

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Propuesta de un sistema de costos A.B.C. para mejorar la  
rentabilidad en los establecimientos de hospedaje de la región  
Tumbes 2019**

**TESIS**

**Para Optar el Título Profesional de Contador Público**

**Autores: Br. Yesenia Yasmin Mena Atoche**

**Br. Noelia Del Pilar Tocto Salvador**

**Tumbes, Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Propuesta de un sistema de costos A.B.C para mejorar la  
rentabilidad en los establecimientos de hospedaje de la región  
Tumbes 2019**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

Dr. Pedro José Vertiz Querevalu (Presidente)

MBA. Julio Sebastián García Barreto (Secretario)

Mg. Cesar Eduardo Gonzales Vega (Vocal)

**Tumbes, Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



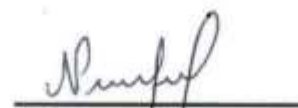
**Propuesta de un sistema de costos A.B.C. para mejorar la  
rentabilidad en los establecimientos de hospedaje de la región  
Tumbes 2019**

**Los suscritos declaramos que el proyecto de tesis es original en  
su forma y contenido:**

Br. Yesenia Yasmin Mena Atoche (Autor)



Br. Noelia Del Pilar Tocto Salvador (Autor)



Mg. Juan Manuel Bances Rodríguez (Asesor)



**Tumbes, Perú**

**2020**

## COPIA DEL ACTA DE SUSTENTACIÓN



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO A LAS BACHILLERES EN CONTABILIDAD: Br. YESENIA YASMIN, MENA ATOCHE y Br. NOELIA DEL PILAR TOCTO SALVADOR.**

Habiendo verificado y comprobado que los sustentantes cuentan con su grado académico de bachiller en Contabilidad; se inició la defensa del Proyecto de Tesis a las dieciséis horas del martes once de agosto de dos mil veinte, se reunieron de manera virtual a través de aplicativo Zoom, los miembros del jurado calificador Dr. PEDRO JOSE VERTIZ QUEREVALU (**Presidente**); MBA. JULIO SEBASTIAN GARCIA BARRETO (**Secretario**); M.g CESAR EDUARDO GONZALES VEGA (**Vocal**) y Mg. JUAN MANUEL BANCES RODRIGUEZ (**Asesor**), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado: "Propuesta de un sistema de costos A.B.C. para mejorar la rentabilidad en los establecimientos de hospedaje de la región Tumbes 2019", para optar el título de Contador Público.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:

APROBADO - BUENO

Siendo las 5.20 del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.

  
-----  
Dr. PEDRO JOSE VERTIZ QUEREVALU  
Presidente

  
-----  
MBA. JULIO SEBASTIAN GARCIA BARRETO  
Secretario

  
-----  
Mg CESAR EDUARDO GONZALES VEGA  
Vocal

  
-----  
Mg. JUAN MANUEL BANCES RODRIGUEZ  
Aseñor

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo fruto de nuestro esfuerzo y constancia va dedicado primeramente a Dios y a la virgen María por estar siempre presente en nuestras vidas e impulsarnos a lograr uno de nuestros más grandes anhelos.*

*A nuestros amados padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, por su amor, apoyo incondicional, sus esfuerzos y sacrificios durante todos estos años por darnos todo sin pedirnos nada a cambio siempre deseando que seamos los mejores.*

**Los autores.**

## **AGRADECIMIENTO**

*Nos sentimos orgullosas de haber llegado hasta aquí y poder agradecerles, a nuestros padres que sin importar nada se sacrificaron para ayudarnos de mil maneras, por motivarnos siempre a seguir adelante y nunca dejarnos solas a lo largo de este camino.*

*A nuestro asesor el Mg. Juan Manuel Bances Rodríguez por cada uno de sus consejos, quien con sus conocimientos y experiencia nos guio durante el desarrollo de nuestra tesis.*

*A la Universidad Nacional de Tumbes por albergarnos todos estos años y a cada uno de los docentes por los conocimientos brindados los cuales quedaran guardados como uno de los mejores recuerdos de nuestra linda etapa universitaria.*

**Los autores.**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS .....	IX
RESUMEN .....	X
ABSTRACT .....	XI
CAPÍTULO I.....	12
1. INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO II: .....	13
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	13
2.1. Antecedentes.....	13
2.2. Bases teórico - científicas .....	17
2.3. Definición básica.....	34
CAPÍTULO III.....	54
3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	54
3.1. Hipótesis, variables y objetivos .....	54
3.2. Definición de objetivos .....	55
3.3. Diseño metodológico .....	55
CAPÍTULO IV:.....	59
4. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	59
CAPÍTULO V:.....	73
5. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COSTOS A.B.C.....	73
CAPÍTULO VI.....	88
6. CONCLUSIONES .....	88
CAPÍTULO VII.....	89
7. RECOMENDACIONES.....	89
CAPÍTULO VIII .....	90
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
CAPÍTULO IX .....	93
9. ANEXOS.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 01 :Perpesctiva clara .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 02 :Toma de Decisiones .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 03 :Rotación de la oferta .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 04: Posición económica .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 05 :Competitividad.....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 06 :Rendimiento Esperado .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 07 :Satisfacción del Servicio.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 08 :Determinación de la rentabilidad .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 09 :Analizar la Rentabilidad .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 10 :Economía interna .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 11 :Desarrollo de lineas.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 12 :Capital vigente .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 13 :Proyectado de Ganancias .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 14: Lineas de negocio .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 :Perpesctiva clara.....	59
Figura 02 :Toma de Decisiones .....	60
Figura 03 :Rotación de la oferta.....	61
Figura 04: Posición económica.....	62
Figura 05 :Competitividad .....	63
Figura 06 :Rendimiento Esperado .....	64
Figura 07 :Satisfacción del Servicio .....	65
Figura 08 :Determinación de la rentabilidad .....	66
Figura 09 :Analizar la Rentabilidad .....	67
Figura 10 :Economía interna .....	68
Figura 11 :Desarrollo de líneas .....	69
Figura 12 :Capital vigente.....	70
Figura 13 :Proyectado de Ganancias.....	71
Figura 14: Líneas de negocio .....	72

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 01 :Cuestionario .....	93
ANEXO 02 :Operacionalización de variables .....	94
ANEXO 03 :Establecimientos de hospedajes de la región Tumbes .....	95
ANEXO 04 :Turnitin (informe de originalidad).....	96

## RESUMEN

La identificación de los costos en una empresa de servicios hoteleros es muy importante, por el aporte que brindan para poder determinar los costos incurridos en cada actividad y así tener conocimiento y control para poder tomar mejores decisiones. Del resultado de las encuestas, podemos expresar que no todas las empresas tienen conocimiento de las perspectivas claras del servicio que ofrece el Sistema de costos ABC, sin embargo, en razón a ello, es necesario indicar que la mayoría está de acuerdo en que el entorno productivo ayuda a la toma de decisiones sobre la inversión por lo que hace muy necesario tener en cuenta el sistema, para que una empresa sea competitiva y contar con un buen sistema de costos que brinde la información necesaria y oportuna para tomar decisiones en la inversión. Es cierto, cuando se habla de crecimiento de trabajo, cabe indicar que se trata de una mayor productividad a fin de aplicar racionalmente los recursos, lo que conlleva a que la empresa mejore su posicionamiento económico en el servicio.

**Palabra Claves:** Costos producción, productividad, Sistemas de costos, servicios hoteleros.

## **ABSTRACT**

The identification of costs in a hotel services company is very important, for the contribution they provide in order to determine the costs incurred in each activity and thus have knowledge and control in order to make better decisions. From the results of the surveys, we can express that not all companies are aware of the clear perspectives of the service offered by the ABC Cost System, however, for this reason, it is necessary to indicate that the majority agrees that the environment Productive investment decision-making helps make it very necessary to take into account the system, for a company to be competitive and have a good cost system that provides the necessary and timely information to make investment decisions. It is true, when speaking of job growth, it should be noted that it is a question of greater productivity in order to rationally apply resources, which leads to the company improving its economic position in the service.

**Keywords:** Production costs, Productivity, Cost systems, hotel services

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Actualmente, en este tipo de empresas la gestión de costos se enfoca en alcanzar objetivos trazados de forma eficiente, ordenada y sobre todo productiva.

Con este trabajo que desarrollamos pretendemos analizar la gestión de costos para poder determinar el proceso que están llevando a cabo las actividades de empresas hoteleras, dado que este sector de la economía es muy importante que amerita un estudio más profundo para ordenar las operaciones que se dan en cada una de las actividades y factores como: la complejidad de su estructura de costos, la combinación de las distintas fases que conforman la cadena de servicios, entre otros, que harían posible que la industria hotelera cuente con una adecuada gestión y sistema de costos, el mismo que se encargue de evaluar detalladamente cada una de las actividades e identificar así cuales de ellas contribuyen con el proceso de ofrecer un buen servicio y cuales deben mejorar o eliminar; asimismo con ello se podrá analizar las actividades generadoras de valor en un mercado competitivo, la forma cómo se posicionan, las estrategias que emplea y el tratamiento de sus costos.

## CAPÍTULO II

### 2. REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES

En el departamento de Tumbes zona de entada del Perú por el lado norte tiene un clima generoso sin contar sus hermosas playas lo cual hace muy tentativo para los inversionistas en el sector hotelero.

Baujín ,Vega y Armenteros (2001) , indican que:

“En el transcurso del último decenio se ha asistido a un profundo proceso de cambio que ha afectado a las estructuras en las que se venían cimentando las empresas, que han pasado así a presentar una configuración física y conceptual significativamente distinta de la tradicional”.

Para atender a los requerimientos informativos que ahora comienzan a proclamarse, en aras de una correcta toma de decisiones, los sistemas tradicionales de Contabilidad de Gestión han quedado obsoletos, También escribe que el presente trabajo reclama la necesidad de reestructurar los sistemas vigentes en las instalaciones hoteleras, proponiendo como alternativa el Sistema de Costo Basado en Actividades. Para lograr un sistema integral se interrelaciona el mismo con diferentes procedimientos y herramientas de gestión utilizando la filosofía del enfoque a procesos, propiciando como resultado la transformación sistemática de la información en acción. (p.5).

No existe una razón fundamental por la que el sistema ABC deba permanecer reservado a organizaciones industriales, puesto que hay

muchas otras clases de compañías que también pueden aprovecharse de las ventajas que pueda reportar la implantación del modelo.

Hicks (1996), argumenta que “El sistema ABC puede aplicarse a todo tipo de organizaciones de negocios. Igualmente afirma que los fundamentos del ABC que se aplican a entornos de fabricación pueden usarse también para desarrollar sistemas relevantes de determinación de costes en empresas de servicios.” (p. 76).

Actualmente la dirección de organizaciones tales como hospitales, entidades financieras, hoteles o grupos hoteleros, universidades o asesorías, entre muchas otras, pueden plantearse las mismas cuestiones o temas relacionados con su gestión como cualquier otra empresa industrial y, por ello, también necesitan información específica relativa a los costes de las operaciones, servicios, actividades, que se realizan o prestan en la organización. “Ante este fenómeno, el sistema ABC se enfrenta a un reto más amplio, no debe limitarse al ámbito de la producción o fabricación, sino que debe extenderse a todos los sectores, configurando una validez generalizada para sus planteamientos básicos.”

Cooper (1988), documentaba los cambios detectados en el entorno de empresas industriales que habían comportado inexactitudes producidas o detectadas en las técnicas de cálculo de los costes del producto. “Estos cambios eran básicamente los siguientes: una gran base de costes fijos, una proporción relativamente pequeña de mano de obra directa, una alta incidencia del cambio tecnológico, un crecimiento en cuanto a la diversidad de producto, crecimiento de la competencia entre empresas, etc.” Como respuesta a estos cambios se desarrolla el sistema ABC. Tal y como Bussey (1993) afirma:

“La mayoría de estos cambios que en el sector de fabricación conducen a la introducción del ABC tienen mucha relación con situaciones o características que pueden afectar también al sector servicios. Mientras Cooper indicaba aquellos factores como antecedentes del cambio en

entornos de fabricación, muchos de ellos también eran atribuibles a las industrias de servicios, con una notable excepción (en la mayoría de las organizaciones de servicios la mano de obra es todavía el recurso más consumido).”

Las primeras implantaciones del sistema ABC en el sector servicios han sido predominantemente en áreas, como veremos más adelante, tales como:

- a. Hospitales (King et al., 1994),
- b. Compañías de líneas aéreas y telecomunicación (Cooper y Kaplan, 1991a)
- c. E instituciones financieras (Sephton, Ward y Hayde, 1990).

Sin embargo, la creciente competencia ha obligado a los directivos del sector servicios a tomar una mayor conciencia de la necesidad de usar información contable en los procesos de planificación, de control y de toma de decisiones.

En este sentido, Berts y Kock (1995), discuten:

Los beneficios y los inconvenientes que para las empresas de servicios comporta la implantación de un sistema de costes basado en las actividades. Parten de la idea que una empresa que pretende implantar este sistema debe estar orientada al mercado y centrada en la calidad para conocer si el cliente percibe valor añadido en los servicios producidos. Generalmente una empresa de servicios conoce el importe total de sus costos, pero en cambio no sabe con certeza dónde y de qué forma se están consumiendo dentro de toda la organización. (p.87).

Sarabia (2011), indica que: “La empresa no cuenta con un sistema de costeado que permita determinar los costos reales de la producción, operación que es manejada en forma empírica y ha provocado la emisión

de información que no ha facilitado una correcta y oportuna toma de decisiones, afectando también la rentabilidad de la empresa.”

Díaz y Ríos (2007), En sus conclusiones dice: “Mediante la aplicación de los sistemas de costos ABC se logra determinar objetivamente en que costos se ha incurrido en la producción y no es prudente dar información subjetiva como lo efectúa con el sistema tradicional, además se logra producir información analítica para la gerencia respecto a los insumos utilizados en la producción.”

Gutiérrez (2012), manifiesta que: El sistema de costos ABC tiene un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, toda vez que precisar los porcentajes de utilidad en la fabricación de calzado facilitando una mejor toma de decisiones.”

Aguirre y Sarmiento (2008), en sus conclusiones dicen: “Se logró probar que, con la información del sistema de costos actual, no es posible determinar estándares objetivos por cuanto la información de costos no está desagregada para cada uno de los productos de la empresa lo que no contribuye a la determinación de medidas de la gestión empresarial”.

Carrión (2013), Indica que “Como resultado del análisis indicado se deduce que el uso del sistema ABC es adecuado para tomar decisiones, este permitirá a la gerencia una mejor posición estratégica.”

Ponce (2004), en el Perú manifiesta “el cambio en las Empresas se viene dando motivado por la corriente del fenómeno de la Globalización de la Economía, acompañado de su característica más esencial que es de la Libre Competitividad en los Mercados”.

Para hacer frente a la otra Competitividad, las Empresas están obligadas a reestructurarse internamente y a optimizar sus Costos como Herramientas que contribuyen a la racionalización de sus costos aportando valores

agregados y optimizando los recursos que disponen. El presente trabajo de investigación no pretende inventar la aplicación en forma genérica en todas las empresas, sino que se desea concretarlo en un caso específico como son las empresas hoteleras que “determinan sus costos” por el método tradicional que actualmente utilizan; este sistema no facilita tener un caso unitario exacto y preciso de los servicios que ofrecen, más bien genera problema que la gerencia de las empresas hoteleras tiene que enfrentar por el volumen y tipo que esta podría necesitar para apoyar sus decisiones. Estas Empresas necesitan mejorar su Sistema Actual de Costos; el cambio de Sistema de Costeo por Actividad le brindará a la gerencia de las Empresas hoteleras a determinar sus Costos con más exactitud y precisión.

## **2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. Costos de producción**

El estudio sobre costos de producción es un tema que se ha tratado con anterioridad, debido a que el objetivo es contribuir integralmente en una organización, permitiendo que las estructuras favorezcan de forma eficiente y eficaz a las entidades. “La determinación de costos es un elemento importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ella podemos conocer a tiempo si el precio de venta de lo que producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa” (González y Serpa, 2008).

Un procedimiento de control aplicable a empresas cuya transformación representa una corriente constante en la elaboración de productos y donde se pierden los detalles de las unidades producidas en un periodo determinado. “Los costos por proceso se relacionarán con la actividad de producción continua de productos estandarizados. Algunos de los otros términos que se utilizan para describir un proceso son: departamentos, centro de costos, centro de responsabilidad y función de operación.” (Santa Cruz y Torres, 2008).

En opinión de Lang (1992), una de las características de este tipo de proceso es que “los costos siguen al producto a través de su elaboración y, por consiguiente, los costos se acumulan de un proceso a otro, a medida que el producto pasa al siguiente proceso.”

Zazenco (2015), afirma “puede ser tan general –que abarque todas las necesidades de la empresa– o como regularmente se usa, por departamentalización (secciones o partes de proceso). Otra definición del término”, Para Gómez (2005) “empieza por conocer con exactitud, la información del proceso, los pasos que lo componen, la finalización, el servicio y el seguimiento del mismo.”

