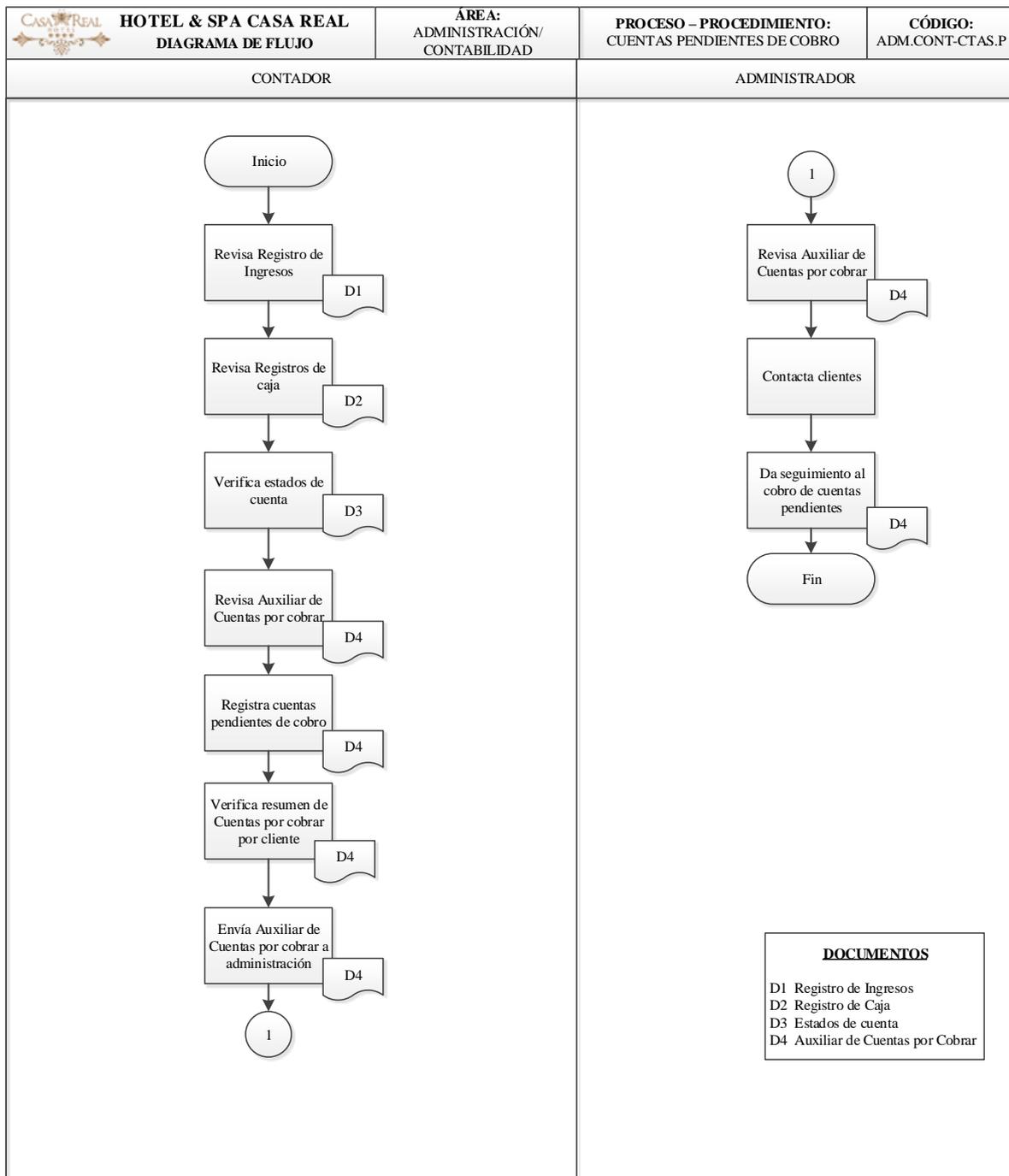
Tabla 18: Cuentas pendientes de cobro

	HOTEL & SPA CASA REAL			
	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD	CODIGO:	
	PROCESO:	CUENTAS PENDIENTES DE COBRO	ADM.CONT-CTAS.P	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa Registro de Ingresos	Contador	5	0,42
2	Revisa Registros de caja	Contador	3	0,25
3	Verifica estados de cuenta	Contador	10	0,85
4	Revisa Auxiliar de Cuentas por cobrar	Contador	20	1,69
5	Registra cuentas pendientes de cobro	Contador	10	0,85
6	Verifica resumen de Cuentas por cobrar por cliente	Contador	20	1,69
7	Envía Auxiliar de Cuentas por cobrar a administración	Contador	10	0,85
8	Revisa Auxiliar de Cuentas por cobrar	Administrador	20	0,98
9	Contacta clientes	Administrador	60	2,94
10	Da seguimiento al cobro de cuentas pendientes	Administrador	30	1,47
Total			188	11,98

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 18: Flujograma Cuentas pendientes de cobro



Fuente: Tabla 18

Realizado por: Xiomara Rodríguez

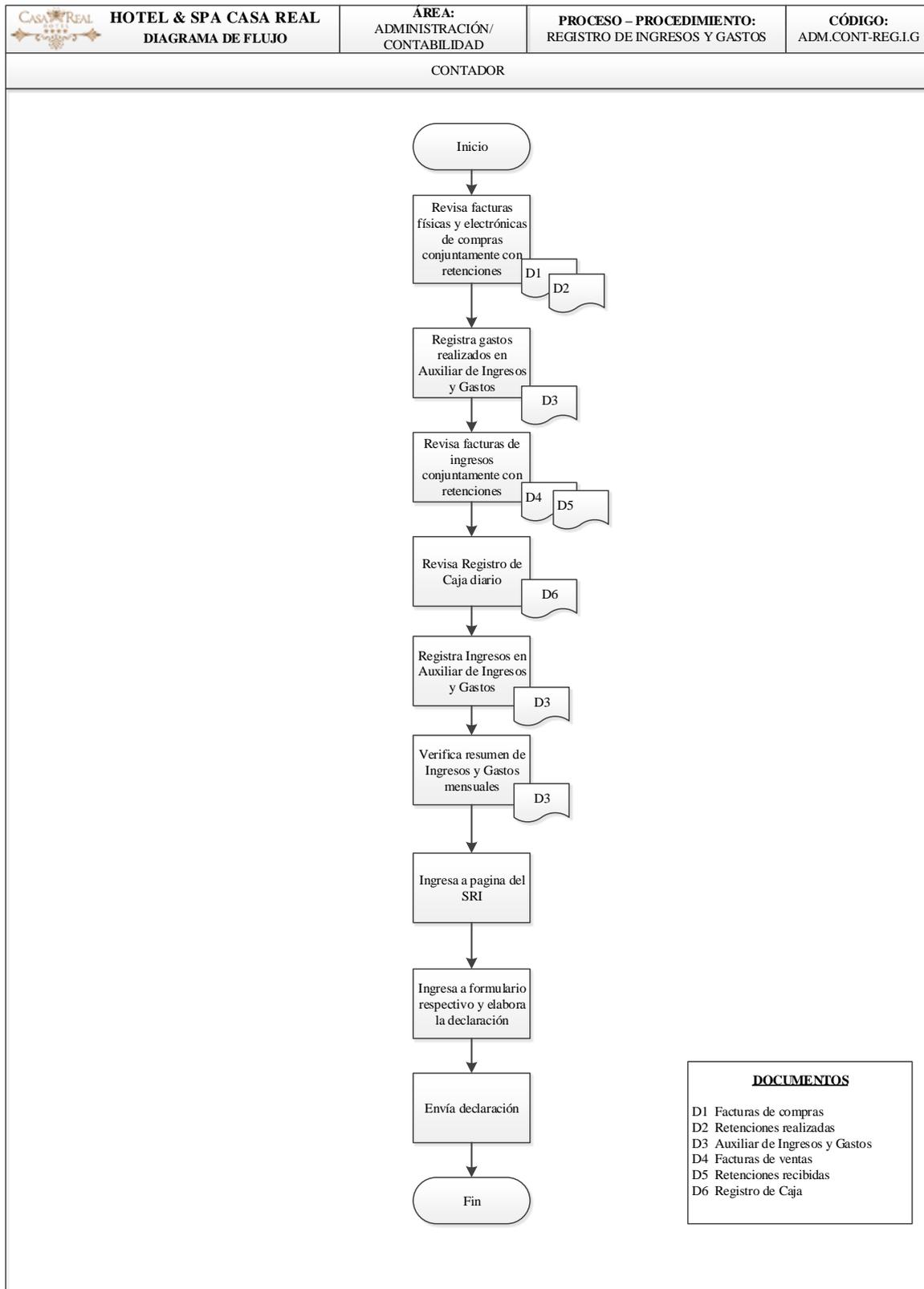
Tabla 19: Registro de Ingresos y Gastos

 HOTEL & SPA CASA REAL				
ÁREA:		ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD	CODIGO:	
PROCESO:		REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS	ADM.CONT-REG.I.G	
SUBPROCESO:				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa facturas físicas y electrónicas de compras conjuntamente con retenciones	Contador	20	1,69
2	Registra gastos realizados en Auxiliar de Ingresos y Gastos	Contador	20	1,69
3	Revisa facturas de ingresos conjuntamente con retenciones	Contador	10	0,85
4	Revisa Registro de Caja diario	Contador	10	0,85
5	Registra Ingresos en Auxiliar de Ingresos y Gastos	Contador	20	1,69
6	Verifica resumen de Ingresos y Gastos mensuales	Contador	30	2,54
7	Ingres a pagina del SRI	Contador	2	0,17
8	Ingres a formulario respectivo y elabora la declaración	Contador	20	1,69
9	Envía declaración	Contador	3	0,25
Total			135	11,42

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 19: Flujograma Registro de Ingresos y Gastos



Fuente: Tabla 19

Realizado por: Xiomara Rodríguez

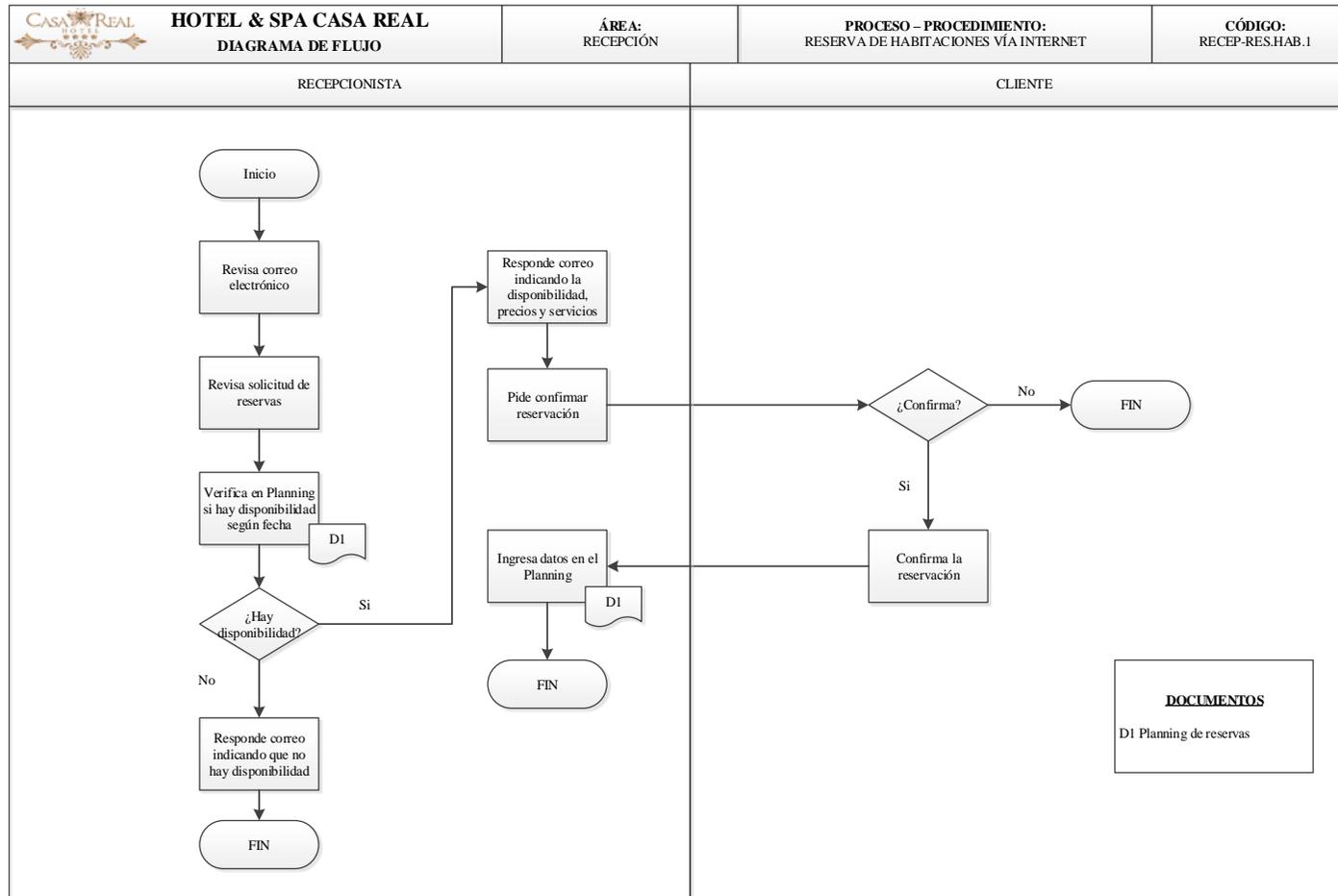
Tabla 20: Reserva de habitaciones vía internet

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:
		PROCESO:	RESERVA DE HABITACIONES	RECEP-RES.HAB.1
		SUBPROCESO:	RESERVA DE HABITACIONES VÍA INTERNET	
N°	ACTIVIDAD	PERSONAL	TIEMPO	COSTO
1	Revisa correo electrónico	Recepcionista	1	0,12
2	Revisa solicitud de reservas	Recepcionista	1	0,12
3	Verifica en Planning si hay disponibilidad según fecha	Recepcionista	0,5	0,06
4	Si hay disponibilidad responde correo indicando la disponibilidad, precios y servicios	Recepcionista	0,5	0,06
5	Si no hay disponibilidad responde correo indicando que no hay disponibilidad	Recepcionista	0,5	0,06
6	Pide confirmar reservación	Recepcionista	1	0,12
7	Confirma la reservación	Cliente	1	
8	Ingresar datos en el Planning	Recepcionista	1	0,12
Total			6,5	0,68

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 20: Flujograma Reserva de habitaciones vía internet