Hernández, Fernández y Baptista (2005) ,afirman “que de las mejores herramientas para perfeccionar un sistema de costeo, es un costeo basado en actividades. El costeo basado en actividades – ABC por sus siglas en inglés-perfecciona un sistema de costeo al identificar las actividades individuales como los objetos fundamentales del costo.”

Una actividad un acontecimiento, “tarea o unidad de trabajo que tiene un motivo específico por ejemplo el diseño de productos, la preparación de las máquinas, la operación de las máquinas y la distribución de productos.” Los sistemas de ABC calculan los costos tales como productos y servicios con base en las actividades necesarias para producir cada producto o servicio.

Amat (2000), manifiesta que:

Para identificar “las actividades es necesario un diagnóstico previo, así como un profundo conocimiento de la empresa, sus características y procesos aplicados. Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el proceso de cálculo de costos. Por el contrario, si se seleccionan pocas actividades se reducen las posibilidades de análisis.” Por lo tanto, se debe seleccionar el número óptimo de actividades que posibilite el funcionamiento adecuado del sistema.

Chambergo (2014), indica que: “También llamada Contabilidad Analítica de Explotación, Es una de las partes de la contabilidad de gestión y se centra en el cálculo de los costos de la mercadería y/o servicios y/o los productos terminados que ofrece la empresa.” También es una parte de la contabilidad de gestión que “tiene como función el registro acumulado, clasificación e interpretación de las transacciones realizadas para la producción de un bien o servicio.”

Apaza (2015), afirma que:

La contabilidad de costos se ocupa directamente del control de los inventarios, activo fijo y los fondos aplicados en las actividades en el área de producción. Tiene como función el control del costo, la distribución de los costos indirectos de fabricación y permite hacer el registro contable por medio de algunas cuentas específicas, la determinación de los productos terminados, como también determinar sus costos por lotes y procesos de fabricación de bienes.

### **2.2.2. Sistemas de costos**

“Un Sistema de Costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades, y para ello definimos lo siguiente:”

Los Sistemas de Costos se clasifican de la siguiente manera:

#### **Según la forma de producir.**

Según la forma de cómo se elabora un producto o se presta un servicio, los costos pueden ser:

- a. **“Costos por órdenes.** Se utilizan en aquellas empresas que operan sobre pedidos especiales de clientes, en donde se conoce el destinatario de los bienes o servicios y por lo general

él es quien define las características del producto y los costos se acumulan por lotes de pedido. Normalmente, la demanda antecede a la oferta, y por lo tanto a su elaboración. Por ejemplo, la ebanistería, la sastrería, la ornamentación, etc.

- b. Costos por procesos.** Se utiliza en aquellas empresas que producen en serie y en forma continua, donde los costos se acumulan por departamentos, son costos promedios, la oferta antecede a la demanda y se acumulan existencias. Por ejemplo, empresas de: gaseosas, cervezas, telas, etc.
- c. Costos por ensamble.** Es utilizado por aquellas empresas cuya función es armar un producto con base en unas piezas que lo conforman, sin hacerle transformación alguna. Por ejemplo, ensamblaje de automóviles, de bicicletas, etc.”

#### **Según la fecha de cálculo.**

Los costos de un producto o un servicio, según la época en que se calculan o determinan, pueden ser:

- a. “Costos históricos. Llamados también reales, son aquellos en los que primero se produce el bien o se presta el servicio y posteriormente se calculan o determinan los costos. Los costos del producto o servicio se conocen al final del período.
- b. Costos predeterminados. Son aquellos en los que primero se determinan los costos y luego se realiza la producción o la prestación del servicio. Se clasifican en Costos Estimados y Costos Estándares.”

**Costos estimados.** Son los que se calculan sobre una base experimental antes de producirse el artículo o prestarse el servicio, y tienen como finalidad pronosticar, en forma aproximada, lo que puede costar un producto para efectos de cotización. “No tienen base científica y por lo tanto al finalizar la producción se obtendrán diferencias grandes que muestran la sobre aplicación o sub aplicación del costo, que es necesario corregir para ajustarlo a la

realidad. Los costos de un artículo o servicio se conocen al final del período.”

**Costos estándares.** “Se calculan sobre bases técnicas para cada uno de los tres elementos del costo, para determinar lo que el producto debe costar en condiciones de eficiencia normal. Su objetivo es el control de la eficiencia operativa.” Los costos de un artículo o servicio se conocen antes de iniciar el período.

### **Según método de costo.**

Los costos, según la metodología que utilice la empresa para valorizar un producto o servicio, pueden clasificarse así:

- a. **Costo real.** Es aquel en el cual los tres elementos del costo (costos de materiales, costos de mano de obra y costos indirectos de fabricación) se registran a valor real, tanto en el débito como en el crédito. Este método de contabilización presenta inconvenientes, ya que para determinar el costo de un producto habría que esperar hasta el cierre del ejercicio para establecer las partidas reales después de haberse efectuado los ajustes necesarios.
- b. **Costo normal.** Es aquel en el cual los costos de materiales y mano de obra se registran al real y los costos indirectos de fabricación con base en los presupuestos de la empresa. Al finalizar la producción, habrá que hacer una comparación de los costos indirectos de fabricación cargados al producto mediante los presupuestos y los costos realmente incurridos en la producción, para determinar la variación, la cual se cancela contra el costo de ventas. Este método de costo surge por los inconvenientes que se presentan en el costo real. La principal desventaja del costo normal es que, si los presupuestos de la empresa no han sido establecidos en forma seria, los costos del producto quedarían mal calculados.

- c. **Costo estándar.** Consiste en registrar los tres elementos (costo de materiales, costo de mano de obra y costos indirectos de fabricación) con base en unos valores que sirven de patrón o modelo para la producción.”

Este método de costo surge, “debido a que se hizo la consideración de que si los costos indirectos de fabricación se podían contabilizar con base en los presupuestos, siendo un elemento difícil en su tratamiento, ¿Por qué no se podía hacer lo mismo con los materiales y la mano de obra?” Se podría decir que el costo normal fue el precursor del costo estándar.

### **Según tratamiento de los costos indirectos.**

El costo de un producto o de un servicio prestado puede valorarse dependiendo del tratamiento que se le den a los costos fijos dentro del proceso productivo. Se clasifica así:

- a. **Costo por absorción.** Es aquel en donde tanto los costos variables y fijos entran a formar parte del costo del producto y del servicio.
- b. **Costo directo.** Llamado también variable o marginal, es aquel en donde los costos variables únicamente forman parte del costo del producto. Los costos fijos se llevan como gastos de fabricación del período, afectando al respectivo ejercicio.
- c. **Costo basado en las actividades.** Es aquel en donde las diferentes actividades para fabricar un producto consumen los recursos indirectos de producción y los productos consumen actividades, teniendo en cuenta unos inductores de costos para distribuirlos.”

### **Elementos del costo**

“Todo bien producido o servicio prestado, está compuesto por tres elementos que son: material directo, mano de obra directa y los

costos indirectos de fabricación.” En el caso de la prestación de un servicio, éstos, en la mayoría de los casos, tienen únicamente costos de mano de obra directa y costos indirectos de prestación del servicio.

- a. “Materiales directos. Representa el costo de los materiales que pueden ser identificados, cuantificados (medidos) y valorizados exactamente en una unidad de producto terminado, o en un servicio prestado. Por ejemplo, la madera en los muebles, el cuero en el zapato, la tela en un vestido.
- b. Mano de obra directa. Son los salarios y prestaciones y demás pagos que la empresa hace por los operarios que realizan labores reales o propias de producción, o de prestación de un servicio. Por ejemplo, el cortador, el pulidor, el ensamblador, el pintor, en el caso de la manufactura; el asesor, en el caso de la prestación de servicios.
- c. Costos indirectos de fabricación. Llamados también carga fabril, o gastos generales de fabricación, son aquellos que no se pueden identificar, en la mayoría de las veces, ni cuantificar y valorizar exactamente en una unidad de producto terminado o en un servicio prestado, y entran a formar parte del costo del producto en forma de prorrateo. Está compuesto por:”

**Costos de los materiales indirectos.** “Son aquellos que no se pueden identificar algunas veces, ni cuantificar y valorizar exactamente en una unidad producida o en un servicio prestado. Por ejemplo, la lija, la pintura, la laca, etc.”

**Costos de mano de obra indirecta.** “Son los salarios y prestaciones y demás pagos que se hacen por el empleado que no realiza labores el supervisor, secretarias, etc.”

**Otros costos.** “Son aquellos diferentes a los materiales indirectos y a la mano de obra indirecta, como por ejemplo, costos por

depreciación, servicios, amortizaciones, arrendamientos, seguros, mantenimientos, etc.”

De acuerdo con lo anterior, para fabricar una mesa en madera, referencia X, los elementos del costo serían:

- a. **“Costo de los materiales directos.** La madera, la fórmica y los tornillos (cantidad exacta por mesa).
- b. **Costo de la mano de obra directa.** Salarios y prestaciones y demás pagos (Caja de compensación y seguridad social) que se hacen por: el cortador, el pulidor, el ensamblador, el pintor, etc.
- c. **Costos indirectos de fabricación.** Costo de los materiales indirectos. Laca, pintura, lija, pegante, etc.”

**“Costo de la mano de obra indirecta.** Salarios y prestaciones y demás pagos que se hacen por: el jefe de planta, el contador de costos, las secretarias de la planta, el mensajero de la planta, los supervisores, etc.”

**Otros costos indirectos.** Servicios públicos de la planta (energía, agua y teléfono), depreciaciones de la planta (de la maquinaria, del edificio, muebles y enseres, vehículos), seguros de la planta, arrendamientos, amortizaciones, impuestos de la planta, mantenimientos (correctivos y preventivos).

#### **Tipos de sistemas de costos:**

- 1) “Sistemas de costos por órdenes específicas: en este sistema se necesita una orden numerada de los productos que se van a producir y se van acumulando la mano de obra directa, los gastos indirectos correspondientes y los materiales usados. Este sistema es aplicado en las industrias que producen unidades perfecta identificadas durante su período de transformación, siendo así más fácil determinar algunos elementos del costos primo que corresponden a cada unidad

y a cada orden. Este sistema también nos brinda ventajas y desventajas.”

**Entre las ventajas tenemos:**

- a. “Da a conocer con todo el detalle el costo de producción de cada artículo.
- b. Pueden hacerse estimaciones futuras con base a los costos anteriores.
- c. Pueden saberse que órdenes han dejado utilidad y cuales pérdidas.
- d. Se conoce la producción en proceso, sin necesidad de estimarla.”

**Entre las desventajas tenemos:**

- a. “Su costo de operación es muy alto, debido a que se requiere una gran labor para obtener todos los datos en forma detallada.
  - b. Se requiere mayor tiempo para obtener los costos.
  - c. Existen serias dificultades en cuanto al costo de entregas parciales de productos terminados, ya que el costo total no se obtiene hasta la terminación de la orden.”
- 2) **Sistemas de costos por procesos:** “Este sistema se utiliza en las empresas cuya producción es continua y en grandes masas, existiendo uno ó varios procesos para la transformación de la materia. Este tipo de sistemas se diferencia con el de orden específica en que en este no se identifica los elementos del material directo y la mano de obra directa, hasta que no esté terminada la producción completa.”
- 3) **Sistemas de costos por departamento:** “Es muy parecido al sistema de costos por procesos, pero con la diferencia que

este sistema depende de los departamentos por lo cual ha tenido que pasar el producto.”

### **Importancia de los costos en la toma de decisiones**

Los costos constituyen un ente muy importante, ya que son una herramienta de la gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas, en cuanto se refiere a la toma de decisiones. Los costos son empleados en las tomas de decisiones para:

- a. “Determinar los precios de los productos, lo cual constituye un proceso muy complicado, puesto que involucra consideración, como son la naturaleza. Generalmente el gerente de ventas de la empresa emplea los costos del producto para determinar en qué artículo obtiene mayor ganancia bruta o en cuáles se pierde. Además, los costos le facilitan al gerente de ventas poder presentar presupuesto a los clientes en base al costo estimado del trabajo. También existen ciertos factores ajenos al costo en la toma de decisiones, tales como la necesidad del producto, las condiciones económicas, la situación financiera de la empresa y los costos de producción o venta de un artículo, debiendo estos ser seleccionados con miras a resolver un problema específico que se esté considerando.”
- b. “Permitir a la gerencia medir la ejecución del trabajo, es decir, comparar el costo real de fabricación de un producto, de un servicio o de una función con un costo previamente determinado, este último puede obtenerse realmente en fecha reciente o puede ser un cálculo de que el costo debe representar cuando el trabajo se ejecuta bien.”
- c. Evaluar y controlar el inventario; “la valorización del inventario tiende a ser más complicada en las empresas manufactureras, puesto que éstas, generalmente,

requieren de tres tipos de inventarios: materiales o sustancias, de los cuales se fabrica el artículo, el trabajo en proceso, o sea, el producto en distintas etapas de terminación.” A la fecha en que se toma el inventario y el de artículos terminados listos para su venta. “La valorización del artículo terminado comprende la combinación de los materiales, mano de obra y gastos de fabricación, en proporciones adecuadas para cada producto que forma el inventario;” el trabajo en proceso sigue los mismos principios usados para los artículos terminación.

El control de inventario se refiere a mantener en existencia las cantidades adecuadas de los distintos productos en la proporciones necesarias para la venta, pues, si las cantidades resultan demasiado reducidas, pueden perderse ventas o interrumpirse la producción; si por el contrario, el inventario es muy elevado, resulta que tendremos capital de trabajo inmovilizado surgiendo la necesidad de gastarlos de una u otra forma.

La inversión del capital y de selección de posibles inversiones, lo cual implica conocer las alternativas de producción, pronóstico de mercado y determinar los precios de los productos para la toma de decisiones y financiamiento.

### **2.2.3. La rentabilidad**

Bravo (2008), define:

“La rentabilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión. Departamento N° 01

Departamento N° 02 Departamento N° 03 Almacén de Productos Terminados Almacén de Productos Terminados 23

Lo habitual es que la rentabilidad haga referencia a las ganancias económicas que se obtienen mediante la utilización de determinados recursos. Por lo general se expresa en términos porcentuales. La rentabilidad es cualquier acción económica en la que se movilizan una serie de medios, materiales, recursos humanos y recursos financieros con el objetivo de obtener una serie de resultados.” Es decir, la rentabilidad es el rendimiento que producen una serie de capitales en un determinado periodo de tiempo. Es una forma de comparar los medios que se han utilizado para una determinada acción, y la renta que se ha generado fruto de esa acción. “En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.” Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla “con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori. Tomemos el caso de una panadería que, para producir cada kilogramo de pan que vende a S/. 20.00, necesita invertir S/. 15.00. Dicha cifra incluye las materias primas, el gasto en mano de obra y electricidad, los impuestos, etc. De este modo, la panadería obtiene una rentabilidad de S/. 5.00 por cada kilogramo de pan que vende.”

#### **2.2.4. Generalidades económicas y financieras de la empresa hotelera.**

**La actividad de hotelería.** - Es una actividad empresarial de venta de servicios de alojamiento, restaurante, bar, lavandería, etc. Esta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

#### **2.2.5. Características económicas y financieras**

La naturaleza del producto hotelero: la naturaleza o características del producto vendido por una industria cualquiera es de considerable importancia para esta por un buen número de razones; un producto duradero de largos periodos de tiempo y mantenerse por gran demanda en temporadas, para asumir los picos en la demanda; durante los periodos de alza de precios existe la posibilidad de vender a un precio mayor, los productos de los hoteles son enteramente diferentes, una habitación que no ha que no ha sido ocupada es una pérdida de ingreso irrecuperable, en forma similar, en el área de gastronomía una parte de los alimentos preparadas que no se vende es perecedera. Otra de las características básicas de la actividad económicas de los hoteles es el corto periodo de su ciclo de operaciones, ya que ellas son prácticamente 35 diarias. Los alimentos recibidos por la mañana a menudo se consumen durante el día. La inestabilidad o fluctuación de los ingresos, la variabilidad de su ciclo de operaciones: son características de la actividad hotelera, ya sea durante el ciclo anual, los días de la semana o las horas del día, lo que provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad.

### 2.2.6. Estructura de costos hoteleros.

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 huéspedes y usuarios de los servicios de hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles debidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetivos 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 hotelería (Chambergo, 2016).

**Los costos de un hotel pueden ser directos o indirectos.**

**a.- “Costo directo.** – Es aquel que puede identificar directamente con un proceso, productivo, trabajo o servicio. Como ejemplo de costos directos puede citarse el costo de los comestibles que se consumen en un restaurante o el salario del cantinero de un bar.

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

En sentido general, “la mayoría de los hoteles tienen una alta proporción de costos fijos y analizando desde el punto de vista de los departamentos productivos del hotel, el mayor porcentaje de los costos fijos ocurre en el área de alojamiento, muchas de los gastos del área de alojamiento son de una naturaleza fija, siendo los principales, la depreciación, la operación y mantenimiento de las instalaciones.” Como gastos variables pueden señalarse el lavado de la lencería, los artículos para los huéspedes y otros gastos eventuales, constituyendo estos gastos un porcentaje relativamente pequeño de la producción de alojamiento. “(El consumo de agua y electricidad tiene una parte fija y otra variable).” En cuanto a las operaciones de gastronomía, el porcentaje de gastos fijos es más bien en relación con el volumen de los ingresos.

La rentabilidad “es el potencial o facultad para generar utilidades y beneficios, la rentabilidad mira hacia adelante su importancia no está en la contabilización de los gastos pasados ya conocidos si no es la próxima acción que se necesita. La rentabilidad tiene que ver con la incertidumbre de hechos futuros, incluye un hecho probabilística y generalmente se enfoca sobre decisiones específicas.” La rentabilidad es el concepto de costo de oportunidad proporciona la definición de la rentabilidad para la inversión de capital de las compañías, un proyecto de inversión rentable es aquel que proporciona el rendimiento suficiente para atraer capital del mercado de capital.

La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de obtener ciertos resultados. “Bajo esta perspectiva, la rentabilidad de una empresa puede evaluarse comparando el resultado final y el valor de los medios empleados para generar dichos beneficios. Sin embargo, la capacidad para generar las utilidades dependerá de los activos que dispone la

empresa en la ejecución de sus operaciones, financiados por medio de recursos propios aportados por los accionistas (patrimonio) y/o por terceros (deudas) que implican algún costo de oportunidad, por el principio de la escasez de recursos, y que se toma en cuenta para su evaluación” (Ccaccya, 2016).

“Esta razón es considerada con las de mayor importancia para los usuarios de la información financiera, mide la capacidad desarrolladas por la empresa para producir utilidades. Determinar el éxito o fracaso de la gerencia en el manejo de sus recursos físicos, humanos y financieros.” (Apaza Meza, 2007)

### **Estructura económica y financiera**

La composición patrimonial de una empresa está conformada por bienes, derechos y obligaciones y se manifiestan en dos vertientes.

- a. **“Estructura económica-** Denominado también como el ‘capital productivo’. Está compuesto por los activos del negocio, es decir, por todos los elementos, bienes y derechos que ha adquirido la empresa para su funcionamiento, ya sea a corto plazo (activos corrientes) o de manera permanente (activos no corrientes).
- b. **Estructura financiera-** Es importante aclarar que la adquisición de los bienes que forman el activo de la empresa implica la disposición de recursos financieros, es decir, las formas en que han adquirido. Estos medios o fuentes de financiamiento constituyen la estructura financiera de la empresa y que en los libros contables recibe la 39 denominación genérica de pasivos, donde se establecen en forma de dudas y obligaciones, clasificaciones según procedencia y plazos.”

### **2.2.7. Tipos de rentabilidad**

- a.- **Rentabilidad económica.** - La rentabilidad económica o de la inversión es una medida del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de su financiación, dado en un

determinado periodo. Así, esta se constituye como un indicador básico para juzgar la eficiencia empresarial, pues al no considerar las implicancias de financiamiento permite ver qué tan eficiente o viable ha resultado en el ámbito del desarrollo de su actividad económica o gestión productiva. “En otros términos, la rentabilidad económica reflejaría la tasa en la que se remunera la totalidad de los recursos utilizados en la explotación. Las ratios más utilizadas en su medición relacionan cuatro variables de gestión muy importantes para el empresariado: ventas, activos, capital y resultados (utilidades) como se precisará posteriormente” (Sánchez, 2002).

**b.- Rentabilidad financiera.** - Es una medida referida a un determinado periodo, del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. “La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios” (Sánchez, 2002).

#### **2.2.8. Ratios de rentabilidad**

Las ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera ingresos suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, son medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar beneficios por parte de la entidad sobre la base de sus ventas, activos e inversiones (Esteo Sánchez, 1998).

Son variados los indicadores de rentabilidad, entre los principales se presentan los siguientes:

**a. “Rentabilidad sobre la inversión (ROA)**

Esta ratio analiza la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo. Para ello relaciona el resultado neto de explotación con las inversiones totales realizadas en el activo. De este modo, indica la eficacia o productividad con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.

$$ROA = \text{utilidad neta} + \text{intereses activo total}.$$

**b. Rentabilidad neta sobre ventas**

Es una medida de la rentabilidad neta sobre las ventas, donde se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa. Indica cuántos céntimos gana la empresa por cada sol vendido de mercadería.  $x = \text{utilidad neta} * 100 \text{ ventas netas}.$

**c. Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)**

El ROE indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y es conocida también como la rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital.  $ROE = \text{Utilidad neta patrimonio neto}.$

**d. Margen comercial**

Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción.  $x = \text{ventas netas} - \text{costo de ventas} \text{ ventas neta}.$

## 2.3. Definición Básica

### 2.3.1. Establecimiento de hospedaje

Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:

**Clase:** Categoría

**Hotel:** Una a cinco estrellas

**Apart – Hotel:** Tres a cinco estrellas

**Hostal:** Una a tres estrellas

**Resort:** Tres a cinco estrellas

**Fuente:** *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*

**Se entiende por:**

- a. **“Establecimiento de hospedaje:** Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.
- b. **Clase:** Identificación del establecimiento de hospedaje de acuerdo a la clasificación establecida en el artículo 2° del Reglamento.
- c. **Categoría:** Rango en estrellas establecido por este Reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que éstos deben ofrecer. Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart- Hotel, Hostal y Resort.
- d. **Hotel:** Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de 1 a 5 estrellas.

- e. Apart-Hotel:** Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Los Apart-Hoteles pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, que forma parte integrante del Reglamento.
- f. Hostal:** Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 6 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hostales de 1 a 3 estrellas deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Reglamento.
- g. Resort:** Establecimiento de hospedaje ubicado en zonas vacacionales, tales como playas, ríos y otros de entorno natural, que ocupa la totalidad de un conjunto de edificaciones y posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo. Los Resorts pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Reglamento.
- h. Ecolodge:** Establecimiento de hospedaje cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, cumpliendo los principios del Ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible, en armonía con el respeto y protección del medio ambiente. El Ecolodge deberá cumplir los requisitos señalados en el Reglamento.
- i. Albergue:** Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines, que determinarán la modalidad del mismo. Los Albergues deberán cumplir con los requisitos señalados en el Reglamento.

**j. Huésped:** Persona natural a cuyo favor se presta el servicio de hospedaje.

**k. Habitación o Departamento:** Ambiente privado del establecimiento de hospedaje, amoblado y equipado para prestar facilidades a fin de que los huéspedes puedan pernoctar, según su capacidad, el cual debe cumplir con los requisitos mínimos previstos en los anexos correspondientes del Reglamento.

**l. Ecoturismo:** Modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales y las manifestaciones culturales, promoviendo y contribuyendo a la protección y conservación de las zonas naturales. Tiene un bajo impacto ambiental y cultural y propicia una participación activa y socioeconómicamente beneficiosa de las poblaciones locales.

**m. Sala de Interpretación:** Ambiente destinado a impartir conocimientos acerca de las características naturales, culturales y sociales del lugar.

**n. Calificador de establecimientos de hospedaje:** Persona natural o jurídica designada por la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico para emitir Informes Técnicos respecto a las solicitudes de reconocimiento oficial del estatus de establecimiento de hospedaje clasificado y/o categorizado, de acuerdo a los requisitos establecidos en el Reglamento. La designación de Calificador de Establecimientos de Hospedaje, se otorga de acuerdo a la clasificación y/o categorización de los establecimientos de hospedaje que se solicite a la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

**o. Informe Técnico:** Es el documento emitido por el Calificador de Establecimientos de Hospedaje, en el que se da fe que el establecimiento cumple rigurosamente los requisitos exigidos en

el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje para ostentar la condición de establecimiento de hospedaje clasificado y/o categorizado.

**p. Registro de Calificadores de Establecimientos de Hospedaje:**

Registro a cargo de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico en el que deberá constar la siguiente información: 1. Nombre o razón social del Calificador de Establecimientos de Hospedaje; 2. Domicilio fiscal; 3. Teléfono; 4. Número de RUC; 5. Número de Registro; 6. Clases y Categorías para las cuales ha sido designado; 7. Número de la Resolución Directoral de designación; 8. Fecha de expedición de la Resolución Directoral de designación; 9. Fecha de expiración de la Resolución Directoral de designación.

**q. Contrato de Hospedaje:** Es la relación jurídica que se genera entre el huésped y el establecimiento de hospedaje, por la sola inscripción y firma en el Registro de Huéspedes, se regula por el derecho común, las normas del propio establecimiento de hospedaje y las disposiciones contenidas en el presente Reglamento. Las agencias de viajes y turismo u otras personas naturales y jurídicas que pudieran intermediar en la contratación de los servicios de alojamiento, no son parte del contrato de hospedaje referido en el párrafo precedente.

**r. Registro de Huéspedes:** Registro llevado por el establecimiento de hospedaje, en fichas o libros, en el que obligatoriamente se inscribirá el nombre completo del huésped, sexo, nacionalidad, documento de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida, el número de la habitación asignada y la tarifa correspondiente con indicación de los impuestos y sobrecargas que se cobren, sea que estén o no incluidos en la tarifa.

**s. Día hotelero:** Período de 24 horas dentro del cual el huésped podrá permanecer en uso de la habitación, de acuerdo al registro

de ingreso y la hora límite de salida fijada por el establecimiento de hospedaje, a efecto de cobrar, sin recargo, la tarifa respectiva por el alojamiento.

- t. **Recepción y Conserjería:** Área del establecimiento de hospedaje, en la cual se reciben y registran los huéspedes, se facilita información sobre los servicios que presta el establecimiento, se prestan los servicios de traslado de equipaje, correspondencia, información y otros servicios similares. Deberá ser suficientemente espaciosa para permitir la presencia de no menos del 10% del número total de huéspedes que puede albergar el establecimiento de hospedaje.
- u. **Servicios higiénicos:** Es el ambiente que cuenta como mínimo con un lavatorio, inodoro, tina y/o ducha (lo último no necesario en caso se trate de medio baño), iluminación eléctrica, toma corriente y un espejo. Las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada de acuerdo a lo establecido en los Anexos adjuntos al presente Reglamento.
- v. **Personal Calificado:** Persona capacitada o con experiencia demostrada para trabajar en un establecimiento de hospedaje.”

### 2.3.2. El sector hotelero en el Perú

Iranzo, Pedrosa, Salido, Izquierdo, Martínez de Dios, y Díaz. (2003) en su clasificación señalan:

Aun pareciendo obvia, nos parece interesante iniciar el capítulo con una clasificación previa que señala respecto a definiciones relativamente sencillas, pero necesarias, al hablar de estadísticas de turismo y de hostelería.

- a. **“Viajero:** quien se desplaza (viaja) de un lugar a otro.
- b. **Visitante:** el viajero cuyo destino es un lugar distinto al de su entorno habitual, por menos de un año y sin fines remunerados.

- c. **Turista:** el visitante que pernocta en el lugar visitado.
- d. **Excursionista:** el visitante de un día que no pernocta.”

### 2.3.3. Clasificación de los establecimientos hoteleros

Facilitar el alojamiento, la capacidad de ofertar o no el servicio de restauración según la demanda del cliente, “tener una clasificación o calificación que identifique el establecimiento (bien sea de carácter jurídico, bien a nivel comercial), establecer un contrato entre ambas partes (a priori entre establecimiento y cliente), en el que se determinan una serie de factores de importancia para ambos, como son el tipo de alojamiento, la cantidad de personas a alojar, los días de estancia, los servicios adicionales contratados (manutención, lavandería, etcétera) y, finalmente, el precio acordado.” (Manzano y Porras, 2002).

Una definición general, “que no debe ser admitida como única, es la que entiende por alojamientos turísticos aquellas empresas o establecimientos que facilitan de forma habitual, específica y profesional, en contraprestación a un precio, el servicio de habitaciones, con la posibilidad o no de ampliar el servicio a la manutención, así como a otros servicios complementarios a los anteriores y, generalmente, en relación directa (de cantidad y calidad de los mismos) con la clasificación del establecimiento.”

Es prácticamente imposible hablar de una clasificación única de los establecimientos hoteleros, pues cada país tiene una clasificación oficial diferente y, en caso de tenerla, aplican criterios o terminología diferente.

Para Mestres (1995),

Con estas consideraciones podríamos citar la clasificación de establecimientos hoteleros que utiliza donde diferencia los siguientes segmentos:

- a. **“Comerciales**, para clientes en tránsito y que responden al prototipo de persona de profesión comercial y/o integrantes de convenciones, ejecutivos, etcétera. Son establecimientos ubicados próximos a su mercado, en el área urbana y con fácil acceso a las vías de comunicación. Dado el perfil de sus huéspedes, tiende a tener baja ocupación los fines de semana debiendo estimular mediante promociones su ocupación en dichos días.
  
- b. **Residenciales**, cuyos huéspedes tienen una estancia de mayor duración, aunque también acomodan a clientes en tránsito.
  
- c. **Vacacionales**, cuyos huéspedes no son transeúntes ni residenciales sino sociales. Acostumbran a conjugar el trabajo y el ocio, buscando nuevos segmentos de negocio a través de las convenciones.”

Hanks, Cross, y Noland (2002) manifiestan: Respecto a la diferenciación entre turista vacacional y de negocio, exponen las principales diferencias en la siguiente: tabla.

<b>Vacacional</b>	<b>Negocios</b>
Capaz de hacer reservas en forma anticipada.	Difícilmente puede hacer reservas con tiempo anticipado elevado.
Acepta diversos tipos de calidad de servicio.	Desea alta calidad.
Es flexible con relación al destino escogido.	Insiste en un destino en particular.
Flexible en cuanto al lugar concreto del destino elegido.	Insiste en un lugar concreto.
Indiferente en cuanto al prestigio del hotel.	Le preocupa la imagen / prestigio del hotel escogido.
Elástico al precio.	Inelástico al precio.
Normalmente mayor estancia media.	Generalmente menor estancia media.

Figura Comparación entre turista vacacional y de negocios.

#### **2.3.4. Diferentes tipos de gestión / operación hotelera**

“Durante los años noventa Europa ha experimentado un crecimiento record en la cifra de transacciones hoteleras, pasando de un régimen de coincidencia entre propietario y gestor a la toma de posiciones de inversión exclusivamente en hoteles.” (Jones Lang Lasalle, 2002).

Estos cambios se han debido a los siguientes motivos:

- a. “Un ciclo favorable de actividad hotelera, acompañado de mejoras de productividad y rentabilidad, coincidiendo con baja inflación, bajos tipos de interés y, por lo tanto, baja rentabilidad de la inversión en capital.
- b. Incremento del valor del inmovilizado hotelero, incluso por encima de la inversión tradicionalmente inmobiliaria, como suele ser la inversión en activos de oficinas.
- c. Incremento de la actividad de fusiones y adquisiciones en el sector, con la consiguiente concentración empresarial.
- d. Tendencia en las compañías operadoras a vender activos inmobiliarios para reducir su nivel de deuda, mejorar su nivel de apalancamiento y concentrarse en la operación, todo ello como motor de generación de valor para el accionista.
- e. Mayor competencia entre operadores hoteleros, de forma que se han flexibilizado las condiciones/contratos de operación, haciéndolos más atractivos para los potenciales inversores.
- f. Incremento de la transparencia en el sector, lo cual facilita el seguimiento del mismo y la posibilidad de realizar comparativa sobre el posicionamiento de mercado (*benchmarking*).”

#### **2.3.5. Diferentes tipos de explotación hotelera**

Los diferentes tipos de explotación hotelera que se pueden encontrar son los siguientes:

- a. “Explotación propia, en donde coincide el operador con el propietario del inmueble, pudiendo a su vez ser en gestión propia, en gestión propia combinada con afiliación a una cadena hotelera o bien en gestión propia combinada con una franquicia con una cadena hotelera.
- b. Explotación por operador hotelero, en donde no coincide el operador con el propietario inmobiliario, bien en arrendamiento, bien con contrato de gestión.”

“Los aspectos básicos, antes de dar el paso de ceder (en mayor o menor medida) la explotación de la operación a terceros, es definir cuáles son los criterios básicos para la selección del mismo, entre los que cabe citar la ubicación del proyecto, el tipo de hotel proyectado, la experiencia del operador en hoteles similares, la distribución geográfica y estrategia de crecimiento del operador, el período de tiempo esperado de la negociación, o la situación del mercado.”

En cualquier caso, “hay dos conclusiones/principios básicos que deben prevalecer sobre los demás, y que son, por un lado, el hecho de que no cualquier operador es válido para cualquier hotel y por otro lado, la necesidad de involucrar al operador en el desarrollo hotelero lo antes posible.” Tras estas consideraciones previas, veamos las principales características, así como las ventajas e inconvenientes, de cada figura.