Fuente: Tabla 20

Realizado por: Xiomara Rodríguez

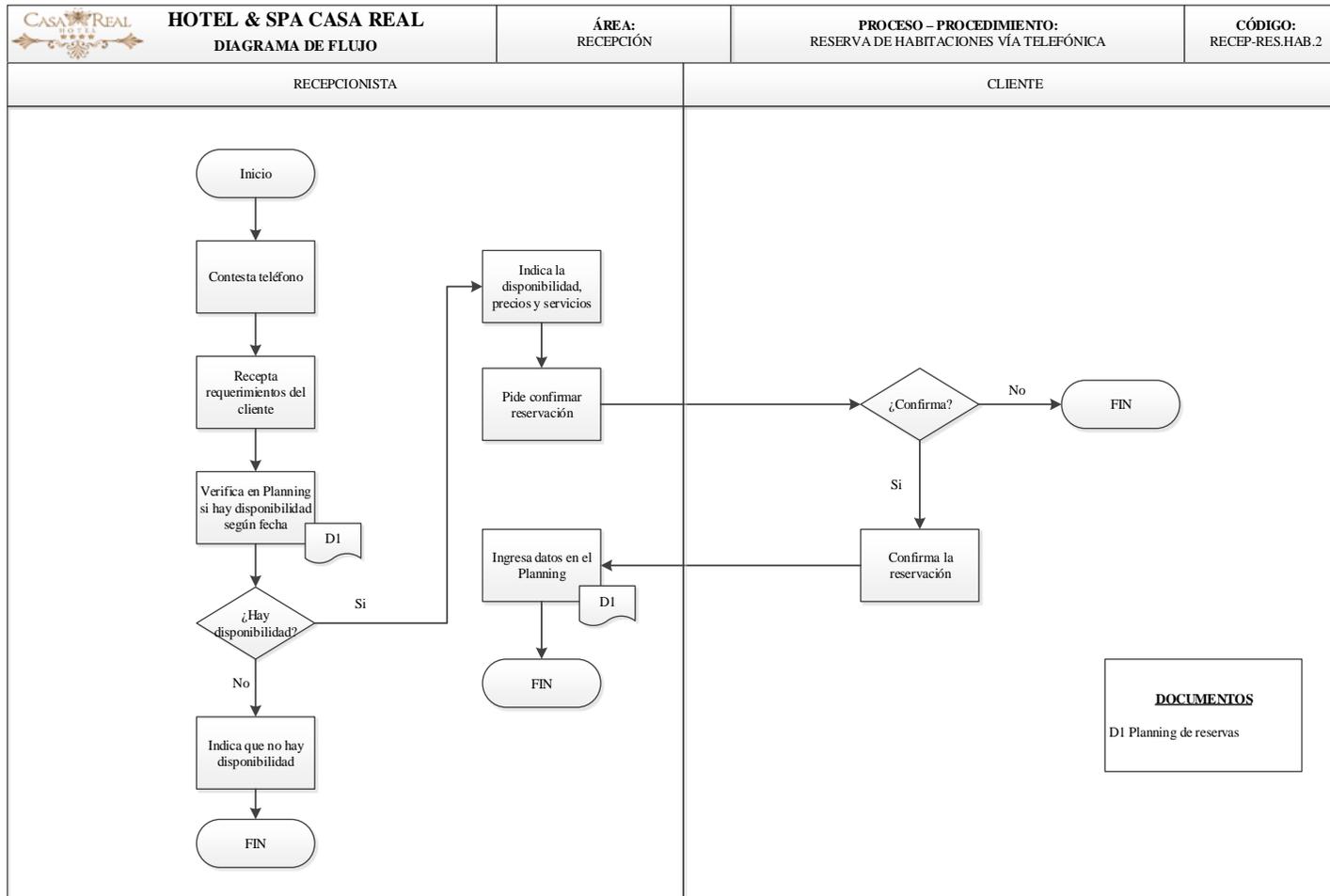
Tabla 21: Reserva de habitaciones vía telefónica

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		MACROPROCESO:	RECEPCIÓN	CODIGO:
		PROCESO:	RESERVA DE HABITACIONES	RECEP-RES.HAB.2
		SUBPROCESO:	RESERVA DE HABITACIONES VÍA TELEFÓNICA	
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Contesta teléfono	Recepcionista	2,5	0,31
2	Recepta requerimientos del cliente	Recepcionista	0,5	0,06
3	Verifica en Planning si hay disponibilidad según fecha	Recepcionista	0,5	0,06
4	Si hay disponibilidad responde correo indicando la disponibilidad, precios y servicios	Recepcionista	0,5	0,06
5	Si no hay disponibilidad indica que no hay disponibilidad	Recepcionista	0,5	0,06
6	Pide confirmar reservación	Recepcionista	1	0,12
7	Confirma la reservación	Cliente	1	
8	Ingresar datos en el Planning	Recepcionista	1	0,12
Total			7,5	0,80

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 21: Flujograma Reserva de habitaciones vía telefónica



Fuente: Tabla 21

Realizado por: Xiomara Rodríguez

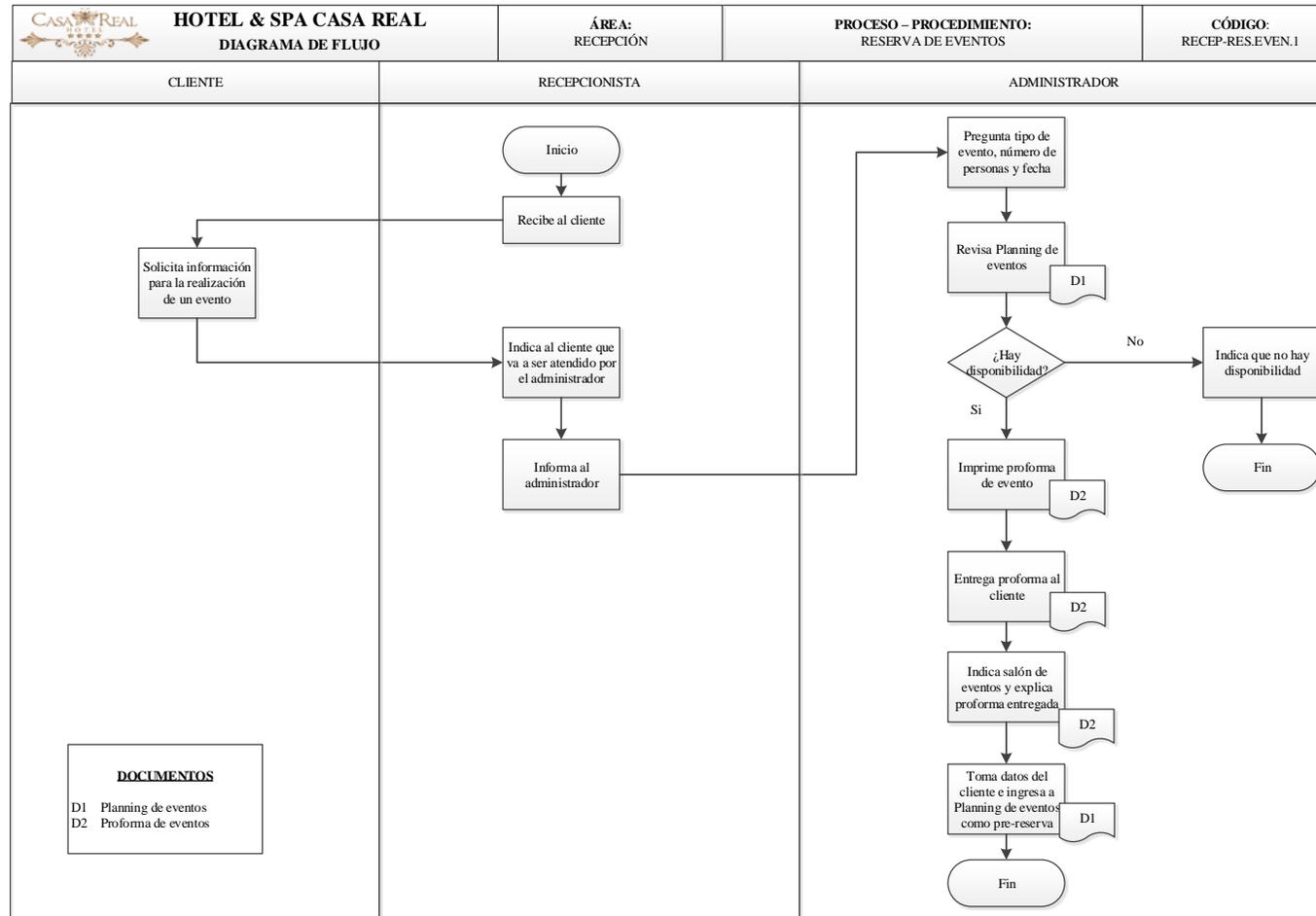
Tabla 22: Reserva de evento

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:
		PROCESO:	RESERVAS	RECEP-RES.EVEN.1
		SUBPROCESO:	RESERVA DE EVENTO	
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Recibe al cliente	Recepcionista	5	0,62
2	Solicita información para la realización de un evento	Cliente	0,5	
3	Indica al cliente que va a ser atendido por el administrador	Recepcionista	0,2	0,02
4	Informa al administrador	Recepcionista	0,2	0,02
5	Pregunta tipo de evento, número de personas y fecha	Administrador	1	0,05
6	Revisa Planning de eventos	Administrador	0,5	0,02
7	Si hay disponibilidad, imprime proforma de evento	Administrador	1,2	0,06
8	Si no hay disponibilidad, indica al cliente que no hay disponibilidad	Administrador	1	0,05
9	Entrega proforma al cliente	Administrador	0,2	0,01
10	Indica salón de eventos y explica proforma entregada	Administrador	10	0,49
11	Toma datos del cliente e ingresa a Planning de eventos como pre-reserva	Administrador	2	0,10
Total			21,8	1,45

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 22: Flujograma Reserva de evento



Fuente: Tabla 22

Realizado por: Xiomara Rodríguez

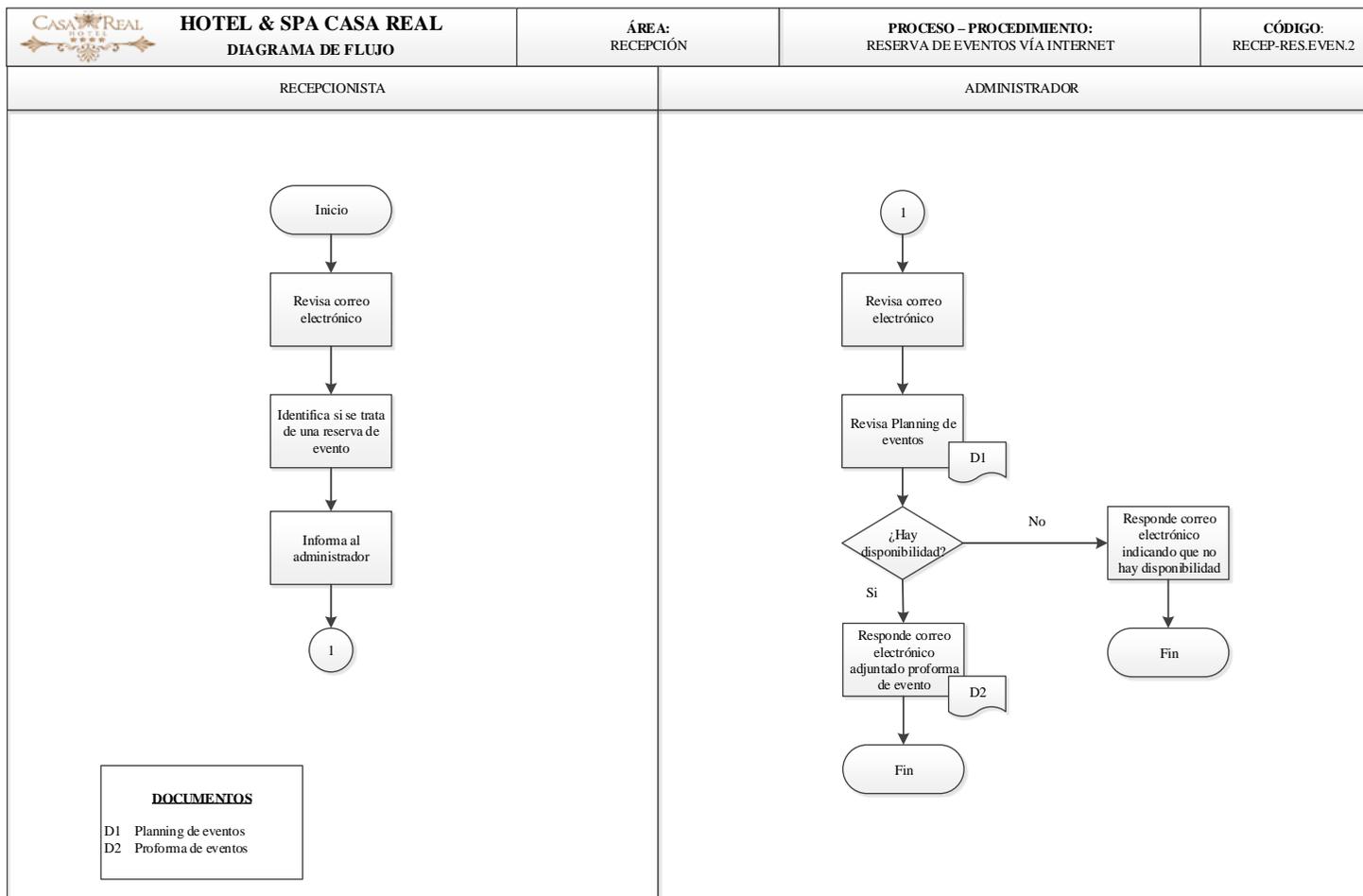
Tabla 23: Reserva de evento vía internet

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:
		PROCESO:	RESERVAS	RECEP-RES.EVEN.2
		SUBPROCESO:	RESERVA DE EVENTO VIA INTERNET	
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa correo electrónico	Recepcionista	5	0,62
2	Identifica si se trata de una reserva de evento	Cliente	0,2	
3	Informa al administrador	Recepcionista	0,2	0,02
4	Revisa correo electrónico	Administrador	0,5	0,02
5	Revisa Planning de eventos	Administrador	0,5	0,02
6	Si hay disponibilidad, responde correo y adjunta proforma de evento	Administrador	0,5	0,02
7	Si no hay disponibilidad, responde correo indicando que no hay disponibilidad	Administrador	0,5	0,02
Total			7,4	0,74

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 23: Flujograma Reserva de evento vía internet