Explotación propia, en gestión propia: Consiste en que el mismo propietario del inmueble lleva a cabo la explotación del negocio hotelero. “Es una figura de gestión aconsejable para hoteles singulares, propietarios con gran experiencia operativa, hoteles con gran número de clientes repetitivos y aquellos hoteles vacacionales vinculados a tour operadores, nacionales o extranjeros.” Se trata de una opción muy extendida en el Perú y que supone una involucración total en la operación hotelera. Las características principales son:

- a. “Total control sobre la operación.
- b. Posibilidad de aplicar un estilo de gestión tan personal como se desee.
- c. Control estricto de gastos, dado el destino directo del beneficio al gestor.
- d. Todo el margen adicional sobre el presupuesto, permanece en manos del propietario.
- e. Trato directo entre gestor/propietario y cliente.
- f. Dificultad de acceso a centrales de reservas.
- g. Requiere mucha experiencia.
- h. Asunción tanto del riesgo inmobiliario como del riesgo de explotación, lo cual, en ocasiones, reduce las posibilidades de crecimiento.
- i. No hay economías de escala.”

Pérez (1998), concluye que; “esta forma de explotación contribuye a una mejor política de mantenimiento de los inmuebles y de sus instalaciones, puesto que, en su caso, las reparaciones necesarias serán realizadas pensando tanto en el servicio a prestar al cliente como en la revalorización de la propiedad de cara al futuro. Pero el principal problema que presenta esta fórmula es la obtención de la financiación necesaria para la adquisición en propiedad de los inmuebles, como consecuencia de las fuertes inversiones de capital exigidas, con los riesgos que ello conlleva.”

- a. “Explotación propia, combinada con afiliación a una agrupación hotelera, la cual proporciona al propietario el acceso a una central de reservas, el disponer de una estructura comercial, conseguir cierta representación en el ámbito nacional y/o internacional, potenciales economías de escala en las compras y el acceso a una red de otros propietarios/operadores.” Las características básicas de esta figura de gestión son:  
El propietario mantiene la identidad, individualidad y la flexibilidad en la gestión del hotel.

El propietario sigue siendo el operador, manteniendo su identidad y el control de gestión.

Se beneficia de la marca, pero no en gran manera.

Participa de una central de reservas.

Costes limitados pero que en cualquier caso pueden ser considerables.

- b.** Explotación propia, combinada con una franquicia hotelera, la cual proporciona los beneficios de la afiliación hotelera antes descritos más los siguientes:
  - “Durante el proceso de desarrollo del proyecto se obtiene apoyo en la selección del solar, análisis de viabilidad, diseños arquitectónicos, especificaciones y financiación.
  - Durante la pre-apertura, el franquiciador proporciona manuales operativos y de sistemas, y jornadas presenciales de apoyo para el personal clave del hotel.
  - Durante la gestión diaria aporta servicios técnicos y de consultoría, así como programas intensivos de formación continua.”

Pérez (1998) indica que: “Una cadena hotelera se compromete a prestar servicios de marketing, de ventas y de promoción a un hotel, así como a ceder la licencia de uso de la marca comercial hotelera y el *know-how* relacionado con la operatividad y el funcionamiento de aquél. A su vez, la concesión de la licencia de uso de la marca comercial de la cadena hotelera conlleva que el hotel franquiciado sea conocido, promocionado y comercializado bajo la misma, durante el período de duración del contrato; duración que suele ser relativamente larga. A su vez, el hotel franquiciado se obliga a abonar una remuneración, que suele estar compuesta por distintas cuotas.”

Casanueva, C., García, J. y Caro, J. (2000) indican que:

Las principales ventajas de la franquicia se resumen a continuación

Ventajas para el franquiciador:

- a. “Es una forma rápida de crecimiento y desarrollo con una necesidad mínima de capital. El capital y el riesgo financiero que supone la inversión corre a cargo de la empresa franquiciada.
- b. Se puede hacer frente a un proceso de expansión rápida sin tener que formar a un grupo de directivos que dirijan las sucursales, ya que los empresarios concesionarios se encargan de la gestión y están motivados para obtener beneficios porque se trata de su propio negocio.
- c. Incrementa directamente los ingresos a través de la venta de productos incluidos en la prestación del servicio de la empresa, por el traspaso de los derechos de la concesión y por los pagos periódicos que suelen estar ligados al volumen de negocios del franquiciado.
- c. Facilita la puesta en marcha de estrategias de publicidad, promoción y marketing estandarizadas, con lo que se suele obtener más notoriedad y diferenciación a unos costes similares.”

**Inconvenientes para el franquiciador:**

- a. “La organización de la red de franquicia y su promoción para encontrar franquiciados supone unos costes elevados.
- b. Se pierde control sobre los productos, servicios y actividades que se ofrecen.
- c. Existen riesgos de incumplimiento del contrato por parte de los franquiciados que perjudiquen la rentabilidad del franquiciador o la imagen de la red.
- d. La rentabilidad de la expansión mediante esta fórmula puede ser menor que la derivada de la expansión dentro del propio negocio.”

### **Ventajas para el franquiciado:**

- a. “La empresa franquiciadora se encarga de la formación continua del franquiciado y de prestarle todo el asesoramiento necesario.
- b. Existe una ventaja competitiva directa por tener asociada al negocio una marca de prestigio con lo que esto conlleva de imagen, reputación y notoriedad.
- c. Calidad estandarizada de los productos y servicios, al ser suministrados directamente por la empresa matriz. Esta se encarga de mantener un control de la calidad ofrecida para que no se deteriore su reputación y la de toda la red de franquicias.
- d. La publicidad y la notoriedad de la marca son la clave del éxito del franquiciador (se venden más productos, se contratan más servicios y existe más interés por pertenecer a la franquicia), por lo que se encarga de realizar importantes inversiones en publicidad de las que se beneficia el franquiciado.
- e. Ayuda financiera del franquiciador, al entrar en su capital en alguna ocasión y, desde luego, es un candidato importante en la financiación de algunas áreas del negocio como las instalaciones iniciales, el stock de existencias, etcétera.
- f. Uso de técnicas y procedimientos para el establecimiento y gestión del negocio, reduciéndose así los riesgos asociados al inicio de una nueva actividad.
- g. El franquiciador puede utilizar economías de escala en las compras de las que se beneficia el franquiciado.
- h. Es habitual que la franquicia incluya la exclusividad en un área geográfica determinada.”

### **Inconvenientes para el franquiciado:**

- a. “Costes derivados de los derechos de concesión o de licencia que merman su rentabilidad.
- b. Los sistemas de producción, de comercialización, de prestación de servicios y de gestión están estandarizados y la empresa franquiciadora supervisa que la franquicia los realice de la misma

forma para no mermar su imagen y su reputación, lo cual supone, en cierto modo, una pérdida de independencia y de control sobre la gestión del negocio.

- c. Se suele establecer la exclusividad de servir los bienes y servicios del franquiciador.
- d. Se adquieren unos activos específicos (instalaciones, mobiliario, etcétera) que difícilmente pueden ser utilizados si se rescinde la franquicia.”

Hay “que considerar que el sistema de franquicias, aun teniendo presente su historial de éxito y su crecimiento, no siempre es la mejor fórmula para que las empresas turísticas incrementen su dimensión organizativa. Existen una serie de factores a tener en cuenta para optar por la franquicia como vía de crecimiento:”

- a. “Si el negocio que se está desarrollando es arriesgado, no es conveniente utilizar la franquicia ya que será difícil encontrar empresas o personas emprendedoras dispuestas a invertir en él.
- b. Es más difícil encontrar franquiciados si la inversión inicial es muy elevada. Este problema se puede suavizar si el franquiciador entra en el capital de la franquicia.
- c. La franquicia debe basarse en un saber hacer y en una fórmula de éxito que pueda ser fácilmente transmisible al franquiciado. Éste debe tener la capacidad de tomar decisiones y debe controlar perfectamente el negocio en beneficio de ambas partes.
- d. La franquicia es aconsejable cuando existe una gran dispersión geográfica o el mercado está lejos de la empresa matriz, ya que su capacidad de control será menor.
- e. Si las actividades son difíciles de supervisar por la matriz es conveniente descentralizar el control y dejar en manos del propietario del establecimiento su correcto funcionamiento.
- f. Si el producto o servicio objeto de la actividad tiene como característica que puede ser vendido o prestado a un mismo cliente en varias ocasiones, será un mejor objeto de franquicia, ya

que, si no es así, el franquiciado puede estar motivado a bajar la calidad para obtener beneficios a corto plazo, perjudicando la imagen del conjunto de la franquicia.”

Explotación por operador hotelero, “en régimen de arrendamiento. Se entiende como tal aquel acuerdo entre la propiedad del inmueble y una empresa gestora, en la que ésta alquila al propietario el hotel (solar, edificio y normalmente el mobiliario, las instalaciones, los elementos decorativos y los equipos) y asume todas las responsabilidades de gestión y obligaciones financieras”.

Cuando se habla de contrato de arrendamiento en el ámbito hotelero, uno de los primeros problemas/dudas que se nos presentan es si estamos hablando de arrendamiento de inmueble o bien se trata de un arrendamiento de industria.

Independientemente de la legislación que sea aplicable, es de destacar el hecho fundamental de la diferencia existente. “En el segundo caso, arrendamiento de industria, el objeto del contrato es el arrendamiento del negocio hotelero, y no del local de negocio en sí, con todas sus pertenencias, instalaciones, enseres y empleados, es decir, el arrendamiento de industria como unidad patrimonial en funcionamiento, Dado que en el arrendamiento de industria no se alquila un inmueble, sino que se alquila un negocio en marcha, esta figura sólo debería ser aplicable a hoteles pre-existentes, ya en funcionamiento.” Mientras que el arrendamiento de inmueble podría ser aplicado tanto en hoteles en construcción, recién aperturados, como a hoteles con años en explotación.

### **2.3.6 Factores clave de éxito de la industria hotelera**

Entre las innumerables aproximaciones que existen para determinar qué factores constituyen la ventaja competitiva de una empresa, entendemos que los recursos intangibles constituyen los factores de

más difícil determinación, pero a su vez de creciente importancia. En este sentido, Uriel (2001) expone que: “los intangibles más importantes serían la adecuada gestión de los recursos humanos en la medida que revierta en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en la organización; los recursos tecnológicos, elemento necesario para alcanzar altas cuotas de competitividad; la reputación, como evaluación de la imagen de la organización y fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años y, finalmente, los recursos organizativos, incluyendo como tales la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control (formales e informales) y los canales de comunicación.”

Refiriéndose en concreto al mercado turístico, los mismos autores exponen que los elementos básicos que configuran el mercado, y sobre los que asientan dichas ventajas competitivas, son los siguientes:

- a. “El precio, como principal determinante de la estructura del mercado, es decir, en la distribución de la demanda según áreas, países y continentes, y también según categorías y modalidades.
- b. Libertad, en la medida en que el producto turístico no ha llegado a ser un bien de lujo, y es, hoy en día, alcanzable por la mayoría. En estas circunstancias el turista tiene la opción de rechazar o elegir aquello que se le ofrezca.
- c. En la actividad turística no hay nada igual, todo es distinto y muchas veces hasta contrapuesto. Esta heterogeneidad supone que se pueda afirmar que no existen dos empresas hoteleras idénticas.”

“En cualquier caso, existen diferentes aproximaciones a los valores, a los criterios, a los factores, especialmente relevantes en el sector turístico/hotelero, algunas de cuyas aproximaciones se exponen a

continuación. Teniendo en cuenta un enfoque primordialmente económico, los condicionantes que permiten diferenciar y jerarquizar el sector turístico se basarían en dos variables, rentabilidad y creación de puestos de trabajo” (Manzano y Porras, 2002).

Desde el punto de vista de la rentabilidad del sector, entendida como participación en la Renta Nacional y como rentabilidad en el ámbito empresarial. “La rentabilidad como participación en la Renta Nacional puede configurarse a través del valor añadido de las actividades que son fundamentalmente turísticas como la hotelería, restauración, transportes y agencias de viajes, o bien, a través del valor añadido de sectores industriales, agrarios o de servicios que están influidos de una forma directa o indirecta por el turismo, como pueden ser las obras de infraestructura, comunicaciones, construcción, etcétera.”

Desde el punto de vista de la creación de puestos de trabajo, el turismo necesita cada día más los servicios de profesionales. “La estructura empresarial turística debe estar preparada para la formación continua de personal que sea competente a la hora de desarrollar las distintas tareas que existen en el sector. Los efectos positivos que tiene la mayor ocupación son, entre otros, un incremento en el nivel de vida, ocasionado por el desarrollo de la productividad regional, y el aumento de las rentas personales disponibles, de tal forma que se produce un trasvase de la población activa de otros sectores económicos hacia el sector turístico.”

Por otra parte, Espinet (1999) resalta que la “decisión de entrar en un mercado supone la consideración de diferentes factores, como los beneficios actuales de las empresas existentes, las barreras de entrada al propio negocio, la reacción que se espera de las empresas existentes, otros posibles competidores futuros, las ventajas competitivas que tenga la empresa a introducirse en el

mercado y los costes irreversibles de obtener la información y tomar la decisión.”

Como barreras de entrada en el negocio hotelero, menciona “la fuerte inversión en capital, la limitación a la movilidad (dificultad de utilizar los activos para otras utilidades), la localización geográfica, la normativa legal y el desconocimiento de cómo funciona el mercado. Como consecuencia de ello indica que puede producirse una potencial guerra de precios que implique una baja rentabilidad inicial, que implícitamente constituye otra barrera de entrada. Como barreras de salida, además de las que podrían denominarse comunes (costes legales de cierre, despidos de personal, etcétera), volvería a incluirse la especialización de la maquinaria, instalaciones y en muchos casos el propio edificio.”

### 2.3.7 Evolución del ciclo de negocio hotelero

Para Jones Lang Lasalle (2003), Las fases de evolución del negocio para cada una de las principales magnitudes del negocio hotelero son:

	NIVEL DE MADURACIÓN DEL NEGOCIO			
	Lanzamiento	Crecimiento	Maduración	Declive
Ingresos de habitaciones	Bajos	Rápido crecimiento	Bajo o nulo	Disminución
Flujo de Caja	Bajo o negativo	Moderado	Alto	Bajo
Competencia	Pequeña	Incrementa en número y fuerza	Mucha competencia	Se reduce en número
Gastos en Marketing	Altos	Continúa alto pero disminuye como % del total de ingresos	Reduciéndose	Muy bajo
Nivel de inversiones	bajo	Moderado	Moderado o alto	Alto

En la figura se puede observar que, “en la fase de lanzamiento, el *cash flow* (o flujo de caja) es negativo como consecuencia de los bajos ingresos de habitaciones y los altos gastos de marketing. En esta fase, aún de pequeña competencia por la reducida cuota de mercado, el

nivel de inversión es bajo como consecuencia de la reciente apertura del hotel.”

“En la fase de crecimiento los ingresos se incrementan rápidamente, los costes disminuyen más de forma porcentual sobre ingresos que en valor absoluto, lo cual permite un moderado incremento del flujo de caja, haciendo frente a un cierto nivel de inversiones que permita afrontar también el incremento de la competencia y el paso del tiempo en el hotel.”

En la fase de maduración, los ingresos se estabilizan a un nivel alto, los gastos de marketing se reducen, por lo que se genera un alto volumen de caja que permite afrontar las inversiones, al mismo tiempo que el negocio existente empuja a una revalorización de los activos.

“En la fase de declive, el *cash flow* disminuye, aunque la ausencia de gastos de marketing permite que su reducción no sea tan dramática y permita afrontar el alto nivel de inversiones.”

## **CAPÍTULO III**

### **3. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. HIPÓTESIS, VARIABLES Y OBJETIVOS:**

##### **Hipótesis**

Un sistema de costos A.B.C mejora la rentabilidad en los establecimientos de hospedaje de la Región Tumbes.

**Variables: Independiente: Sistema de costos ABC**

##### **Indicadores:**

##### **a. Producción:**

1. Entorno Productivo.
2. Rotación de Ítems.
3. Crecimiento.

##### **b. Inversión:**

1. Competitividad.
2. Rendimiento esperado.
3. Beneficio.
4. Satisfacción.

**Variable Dependiente: Rentabilidad.**

##### **Indicadores:**

##### **a. Ventas:**

1. Disponibilidad inmediata.
2. Líneas de negocios.
3. Margen bruto.
4. Margen operacional.

### **3.2. Definición de objetivos:**

#### **Objetivo General:**

Proponer un diseño de sistema de costos ABC para mejorar la rentabilidad en los establecimientos de hospedaje de la región Tumbes.

#### **Objetivos Específicos:**

B.1 Analizar la situación en la que se encuentran las empresas hoteleras de la región Tumbes.

B.2 Identificar los aspectos que limitan la implementación de un sistema de costos ABC.

B.3 Proponer un diseño de sistema de costos basado en actividades

### **3.3. DISEÑO METODOLÓGICO.**

#### **3.3.1. Tipo de estudio.**

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva, debido que se buscó tomar de la realidad, la información necesaria para describir los hechos del sector hotelero y sistematizarlos a través del proyecto para la consecución de los objetivos que estamos planteando. El Diseño de la investigación es No Experimental.

#### **3.3.2. Materiales:**

- a) Guía de entrevista.
- b) Cuestionario.
- c) Guía de análisis documental.

### **3.3.3. Equipo:**

**Equipo de cómputo.** - para poder hacer uso de los programas como el Excel, Word, y el Software Spss, para el análisis de las encuestas.