Fuente: Tabla 23

Realizado por: Xiomara Rodríguez

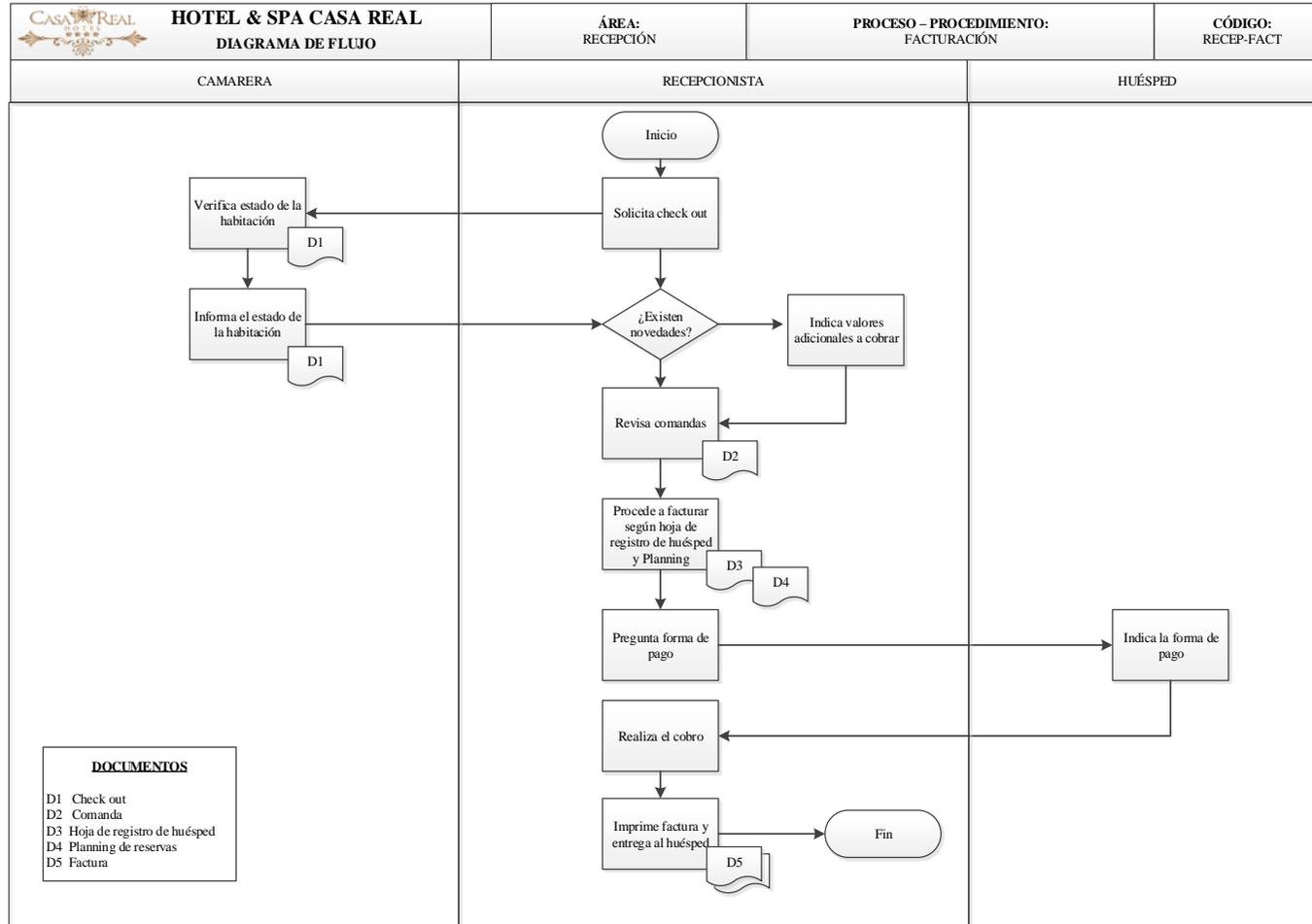
Tabla 24: Facturación

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:
		PROCESO:	FACTURACIÓN	RECEP-FACT.
SUBPROCESO:	FACTURACIÓN			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Solicita check out	Recepcionista	0,2	0,02
2	Verifica estado de la habitación	Camarera	1,5	0,11
3	Informa el estado de la habitación	Camarera	0,2	0,02
4	Si existe alguna novedad indica los valres adicionales a cobrar	Recepcionista	0,5	0,06
5	Si no existe ninguna novedad revisa las comandas	Recepcionista	0,5	0,06
6	Procede a facturar según hoja de registro de huésped y Planning	Recepcionista	1,5	0,19
7	Pregunta forma de pago	Recepcionista	0,2	0,02
8	Indica la forma de pago	Huésped	0,2	
9	Realiza el cobro	Recepcionista	1	0,12
10	Imprime factura y entrega al huésped	Recepcionista	0,5	0,06
Total			6,3	0,67

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 24: Flujograma Facturación



Fuente: Tabla 24

Realizado por: Xiomara Rodríguez

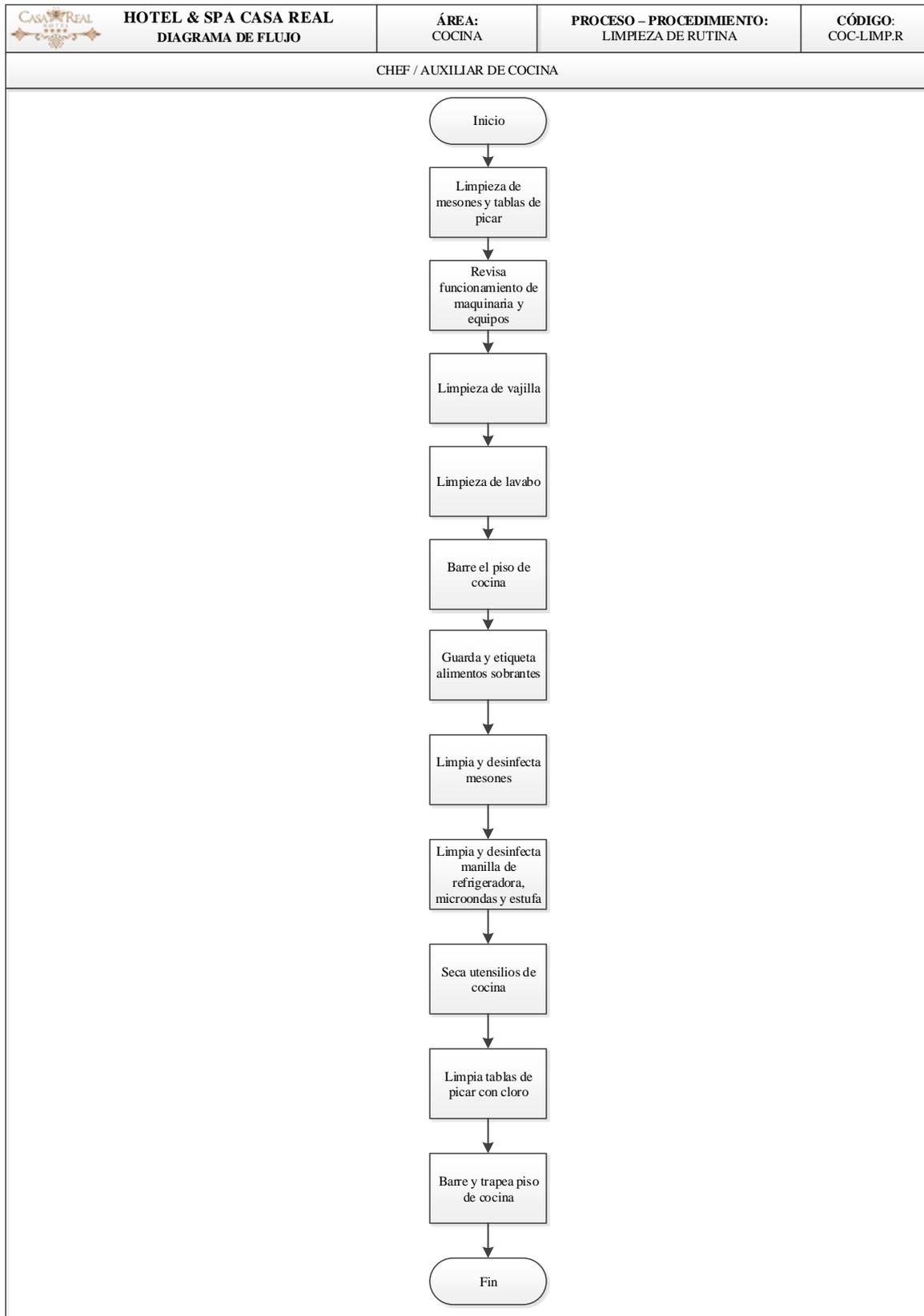
Tabla 25: Limpieza de rutina

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	COCINA	CODIGO:
		PROCESO:	LIMPIEZA DE COCINA DE RUTINA	COC-LIMP.R.
		SUBPROCESO:		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Limpieza de mesones y tablas de picar	Chef /Auxiliar	10	1,23
2	Revisa funcionamiento de maquinaria y equipos	Chef /Auxiliar	5	0,61
3	Limpieza de vajilla	Chef /Auxiliar	5	0,61
4	Limpieza de lavabo	Chef /Auxiliar	3	0,37
5	Barre el piso de cocina	Chef /Auxiliar	5	0,61
6	Guarda y etiqueta alimentos sobrantes	Chef /Auxiliar	5	0,61
7	Limpia y desinfecta mesones	Chef /Auxiliar	3	0,37
8	Limpia y desinfecta manilla de refrigeradora, microondas y estufa	Chef /Auxiliar	3	0,37
9	Seca utensilios de cocina	Chef /Auxiliar	3	0,37
10	Limpia tablas de picar con cloro	Chef /Auxiliar	3	0,37
11	Barre y trapea piso de cocina	Chef /Auxiliar	2	0,25
Total			47	5,78

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 25: Flujograma Limpieza de rutina



Fuente: Tabla 25

Realizado por: Xiomara Rodríguez

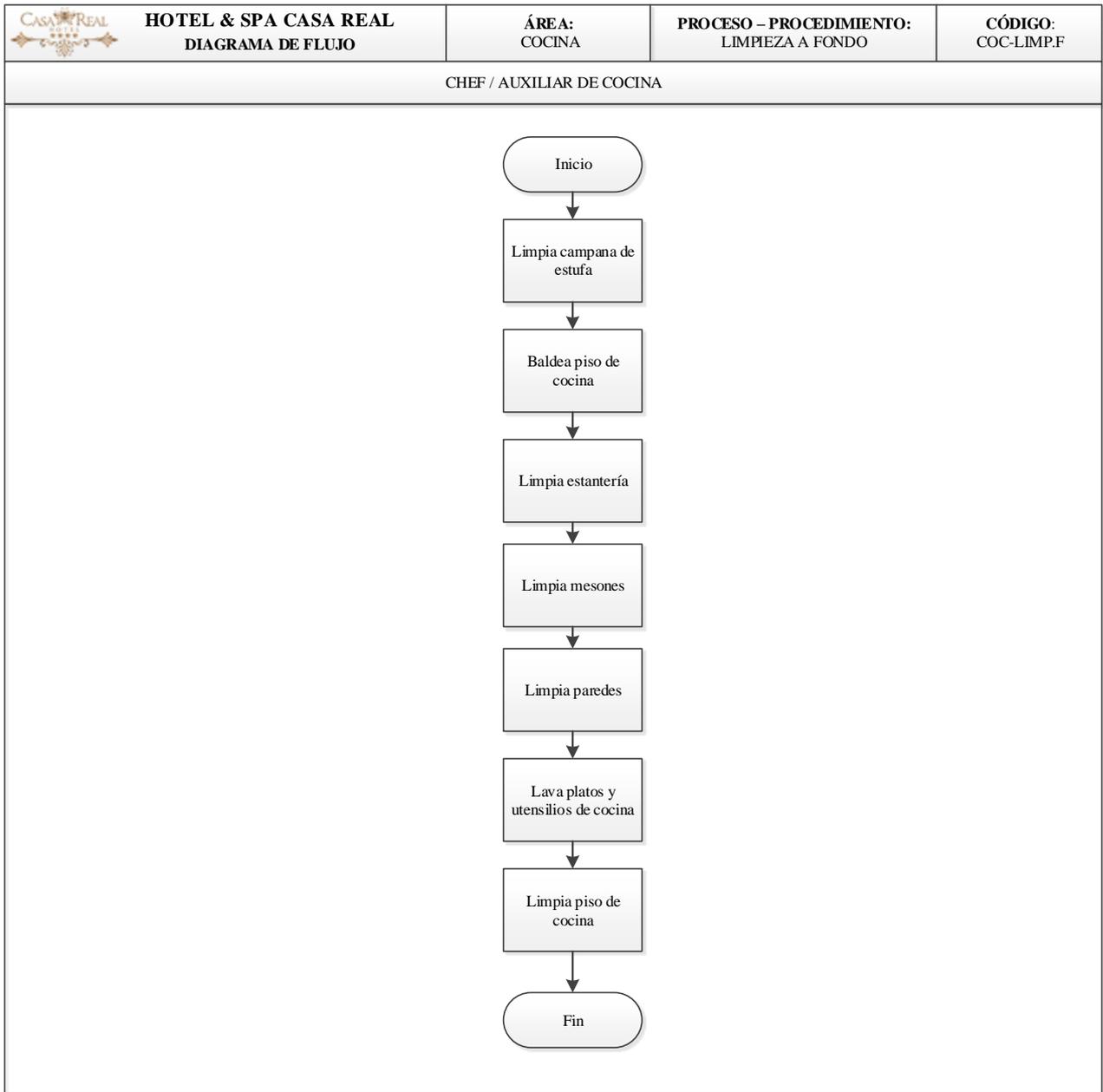
Tabla 26: Limpieza a fondo

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA	COCINA	CODIGO:
		PROCESO:	LIMPIEZA DE COCINA A FONDO	COC-LIMP.F.
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Limpia campana de estufa	Chef /Auxiliar	5	0,61
2	Baldea piso de cocina	Chef /Auxiliar	5	0,61
3	Limpia estantería	Chef /Auxiliar	5	0,61
4	Limpia mesones	Chef /Auxiliar	5	0,61
5	Limpia paredes	Chef /Auxiliar	5	0,61
6	Lava platos y utensilios de cocina	Chef /Auxiliar	10	1,23
7	Limpia piso de cocina	Chef /Auxiliar	5	0,61
Total			40	4,92

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 26: Flujograma Limpieza a fondo



Fuente: Tabla 26

Realizado por: Xiomara Rodríguez

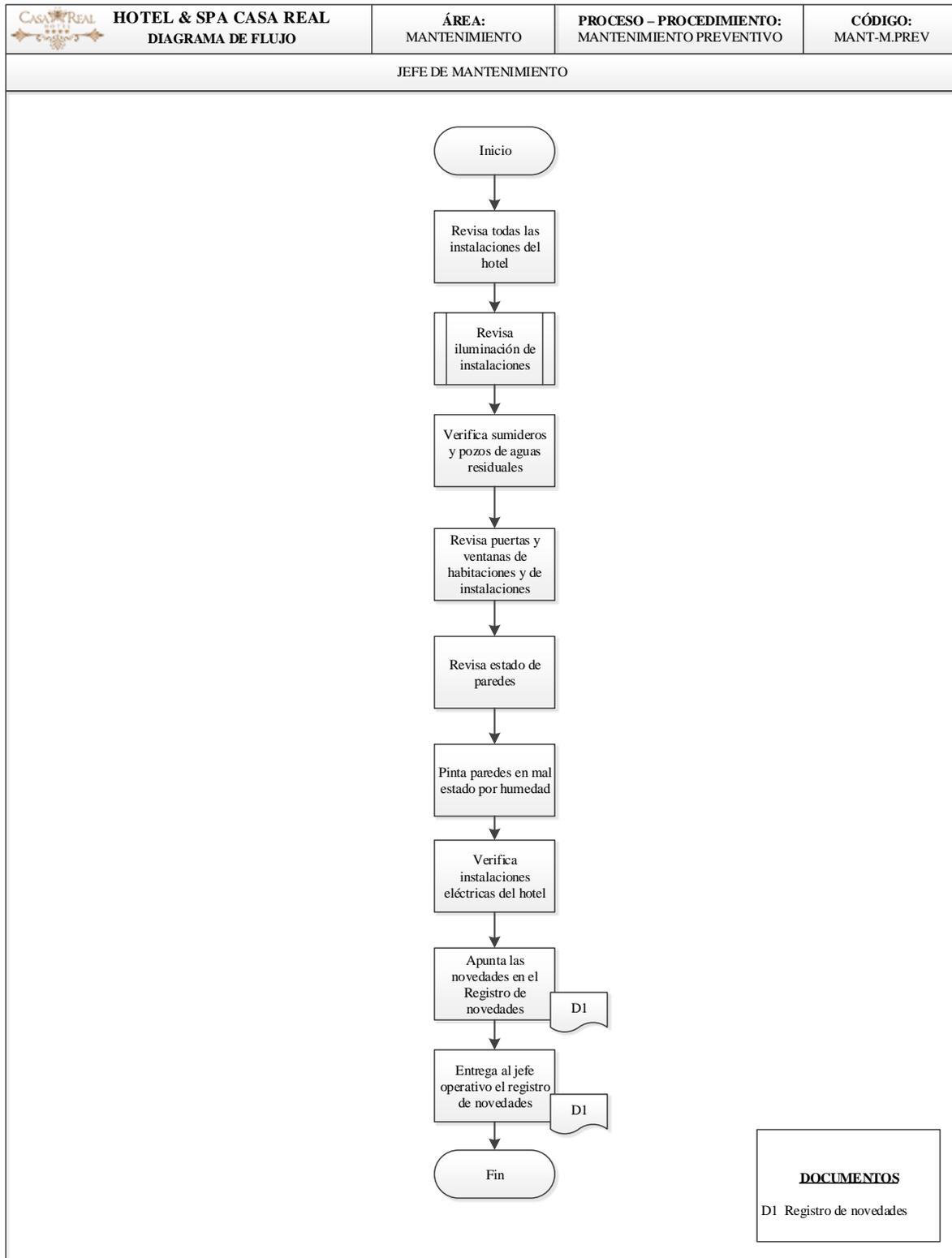
Tabla 27: Mantenimiento preventivo

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	MANTENIMIENTO	CODIGO:
		PROCESO:	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	MANT-M.PREV
		SUBPROCESO:		
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Revisa todas las instalaciones del hotel	Jefe de Mantenimiento	10	0,37
2	Revisa iluminación de instalaciones	Jefe de Mantenimiento	5	0,19
3	Verifica sumideros y pozos de aguas residuales	Jefe de Mantenimiento	5	0,19
4	Revisa puertas y ventanas de habitaciones y de instalaciones	Jefe de Mantenimiento	3	0,11
5	Revisa estado de paredes	Jefe de Mantenimiento	3	0,11
6	Pinta paredes en mal estado por humedad	Jefe de Mantenimiento	5	0,19
7	Verifica instalaciones eléctricas del hotel	Jefe de Mantenimiento	3	0,11
8	Apunta las novedades en el Registro de novedades	Jefe de Mantenimiento	3	0,11
9	Entrega al jefe operativo el registro de novedades	Jefe de Mantenimiento	0,5	0,02
Total			37,5	1,41

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 27: Flujograma Mantenimiento preventivo



Fuente: Tabla 27

Realizado por: Xiomara Rodríguez

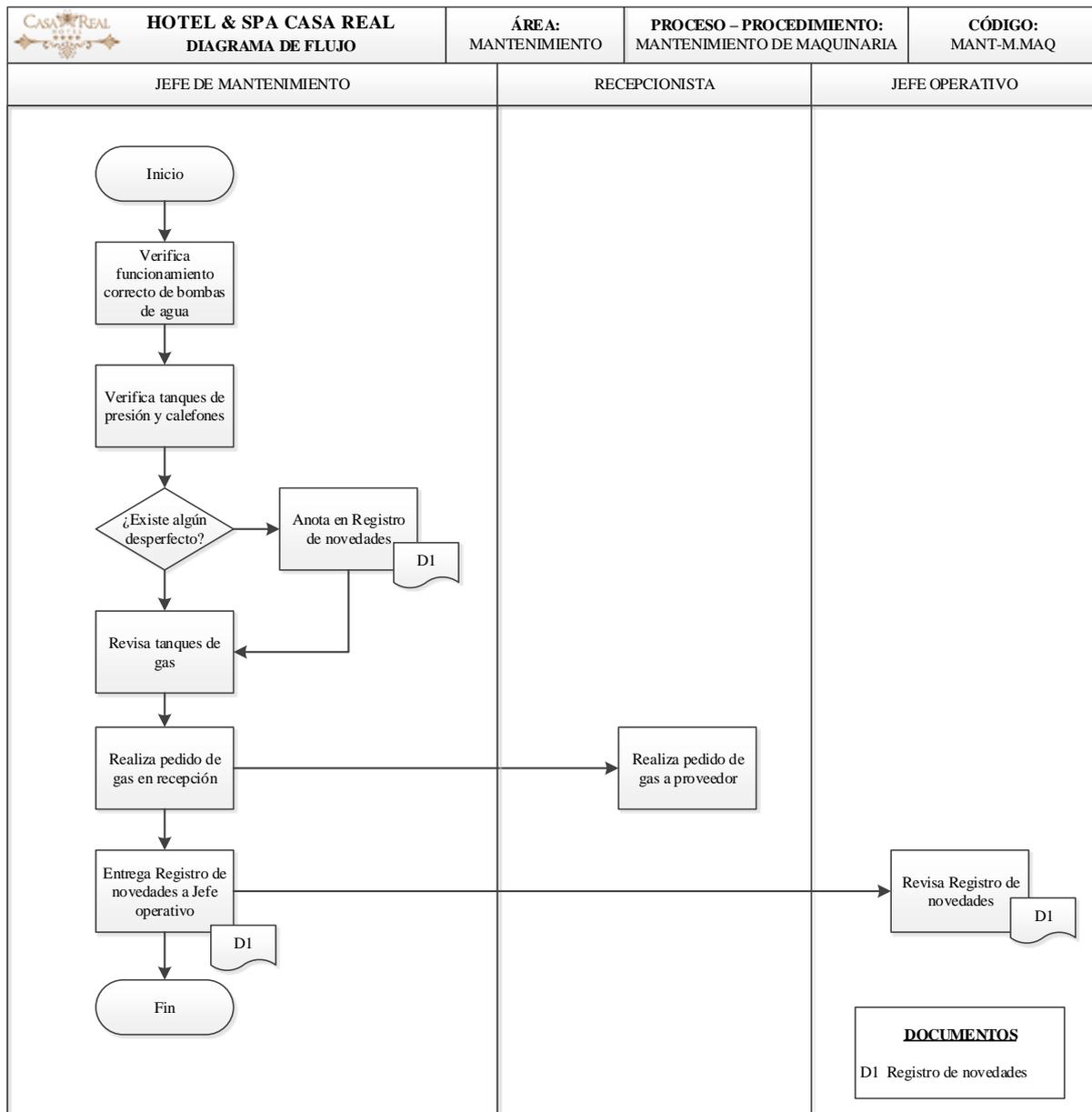
Tabla 28: Mantenimiento de maquinaria y equipo

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	MANTENIMIENTO	CODIGO:	
	PROCESO:	MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO	MANT-M.MQ	
	SUBPROCESO:			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Verifica funcionamiento correcto de bombas de agua	Jefe de Mantenimiento	0,2	0,01
2	Verifica tanques de presión y calefones	Jefe de Mantenimiento	0,5	0,02
3	Si existe algun desperfecto, anota en registro de novedades	Jefe de Mantenimiento	0,5	0,02
4	Revisa tanques de gas	Jefe de Mantenimiento	3	0,11
5	Realiza pedido de gas en recepción	Jefe de Mantenimiento	0,5	0,02
6	Realiza pedido de gas a proveedor	Recepcionista	0,2	0,02
7	Entrega Registro de novedades a Jefe operativo	Jefe de Mantenimiento	0,5	0,02
8	Revisa Registro de novedades	Jefe Operativo	0,5	0,02
Total			5,9	0,24

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 28: Flujograma Mantenimiento de maquinaria y equipo



Fuente: Tabla 28

Realizado por: Xiomara Rodríguez

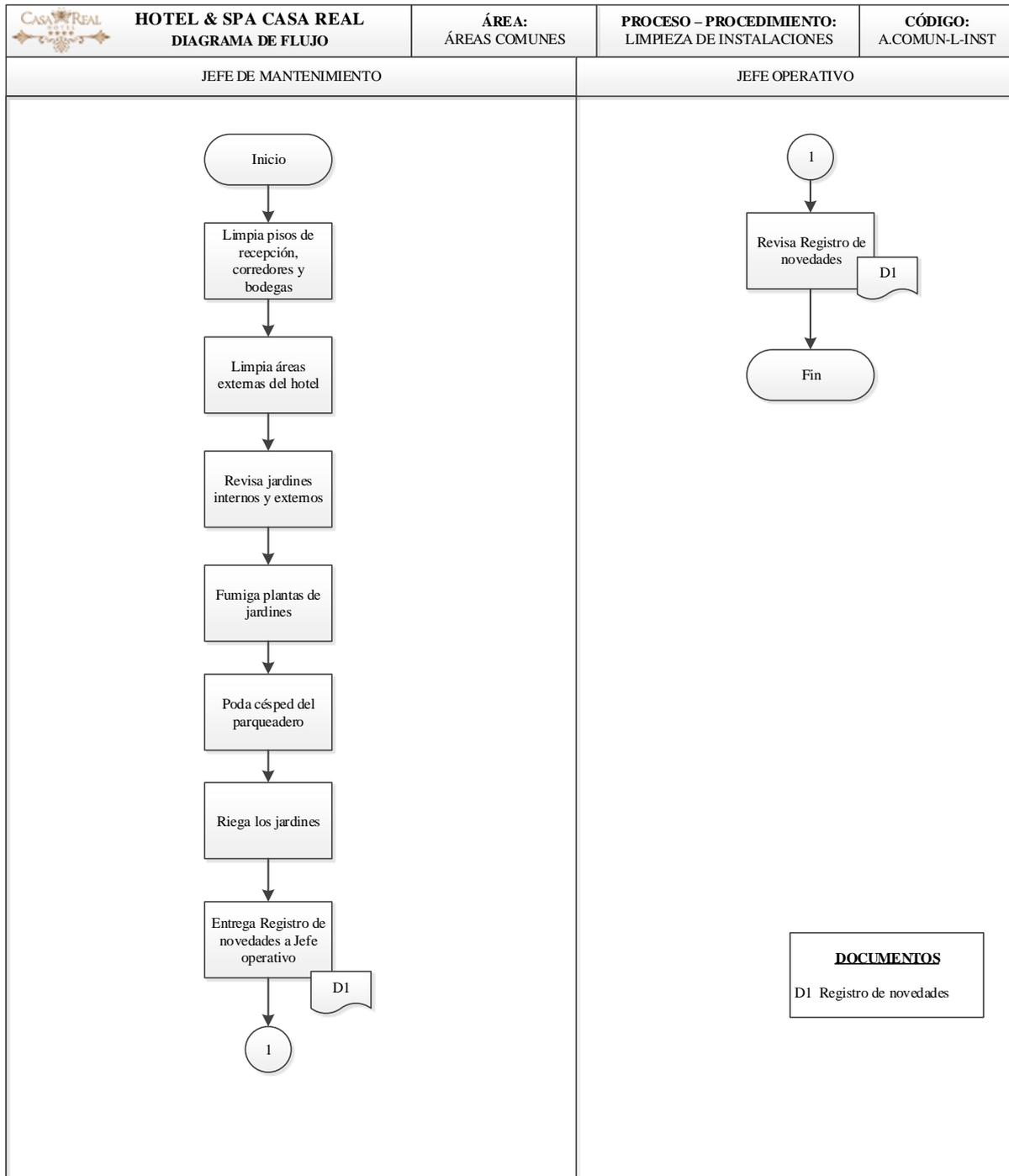
Tabla 29: Limpieza de Instalaciones

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	ÁREAS COMUNES	CODIGO:	
	PROCESO:	LIMPIEZA DE INSTALACIONES	A.COMUN-L-INST.	
	SUBPROCESO:			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Limpia pisos de recepción, corredores y bodegas	Jefe de Mantenimiento	5	0,19
2	Limpia áreas externas del hotel	Jefe de Mantenimiento	10	0,37
3	Revisa jardines internos y externos	Jefe de Mantenimiento	10	0,37
4	Fumiga plantas de jardines	Jefe de Mantenimiento	30	1,12
5	Poda césped del parqueadero	Jefe de Mantenimiento	60	2,25
6	Riega los jardines	Jefe de Mantenimiento	30	1,12
7	Entrega Registro de novedades a Jefe operativo	Jefe de Mantenimiento	0,2	0,01
8	Revisa Registro de novedades	Jefe Operativo	2	0,08
Total			147,2	5,52

Fuente: Hotel & SPA Casa Real

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Gráfico 29: Flujograma Limpieza de instalaciones



Fuente: Tabla 29

Realizado por: Xiomara Rodríguez

Anexo 7: Análisis de Actividades

		HOTEL & SPA CASA REAL			
		ÁREA:	HOSPEDAJE	CODIGO:	
		PROCESO:	INGRESO DE HUESPED	HOSP-ING.HUES.1	
		SUBPROCESO:	INGRESO DE HUESPED CON RESERVA		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV	
1	Recibe al huésped	X			
2	Solicita verificar su reserva	X			
3	Verifica reserva en el Planning	X			
4	Entrega hoja de registro de huésped		X		
5	Solicita voucher de garantía	X			
6	Llena la hoja de registro de huésped		X		
7	Firma el voucher de garantía		X		
8	Entrega llave de habitación e indica los servicios con que cuenta la habitación	X			
9	Acompaña al huésped a la habitación		X		

		HOTEL & SPA CASA REAL			
		ÁREA:	HOSPEDAJE	CODIGO:	
		PROCESO:	INGRESO DE HUESPED	HOSP-ING.HUES.2	
		SUBPROCESO:	INGRESO DE HUESPED SIN RESERVA		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV	
1	Recibe al huésped	X			
2	Indica sus requerimientos	X			
3	Verifica disponibilidad en el Planning	X			
4	Si hay disponibilidad entrega hoja de registro de huésped		X		
5	Si no hay disponibilidad indica que no cuenta con habitaciones		X		
6	Solicita voucher de garantía	X			
7	Llena la hoja de registro de huésped		X		
8	Firma el voucher de garantía		X		
9	Entrega llave de habitación e indica los servicios con que cuenta la habitación	X			
10	Acompaña al huésped a la habitación		X		