### **3.3.4. Población y muestra:**

#### **a. Población.**

La población estuvo constituida por todos los establecimientos de hospedaje en el departamento de Tumbes- 204 (enero- julio -2018), con 3401 habitaciones. *Fuente: Compendio 2018.*

#### **b. Muestra.**

El tamaño de muestra ascendió a 16 empresas de hospedaje de la región de Tumbes: (Anexo N° 03).

### **3.3.5. Método de investigación.**

Durante la fase de investigación y de trabajo de gabinete, se hizo uso de los siguientes métodos de investigación:

Método Inductivo. -Mediante este método se analizó la información recolectada por encuestas y por la observación en el transcurso del proceso de tal manera que se pudo tener diferentes herramientas de gestión para mejorar la rentabilidad y a partir de ahí reunir toda la información que nos fue posible obtener para proponer un diseño, que resultado aplicable a los negocios en estudio con la finalidad de solucionar su problemática para mejorar la calidad y rentabilidad en forma real y de manera oportuna.

### **3.3.6. Técnicas de Investigación.**

Las técnicas que se han utilizado durante la investigación han sido las siguientes:

- a. **“Observación directa:** Esta técnica se vino aplicando desde el primer momento en que se decidió realizar la investigación y se seguirá aplicando durante la fase de ejecución para observar las actividades que realizan para preparar sus productos y la forma de servicio al público, así como la distribución de la infraestructura, acondicionamiento de los ambientes para cocina y atención al público; tratando de obtener toda la información posible para diseñar el sistema de costos ABC.
  
- b. **La Encuesta:** La encuesta se aplicó en la forma de cuestionario, de manera personalizada aplicadas a cada uno de los miembros que laboran en cada empresa; en la que se plasmaron preguntas de carácter preliminar, en donde investigamos los aspectos generales de las empresas y preguntas centrales que nos permitan conocer y confirmar los datos observados en las empresas u obtener nueva información a la que no habíamos tenido acceso antes o no se tenía conocimiento de su existencia.”

### 3.3.7. Recolección de Información.

La recolección de información, se hizo a través de dos formas:

- a. **De tipo bibliográfico** “para obtener toda la información existente sobre el tema, como antecedentes, marco teórico sobre lo relacionado al diseño del sistema de costos; además de ello conocer la opinión de los diferentes investigadores que han abordado este tema.
  
- b. **Trabajo de campo**, a través de las visitas que realizamos a la empresa en estudio, para conocer los ambientes en donde operan y que tipo de actividades realizan durante el desarrollo de su proceso productivo, aplicando las técnicas de la observación directa, la entrevista y la aplicación de una encuesta en la forma de cuestionario escrito, aplicado de manera personalizada.”

### **3.3.8. Procesamiento y Análisis de Información.**

Obtenida la información, a través de la observación de las actividades que realizamos en los restaurant en estudio, así como la obtenida mediante las entrevistas y la aplicación de la encuesta en forma de cuestionario aplicada a los dueños, personal administrativo, operativo; procederemos al análisis y procesamiento de datos de los aspectos más relevantes de la información, determinándose que actividades se relacionan con la generación del producto, el cual sirva como medio para poder identificar cuál de todas estas actividades es necesario implementar y/o mejorar con la finalidad que todas las actividades se encuentren alineadas al Diseño a proponer.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADO Y DISCUSIÓN

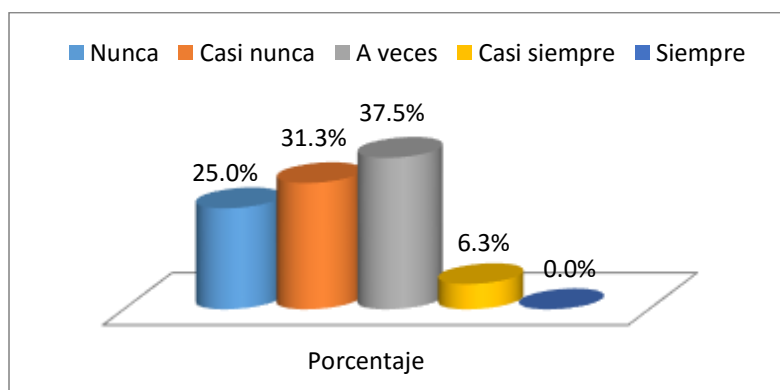
Sistema de Costos A.B.C

4.1. El Indicador Producción tenemos como resultados en el cuadro 1.

**Cuadro 01: Perspectiva Clara.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	25.0%
Casi nunca	5	31.3%
A veces	6	37.5%
Casi siempre	1	6.3%
Siempre	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 01: Perspectiva clara.**

Fuente: encuesta aplicada

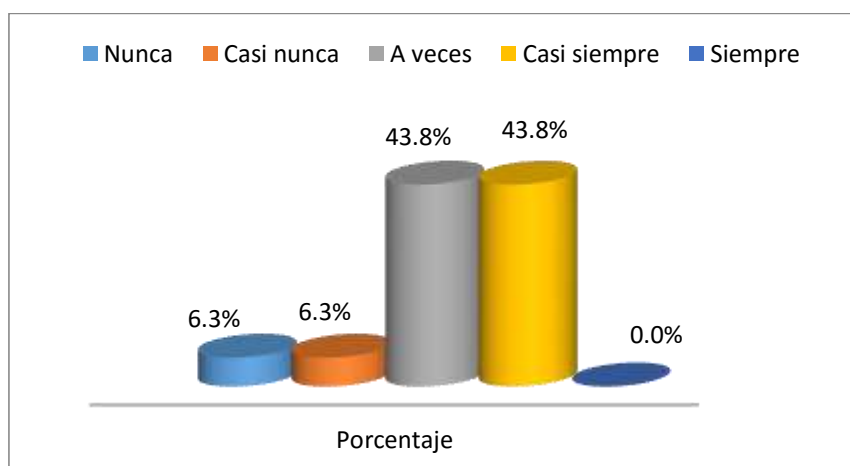
**Análisis:** Del total de encuestados, el 56.3% manifestaron que nunca o casi nunca el sistema de costos ABC les permite tener una perspectiva clara del servicio, mientras que el 43.8% indicaron que a veces.

**Comentario:** De lo anteriormente analizado, podemos expresar que es necesario fortalecer las ventajas del sistema de costos ABC a fin de que tengan conocimiento de las perspectivas claras del servicio.

**Cuadro 02: Toma de Decisiones.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.3%
Casi nunca	1	6.3%
A veces	7	43.8%
Casi siempre	7	43.8%
Siempre	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 02: Toma de decisiones.**

**Fuente: encuesta aplicada**

**Análisis:** Del cuadro 02 podemos apreciar que el 43.8% de los encuestados indicaron que casi siempre el entorno productivo ayudara a la toma de decisiones sobre la inversión, mientras que otro 43.8% manifestó que a veces.

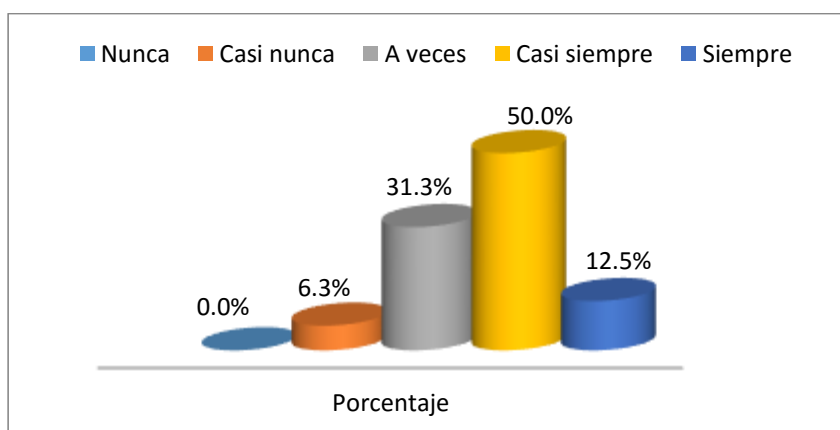
**Comentario:** En razón a lo analizado anteriormente, es necesario indicar que la mayoría está de acuerdo en que el entorno productivo ayuda a la

toma de decisiones sobre la inversión por lo que hace muy necesario tener en cuenta el sistema que aplican.

**Cuadro 03: Rotación de la oferta.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	1	6.3%
A veces	5	31.3%
Casi siempre	8	50.0%
Siempre	2	12.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 03: Rotación de la Oferta.**

Fuente: encuesta aplicada

**Análisis:** Del cuadro indicado, podemos apreciar que del total de encuestados el 93.8%, manifestaron que la rotación de la oferta influirá en el proceso del servicio.

**Comentario:** Cabe mencionar que la oferta influye en el proceso del servicio, implica que la capacidad productiva y la oferta debe estar acorde con la capacidad instalada de la empresa.

#### Cuadro 04. Posición económica

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%
A veces	6	37.5%
Casi siempre	8	50.0%
Siempre	2	12.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.

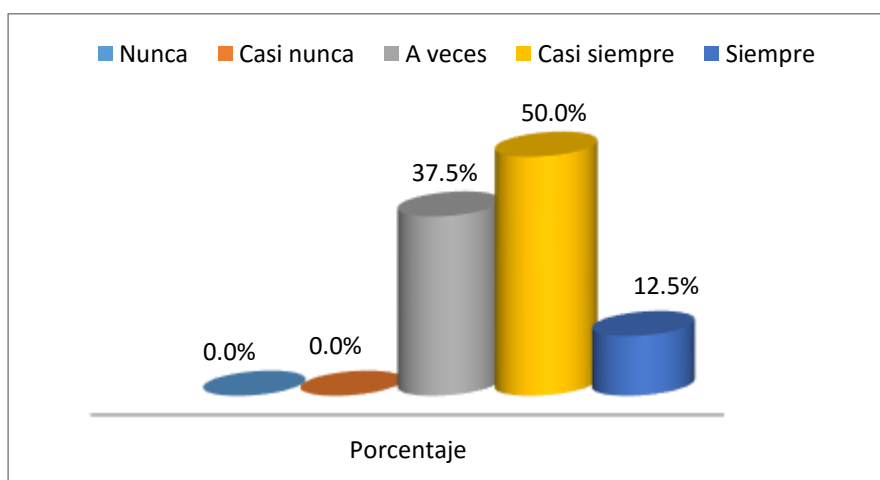


Figura 04: Posición Económica.

Fuente: encuesta aplicada

**Análisis:** Del cuadro observado anteriormente, podemos manifestar que casi siempre, 50%, expresa que el crecimiento de trabajo genera una mejor posición económica en el servicio.

**Comentario:** Es cierto, cuando se indica crecimiento de trabajo, cabe indicar que se trata de una mayor productividad a fin de aplicar racionalmente los recursos, lo que conlleva a que la empresa mejore su posicionamiento económico en el servicio.

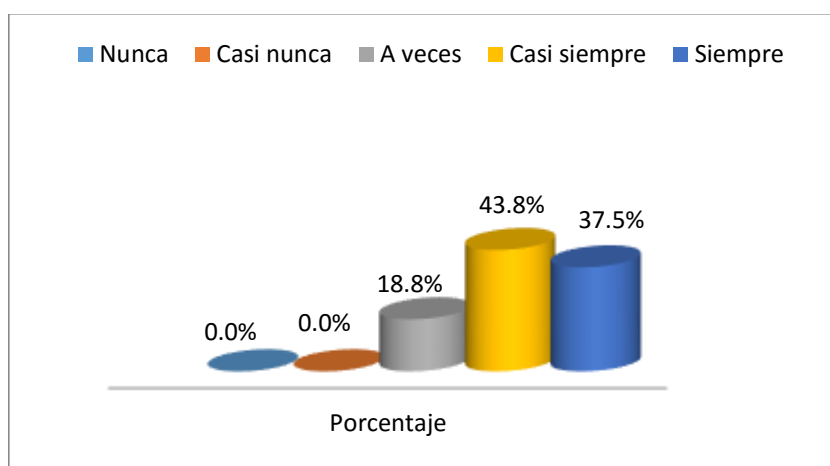
## 4.2. El Indicador Inversión.

Tenemos como resultados en el cuadro 5.

**Cuadro 05: La Competitividad.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%
A veces	3	18.8%
Casi siempre	7	43.8%
Siempre	6	37.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 05: La Competitividad.**

Fuente: encuesta aplicada

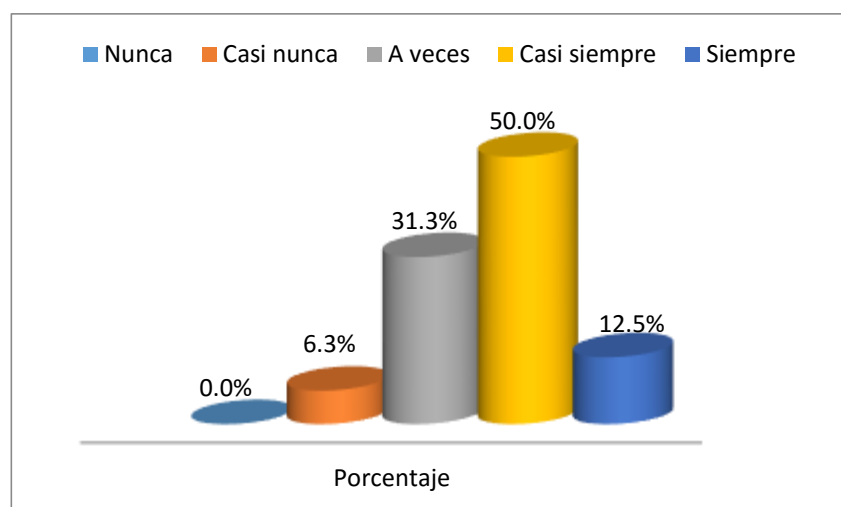
**Análisis:** Del total de encuestados, el 18.8% indica que a veces, el 43.8%, casi siempre y el 37.5% que siempre la competitividad determina la inversión en el sistema de costos ABC.

**Comentario:** Se puede expresar que para que una empresa sea competitiva debe contar con un buen sistema de costos que brinde la información necesaria y oportuna para tomar decisiones en la inversión.

**Cuadro 06: Rendimiento Esperado.**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	1	6.3%
A veces	5	31.3%
Casi siempre	8	50.0%
Siempre	2	12.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 06: Rendimiento esperado.**

Fuente: encuesta aplicada

**Análisis:** Ante la pregunta aplicada a los encuestados, sobre si el sistema de costos ABC inferirá en el rendimiento esperado de la empresa, el 93.8% manifiesta que casi siempre o siempre, este sistema infiere.

**Comentario:** Los empresarios, indican que este sistema sí inferirá en el rendimiento que se espera de la empresa y es precisamente al orden del registro de las operaciones y la información oportuna que brinda la misma.

### Cuadro 07: Satisfacción del Servicio

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	1	6.3%
A veces	5	31.3%
Casi siempre	7	43.8%
Siempre	3	18.8%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.

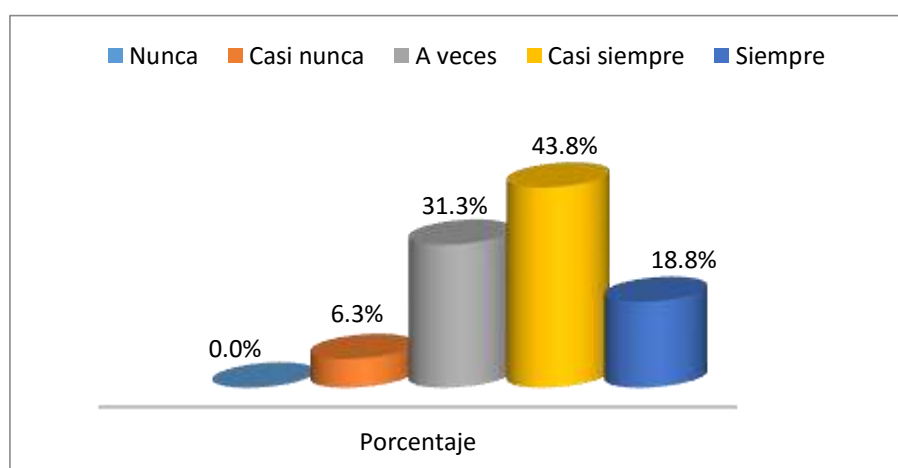


Figura 7: Satisfacción del Servicio.

Fuente: encuesta aplicada

**Análisis:** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta, podemos apreciar que el 43.8% indica que casi siempre y el 18.8% que siempre, consideran que el sistema de costos A.B.C ayuda a satisfacer el servicio empresarial:

**Comentario:** Esto debido a que este sistema ofrece una información más detallada y oportuna que facilita al funcionario, poder tomar mejores decisiones en bien del logro de los objetivos de la empresa.