		HOTEL & SPA CASA REAL			
		ÁREA:	HOSPEDAJE	CODIGO:	
		PROCESO:	LIMPIEZA DE HABITACIÓN	HOSP-LIMP.HAB.1	
		SUBPROCESO:	LIMPIEZA DE HABITACIÓN		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV	
1	Toca a la puerta 3 veces e informa que es la camarera		X		
2	Deja la puerta abierta		X		
3	Abre cortinas y ventanas		X		
4	Verifica luces, televisor y codificador	X			
5	Si no esta bien, anota en Check List las novedades	X			
6	Verifica estado de la habitación (muebles, paredes, vidrios, cortinas)	X			
7	Si no esta bien, anota en Check List las novedades	X			
8	Cuelga la ropa del huésped en el closet		X		
9	Ordena y acomoda revistas o libros, etc.		X		
10	Saca la basura del cuarto y del baño al carrito	X			
11	Si la funda del basurero, cambia la bolsa plástica	X			
12	Despolva la habitación y sus muebles desde lo más alto hacia abajo en forma de las manecillas del reloj	X			
13	Tiende las camas	X			
14	Si las sábanas están sucias, cambia las sábanas	X			
15	Limpia mesas de noche, escritorio, cuadros, lámparas y teléfono	X			
16	Limpia y sacude el closet	X			
17	Verifica el número de ganchos (3 por pax)	X			
18	Barre y limpia el piso	X			
19	Verifica funcionamiento de lámparas	X			
20	Si hay alguna novedad anota en el check list	X			
21	Limpia la puerta exterior y la cierra	X			
22	Anota en El Check List el estado de la habitación	X			
23	Entrega Check List a Recepción	X			
24	Recibe Check List	X			
25	Actualiza Planning según Check List realizado	X			

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	HOSPEDAJE		CODIGO: HOSP-LIMP.HAB.2
	PROCESO:	LIMPIEZA DE HABITACIÓN		
	SUBPROCESO:	LIMPIEZA DE HABITACIÓN - BAÑO		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Prueba la ducha	X		
2	Revisa funcionamiento del secador	X		
3	Limpia puerta de vidrio de ducha	X		
4	Limpia y seca las manijas de control de la ducha	X		
5	Limpia espejos	X		
6	Limpia el lavamanos y las manijas	X		
7	Coloca todos los suministros	X		
8	Limpia el piso del baño	X		
9	Anota en Check List las novedades	X		
10	Apaga luces del baño		X	
11	Entrega Check List a Recepción	X		
12	Recibe Check List	X		
13	Actualiza Planning según Check List realizado	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	HOSPEDAJE		CODIGO: HOSP-LAV.PLAN
	PROCESO:	LA VADO Y PLANCHADO		
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Recoge las sábanas, cobijas, cobertores y toallas sucias	X		
2	Lleva a la lavandería	X		
3	Clasifica las prendas de acuerdo a las características	X		
4	Pone en la lavadora las prendas	X		
5	Saca las prendas y las pone en la secadora	X		
6	Saca las prendas secas y las plancha	X		
7	Lleva las prendas a donde se requiera o las guarda en la lavandería	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	RESTAURANTE		CODIGO: REST-ATEN.C
	PROCESO:	ATENCIÓN AL CLIENTE		
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Verifica en cocina lo que posee de la carta para ofrecer al cliente	X		
2	Ingresa al Restaurante		X	
3	Recibe al cliente de una manera cordial y educada	X		
4	Saluda y pide que tome asiento el cliente	X		
5	Indica la Carta	X		
6	Revisa la Carta y selecciona los platos		X	
7	Apunta todo el pedido del cliente en la comanda	X		
8	Pasa la comanda del pedido de alimentos al chef	X		
9	Recibe comanda	X		
10	Prepara el plato	X		
11	Monta el plato	X		
12	Servir con elegancia y cuidado la comida y bebidas	X		
13	Pregunta al cliente que tal les pareció el servicio y la comida	X		
14	Pasar la comanda a recepción	X		
15	Registra la salida de bebidas en kardex	X		
16	Recibe comanda	X		
17	Si es huésped, archiva la comanda con la Hoja de Ingreso del huésped		X	
18	Si no es huésped, factura el servicio de alimentación		X	
19	Cobra el servicio	X		
20	Registra el ingreso de caja	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	EVENTOS		CODIGO:
	PROCESO:	CONFIRMACIÓN DE EVENTO		EVEN-CONF.EVEN.
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa Planning de eventos	X		
2	Identifica eventos próximos	X		
3	Llama a clientes de acuerdo a pre-reserva	X		
4	Pide confirmar la pre-reserva	X		
5	Confirma realización del evento		X	
6	Solicita se acerque a reservar de acuerdo a lo estipulado en la profoma	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	EVENTOS		CODIGO:
	PROCESO:	ORGANIZACIÓN DE EVENTO		EVEN-ORG.EVEN
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa Planning de eventos	X		
2	Cita al cliente para ultimar detalles del evento		X	
3	Imprime y llena formato de evento de acuerdo al gusto del cliente	X		
4	Verifica número asistentes y cualquier servicio adicional requerido	X		
5	Realiza pre-factura		X	
6	Envía formato de evento a Cocina		X	
7	Revisa formato de evento	X		
8	Verifica inventarios y realiza requisición de materiales	X		
9	Envía requisición de materiales		X	
10	Recibe y revisa requisición de materiales	X		
11	Realiza pedido para cocina	X		
12	Realiza pedido de mantelería, arreglos florales y demás decoraciones según cliente	X		
13	Envía formato de evento al Jefe de Meseros		X	
14	Revisa formato de evento		X	
15	Arma estructura de salón de eventos	X		
16	Prepara y prueba equipos de sonido	X		
17	Realiza montaje de salón	X		
18	Revisa decoración de salón	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	EVENTOS		CODIGO:
	PROCESO:	CONTROL DE EVENTO		EVEN-ORG.EVEN
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Control de personal eventual	X		
2	Revisión de salón	X		
3	Recibe a los asistentes		X	
4	Supervisa desarrollo del evento	X		
5	Indica se prepare el montaje de los platos		X	
6	Montan los platos	X		
7	Observa montaje de platos	X		
8	Sirven los platos	X		
9	Verifica que los platos sean servidos adecuadamente	X		
10	Pide al Jefe de Meseros que recojan las mesas	X		
11	Recogen los platos y limpian mesas	X		
12	Supervisa que se recojan todos los platos	X		
13	Cobra saldo de evento y valores adicionales	X		
14	Emita factura	X		
15	Indica a Jefe de Meseros que proceda a realizar la limpieza		X	
16	Realiza limpieza conjuntamente con personal eventual	X		
17	Revisa salón y cocina limpios		X	

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	EVENTOS	CODIGO:	
	PROCESO:	ATENCIÓN AL CLIENTE	EVEN-A TEN.C	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Registra bebidas, bocaditos, hielos y demás del cliente	X		
2	Revisa formato de evento	X		
3	Revisa guion de maestro de ceremonias	X		
4	Verifica asistencia de meseros eventuales	X		
5	Indica a los meseros eventuales la organización del evento	X		
6	Atención al cliente durante el evento	X		
7	Revisa el salón	X		
8	Si existe alguna novedad, apunta en el registro de novedades		X	
9	Si no hay novedades, revisa comanda y la pasa a Recepción junto con el registro de novedades		X	
10	Recibe la comanda y el registro de novedades	X		
11	Si hay algun recargo, indica al cliente los recargos	X		
12	Realiza la factura	X		
13	Organiza a los meseros eventuales para la limpieza	X		
14	Procede a limpiar el salón	X		
15	Revisa el salón	X		
16	Indica a Recepción que la limpieza ha finalizado		X	
17	Revisa el salón que se encuentre en perfecto estado	X		
18	Procede al pago de los meseros eventuales	X		
19	Registra pago en Registro de Caja	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD	CODIGO:	
	PROCESO:	CONTROL INTEGRAL	ADM.CONT-CONTRI	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa registro de asistencia de personal	X		
2	Revisa Planning y registro de caja	X		
3	Revisa cocina y restaurante	X		
4	Verifica bodegas y almacenamiento de suministros	X		
5	Revisa habitaciones	X		
6	Supervisa limpieza de pasillos	X		
7	Revisa salones de eventos	X		
8	Revisa áreas externas del hotel	X		
9	Emita Informe		X	
10	Revisa Informe		X	

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD	CODIGO:	
	PROCESO:	COMPRAS	ADM.CONT-COMP	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa Planning de reservas, Planning de evento y formatos de eventos	X		
2	Indica a Cocina la ocupación del hotel	X		
3	Consulta requerimientos a Camarería y Mantenimiento	X		
4	Revisa bodegas de suministros de limpieza	X		
5	Verifica materiales y realiza requisiciones	X		
6	Entrega requisiciones al administrador		X	
7	Verifica materiales y realiza requisiciones	X		
8	Entrega requisiciones al administrador		X	
9	Verifica materiales y realiza requisiciones	X		
10	Entrega requisiciones al administrador		X	
11	Revisa requisiciones	X		
12	Clasifica requisiciones por proveedores		X	
13	Entrega requisiciones a la gerente		X	
14	Revisa requisiciones		X	
15	Compra los materiales requeridos	X		
16	Entrega a las dependencias lo requerido	X		
17	Recibe y revisa materiales	X		
18	Lavan, empacan y porcionan materiales	X		
19	Etiquetan y almacenan materiales	X		
20	Recibe y revisa materiales	X		
21	Clasifican y almacenan materiales	X		
22	Recibe y revisa materiales	X		
23	Clasifican y almacenan materiales	X		
24	Indican al administrador que los materiales han sido almacenados		X	
25	Revisa áreas y bodegas	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
		ÁREA: ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD		CODIGO:
		PROCESO: MODIFICACIÓN DE CARTA		ADM.CONT-MOD.CAR
		SUBPROCESO:		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Planifica modificación de carta	X		
2	Pide autorización a la gerente		X	
3	Si autoriza, indica la chef la modificación a realizar		X	
4	Analizan la carta anterior	X		
5	Propone platos	X		
6	Arman la carta propuesta	X		
7	Prepara los platos para degustación	X		
8	Degustación de los platos propuestos	X		
9	Si aprueba la gerente, se arma la carta definitiva		X	
10	Si no aprueba, se vuelve a proponer platos para la carta		X	

HOTEL & SPA CASA REAL				
		ÁREA: ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD		CODIGO:
		PROCESO: ELABORACIÓN DE RECETA ESTÁNDAR		ADM.CONT-RECET.E
		SUBPROCESO:		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa Carta propuesta	X		
2	Se reúne con el chef	X		
3	Realiza Receta estándar	X		
4	Indica los ingredientes de cada plato	X		
5	Solicita al contador el archivo de compras		X	
6	Entrega archivo de compras		X	
7	Revisa archivo de compras	X		
8	Saca costos de los ingredientes	X		
9	Calcula costo y precio de los platos de la carta	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
		ÁREA: ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD		CODIGO:
		PROCESO: CONTROL		ADM.CONT-CONTR
		SUBPROCESO:		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa Cuentas bancarias	X		
2	Revisa Registros de asistencia	X		
3	Revisa Registros de Caja	X		
4	Revisa Hoja de pedidos	X		
5	Revisa Auxiliar de Cuentas por cobrar	X		
6	Revisa Cuentas por pagar	X		
7	Consulta novedades	X		
8	Indica novedades existentes	X		
9	Da indicaciones	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
		ÁREA: ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD		CODIGO:
		PROCESO: NEGOCIACIONES		ADM.CONT-NEGOC.
		SUBPROCESO:		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa lista de clientes	X		
2	Organiza visita a empresas	X		
3	Prepara Proformas	X		
4	Presenta Proformas a gerente para que autorice	X		
5	Si autoriza, visita empresas presenta profomas		X	
6	Si no autoriza, envía a administrador para que modifique profomas		X	
7	Expone servicios que dispone el hotel	X		
8	Conversa con el cliente, analiza contrapropuesta	X		
9	Si acepta la contrapropuesta, cierra la negociación satisfactoriamente	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD	CODIGO:	
	PROCESO:	ELABORACIÓN DE ROL DE PAGOS	ADM.CONT-ROL.PAG	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa Registro de asistencia	X		
2	Revisa Registros de caja	X		
3	Registra los anticipos de acuerdo a cada empleado	X		
4	Revisa descuentos en el IESS	X		
5	Elabora Rol de pagos	X		
6	Calcula pago de comisión por servicios	X		
7	Envía Rol de pagos y pago de comisión por servicios al administrador		X	
8	Revisa Rol de pagos y pago de comisión por servicios		X	
9	Paga a los empleados	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD	CODIGO:	
	PROCESO:	CUENTAS PENDIENTES DE COBRO	ADM.CONT-CTAS.P	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa Registro de Ingresos	X		
2	Revisa Registros de caja	X		
3	Verifica estados de cuenta	X		
4	Revisa Auxiliar de Cuentas por cobrar	X		
5	Registra cuentas pendientes de cobro	X		
6	Verifica resumen de Cuentas por cobrar por cliente	X		
7	Envía Auxiliar de Cuentas por cobrar a administración		X	
8	Revisa Auxiliar de Cuentas por cobrar		X	
9	Contacta clientes	X		
10	Da seguimiento al cobro de cuentas pendientes	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	ADMINISTRACIÓN /CONTABILIDAD	CODIGO:	
	PROCESO:	REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS	ADM.CONT-REG.I.G	
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa facturas físicas y electrónicas de compras conjuntamente con retenciones	X		
2	Registra gastos realizados en Auxiliar de Ingresos y Gastos	X		
3	Revisa facturas de ingresos conjuntamente con retenciones	X		
4	Revisa Registro de Caja diario	X		
5	Registra Ingresos en Auxiliar de Ingresos y Gastos	X		
6	Verifica resumen de Ingresos y Gastos mensuales	X		
7	Ingresa a pagina del SRI	X		
8	Ingresa a formulario respectivo y elabora la declaración	X		
9	Envía declaración	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:	
	PROCESO:	RESERVA DE HABITACIONES	RECEP-RES.HAB.1	
	SUBPROCESO:	RESERVA DE HABITACIONES VÍA INTERNET		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa correo electrónico	X		
2	Revisa solicitud de reservas	X		
3	Verifica en Planning si hay disponibilidad según fecha	X		
4	Si hay disponibilidad responde correo indicando la disponibilidad, precios y servicios		X	
5	Si no hay disponibilidad responde correo indicando que no hay disponibilidad		X	
6	Pide confirmar reservación		X	
7	Confirma la reservación		X	
8	Ingresa datos en el Planning	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:	
	PROCESO:	RESERVA DE HABITACIONES	RECEP-RES.HAB.2	
	SUBPROCESO:	RESERVA DE HABITACIONES VÍA TELEFÓNICA		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Contesta teléfono	X		
2	Recepta requerimientos del cliente	X		
3	Verifica en Planning si hay disponibilidad según fecha	X		
4	Si hay disponibilidad responde correo indicando la disponibilidad, precios y servicios		X	
5	Si no hay disponibilidad indica que no hay disponibilidad		X	
6	Pide confirmar reservación		X	
7	Confirma la reservación		X	
8	Ingresar datos en el Planning	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:	
	PROCESO:	RESERVAS	RECEP-RES.EVEN.1	
	SUBPROCESO:	RESERVA DE EVENTO		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Recibe al cliente	X		
2	Solicita información para la realización de un evento	X		
3	Indica al cliente que va a ser atendido por el administrador		X	
4	Informa al administrador		X	
5	Pregunta tipo de evento, número de personas y fecha	X		
6	Revisa Planning de eventos	X		
7	Si hay disponibilidad, imprime proforma de evento		X	
8	Si no hay disponibilidad, indica al cliente que no hay disponibilidad		X	
9	Entrega proforma al cliente	X		
10	Indica salón de eventos y explica proforma entregada	X		
11	Toma datos del cliente e ingresa a Planning de eventos como pre-reserva	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:	
	PROCESO:	RESERVAS	RECEP-RES.EVEN.2	
	SUBPROCESO:	RESERVA DE EVENTO VIA INTERNET		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa correo electrónico	X		
2	Identifica si se trata de una reserva de evento	X		
3	Informa al administrador		X	
4	Revisa correo electrónico	X		
5	Revisa Planning de eventos	X		
6	Si hay disponibilidad, responde correo y adjunta proforma de evento	X		
7	Si no hay disponibilidad, responde correo indicando que no hay disponibilidad		X	