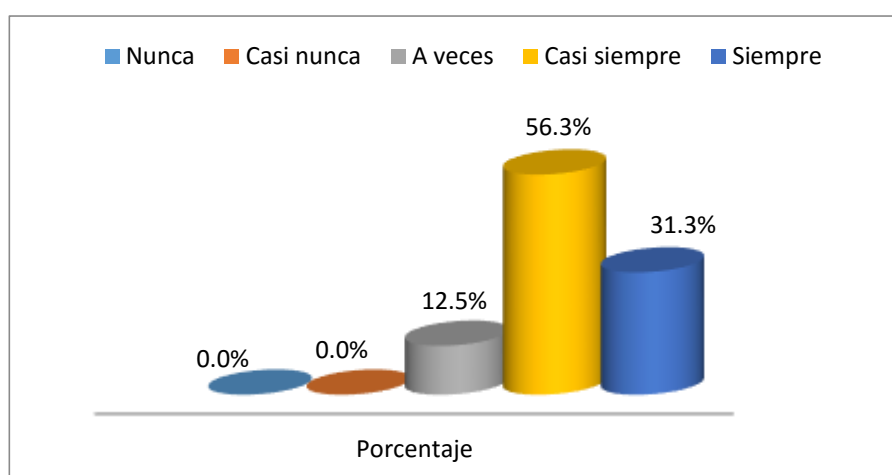
### 4.3. Resultados de la Dimensión Rentabilidad.

#### Indicador ventas.

**Cuadro 08: Determinación de la Rentabilidad.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%
A veces	2	12.5%
Casi siempre	9	56.3%
Siempre	5	31.3%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 08: Determinación de la Rentabilidad.**

Fuente: encuesta aplicada

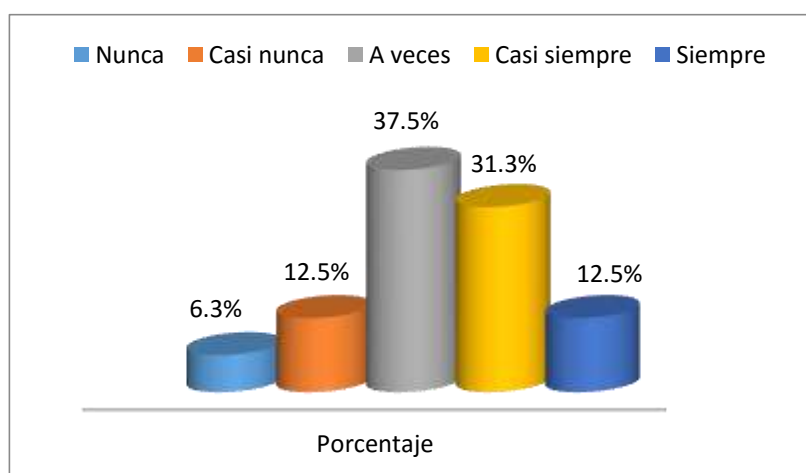
**Análisis:** Teniendo en cuenta la información del cuadro 08 podemos apreciar que el 56.3% de los encuestados manifestaron que casi siempre se determina la rentabilidad al recurrir a la información inmediata sobre las ventas.

**Comentario:** Claro, siempre que la información sea oportuna, y que además estas operaciones sean registradas en libros debidamente ordenado cronológicamente.

**Cuadro 09: Analizar la rentabilidad.**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	6.3%
Casi nunca	2	12.5%
A veces	6	37.5%
Casi siempre	5	31.3%
Siempre	2	12.5%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 09: Analizar la rentabilidad.**

Fuente: encuesta aplicada

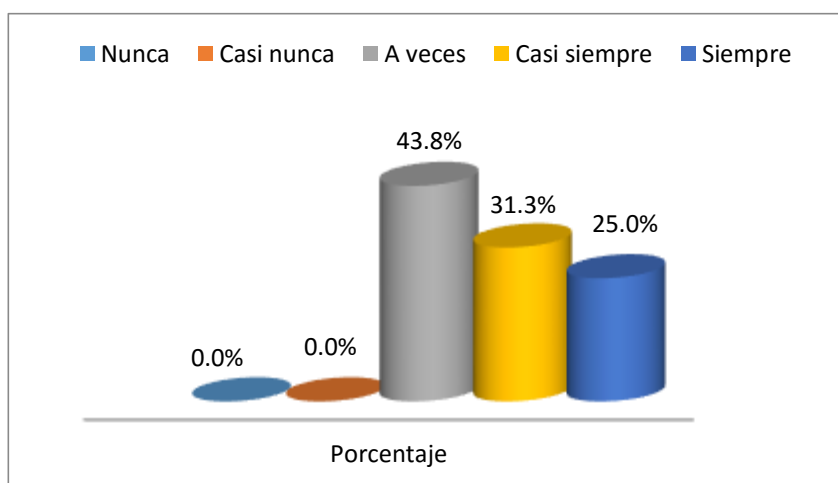
**Análisis:** La gran mayoría de los encuestados expresan que el agotamiento es determinante para analizar la rentabilidad de las ventas, esto lo podemos apreciar en un 37.5 % que indica a veces y un 31.3 % que casi siempre.

**Comentario:** El agotamiento, es un indicador preponderante y determinante para analizar la rentabilidad en las ventas.

**Cuadro 10: Economía Interna.**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%
A veces	7	43.8%
Casi siempre	5	31.3%
Siempre	4	25.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 10: Economía Interna.**

Fuente: encuesta aplicada

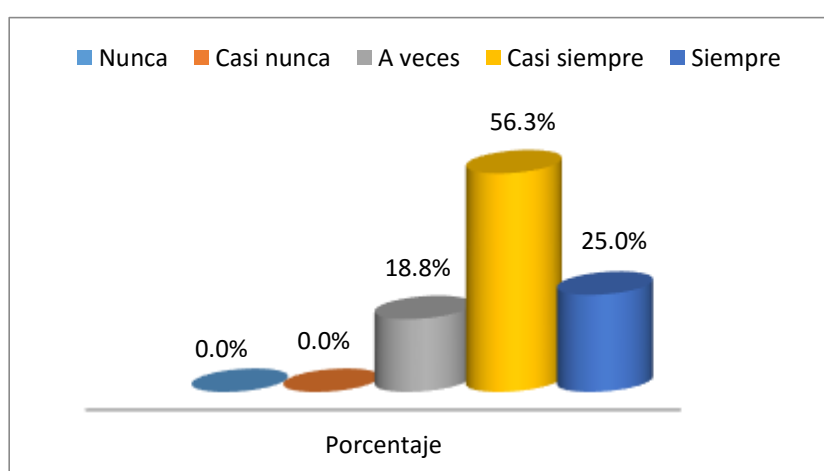
**Análisis:** El 43.8% de los encuestados indican, a través de sus respuestas que a veces la economía interna se vea en base al análisis de la rentabilidad, mientras que un 31.3 % manifiesta que casi siempre y un 25% que siempre.

**Comentario:** Todo análisis de la rentabilidad, refleja la economía interna de la empresa.

**Cuadro 11: Desarrollo de líneas.**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%
A veces	3	18.8%
Casi siempre	9	56.3%
Siempre	4	25.0%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada



**Figura 11: Desarrollo de líneas.**

Fuente: encuesta aplicada

**Análisis:** El 56.3% de los encuestados indica que casi siempre y un 25% que siempre los desarrollos de las líneas de negocio serán fundamental para la rentabilidad de las ventas

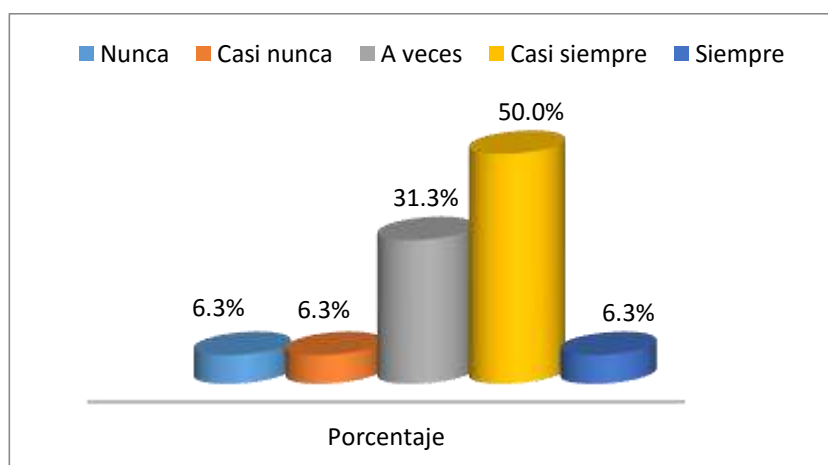
**Comentario:** Es cierto que el fortalecimiento de las actividades y líneas del negocio es muy fundamental para una mejor rentabilidad de las ventas.

## Margen Operacional

**Cuadro 12: Capital vigente.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	6.3%
Casi nunca	1	6.3%
A veces	5	31.3%
Casi siempre	8	50.0%
Siempre	1	6.3%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente : encuesta aplicada.



**Figura 12: Capital Vigente.**

Fuente: encuesta aplicada

**Análisis:** El 50.0% de los encuestados indica que casi siempre y un 6.3% que siempre el capital es fundamental para invertir en el desarrollo del margen operacional para tener rentabilidad.

**Comentario:** La inversión será siempre fundamental para contribuir con el desarrollo de las actividades y obtener de esta manera una mayor rentabilidad.

### Cuadro 13: Proyectado de ganancias

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%
A veces	8	50.0%
Casi siempre	7	43.8%
Siempre	1	6.3%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.

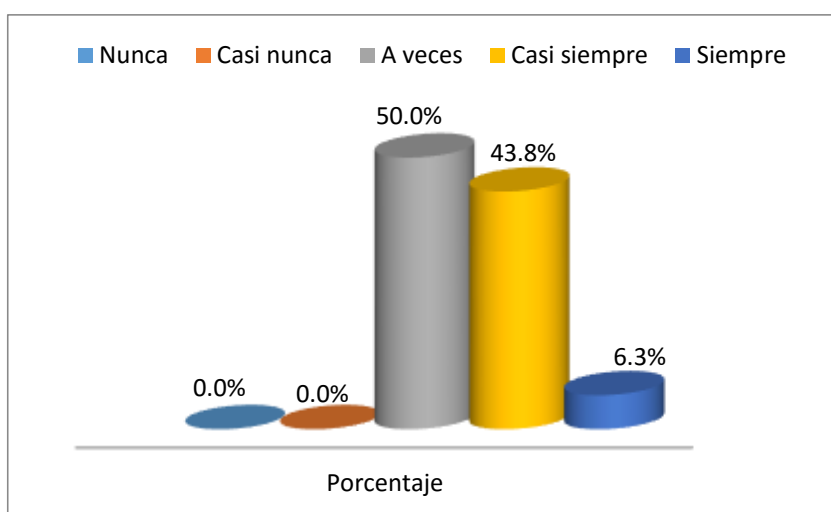


Figura 13: Proyectado de ganancias.

Fuente: encuesta aplicada

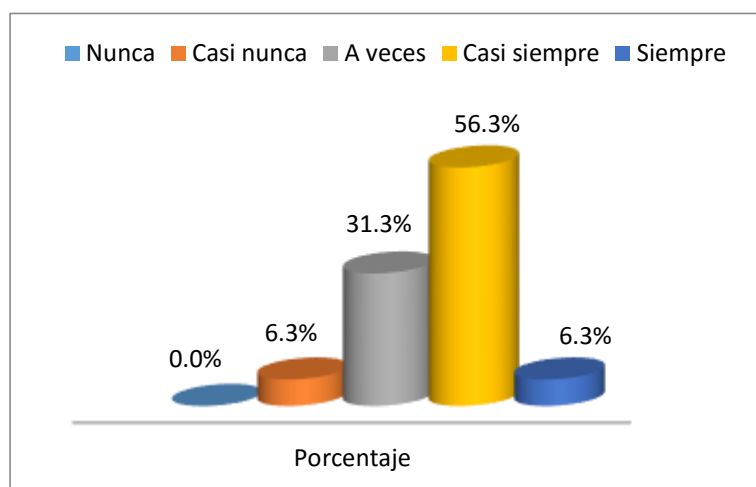
**Análisis:** La gran mayoría de los encuestados 50% y 43.8 % expresaron que a veces y casi siempre es posible tener un proyecto con ganancia futura teniendo en cuenta la rentabilidad actual.

**Comentario:** Teniendo en cuenta la rentabilidad actual de la empresa, es posible un proyecto que genere ganancias en el futuro.

**Cuadro 14: Líneas de negocios**

<b>Escala</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0	0.0%
Casi nunca	1	6.3%
A veces	5	31.3%
Casi siempre	9	56.3%
Siempre	1	6.3%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>

Fuente: encuesta aplicada.



**Figura 14: Líneas de negocios.**

Fuente: encuesta aplicada

**Análisis:** De la gran mayoría de los encuestados expresaron que casi siempre, 56.3% y siempre es factible que las líneas de negocio se puedan unificar para obtener una rentabilidad.

**Comentario:** De lo anterior podemos expresar que las unificaciones de las líneas de negocios hacen factible obtener una mejor rentabilidad en la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COSTOS A.B.C**

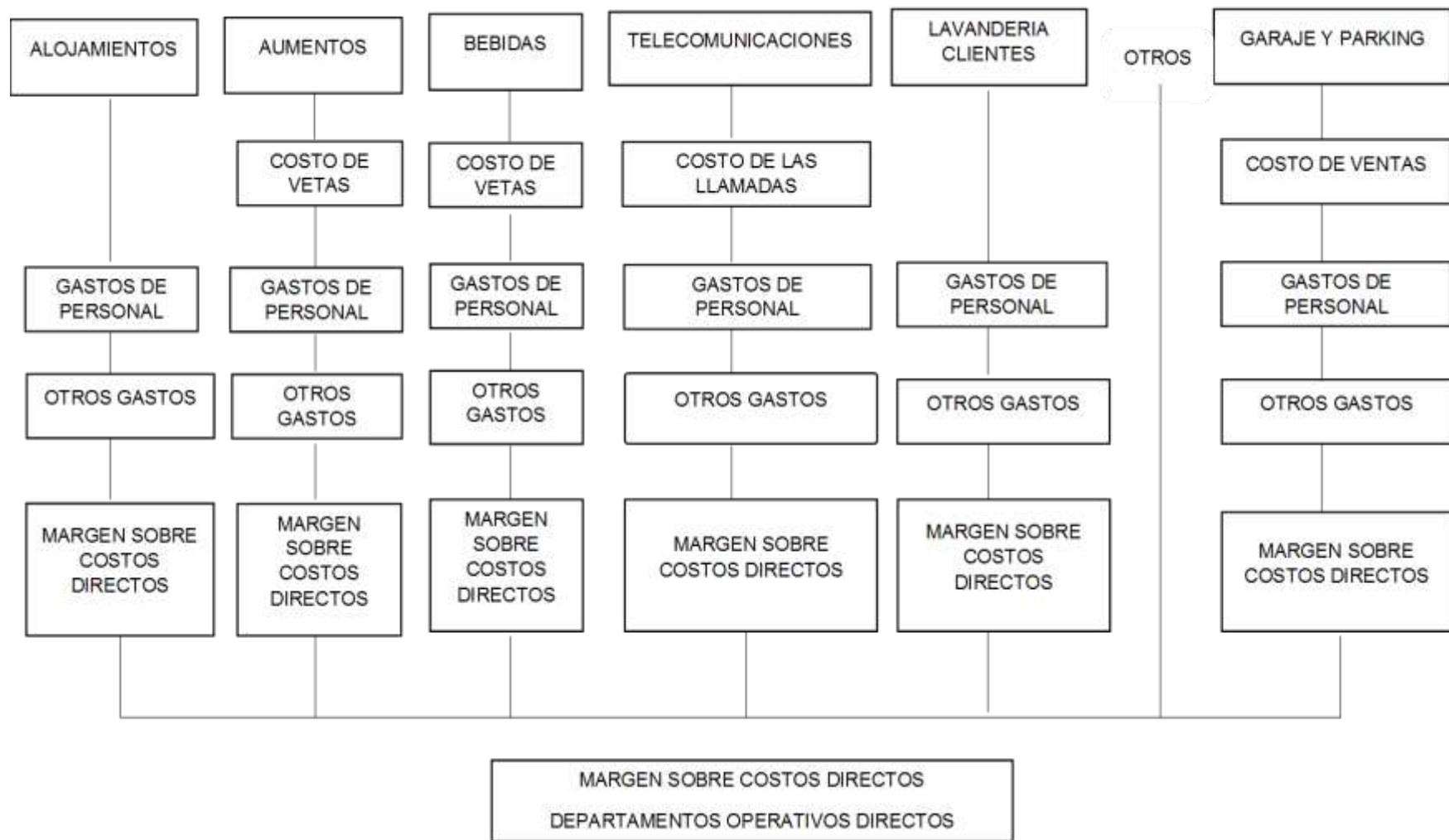
#### **5.1 Información analítica de cada departamento**

Los departamentos se dividen en dos clases:

- a. Departamentos operativos: Serían aquellos que prestan servicios relacionados con la actividad hotelera y cuyos servicios son facturados a los clientes. En este trabajo los denominaremos departamentos operativos directos.
- b. Gastos operativos no redistribuidos: Corresponden a aquellos departamentos que no generan ingresos, o al menos su actividad principal no es ésta. Prestan servicios relacionados con la actividad pero que no son facturados a los clientes (comercial, administración, seguridad, etcétera). En este trabajo los denominaremos departamentos operativos indirectos.