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	RECEPCIÓN	CODIGO:	
	PROCESO:	FACTURACIÓN	RECEP-FACT.	
	SUBPROCESO:	FACTURACIÓN		
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Solicita check out	X		
2	Verifica estado de la habitación	X		
3	Informa el estado de la habitación	X		
4	Si existe alguna novedad indica los valores adicionales a cobrar		X	
5	Si no existe ninguna novedad revisa las comandas		X	
6	Procede a facturar según hoja de registro de huésped y Planning	X		
7	Pregunta forma de pago		X	
8	Indica la forma de pago		X	
9	Realiza el cobro	X		
10	Imprime factura y entrega al huésped	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	COCINA		CODIGO:
	PROCESO:	LIMPIEZA DE COCINA DE RUTINA		COC-LIMP.R.
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Limpieza de mesones y tablas de picar	X		
2	Revisa funcionamiento de maquinaria y equipos	X		
3	Limpieza de vajilla	X		
4	Limpieza de lavabo	X		
5	Barre el piso de cocina		X	
6	Guarda y etiqueta alimentos sobrantes	X		
7	Limpia y desinfecta mesones	X		
8	Limpia y desinfecta manilla de refrigeradora, microondas y estufa	X		
9	Seca utensilios de cocina	X		
10	Limpia tablas de picar con cloro	X		
11	Barre y trapea piso de cocina	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	COCINA		CODIGO:
	PROCESO:	LIMPIEZA DE COCINA A FONDO		COC-LIMP.F.
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Limpia campana de estufa	X		
2	Baldea piso de cocina		X	
3	Limpia estantería	X		
4	Limpia mesones	X		
5	Limpia paredes	X		
6	Lava platos y utensilios de cocina	X		
7	Limpia piso de cocina	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	MANTENIMIENTO		CODIGO:
	PROCESO:	MANTENIMIENTO PREVENTIVO		MANT-M.PREV
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Revisa todas las instalaciones del hotel	X		
2	Revisa iluminación de instalaciones	X		
3	Verifica sumideros y pozos de aguas residuales	X		
4	Revisa puertas y ventanas de habitaciones y de instalaciones	X		
5	Revisa estado de paredes	X		
6	Pinta paredes en mal estado por humedad	X		
7	Verifica instalaciones eléctricas del hotel	X		
8	Apunta las novedades en el Registro de novedades	X		
9	Entrega al jefe operativo el registro de novedades	X		

HOTEL & SPA CASA REAL				
	ÁREA:	MANTENIMIENTO		CODIGO:
	PROCESO:	MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO		MANT-M.MQ
	SUBPROCESO:			
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Verifica funcionamiento correcto de bombas de agua	X		
2	Verifica tanques de presión y calefones	X		
3	Si existe algún desperfecto, anota en registro de novedades	X		
4	Revisa tanques de gas	X		
5	Realiza pedido de gas en recepción	X		
6	Realiza pedido de gas a proveedor	X		
7	Entrega Registro de novedades a Jefe operativo	X		
8	Revisa Registro de novedades	X		

		HOTEL & SPA CASA REAL		
		ÁREA:	ÁREAS COMUNES	CODIGO:
PROCESO:		LIMPIEZA DE INSTALACIONES		A.COMUN-L-INST.
SUBPROCESO:				
Nº	ACTIVIDAD	ANAV	ANNAV	AINAV
1	Limpia pisos de recepción, corredores y bodegas	X		
2	Limpia áreas externas del hotel	X		
3	Revisa jardines internos y externos	X		
4	Fumiga plantas de jardines	X		
5	Poda césped del parqueadero	X		
6	Riega los jardines	X		
7	Entrega Registro de novedades a Jefe operativo	X		
8	Revisa Registro de novedades	X		

Anexo 8: Costos



HOTEL & SPA CASA REAL

RUBRO	%	VALOR	VALOR TOTAL	FRECUENCIA	Consumo M2	M2
Servicio de Agua Potable			240,00	Mensual	0,09	2.592,90
Servicio de Energía Eléctrica			420,00	Mensual	0,16	2.592,90
Servicio de Telefonía fija			37,00	Mensual		
<i>Recepción</i>	80%	29,60				
<i>Otros</i>	20%	7,40			0,00	2.532,90
Servicio de Telefonía móvil			26,79	Mensual		
<i>Recepción</i>	50%	13,39				
<i>Administración/ Contabilidad</i>	25%	6,70				
<i>Otros</i>	25%	6,70			0,00	2.514,40
Servicio de Internet			150,00	Mensual		
<i>Habitaciones</i>	77%	115,50				
<i>Recepción</i>	15%	22,50				
<i>Administración /Contabilidad</i>	5%	7,50				
<i>Otros</i>	3%	4,50			0,00	1.544,40
Servicio de Televisión por cable			378,57	Mensual		
<i>N° Habitaciones</i>	27	14,02				
Servicio de Limpieza/ Desinfección			60,00	Mensual		
<i>Restaurante / Salón Almudena</i>	40%	24,00				
<i>Salón Asturias</i>	60%	36,00				
Servicio de Mensajería			23,00	Mensual		
Servicio de Transporte			25,00	Mensual		
<i>Eventos</i>	20%	5,00				
<i>Cocina</i>	40%	10,00				
<i>Administración</i>	40%	10,00				
Datafast / Dataexpress			280,00	Anual	23,33	
Suministros de Oficina	1		31,61	Mensual		
<i>Recepción</i>	75%	23,71				
<i>Administración/ Contabilidad</i>	25%	7,90				
Materiales de Aseo y Limpieza	1		37,50	Mensual	0,02	1.622,90
Impuestos	1		94,00	Mensual	0,04	2.592,90



HOTEL & SPA CASA REAL

RUBRO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FRECUENCIA	VALOR MENSUAL
Mant. Computadoras	1	75,00	75,00	Anual	6,25
Mant. Maquinaria	1	70,00	70,00	Trimestral	23,33
Mant. Instalaciones	1	112,00	112,00	Mensual	112,00
Mant. Pagina Web	1	40,00	40,00	Anual	3,33
Recarga Extintor PQS	4	6,00	24,00	Anual	0,50
Papelería (Imprenta)	1	20,36	20,36	Mensual	20,36
Publicidad	1	1.205,36	1.205,36	Anual	100,45
Gastos Financieros	1	1.345,00	1.345,00	Mensual	1.345,00
Alimentación	13	15,38	200,00	Mensual	200,00

Anexo 9: Frecuencia de Pedidos

	HOTEL & SPA CASA REAL					
	FRECUENCIA DE PEDIDOS					
COCINA						
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Frecuencia de Pedido	Valor	Valor Total	Valor mensual
Papel de cocina	8	Unidad	1 mes	1,95	15,57	15,57
Alcohol	1	Galón	15 días	12,05	12,05	24,11
Guantes	100	Unidad	1 mes	0,10	9,64	9,64
Lavaplatos (5k)	1	Unidad	2 semanas	10,91	9,64	19,29
Desengrasante	1	Galón	2 meses	9,00	9,00	4,50

	HOTEL & SPA CASA REAL					
	FRECUENCIA DE PEDIDOS					
RESTAURANTE						
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Frecuencia de Pedido	Valor	Valor Total	
Servilletas (300 ud)	20	Unidad	1 mes	1,60	31,96	

	HOTEL & SPA CASA REAL					
	FRECUENCIA DE PEDIDOS					
GENERAL						
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Frecuencia de Pedido	Valor	Valor Total	
Papel Higienico	12	Unidad	1 mes	0,42	5,00	
<i>Eventos</i>	60%			3,00		
<i>Restaurante</i>	40%			2,00		
Recarga de jabón	1	Caja	3 meses	10,71	10,71	
<i>Eventos</i>	60%			6,43		
<i>Restaurante</i>	40%			4,29		
Agua	5	galones	1 semana	2,50	12,50	
Gas doméstico	2	Tanques	1 día	3,00	6,00	
Gas industrial	2	Tanques	1 semana	16,00	32,00	

	HOTEL & SPA CASA REAL				
	FRECUENCIA DE PEDIDOS				
CAMARERIA					
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Frecuencia de Pedido	Valor	Valor Total
Shampoo 30 ml	1000	Unidad	3 meses	0,42	420,00
Jabón 15 g	1000	Unidad	3 meses	0,13	130,00
Acondicionador 30 ml	1000	Unidad	3 meses	0,43	430,00
Papel higiénico	144	Unidad	1 mes	0,23	33,12
Detergente líquido	1	Caneca	1 mes	31,25	31,25
Suavizante	1	Caneca	1 mes	40,18	40,18
Limpia vidrios	1	Galón	1 mes	9,00	9,00
Ambiental	1	Caneca	1 mes	40,18	40,18
Cloro	1	Galón	1 mes	3,08	3,08
Desmanchador	1	Galón	1 mes	13,39	13,39
Antisarro	1	Galón	2 meses	22,32	22,32
Botella de agua 500 ml	72	Unidad	1 semana	0,23	16,26



HOTEL & SPA CASA REAL

RUBRO	VALOR	FRECUENCIA
Mantelería	44,64	Por evento
Arreglos florales	53,57	Por evento
Disco movil	53,57	Por evento
Servicio de animación	120,00	Por evento

Anexo 10: Promedios de ocupación



HOTEL & SPA CASA REAL OCUPACIÓN

	Alta	Normal	Baja	Promedio	Frecuencia
Nº Personas Restaurante	30	10	2	14	Diaria
Nº Huéspedes	45	15	5	22	Diaria
Nº Eventos	24	4	1	10	Mensual

Anexo 11: Capacidad de Salones de eventos



HOTEL & SPA CASA REAL

Salón de Eventos	Capacidad	Área (m2)
Salón VIP "Asturias"	150	280
Salón "Almudena"	30	70
Restaurante "De Linares"	50	110
Total	230	

Anexo 12: Rol de pagos

	HOTEL & SPA CASA REAL												
	SUELDOS												
PERSONAL	(1) SUELDO BASICO	(2) FONDO DE RESRVA	(3) XIII SUELDO	(4) XIV SUELDO	(5) VACACIONES	(6) HORAS EXTRAS	(6) HORAS SUPLEM	(7) COMISION SERVICIOS	(8) APORTE IESS	TOTAL	N° HORAS DIARIAS	HORAS AL MES	\$ POR HORA
Gerente	1.500,00	125,00	125,00	31,25	62,50	-	-	80,00	141,75	1.782,00	8	240	7,43
Contador	160,00	13,33	13,33	31,25	6,67	-	-	80,00	-	304,58	2	60	5,08
Administrador	500,00	41,67	41,67	31,25	20,83	-	36,76	80,00	47,25	704,93	8	240	2,94
Jefe de Operaciones	400,00	33,33	33,33	31,25	16,67	-	2,98	80,00	37,80	559,76	8	240	2,33
Recepcionista 1	378,28	31,52	31,52	31,25	15,76	5,66	1,91	80,00	35,75	540,16	8	240	2,25
Recepcionista 2	378,28	31,52	31,52	31,25	15,76	37,71	-	80,00	35,75	570,31	8	240	2,38
Recepcionista 3	500,00	41,67	41,67	31,25	20,83	-	2,45	80,00	47,25	670,62	8	240	2,79
Camarera 1	377,90	31,49	31,49	31,25	15,75	15,07	-	80,00	35,71	547,24	8	240	2,28
Camarera 2	377,90	31,49	31,49	31,25	15,75	15,07	-	80,00	35,71	547,24	8	240	2,28
Chef 1	450,00	37,50	37,50	31,25	18,75	-	5,55	80,00	42,53	618,02	8	240	2,58
Chef 2	450,00	37,50	37,50	31,25	18,75	-	5,55	80,00	42,53	618,02	8	240	2,58
Auxiliar de cocina	375,00	31,25	31,25	31,25	15,63	-	4,68	80,00	35,44	533,61	8	240	2,22
Capitán de meseros	400,00	33,33	33,33	31,25	16,67	3,97	4,01	80,00	37,80	564,76	8	240	2,35
Jefe de Mantenimiento	377,90	31,49	31,49	31,25	15,75	-	7,54	80,00	35,71	539,70	8	240	2,25
TOTAL	6.625,26	552,11	552,11	437,50	276,05	77,49	71,41	1.120,00	610,97	9.100,95			

- (1) Art. 80 Código de Trabajo
- (2) Art. 196, 201 y 202 Código de Trabajo
- (3) Art. 111 Código de Trabajo
- (4) Art. 113 Código de Trabajo
- (5) Art. 71 Código de Trabajo
- (6) Art. 55 Código de Trabajo
- (7) Acuerdo 24 (Reglamento de Alojamiento Turístico), R.O. 465 DE 24-03-2015 (Vigente)
- (8) Art. 42 Código de Trabajo literal 31; Art. 11 Ley de Seguridad Social

EVENTUALES	VALOR	\$ POR HORA
Eventual Cocina	25,00	3,13
Eventual Mesero	25,00	3,13

Anexo 13: Cuadro de resumen de depreciaciones por centros de actividad



HOTEL & SPA CASA REAL

CUADRO DE DEPRECIACIONES POR CENTROS DE ACTIVIDAD

Propiedad, Planta y Equipo	Valor	Depreciación Mensual	Distribución								Total
			Hospedaje	Restaurante	Eventos	Administración	Recepción	Cocina	Mantenimiento	Áreas Comunes	
Edificio	1.024.340,00	4.268,08	1.596,68	181,07	592,58	30,45	98,76	98,76	131,69	1.538,08	4.268,08
Maquinaria y Equipo	60.066,53	496,94	221,65	35,59	60,52	0,82	12,70	116,13	9,28	40,25	496,94
Mobiliario	100.178,58	868,18	553,59	48,91	101,09	15,90	69,29	20,19	1,16	58,05	868,18
Equipo de Computo	4.890,11	135,84	-	-	-	57,22	78,62	-	-	-	135,84
Herramientas	140,00	1,17	-	-	-	-	-	-	1,17	-	1,17
Suministros de Cama	7.210,17	244,91	244,91	-	-	-	-	-	-	-	244,91
Suministros de Baño	1.453,90	93,84	93,84	-	-	-	-	-	-	-	93,84
Mantelería	10.597,00	176,62	-	2,00	174,62	-	-	-	-	-	176,62
Vajilla y Utensilios	4.967,95	292,49	1,55	-	114,23	-	-	176,71	-	-	292,49
Inventario de Consumo	146,16	10,32	8,65	-	-	-	-	-	1,67	-	10,32
Total	1.213.990,40	6.588,38	2.720,86	267,57	1.043,04	104,39	259,37	411,80	144,96	1.636,38	6.588,38

Anexo 14: Cuadro de distribución de depreciaciones de bienes de uso general



HOTEL & SPA CASA REAL

CUADRO DE DEPRECIACIONES POR CENTROS DE ACTIVIDAD

Descripción	Depreciación Mensual	M2	M2								Total
			Hospedaje	Restaurante	Eventos	Administración	Recepción	Cocina	Mantenimiento	Áreas Comunes	
			970,00	110,00	360,00	18,50	60,00	60,00	80,00	934,40	2.592,90
Maquinaria y Equipo (Mantenim)	55,00	0,02121	20,58	2,33	7,64	0,39	1,27	1,27	1,70	19,82	55,00
Maquinaria y Equipo (Administr)	54,10	0,02087	20,24	2,30	7,51	0,39	1,25	1,25	1,67	19,50	54,10
Mobiliario (Mantenim)	1,17	0,00045	0,44	0,05	0,16	0,01	0,03	0,03	0,04	0,42	1,17

Anexo 15: Depreciación anual y mensual por centros de actividad



HOTEL & SPA CASA REAL
CUADRO DE DEPRECIACIONES POR CENTROS DE ACTIVIDAD

ÁREAS	MAQUINARIA Y EQUIPO			MOBILIARIO			EQUIPO DE COMPUTO		
	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
Hospedaje									
Habitaciones	18.140,80	1.814,08	151,17	61.129,82	6.498,91	541,58			
Lavandería	3.417,00	336,10	28,01	373,00	37,30	3,11			
Bodega Camareria	197,99	19,80	1,65	872,00	101,60	8,47			
Restaurante	3.714,90	371,49	30,96	5.863,60	586,36	48,86			
Eventos									
Salón Asturias	2.996,34	289,13	24,09	10.576,50	1.057,65	88,14			
Salón Almudena	1.250,00	125,00	10,42	1.000,00	100,00	8,33			
Bodega Menaje	1.303,06	130,31	10,86	535,00	53,50	4,46			
Administración									
Administración	-	-	-	1.212,40	121,24	10,10	1.524,76	508,25	42,35
Contabilidad	5,33	0,53	0,04	695,00	69,50	5,79	535,00	178,33	14,86
Bodega Administración	6.492,41	649,24	54,10						
Recepción	1.276,82	122,08	10,17	8.311,26	831,13	69,26	2.830,35	943,45	78,62
Cocina	13.632,88	1.363,29	113,61	2.420,00	242,00	20,17			
Mantenimiento	7.415,00	731,00	60,92	275,00	27,50	2,29			
Áreas Comunes	224,00	11,20	0,93	6.915,00	691,50	57,63			
TOTAL	60.066,53	5.963,25	496,94	100.178,58	10.418,19	868,18	4.890,11	1.630,04	135,84



HOTEL & SPA CASA REAL

CUADRO DE DEPRECIACIONES POR CENTROS DE ACTIVIDAD

ÁREAS	HERRAMIENTAS			MANTELERÍA			VAJILLA Y UTENSILIOS		
	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
Hospedaje									
Habitaciones							18,60	18,60	1,55
Lavandería									
Bodega Camarería									
Restaurante				120,00	24,00	2,00			
Eventos									
Salón Asturias									
Salón Almudena									
Bodega Menaje				10.477,00	2.095,40	174,62	2.703,08	1.370,71	114,23
Administración									
Administración									
Contabilidad									
Bodega Administración									
Recepción									
Cocina							2.246,27	1.597,94	176,71
Mantenimiento	140,00	14,00	1,17						
Áreas Comunes									
TOTAL	140,00	14,00	1,17	10.597,00	2.119,40	176,62	4.967,95	2.987,25	292,49



HOTEL & SPA CASA REAL

CUADRO DE DEPRECIACIONES POR CENTROS DE ACTIVIDAD

ÁREAS	SUMINISTROS Y MATERIALES DE HOSPEDAJE			INVENTARIO DE CONSUMO		
	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	VALOR	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
Hospedaje						
Habitaciones	8.057,17	3.697,79	308,15	51,16	18,57	4,28
Lavandería	576,90	361,14	30,10	70,00	50,00	4,17
Bodega Camarería	30,00	6,00	0,50	5,00	2,50	0,21
Restaurante						
Eventos						
Salón Asturias						
Salón Almudena						
Bodega Menaje						
Administración						
Administración						
Contabilidad						
Bodega Administración						
Recepción						
Cocina						
Mantenimiento				20,00	20,00	1,67
Áreas Comunes						
TOTAL	8.664,07	4.064,93	338,74	146,16	91,07	10,32

Anexo 16: Inventario Consolidado



HOTEL & SPA CASA REAL

INVENTARIO CONSOLIDADO

ÁREAS	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO								TOTAL
	MAQUINARIA Y EQUIPO	MOBILIARIO	EQUIPO DE COMPUTO	HERRAMIENTAS	MANTELERÍA	VAJILLA Y UTENSILIOS	SUMINISTROS Y MATERIALES DE HOSPEDAJE	INVENTARIO DE CONSUMO	
Hospedaje	21.755,79	62.374,82				18,60	8.664,07	126,16	92.939,44
Restaurante	3.714,90	5.863,60			120,00				9.698,50
Eventos	5.549,40	12.111,50			10.477,00	2.703,08			30.840,98
Administración	6.497,74	1.907,40	2.059,76						10.464,90
Recepción	1.276,82	8.311,26	2.830,35						12.418,43
Cocina	13.632,88	2.420,00				2.246,27			18.299,15
Mantenimiento	7.415,00	275,00		140,00				20,00	7.850,00
Áreas Comunes	224,00	6.915,00							7.139,00
Total	60.066,53	100.178,58	4.890,11	140,00	10.597,00	4.967,95	8.664,07	146,16	189.650,40

Anexo 17: Receta estándar de Desayunos



HOTEL & SPA CASA REAL

DESAYUNO NORMAL				
N° DE PERSONAS:		10 a 15		
TIEMPO:		15 minutos		
N° DE PORCIONES:		4		
	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	U. MEDIDA	VALOR
1	Leche entera	1,00	Lt	0,70
2	Café	1,00	Lt	0,40
3	Pan	1,00	Un	1,00
4	Fruta			
	Papaya	1,00	Un	0,25
	Sandía	0,25	Un	0,75
	Banano	2,00	Un	0,20
5	Jamón	4,00	Un	1,00
6	Queso			
	Fresco	50,00	Gr	0,25
	Holandes	15,00	Gr	0,40
7	Huevos	8,00	Un	0,80
8	Jugo	1,00	Lt	0,50
9	Extra			0,45
	Pancakes			
	Majado de verde			
	Patacones con huevo			
TOTAL				6,70
COSTO POR PORCIÓN				1,68



HOTEL & SPA CASA REAL

DESAYUNO BUFFET				
N° DE PERSONAS:		20 a 45		
TIEMPO:		60 minutos		
N° DE PORCIONES:		15		
DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	U. MEDIDA	VALOR
1	Frutas abiertas			
	Sandía	1	Un	3,00
	Kiwi	12	Un	5,00
	Papaya	4	Un	1,00
	Banano	10	Un	1,00
2	Frutas cerradas			
	Manzana	15	Un	3,75
	Durazno	15	Un	3,00
	Mandarina	15	Un	1,50
	Pera	15	Un	3,75
3	Yogurt			
	Natural	1	Lt	1,25
	Frutas	1	Lt	1,25
5	Salchichas cocteleras/ Quiche de verduras/ Pancakes	1	Un	1,69
6	Jamón	10	Un	2,50
8	Queso			
	Cheddar	200	Gr	3,50
	Fresco	200	Gr	1,00
9	Jugo			
	Cítrico	3,75	Lt	1,88
	Suave	3,75	Lt	1,88
10	Pan			
	Integral	1	Un	0,80
	Blanco	30	Un	3,00
	Relleno de queso	15	Un	2,25
11	Mantequilla	15	Gr	0,10
12	Mermelada	15	Gr	0,10
13	Huevos	30	Un	3,00
14	Café /Leche	3,75	Lt	0,60
TOTAL				46,79
COSTO POR PORCIÓN				3,12

Anexo 18: Costo de menú para eventos



HOTEL & SPA CASA REAL

	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3	OPCIÓN 4
Copa de Champagne				1
Entrada		1	1	1
Plato Fuerte				
* Cárnicos	1	1	2	2
* Guarniciones	3	3	3	3
Postre	1	1	1	1
Valor	18,35	21,40	23,45	25,50

OPCIÓN 1		
DESCRIPCIÓN		VALOR
Entrada		-
Plato Fuerte	1 Carne (pollo)	2,06
	Guarnicion de papa	0,30
	Guarnición de ensalada	0,35
	Guarnicion de arroz	0,52
Postre		0,80
Total Plato		4,03
Meseros		1,25
Ayudantes de cocina		0,40
Servicio de DJ		0,50
Personal de cocina		0,45
Gas		0,16
Costo Total		6,79
Utilidad	122%	8,25
Costo + Utilidad		15,04
Comisión por servicios (10%)		1,50
I.V.A (12%)		1,80
PRECIO DE VENTA		18,35

OPCIÓN 2		
DESCRIPCIÓN		VALOR
Entrada		0,96
Plato Fuerte	1 Carne (pollo/cerdo/res)	2,56
	Guarnicion de papa	0,30
	Guarnición de ensalada	0,35
	Guarnicion de arroz	0,52
Postre		0,80
Total Plato		5,49
Meseros		1,25
Ayudantes de cocina		0,60
Servicio de DJ		0,50
Personal de cocina		0,45
Gas		0,16
Costo Total		8,45
Utilidad	108%	9,09
Costo + Utilidad		17,54
Comisión por servicios (10%)		1,75
I.V.A (12%)		2,10
PRECIO DE VENTA		21,40

OPCIÓN 3		
DESCRIPCIÓN		VALOR
Entrada		0,96
Plato Fuerte	1 Carne (pollo/cerdo/res)	5,12
	Guarnicion de papa	0,30
	Guarnición de ensalada	0,35
	Guarnicion de arroz	0,52
Postre		0,80
Total Plato		8,05
Meseros		1,25
Ayudantes de cocina		0,60
Servicio de DJ		0,50
Personal de cocina		0,45
Maestro de Ceremonias		1,32
Gas		0,16
Costo Total		12,33
Utilidad	56%	6,89
Costo + Utilidad		19,22
Comisión por servicios (10%)		1,92
I.V.A (12%)		2,31
PRECIO DE VENTA		23,45

OPCIÓN 4		
DESCRIPCIÓN		VALOR
Entrada		0,96
Plato Fuerte	2 Carnes (pollo/cerdo/res)	5,12
	Guarnicion de papa	0,30
	guarnicion de ensalada	0,35
	Guarnicion de arroz	0,52
Postre		0,80
Copa de champagne		0,50
Total Plato		8,55
Meseros		1,25
Ayudantes de cocina		0,60
Servicio de DJ		0,50
Personal de cocina		0,45
Maestro de Ceremonias		1,32
Gas		0,16
Costo Total		12,83
Utilidad	63%	8,07
Costo + Utilidad		20,90
Comisión por servicios (10%)		2,09
I.V.A (12%)		2,51
PRECIO DE VENTA		25,50

Anexo 19: Tiempo y costo por actividad

 HOTEL & SPA CASA REAL TIEMPOS Y COSTOS POR ACTIVIDAD			
Centro de Costo	Proceso	Minutos	Costo
Hospedaje	Ingreso de huésped con reserva	11,00	1,09
	Ingreso de huésped sin reserva	10,60	1,00
	Limpieza de habitaciones	29,60	2,35
	Limpieza de baños	15,11	1,18
	Lavado y planchado	36,00	2,74
Restaurante	Atención al cliente	37,10	3,00
Eventos	Confirmación de evento	15,00	0,64
	Organización de evento	298,60	12,23
	Atención al cliente	477,40	143,22
	Control de evento	554,10	61,13
Administración/ Contabilidad	Control Integral	41,50	1,62
	Compras	159,60	17,47
	Modificación de Carta	520,00	49,34
	Elaboración Receta Estándar	422,20	25,10
	Control	58,00	6,80
	Negociaciones	405,00	41,14
	Elaboración rol de pagos	235,00	18,81
	Cuentas pendientes de cobro	188,00	11,98
	Registro de Ingreso y Gastos	135,00	11,42
Recepción	Reserva de habitaciones vía internet	6,50	0,68
	Reserva de habitaciones vía telefónica	7,50	0,80
	Reserva de evento	21,80	1,45
	Reserva de evento vía internet	7,40	0,74
	Facturación	6,30	0,67
Cocina	Limpieza de rutina	47,00	5,78
	Limpieza a fondo	40,00	4,92
Mantenimiento	Mantenimiento preventivo	37,50	1,41
	Mantenimiento de maquinaria y equipo	5,90	0,24
Áreas Comunes	Limpieza de Instalaciones	147,20	5,52

Anexo 20: Recetas estándar

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Ensalada del Chef			
CODIGO DE LA PREPARACION		E.1	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Lomo Fino de res	160,00	gr	0,008100	1,296000
2	Pollo	160,00	gr	0,004100	0,656000
3	Lechuga crespas	80,00	gr	0,001600	0,128000
4	Jamon	40,00	gr	0,006000	0,240000
5	Crotones de pan	40,00	gr	0,002900	0,116000
6	Queso parmesano	10,00	gr	0,018600	0,186000
7	Sal y pimienta				-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					2,622000
Margen de error o variación				10%	0,262200
Costo Total de la preparación					2,884200
Costo por porción					0,721050
% costo materia prima establecida				35%	0,252368
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,973418
COSTO DE SUB RECETA					0,003108
COSTO TOTAL					0,976525
IVA Y SERVICIO generado				1,22	1,191361
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	3,574082
PRECIO CARTA					3,574082

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Ensalada Capresse			
CODIGO DE LA PREPARACION		E.2	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Tomate	80,00	gr	0,001100	0,088000
2	Queso mozzarella	100,00	gr	0,008900	0,890000
3	Lechuga crespas	80,00	gr	0,001600	0,128000
4	Crotones de pan	40,00	gr	0,002900	0,116000
	Pesto de albahaca				
					-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					1,222000
Margen de error o variación				10%	0,122200
Costo Total de la preparación					1,344200
Costo por porción					0,336050
% costo materia prima establecida				10%	0,033605
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,369655
COSTO DE SUB RECETA					0,210925
COSTO TOTAL					0,580580
IVA Y SERVICIO generado				1,22	0,708308
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	2,124923
PRECIO CARTA					2,124923

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Ensalada Exótica			
CODIGO DE LA PREPARACION		E.3	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Pimiento rojo	20,00	gr	0,010000	0,200000
2	Pimiento verde	20,00	gr	0,010000	0,200000
3	Pimiento amarillo	20,00	gr	0,010000	0,200000
4	Palmito	40,00	gr	0,005000	0,200000
5	Tomate Cherry	40,00	gr		-
6	Aceitunas	60,00	gr	0,004000	0,240000
7	Queso Fresco	30,00	gr	0,003600	0,108000
8	Crotones de pan	40,00	gr	0,002900	0,116000
9	Vinagreta de la casa				-
					-
Costo Total Materia Prima					1,264000
Margen de error o variación				10%	0,126400
Costo Total de la preparación					1,390400
Costo por porción					0,347600
% costo materia prima establecida				25%	0,086900
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,434500
COSTO DE SUB RECETA					0,164863
COSTO TOTAL					0,599363
IVA Y SERVICIO generado				1,22	0,731222
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	2,193667
PRECIO CARTA					2,193667