El primer nivel de determinación y análisis de resultados consiste en determinar el margen obtenido en cada una de las actividades que se desarrollan en los departamentos operativos directos, enfrentando para ello los ingresos netos de la actividad con los costos específicos de la misma, distinguiendo el costo de ventas, los gastos de personal y los restantes gastos directamente relacionados con la actividad.

La estructura básica de los estados analíticos que se establece para cada una de estas actividades operacionales, es la siguiente:



## 5.2 La cuenta de resultados

En la parte anterior se ha analizado la estructura de la cuenta de resultados, la filosofía de *direct costing* en la que se ampara, y los distintos estadios que conforman la cuenta de resultados global. “En esta parte se analizará en mayor detalle, prestando atención a los principales departamentos en los que frecuentemente se divide en un hotel, así como algunas características de gestión de costos e ingresos vinculados a cada uno de ellos.”

Tal como anticipábamos en la parte anterior, se entiende por departamento aquella área de negocio del hotel con unas características de gestión independiente de las restantes áreas y que permite la asignación a cada uno de ellos de ingresos y costes (tanto operativos como no operativos), bajo la premisa de encontrar siempre la correlación entre el responsable/gestor de dicho departamento y la cuenta de resultados del mismo.

A efectos del cálculo y control de costos, los departamentos de un hotel se dividen entre departamentos operativos directos, departamentos operativos indirectos y gastos no operativos. “Los primeros son los que generan ingresos facturables a los clientes por actividades de tipo hotelero; en líneas generales, los segundos corresponden a departamentos de apoyo a los departamentos operativos, mientras que los gastos no operativos no están directamente relacionados con la actividad hotelera.”

Los departamentos operativos directos son los siguientes:

- a. Habitaciones.
- b. Alimentación o comidas.
- c. Bebidas.

En ocasiones estos dos últimos conforman un único departamento, denominado restauración.

- a. “Telecomunicaciones.
- b. Garaje y parking.
- c. Lavandería de clientes.
- d. Centro de salud (gimnasio y sauna).
- e. Piscina.
- f. Otros departamentos operativos”

El departamento operativo más importante es el de habitaciones. El departamento de habitaciones, en función del tamaño del hotel, puede tener varios sub-departamentos:

- a. “Habitaciones (director de habitaciones, director de guardia).
- b. Recepción (jefe de recepción, recepcionistas, etcétera).
- c. Conserjería (conserjes, botones, mozos de equipajes, porteros, chóferes, etcétera).
- d. Pisos (gobernanta, encargada de lavandería, limpiadoras, etcétera).
- e. Facturación (jefe de facturación, administrativos del área, etcétera).
- f. Caja (jefe de caja, cajeros, etcétera).
- g. Reservas (jefe de reservas, asistentes, etcétera).
- h. Lo mismo ocurre con el departamento de restauración, que suele subdividirse en varios sub-departamentos:
  - i. Dirección (director de restauración, por ejemplo).
  - j. Cocina (jefe de cocina, pastelero, encargado de cuarto frío, almaceneros, cocinero, friega platos, etcétera).
  - k. Restaurantes (camareros, etcétera).
  - l. Servicio de habitaciones (responsable de servicio de habitaciones, camareros de pisos, etcétera).
  - m. Banquetes (responsable de banquetes, coordinador de eventos, etcétera).
  - n. Minibares y máquinas de venta automática (responsables, reponedores, etcétera).
  - o. Bares (jefe de bares, *barman*, camareros, etcétera).
  - p. Discoteca (jefe de discoteca, camareros, relaciones públicas, *discjockey*, porteros, vigilantes, etcétera).”

Departamentos operativos indirectos. Los departamentos operativos indirectos son los que prestan servicios relacionados con la actividad hotelera, pero se trata de servicios no facturables a los clientes. Como ejemplos, pueden citarse los siguientes:

- a. "Administración y gastos generales, que suele incluir sub-departamentos tales como dirección, compras, contabilidad y finanzas.
- b. Recursos humanos.
- c. Sistemas de información.
- d. Seguridad.
- e. Marketing, que puede dividirse en ventas, marketing, publicidad-promoción y relaciones públicas.
- f. Transporte.
- g. Mantenimiento y reparaciones.
- h. Costo de energía y otros suministros."

En los hoteles se considera que los costos directos son aquellos cuya responsabilidad recae en un departamento o en el responsable del departamento, mientras que los costos indirectos son aquellos costos que no pueden ser asignados de forma objetiva y con facilidad a los departamentos. Por este motivo, estos costos no suelen ser responsabilidad de los responsables de departamentos operativos.

"Al utilizar el sistema de costos directos para el cálculo del costo de un producto o servicio, se tienen en cuenta sólo aquellos costos que son directamente asignables (con criterios objetivos) al producto o servicio correspondiente. Con este sistema se puede obtener la cuenta de resultados por cada una de las líneas de generación de ingresos del hotel, lo cual es muy útil para analizar el margen de contribución (ventas menos costos directos) que genera cada línea de actividad."

En líneas generales, cada departamento tendrá las siguientes grandes categorías de imputación de ingresos y costos, que determinarán un resultado para el mismo:

- a. “Departamentos operativos directos:
  - b. Ingresos.
  - c. Costo de ventas.
  - d. Personal.
  - e. Otros costos.”
- Departamentos operativos indirectos:
    - a. Personal.
    - b. Otros costos.
- Otros costos no operativos:
    - a. Ingresos y gastos por alquileres.
    - b. Tributos.
    - c. Gastos financieros.
    - d. Amortizaciones.
    - e. Otros gastos societarios.

Para las actividades que prestan un servicio «puro», como es el caso de habitaciones, se suprime el cálculo de margen bruto, calculando directamente el resultado de la actividad.

A continuación, incluimos alguno de estos estados “analíticos, concretamente los de los departamentos de habitaciones, alimentos y bebidas, por considerar que son las actividades básicas para cualquier hotel; las restantes actividades son actividades menos generalizadas en el hotelería y, por otro lado, sus estados analíticos no son muy distintos a los analizados.”

#### **Cálculo del resultado del departamento «habitaciones».**

En este centro se incluyen todos los ingresos y los gastos provenientes de las habitaciones y salones para convenciones y conferencias (excluyendo banquetes).

Al ser una actividad puramente de servicios, el esquema del cálculo del margen neto se simplifica al eliminar el concepto «coste de ventas» y, consecuentemente, el «margen bruto».

El estado analítico propuesto se muestra en las siguientes figuras:

<b>DEPARTAMENTO DE HABITACIÓN</b>	<b>Periodo</b>
INGRESOS DESCUENTOS INGRESOS NETOS GASTOS Sueldos Salarios Complementos salariales <b>Total, Gastos de Personal</b> Otros gastos: Televisión por cable / Vídeo Comisiones a terceros Contrata de limpieza Transporte de clientes Lavandería y Limpieza en seco Lencería Otros gastos operativos Reservas Telecomunicaciones Formación Uniformes Otros Total, otros gastos TOTAL, GASTOS RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO	

<b>DEPARTAMENTO DE ALIMENTACIÓN</b>	<b>Periodo</b>
<p>INGRESOS TOTALES (a+b)  INGRESOS (a)  - DESCUENTOS  INGRESOS NETOS  - COSTE DE VENTAS  Coste de los alimentos consumidos  Menos: Coste de la comida del personal  Menos: Alimentos transferidos a «bebidas»  Más: Bebidas transferidas a «alimentos»  Coste neto de ventas alimentos  Otros costes de ventas  Total, coste neto de ventas  <b>MARGEN BRUTO EN VENTA DE ALIMENTOS</b>  <b>OTROS INGRESOS (b)</b>  Habitaciones alquiladas para reuniones.  Ingresos varios de banquetes  Cargos varios a clientes  Total, otros ingresos  <b>MARGEN BRUTO EN OTROS INGRESOS</b>  - GASTOS  Sueldos y salarios  Complementos salariales  Total, gastos de personal  Otros gastos:  Vajilla, cristalería, cubertería, lencería  Servicios contratados  Lavandería y limpieza en seco  Permisos y licencias  Gastos varios de banquetes  Música y animación  Otros servicios  Telecomunicaciones  Formación  Uniformes  Otros  Total, otros gastos  <b>TOTAL GASTOS</b>  <b>RESULTADO DEL DEPARTAMENTO</b></p>	

<b>DEPARTAMENTO DE BEBIDAS</b>	<b>Periodo</b>
INGRESOS TOTALES (a+b) INGRESOS (a) - DESCUENTOS INGRESOS NETOS - COSTE DE VENTAS Coste de la bebida consumida Menos: Bebidas transferidas a «alimentos» Más: Alimentos transferidos a «bebidas» Coste neto de ventas de bebidas Otros costes de ventas Total, coste neto de ventas <b>MARGEN BRUTO EN VENTA DE BEBIDAS</b> <b>OTROS INGRESOS (b)</b> Cubiertos Cargos varios a clientes Total, otros ingresos <b>MARGEN BRUTO EN OTROS INGRESOS</b> - GASTOS Sueldos y salarios Complementos salariales Total, gastos de personal Otros gastos: Vajilla, cristalería, cubertería, lencería Servidos contratados Aperitivos gratis Lavandería y limpieza en seco Permisos y licencias Gastos varios de banquetes Música y animación Otros servicios Telecomunicaciones Formación Uniformes Otros Total, otros gastos <b>TOTAL GASTOS</b> <b>RESULTADO DEL DEPARTAMENTO</b>	

## **Cálculo del resultado de los departamentos «alimentos» y «bebidas».**

El análisis de estas actividades se realiza sobre la base de la naturaleza de los artículos vendidos (alimentos y bebidas), y no por los lugares de venta (restaurante, cafetería, bar, servicio de habitaciones y banquetes), es aconsejable realizar un doble análisis: por la naturaleza de los artículos y por puntos de ventas.

Esta posibilidad mejora el modelo, ya que para los hoteles es realmente importante analizar la rentabilidad de cada uno de esos puntos de venta, pues la relación ingresos/consumo de alimentos y bebidas no es la misma en el restaurante, en la cafetería o en la celebración de banquetes.

La mejora de productividad de un restaurante puede lograrse a través de las

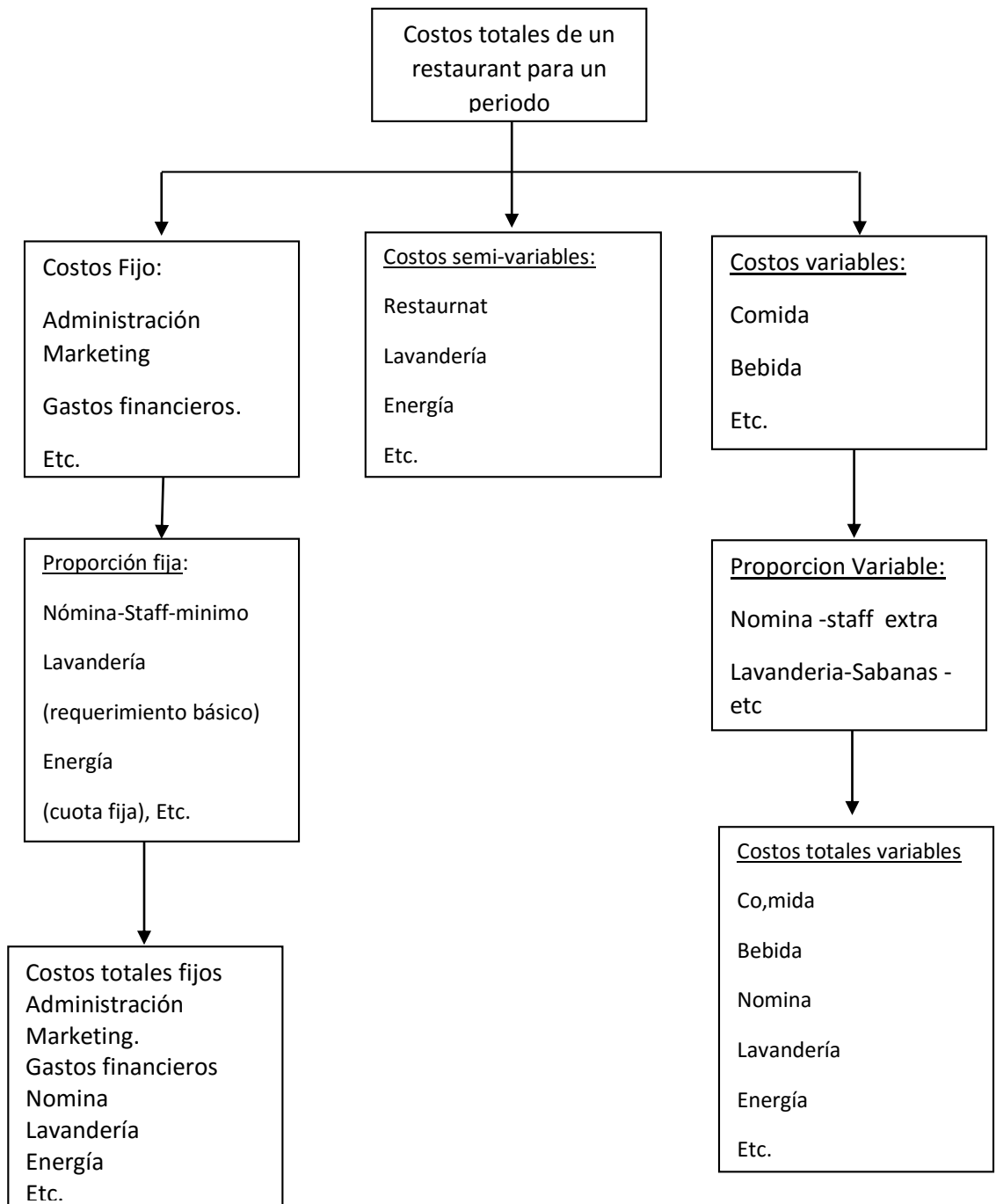
### **Siguientes acciones:**

- a. “Reducir la hora punta, acción posiblemente fácil de decir, pero más difícil de puesta en práctica. Para ello, el gestor puede ofrecer algún tipo de oferta/atractivo para llenar la oferta de mesas fuera de la hora punta, por ejemplo, a través de la oferta de menús diferentes o subvencionar bebidas o cafés. En determinadas áreas vacacionales, el alisamiento de la demanda viene derivado del propio mix de clientes, al coincidir turistas extranjeros y nacionales con hábitos de horas de almuerzo y cena tan diferentes que solucionan este problema.
- b. Mejorar la capacidad de producción, de forma que el tiempo de servicio se reduzca y permita una mayor rotación de servicios a ofrecer.
- c. Reducir el carácter aleatorio de la demanda a través de la puesta en práctica de políticas de reserva previa de mesa. Esta política, dependiendo del tipo de servicio, puede tener una mala acogida inicial por el cliente, aunque finalmente redundará en una mayor satisfacción del mismo en la medida que su puesta en práctica se traslade en un servicio más rápido y sin esperas.”