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Aguacate Primavera			
CODIGO DE LA PREPARACION		E.4	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Camarones	160,00	gr	0,011650	1,864000
2	Pimiento rojo	20,00	gr	0,010000	0,200000
3	Pimiento verde	20,00	gr	0,010000	0,200000
4	Lechuga crespa	80,00	gr	0,001600	0,128000
5	Aguacate	2,00	un	0,500000	1,000000
6	Crotones de pan	40,00	gr	0,002900	0,116000
7	Vinagreta de la casa				-
8	Salsa Golf				-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					3,508000
Margen de error o variación				10%	0,350800
Costo Total de la preparación					3,858800
Costo por porción					0,964700
% costo materia prima establecida				50%	0,482350
TOTAL DE MATERIA PRIMA					1,447050
COSTO DE SUB RECETA					0,222750
COSTO TOTAL					1,669800
IVA Y SERVICIO generado				1,22	2,037156
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	6,111468
PRECIO CARTA					6,111468

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Crepe de Camarones			
CODIGO DE LA PREPARACION		E.5	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Camarones	160,00	gr	0,011650	1,864000
2	Mantequilla	20,00	gr	0,002300	0,046000
3	Ajo	0,02	gr	0,001000	0,000020
4	Vino Blanco	50,00	ml	0,004200	0,210000
5	Cebolla acaramelizada				-
6	Crepe				-
7	Sal y pimienta				-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					2,120020
Margen de error o variación				10%	0,212002
Costo Total de la preparación					2,332022
Costo por porción					0,583006
% costo materia prima establecida				50%	0,291503
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,874508
COSTO DE SUB RECETA					0,248311
COSTO TOTAL					1,122820
IVA Y SERVICIO generado				1,22	1,369840
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	4,109519
PRECIO CARTA					4,109519

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Consome de Pollo			
CODIGO DE LA PREPARACION		E.6	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Pechuga de pollo	160,00	gr	0,004100	0,656000
2	Arverja	40,00	gr	0,002000	0,080000
3	Arroz	40,00	gr	0,001240	0,049600
4	Zanahoria	1,00	un	0,150000	0,150000
5	Apio	20,00	gr	0,005000	0,100000
6	Papa nabo	20,00	gr	0,005000	0,100000
7	Cebolla Blanca	20,00	gr	0,010000	0,200000
8	Cilantro	10,00	gr	0,005000	0,050000
					-
					-
Costo Total Materia Prima					1,385600
Margen de error o variación				10%	0,138560
Costo Total de la preparación					1,524160
Costo por porción					0,381040
% costo materia prima establecida				25%	0,095260
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,476300
COSTO DE SUB RECETA					-
COSTO TOTAL					0,476300
IVA Y SERVICIO generado				1,22	0,581086
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	1,743258
PRECIO CARTA					1,743258

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Pechugas de Pollo			
CODIGO DE LA PREPARACION		M.I.1	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Nuggets	200,00	gr	0,004100	0,820000
2	Apanadura	20,00	gr	0,001700	0,034000
3	Huevos	2,00	un	0,100000	0,200000
4	Harina	10,00	gr	0,000770	0,007700
5	Aceite fritura	100,00	gr	0,001350	0,135000
6	Papas fritas				-
7	Ensalada fresca				-
8	Sal y pimienta				-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					1,196700
Margen de error o variación				10%	0,119670
Costo Total de la preparación					1,316370
Costo por porción					0,329093
% costo materia prima establecida				25%	0,082273
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,411366
COSTO DE SUB RECETA					0,293975
COSTO TOTAL					0,705341
IVA Y SERVICIO generado				1,22	0,860516
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	2,581547
PRECIO CARTA					2,581547

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Hamburguesa de Res			
CODIGO DE LA PREPARACION		M.I.2	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Carne de res molida	500,00	gr	0,007270	3,635000
2	Salsa de soya	50,00	ml	0,001750	0,087500
3	Mostaza	50,00	gr	0,002900	0,145000
4	Huevos	2,00	un	0,100000	0,200000
5	Ajo	0,10	gr	0,001000	0,000100
6	Cebolla perla	1,00	un	0,200000	0,200000
7	Pan	4,00	un	0,200000	0,800000
8	Papas fritas				-
9	Ensalada fresca				-
					-
Costo Total Materia Prima					5,067600
Margen de error o variación				10%	0,506760
Costo Total de la preparación					5,574360
Costo por porción					1,393590
% costo materia prima establecida				35%	0,487757
TOTAL DE MATERIA PRIMA					1,881347
COSTO DE SUB RECETA					0,293975
COSTO TOTAL					2,175322
IVA Y SERVICIO generado				1,22	2,653892
% de utilidad propuesto por gerencia				200%	5,307784
PRECIO CARTA					5,307784

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Sanduche de Pollo			
CODIGO DE LA PREPARACION		M.I.3	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Nuggets	240,00	gr	0,004100	0,984000
2	Cebolla	2,00	un	0,200000	0,400000
3	Champiñones	80,00	gr	0,006000	0,480000
4	Mayonesa	20,00	gr	0,000210	0,004200
5	Pan	4,00	un	0,200000	0,800000
6	Ensalada fresca				-
7	Sal y pimienta				-
8	Papas fritas				-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					2,668200
Margen de error o variación				10%	0,266820
Costo Total de la preparación					2,935020
Costo por porción					0,733755
% costo materia prima establecida				25%	0,183439
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,917194
COSTO DE SUB RECETA					0,293975
COSTO TOTAL					1,211169
IVA Y SERVICIO generado				1,22	1,477626
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	4,432878
PRECIO CARTA					4,432878

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Lomo a la Plancha			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.1	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Lomo fino	600,00	gr	0,008100	4,860000
2	Papa chaucha	240,00	gr	0,003900	0,936000
3	Perejil	0,10	gr	0,010000	0,001000
4	Mantequilla	0,15	gr	0,002300	0,000345
5	Ensalada fresca	160,00	gr		-
6	Vinagreta de la casa	0,32	ml		-
7	Sal y pimienta				-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					5,797345
Margen de error o variación				10%	0,579735
Costo Total de la preparación					6,377080
Costo por porción					1,594270
% costo materia prima establecida				35%	0,557994
TOTAL DE MATERIA PRIMA					2,152264
COSTO DE SUB RECETA					0,273213
COSTO TOTAL					2,425477
IVA Y SERVICIO generado				1,22	2,959082
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	8,877245
PRECIO CARTA					8,877245

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Lomo en Salsa de Tomillo			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.2	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Lomo Fino	600,00	gr	0,008100	4,860000
2	Mantequilla	20,00	gr	0,002300	0,046000
3	Salsa Gourmet	20,00	gr	-	-
4	Crema de Leche	30,00	ml	0,002670	0,080100
5	Chimichurri				-
6	Tomillo				-
7	Papas fritas				-
8	Ensalada fresca				-
9	Sal y pimienta				-
					-
Costo Total Materia Prima					4,986100
Margen de error o variación				10%	0,498610
Costo Total de la preparación					5,484710
Costo por porción					1,371178
% costo materia prima establecida				35%	0,479912
TOTAL DE MATERIA PRIMA					1,851090
COSTO DE SUB RECETA					0,270875
COSTO TOTAL					2,121965
IVA Y SERVICIO generado				1,22	2,588797
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	7,766391
PRECIO CARTA					7,766391

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Filet Mignon			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.3	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Lomo Fino	600,00	gr	0,008100	4,860000
2	Tocino	80,00	gr	0,013900	1,112000
3	Crema de leche	100,00	ml	0,002670	0,267000
4	Vino tinto	100,00	ml	0,004200	0,420000
5	Champiñones				-
6	Papas fritas				-
7	Ensalada de temporada				-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					6,659000
Margen de error o variación				10%	0,665900
Costo Total de la preparación					7,324900
Costo por porción					1,831225
% costo materia prima establecida				35%	0,640929
TOTAL DE MATERIA PRIMA					2,472154
COSTO DE SUB RECETA					0,482611
COSTO TOTAL					2,954765
IVA Y SERVICIO generado				1,22	3,604813
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	10,814440
PRECIO CARTA					10,814440

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Lomo de Cerdo en Salsa Bellísima			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.4	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Lomo de cerdo	600,00	gr	0,004300	2,580000
2	Mantequilla	10,00	gr	0,002300	0,023000
3	Vino blanco	40,00	ml	0,004200	0,168000
4	Espárragos	200,00	gr		-
5	Mantequilla y limón	20,00	gr	0,002300	0,046000
6	Papa chaucha	200,00	gr	0,003900	0,780000
7	Sal y pimienta				-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					3,597000
Margen de error o variación				10%	0,359700
Costo Total de la preparación					3,956700
Costo por porción					0,989175
% costo materia prima establecida				35%	0,346211
TOTAL DE MATERIA PRIMA					1,335386
COSTO DE SUB RECETA					0,153519
COSTO TOTAL					1,488905
IVA Y SERVICIO generado				1,22	1,816464
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	5,449392
PRECIO CARTA					5,449392

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Lomo de Cerdo en salsa de durazno			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.5	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Lomo de cerdo	600,00	gr	0,004300	2,580000
2	Vegetales Salteados	120,00	gr	-	-
3	Papas fritas	160,00	gr	-	-
4	Sal y pimienta				-
					-
					-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					2,580000
Margen de error o variación				10%	0,258000
Costo Total de la preparación					2,838000
Costo por porción					0,709500
% costo materia prima establecida				35%	0,248325
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,957825
COSTO DE SUB RECETA					0,295460
COSTO TOTAL					1,253285
IVA Y SERVICIO generado				1,22	1,529008
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	4,587023
PRECIO CARTA					4,587023

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Chuleta de cerdo al Gril			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.6	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Chuleta de cerdo	560,00	gr	0,007500	4,200000
2	Mantequilla finas hierbas	30,00	gr	0,002300	0,069000
3	Papa chaucha	200,00	gr	0,003900	0,780000
4	Chimichurri	15,00	ml		-
5	Curry	10,00	gr		-
6	Vegetales salteados				-
7	Sal y pimienta				-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					5,049000
Margen de error o variación				10%	0,504900
Costo Total de la preparación					5,553900
Costo por porción					1,388475
% costo materia prima establecida				35%	0,485966
TOTAL DE MATERIA PRIMA					1,874441
COSTO DE SUB RECETA					0,195250
COSTO TOTAL					2,069691
IVA Y SERVICIO generado				1,22	2,525023
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	7,575070
PRECIO CARTA					7,575070

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Pollo en Salsa de Champiñones			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.7	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Pechuga de pollo	560,00	gr	0,004100	2,296000
2	Cebolla	1,00	un	0,200000	0,200000
3	Ajo	0,10	gr	0,003000	0,000300
4	Papas fritas	200,00	gr		-
5	Ensalada fresca	120,00	gr		-
6	Sal y pimienta				-
					-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					2,496300
Margen de error o variación				10%	0,249630
Costo Total de la preparación					2,745930
Costo por porción					0,686483
% costo materia prima establecida				25%	0,171621
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,858103
COSTO DE SUB RECETA					0,482611
COSTO TOTAL					1,340714
IVA Y SERVICIO generado				1,22	1,635672
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	4,907015
PRECIO CARTA					4,907015

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Corvina a la Plancha			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.10	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Filete de corvina	600,00	gr	0,010000	6,000000
2	Mantequilla	40,00	gr	0,002300	0,092000
3	Vino Blanco	100,00	ml	0,004200	0,420000
4	Papas fritas	200,00	gr		-
5	Ensalada fresca	120,00	gr		-
6	Vinagreta de la casa	30,00	ml		-
7	Sal y pimienta				-
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					6,512000
Margen de error o variación				10%	0,651200
Costo Total de la preparación					7,163200
Costo por porción					1,790800
% costo materia prima establecida				40%	0,716320
TOTAL DE MATERIA PRIMA					2,507120
COSTO DE SUB RECETA					0,458838
COSTO TOTAL					2,965958
IVA Y SERVICIO generado				1,22	3,618468
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	10,855404
PRECIO CARTA					10,855404

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Corvina en Salsa de Camaron			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.P.11	N° PORCIONES	4	
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Corvina	600,00	gr	0,010000	6,000000
2	Camarón	300,00	gr	0,001100	0,330000
3	Cebolla perla	1,00	un	0,200000	0,200000
4	Vino blanco	100,00	ml	0,004200	0,420000
5	Crema de leche	50,00	ml	0,002670	0,133500
6	Patacones	200,00	gr	0,001000	0,200000
7	Tomates confitados	120,00	gr	-	-
8	Vinagre balsámico	0,20	cm3		-
9	Sal y pimienta				-
					-
Costo Total Materia Prima					7,283500
Margen de error o variación				10%	0,728350
Costo Total de la preparación					8,011850
Costo por porción					2,002963
% costo materia prima establecida				40%	0,801185
TOTAL DE MATERIA PRIMA					2,804148
COSTO DE SUB RECETA					0,108625
COSTO TOTAL					2,912773
IVA Y SERVICIO generado				1,22	3,553582
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	10,660747
PRECIO CARTA					10,660747

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Cheescake de mora			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.3	N° PORCIONES		25
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Paquete de Galletas María	3,00	un	0,850000	2,550000
2	Mantequilla	20,00	gr	0,002330	0,046600
3	Mora	1,00	lb	1,000000	1,000000
4	Huevos	4,00	un	0,110000	0,440000
5	Azucar	12,00	oz	0,023000	0,276000
6	Gelatina sin sabor	20,00	gr	0,007400	0,148000
7	Crema de leche	500,00	ml	0,002670	1,335000
					-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					5,795600
Margen de error o variación				10%	0,579560
Costo Total de la preparación					6,375160
Costo por porción					0,255006
% costo materia prima establecida				2%	0,005100
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,260107
COSTO DE SUB RECETA					-
COSTO TOTAL					0,260107
IVA Y SERVICIO generado				1,22	0,317330
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	0,951990
PRECIO CARTA					0,951990

RECETA ESTANDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACION		Frio de Limón			
CODIGO DE LA PREPARACION		P.4	N° PORCIONES		25
#	INGREDIENTES	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR	
				UNITARIO	TOTAL
1	Paquete de Galletas Ducales	1,00	un	2,000000	2,000000
2	Leche condensada	1,00	un	2,400000	2,400000
3	Leche evaporada	1,00	un	2,700000	2,700000
4	Crema de leche	500,00	ml	0,002670	1,335000
5	Gelatina sin sabor	50,00	gr	0,007400	0,370000
6	Crema Chantilly	100,00	un	0,010000	1,000000
7	Limones	10,00	un	0,100000	1,000000
8	Azucar				-
					-
					-
Costo Total Materia Prima					10,805000
Margen de error o variación				10%	1,080500
Costo Total de la preparación					11,885500
Costo por porción					0,475420
% costo materia prima establecida				25%	0,118855
TOTAL DE MATERIA PRIMA					0,594275
COSTO DE SUB RECETA					-
COSTO TOTAL					0,594275
IVA Y SERVICIO generado				1,22	0,725016
% de utilidad propuesto por gerencia				300%	2,175047
PRECIO CARTA					2,175047