A Continuación, se expone una metodología de análisis de los costes de restauración para un período determinado:

### Criterios de asignación de ingresos y costos

#### Análisis de costos de restauración



**ESTRUCTURA DE CUENTAS DE RESULTADO POR DEPARTAMENTOS**

Departamentos operativos directos	Ingresos	Costos		Otros	
		Ventas	Personal	Costes	Resultado
Habitaciones	x	x	x	x	x
Alimentación	x	x	x	x	x
Bebidas	x	x	x	x	x
Telecomunicaciones	x	x	x	x	x
Tiendas	x	x	x	x	x
Parking	x	x	x	x	x
Lavandería de clientes	x	x	x	x	x
Piscina	x	x	x	x	x
Deportes	x	x	x	x	x
Otros ingresos (alquileres, comisiones,)	x	x	x	x	x
-----					
Total departamentos operativos directos	a	- b	- c	- d	= e
Departamentos operativos indirectos					
Administración			x	x	x
Recursos humanos			x	x	x
Sistemas de información			x	x	x
Seguridad			x	x	x
Marketing			x	x	x
Mantenimiento			x	x	x
Electricidad, gas, agua, y otras energías			x	x	x
-----					
Resultado Operativo Bruto	a	- b	- f	- g	= h
Honorarios por gestión				x	x
Arrendamientos				x	x
Tributos				x	x
Seguros				x	x
Otros costes Departamentos no operativos				x	x
-----					
Resultado antes de intereses, amortizaciones e impuestos					i
Gastos financieros				x	x
Amortizaciones				x	x
Otros resultados extraordinarios				x	x
-----					
Resultado antes de impuestos					j
Impuesto sobre beneficios				x	x
-----					
Resultado neto					k

**DEPARTAMENTOS OPERATIVOS DIRECTOS**

	Habitaciones	Restauración	Telecomunicaciones	Tiendas	Parking	Lavandería	Centro de salud	Otros Ingresos
<b>INGRESOS</b>	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>VENTAS</b>	x	x	x	x	x	x	x	x
Habitaciones	x							
Televisión	x							
Alquiler Cajas Fuertes	x							
Comida		x						
Bebida		x						
<b>Telecomunicaciones</b>			x					
Tiendas				x				
Garaje y Parking					x			
Lavandería						x		
Piscina							x	
Alquiler de salas								x
Otros								x
<b>Otros Ingresos</b>	x	x	x	x	x	x	x	x
Concesiones				x				
Comisiones cambio divisas	x							
Patrocinios	x	x		x	x		x	x
Otros ingresos	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>COSTO DE VENTA</b>		x	x	x				
Costo técnico		x	x	x				
Mermas		x		x				
Diferencias de Inventario		x		x				
Prov. Desvalorización de existencias		x		x				
Prov. Depreciación		x	x	x				
<b>PERSONAL</b>	x	x	x	x	x	x	x	
Sueldos y salarios	x	x	x	x	x	x	x	
Seguros	x	x	x	x	x	x	x	
Indemnizaciones	x	x	x	x	x	x	x	
Beneficios Sociales	x	x	x	x	x	x	x	
Selección	x	x	x	x	x	x	x	
Cursos de formación	x	x	x	x	x	x	x	
Materiales de formación	x	x	x	x	x	x	x	

	Habitaciones	Restauración	Telecomunicaciones	Tiendas	Parking	Lavandería	Centro de salud	Otros Ingresos
Uniformes	x	x	x	x	x	x	x	
Otras atenciones al personal	x	x	x	x	x	x	x	
<b>OTROS COSTOS</b>	x	x	x	x	x	x	x	
<b>Comunicaciones</b>			x					
Mantenimiento Centrales			x					
Consultoría comunicaciones			x					
Material comunicaciones			x					
<b>Limpieza</b>								
Contrato de limpieza	x	x	x	x	x	x	x	
Limpiezas extraordinarias	x	x	x	x	x	x	x	
Recojo de basura	x	x	x	x	x	x	x	
Tratamiento de residuos	x	x	x	x	x	x	x	
Materiales de limpieza	x	x	x	x	x	x	x	
<b>Entretenimiento</b>								
Diseño y producción de espectáculos	x							
Compañías de espectáculos	x							
<b>Comunicaciones</b>								
Teléfono	x	x	x	x	x	x	x	x
Correo	x	x		x	x		x	x
Mensajería	x	x		x	x		x	
<b>Servicios de profesionales</b>								
Consultoría alimentaria		x						
Lavandería	x	x		x	x		x	
<b>Material de Oficina</b>	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Materiales Auxiliares</b>	x	x	x	x	x	x	x	x
Llaves de habitaciones	x							
Material un solo uso de cocina		x						

**DEPARTAMENTOS OPERATIVOS INDIRECTOS.**

	Sistema de Infraestruc..	Administración	Recursos Humanos	Seguridad	Marketing	Mantenimiento	Energía
<b>INGRESOS</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Otros ingresos</b>	X	X	X	X	X	X	X
Patrocinios					X		
Colaboraciones publicitarias					X		
Subvenciones formación			X				
Otras subvenciones	X	X	X	X	X	X	X
Ingresos por servicios		X					
<b>COSTOS</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>PERSONAL</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Sueldos y Salarios</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Seguro social a cargo de la</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Remuneraciones en especie</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Indemnizaciones</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Beneficios Sociales</b>	X	X	X	X	X	X	X
Seguro de vida y accidente	X	X	X	X	X	X	X
Asistencia sanitaria	X	X	X	X	X	X	X
Otros beneficios sociales	X	X	X	X	X	X	X
<b>Selección</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Formación</b>	X	X	X	X	X	X	X
Cursos de formación	X	X	X	X	X	X	X
Materiales de formación	X	X	X	X	X	X	X
Uniformes	X	X	X	X	X	X	X
Otras atenciones al personal	X	X	X	X	X	X	X
<b>OTROS COSTOS</b>	X	X	X	X	X	X	X
Marketing					X		
<b>Investigación de mercados</b>					X		
<b>Relaciones Públicas</b>					X		
<b>Eventos</b>					X		
Viajes					X		
Material de apoyo					X		
<b>Promociones</b>					X		
Medios					X		
Producción					X		
Viajes y alojamiento					X		
Varios					X		
<b>Medios</b>					X		
Tv					X		
Radio					x		
Medios impresos					x		
Folletos					x		
Derechos de imagen					x		
Fotos / videos					x		
Transporte					x		
Internet					x		
Otros					x		

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES**

1. Del resultado de las encuestas, podemos expresar que no todas las empresas tienen conocimiento de las perspectivas claras del servicio que ofrece el Sistema de costos ABC, sin embargo, en razón a ello, es necesario indicar que la mayoría está de acuerdo en que el entorno productivo ayuda a la toma de decisiones sobre la inversión por lo que hace muy necesario tener en cuenta el sistema.
2. Algunas empresas hoteleras no hacen buen uso de un sistema de costos, por lo que no tienen claro las ventajas competitivas que se ofrecen a fin de lograr una mejor rentabilidad.
3. Es cierto, cuando se habla de crecimiento de trabajo, cabe indicar que se trata de una mayor productividad a fin de aplicar racionalmente los recursos, lo que conlleva a que la empresa mejore su posicionamiento económico en el servicio.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. RECOMENDACIONES**

1. Que las empresas tengan conocimiento de las perspectivas claras del servicio que ofrece el Sistema de costos ABC a fin de que el entorno productivo contribuya a una mejor toma de decisiones sobre la inversión.
2. Brindar capacitaciones a los propietarios de las empresas a fin de que puedan implementar un sistema de costos adecuado y en razón a ello tengan conocimiento sobre las ventajas competitivas que se ofrece para lograr una mejor rentabilidad.
3. Se debe de contar con un buen sistema que implique la aplicación racional de los recursos a fin de mejorar su productividad y contribuir al crecimiento de trabajo, logrando de esta manera un mejor posicionamiento económico en el servicio.

## CAPÍTULO VIII

### 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, L. & Sarmiento, S. (2008). En su tesis, diseño e implementación de un sistema de costos ABC de la Empresa Carolina S.A.C. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- AMAT, Joan (2000). "La sucesión en la empresa familiar". Ed. Deusto – 1ra. Ed. España.
- Apaza, M. (2015). PCGE Y NIIF aplicados a sectores económicos. Lima.
- Baujín, Vega y Armenteros (2001) *Diseño y aplicación de un sistema de costo basado en actividades en instalaciones hoteleras*. Facultad Ing. Industrial-Economía. Universidad de Matanzas. Cuba.
- Bravo Orellana, Sergio (2008) *Teoría Financiera y Costo de Capital (1era Ed.)*. Perú: Universidad ESAN. Tarea Asociación Grafica Educativa.
- Bussey, B.A. (1993): "ABC dentro de una organización de servicios". *Contabilidad de gestión (Londres)*. Vol. 7, Nº11, diciembre, pp. 40 a 42.
- Ccaccya, D. (2016). Los ratios de rentabilidad. *Actualidad Empresarial*, VII-1.
- Casanueva, C., García, J. y Caro, J. (2000) *Organización y gestión de empresas turísticas*. Pirámide. Madrid.
- Carrión, J. (2013). En su tesis, costos estándar-ABC para la industria de Plásticos. Lima, Perú: Universidad Nacional de San Marcos.
- Chambergó, I. (2014). *Contabilidad de costos para la toma de decisiones*. Lima: Pacífico editores.

- Charbergo, I. (2016). Costos para gerenciar organizaciones por sectores económicos. Lima: Instituto pacifico SAC
- Cooper, R. y Kaplan, R.S. (1992): Sistemas basados en actividades: medición de los costos del uso de recursos". Horizontes contables, vol. 6, nº3
- Cooper, R. (1988): " El auge de los costos basados en actividades: segunda parte: ¿Cuándo necesito un sistema de costos basado en actividades? Journal of Cost Management, otoño, págs. 41 a 48, Ed. Prentice Hall, Inc. Nueva Jersey.
- Díaz, U. & Ríos, M. (2007). En su tesis, implementación de un sistema de costos ABC y su incidencia en lograr una mejor rentabilidad 2007. Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Espinet, J. M. (1999) Análisis dels preus al sector hoteler de la costa Brava Sud. Tesis doctoral. Universitat de Girona.
- González & Serpa (2008). Generalidades de la contabilidad y sistemas de costos. Cuba. Recuperado de <http://www.gerencie.com/generalidades-de-lacontabilidad-y-sistemas-de-costos.html>
- Gutierrez Z. (2012) Sistema de Costos ABC y su impacto en la rentabilidad de la Empresa Zicca Calzados. Universidad Nacional de Trujillo. Perú
- Hanks, D., Cross, G y Noland, P. (2002) Discounting in the hotel industry: A new approach. Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Cornell University, vol. 43, núm. 4.
- Hernández, S, Fernández, C., & Baptista, L. (2005). Metodología de investigación (4a ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hicks, D.T. (1996): Activity-Based Costing for Small and Mid-Sized Business. Ed. John wiley & Sons, Inc., New York. Traducido al español en Hicks, D.T. (1997): El sistema de costes basado en las actividades (ABC). Guía para su implantación en pequeñas y medianas empresas. Ed. Marcombo. Barcelona

- Iranzo, J., Pedrosa, M., Salido, J., Izquierdo, G., Martínez de Dios, J. y Díaz, S. (2003) La estructura económica de los mercados turísticos. Instituto de Estudios Económicos. Colección Universidad. Madrid.
- Jones Lang Lasalle. (2003) Aspectos prácticos de la relación promotor-gestor en el sector hotelero. Madrid.
- King, M. (1994): Costeo basado en actividades en hospitales: una investigación de estudio de caso. Ed. Instituto Colegiado de Contadores de Gestión. Londres.
- Lang Teodoro (1992) Manual del Contador de Costos (1era Ed.). México. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana S.A. de C.V.
- Manzano, I. y Porras, J. (2002) Una aproximación al modelo contable de las empresas hoteleras. Técnica Contable, vol 54.
- Mestres, J. (1995) Técnicas de gestión y dirección hotelera. Ediciones Gestión 2000. Barcelona,
- Pérez, A. El contrato de gestión hotelera. Tirant lo Blanch. Valencia, 1998
- Ponce, A. R. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 192). México: Maexicana.
- Sánchez, J. (2002). Análisis de rentabilidad de la empresa. España
- Santa Cruz Ramos, Alfonso y Torres Carpio, María D. (2008) Tratado de Contabilidad de Costos, Tomo II. Perú. Talleres gráficos del instituto Pacifico S.A.C.
- Sarabia, T. (2011) El sistema de costos y su incidencia en la rentabilidad de Implastic en el año 2010. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador
- Uriel, E., Monfort, V., Ferrí, J. y Fernández de Guevara, J. (2001) El sector turístico en España. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Valencia.
- Zazenco (2015). Costos + mindfulness = productividad. Recuperado de: <https://zazenco.wordpress.com/2015/01/03/que-es-la-estructura-de-costos-y-como-semaneja/>

## CAPÍTULO IX

### 9. ANEXOS

#### ANEXO 01

#### CUESTIONARIO

El presente cuestionario está dirigido a los propietarios de las empresas hoteleras con el objetivo de poder determinar si las mismas están debidamente organizadas y cuentan con un sistema de costos para poder ordenar las operaciones a fin de hacer de esta más eficiente y más rentable.

1. NUNCA      2. CASI NUNCA      3. ALGUNAS VECES      4. LA MAYORIA DE VECES      5. SIEMPRE

PRODUCCION	1.	2	3	4	5
1. ¿El sistema de costos ABC permite tener una perspectiva clara sobre el servicio					
2. ¿El Entorno Productivo ayudara a la toma de decisiones sobre la inversión?					
3. ¿La rotación de la oferta influirá en el proceso del servicio?					
4. ¿El crecimiento de trabajo genera una mejor posición económica en el servicio?					
INVERSION					
5. ¿La competitividad determinara la inversión en el sistema de costos ABC?					
6. ¿El sistema de costos ABC inferirá en el rendimiento esperado de la empresa?					
7. ¿El sistema de costos ABC ayudara a satisfacer el servicio y determinara la rentabilidad?					
VENTAS					
8. ¿Se determinará la rentabilidad al recurrir a la información de la disponibilidad inmediata sobre las ventas?					
9. ¿El potencial de agotamiento será determinante para analizar la rentabilidad en las ventas?					
10. ¿La economía interna se verá en base al análisis de la rentabilidad?					
11. ¿El desarrollo de las líneas de negocio será fundamental para determinar la rentabilidad de las ventas?					
MARGEN OPERACIONAL					
12. ¿El capital vigente será fundamental para invertir en el desarrollo del margen operacional para tener rentabilidad?					
13. ¿Es posible tener un proyectado de ganancia futura en base a rentabilidad actual considerando el margen operacional?					
14. ¿Sera factible que las líneas de negocio se unifiquen para obtener una rentabilidad en base al margen operacional?					

**ANEXO 02**

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<b>INDEPENDIENTE</b> <b>SISTEMA DE COSTOS ABC</b>	También llamado sistema de costos basado en las actividades por sus siglas en inglés Se constituye en la actualidad en uno de los sistemas de costos más utilizados por las empresas porque aseguran una gestión moderna y una revolución respecto de los procesos obsoletos que se venían utilizando.	<b>GENERAL</b> Proponer un diseño de sistemas basados en actividades A.B.C para mejorar la rentabilidad de los hospedajes de la región Tumbes.	Producción	Costos A.B.C	1	Observación directa la encuesta
				Entorno productivo	2	
				Rotación de ítems	3	
				Crecimiento	4	
			Inversión	competitividad	5	
				Rendimiento esperado	6	
				Satisfacción	7	
<b>DEPENDIENTE</b> <b>RENTABILIDAD</b>	La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.	<b>ESPECIFICOS</b> Analizar la situación en la que se encuentran las empresas hoteleras de la Región Tumbes.  Identificar los aspectos que limitan la implementación de un sistema de costos A.B.C. Establecer alternativas de estrategias de solución para mejorar la gestión empresarial.	ventas	Disponibilidad inmediata	8	Observación directa la encuesta
				Potencial agotamiento	9	
				economía	10	
				Líneas de negocios	11	
			Margen Operacional	Capital	12	
				Ganancia futura	13	
				Unión	14	

### ANEXO 03

#### ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES DE LA REGIÓN TUMBES.

<b>N°</b>	<b>NOMBRE DEL ESTABLECIEMIENTO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1	Costa Azul	Av. Faustino Piaggio 115 – Zorritos
2	Amotape	Paramericana Norte km 228 – Zorritos
3	Los Cocos	Carretera Panamericana norte Km 1242 - Zorritos
4	Costa del Sol	Calle San Martin , Plaza bologesi - Tumbes
5	Palmeras de Bocapan	Carretera Panamericana norte Km1232 - Zorritos
6	Florida Beach	Panamericana Norte Km 1222- Zorritos
7	Nauti-k Beach	Auxiliar Panamericana Norte Km 2011
8	Jer´s hotel	Av. Tarapaca N°355 - Tumbes
9	Casa Cesar	Av. Huascar N° 311 - Tumbes
10	B´Lian	Av. Alfonso Ugarte N°309 - Tumbes
11	Spondylus	Av. Tacna N° 327 - Tumbes
12	Rizzo	Jr. Bolognesi N°216 - Tumbes
13	Bayside	Av. Grau – Puerto Pizarro
14	Chilimasa	Andres Araujo Moran Mz. 20 - Puyango
15	Gran imperial	Av. Los Andes N°240- Tumbes
16	Asturias	Av. Mariscal Castilla 307- Tumbes

Elaboración Propia.

**ANEXO 04**

**TURNITIN (INFORME DE ORIGINALIDAD)**

**Propuesta de un sistema de  
costos A.B.C. para mejorar la  
rentabilidad en los  
establecimientos de hospedaje  
de la región Tumbes 2019**

*por* Br. Yesenia Yasmin Mena Atoche Br. Noelia Del Pilar Tocto Salvador

---

**Fecha de entrega:** 03-sep-2020 05:29p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1379202953

**Nombre del archivo:** Para\_Optar\_el\_T\_tulo\_Profesional\_de\_Contador\_F\_blico.docx (3.42M)

**Total de palabras:** 18064

**Total de caracteres:** 98300

---




# Propuesta de un sistema de costos A.B.C. para mejorar la rentabilidad en los establecimientos de hospedaje de la región Tumbes 2019

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>24%</b>	<b>23%</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>www.tdx.cat</b> Fuente de Internet	<b>10%</b>
<b>2</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>3</b>	<b>www.scribd.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>docslide.us</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>www.monografias.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.autonoma.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional de Tumbes</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.upao.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>



9	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	1%
10	gestiopolis.com Fuente de Internet	1%
11	repositorio.ucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	digibuo.uniovi.es Fuente de Internet	<1%
13	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1%
14	vitela.javerianacali.edu.co Fuente de Internet	<1%
15	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1%
16	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1%
17	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
18	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
19	www.uteg.edu.mx Fuente de Internet	<1%

"Applied Technologies", Springer Science and 

20

# Business Media LLC, 2020

Publicación

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo

