



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS:

**“TRATAMIENTO DE LOS COSTOS FIJOS HOTELEROS EN TIEMPO
COVID CON MEDIDAS TÉCNICAS EN LA CORPORACIÓN CLAVE ANDINA
SAC - PERIODO 2020”**

Presentado por las Bachilleres:

- **SURCO SULLCA LISBETH TERESA**
- **QUISPE PFOCCORI NOELY**

PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR PUBLICO

**ASESORA: CPCC NORMA VIRGINIA SOTO CHOQUE
CUSCO 2021**



PRESENTACIÓN

En la oportunidad que se tuvo de realizar un trabajo temporal en el hotel que constituye el sujeto y objeto de nuestra investigación, pudimos observar los aspectos operativos, financieros y operativos, donde encontramos muchos aspectos operativos que por su naturaleza provocaban efectos en la gestión de la empresa y por ende en el aspecto contable.

Fue la ocasión que después que nos aplicaron la Suspensión Perfecta, que nos percatamos que varios aspectos de sus actividades operativas rutinarias propias de las actividades hoteleras tenían que seguir llevándose a cabo, aun cuando el hotel se mantiene cerrado. Es decir, todas sus actividades operativas que se refieren a mantener operativo el hotel deben ser desarrolladas con total normalidad para evitar un deterioro de sus instalaciones, equipos, maquinaria, etc.

A este problema se añade que no se lleva a cabo una discriminación, organización, procesamiento e identificación de la data, que corresponden a este grupo de actividades operativas, lo cual es de carácter estructural, es decir que su sistema contable vigente esta preponderantemente diseñado y establecido únicamente para los efectos financieros y por consiguientes para fines de reporte de la SUNAT, pero lo sustantivo, que son las actividades operativas no se identifican, individualizan no se registran ni controlan de la forma que debería ser, es decir para que sea una fuente de información confiable y generen una data confiable y debida sobre la cual la gerencia adopte las acciones de análisis, estudio, planeación y decisión. Por consiguiente no se tienen identificados que actividades son fijas.

Atentamente:

Br. Lisbeth Teresa Surco Sullca

Br. Noely Quispe Pfoccori



Composición del Jurado

Jurado Dictaminante

Dr. Miriam I. Yépez Chacón

MG. José Luis Samata Baca

Jurado Replicante

MG. María Julia Vargas Arce

MG. Cesar Augusto Chambe Ramírez

Asesor de Tesis

CPC. Norma Virginia Soto Choque.



DEDICATORIA

Dedico mi tesis primeramente a Dios por ser mi guía a lo largo de este camino, por su amor y fortaleza para seguir adelante y poder cumplir mis sueños.

A mis padres, Rosa Sullca Diaz y Leonardo Surco Sutti , quienes me dieron la vida y me apoyaron incondicionalmente en todo momento , gracias a ellos por su confianza, amor, apoyo y comprensión.

A mi hermana que estuvo dándome siempre apoyo moral con amor y confianza

Br. Lisbeth Teresa Surco Sullca

Dedico a mis padres, porque son las personas que con mucho sacrificio me ayudaron a cumplir con este propósito y me enseñaron a luchar cada día, me brindaron la paciencia, apoyo y la comprensión necesaria.

A mis hermanos que son ejemplo a seguir, quienes con todo el amor y cariño siempre me dieron una mano y no permitieron rendirme ante las adversidades.

A todos los docentes de la escuela profesional quienes con su paciencia me brindaron los conocimientos necesarios para mi formación.

Br. Noely Quispe Pfoccori.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios por haberme brindado muchas bendiciones y permitirme culminar con éxito mi carrera profesional.

En segundo lugar, agradecer a mis padres y hermana, en especial a mi madre Rosa Sullca por haberme apoyado durante estos años de estudio y darme todas las fuerzas necesarias para continuar siempre adelante y no desistir ante las adversidades.

En tercer lugar, agradezco a todos mis docentes de la escuela profesional de contabilidad quienes nos brindaron sus conocimientos a lo largo de nuestra formación profesional y siempre estuvieron dispuestos a guiarnos, en especial a nuestra asesora CPC Norma Virginia Soto Choque

Por último, hacer un agradecimiento especial a cada uno de mis familiares que fueron mi soporte y motivación para seguir adelante en esta carrera, en especial a mi tía Mariaelena sullca.

Br. Lisbeth Teresa Surco Sullca

Agradezco a Dios por haber permitido realizarme como profesional, a mis padres y hermanos por confiar y brindarme su apoyo incondicional, por su preocupación en el avance y desarrollo de esta tesis, a mi pequeña hija por ser quien me inspira a seguir adelante día a día.

A los docentes por su paciencia y todos los conocimientos que nos brindaron en el transcurso de nuestra formación profesional, y en especial a la asesora y los dictaminantes por su apoyo y orientación en el desarrollo de la tesis.

Br. Noely Quispe Pfoccori.



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN	I
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	X
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1. <i>Problema General</i>	<i>3</i>
1.2.2. <i>Problemas Específicos.....</i>	<i>3</i>
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3.1. <i>Conveniencia</i>	<i>3</i>
1.3.2. <i>Relevancia Social</i>	<i>3</i>
1.3.3. <i>Implicancias Prácticas</i>	<i>3</i>
1.3.4. <i>Valor Teórico.....</i>	<i>4</i>
1.3.5. <i>Utilidad Metodológica.....</i>	<i>4</i>
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	<i>4</i>
1.4.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.5. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	5
1.5.1. <i>Delimitación Espacial</i>	<i>5</i>
1.5.2. <i>Delimitación Temporal.....</i>	<i>5</i>
CAPITULO II: MARCO TEORICO	6



2.1.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	6
2.1.1.	<i>Antecedentes Internacionales</i>	6
2.1.2.	<i>Antecedentes Nacionales</i>	7
2.1.3.	<i>Antecedentes Locales</i>	7
2.2.	BASES TEORICAS	8
2.2.1.	<i>Enfoque de la Administración de Costos</i>	8
2.2.2.	<i>La Contabilidad y los Costos</i>	9
2.2.3.	<i>Proceso de la Administración Estratégica</i>	14
2.2.4.	<i>Costos para la toma de decisiones</i>	16
2.2.5.	<i>Datos generales de la empresa Corporación Clave Andina SAC</i>	27
2.3.	HIPÓTESIS	28
2.3.1.	<i>Hipótesis General</i>	28
2.3.2.	<i>Hipótesis Específicas</i>	29
2.4.	VARIABLES	29
2.4.1.	<i>Identificación de variables</i>	29
2.4.2.	<i>Operacionalización de las Variables</i>	30
2.5.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	31
CAPITULO III: METODOLOGÍA		34
3.1.	ALCANCE DEL ESTUDIO	34
3.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.3.	POBLACIÓN.....	34
3.4.	MUESTRA	35
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
3.6.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	36
3.7.	PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	40



CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	41
4.1. RESULTADOS RESPECTO A LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS	48
4.2. RESULTADOS RESPECTO A LOS OBJETIVOS GENERAL.....	55
CAPITULO V DISCUSIÓN	60
5.1. DESCRIPCION DE LOS HALLAZGOS MAS RELEVANTES Y SIGNIFICATIVOS: .	60
5.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
5.3. COMPARACIÓN CRITICA CON LA LITERATURA EXISTENTE.....	61
5.4. IMPLICANCIAS DEL ESTUDIO	64
D. CONCLUSIONES	65
E. RECOMENDACIONES	67
F. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	68
ANEXOS	69
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	70
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	71
MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	72
INSTRUMENTOS.....	73



LISTA DE TABLAS

TABLA 1. INVERSIÓN HOTELERA QUE REQUIERE MANTENIMIENTO PERIÓDICO	42
TABLA 2. TARIFARIO VIGENTE AL 31.12.2019	46
TABLA 3. SITUACIÓN DEL RECURSO HUMANO A DICIEMBRE DEL 2020	48
TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DEL FACTOR LIMPIEZA POR AMBIENTES...	50
TABLA 5. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DEL FACTOR MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN POR AMBIENTE	51
TABLA 6. REPROGRAMACIÓN DE LA FRECUENCIA DEL FACTOR LIMPIEZA POR AMBIENTES	53
TABLA 7. REPROGRAMACIÓN DE LA FRECUENCIA DEL FACTOR MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN POR AMBIENTES	54
TABLA 8. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DEL FACTOR LIMPIEZA ; MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN POR AMBIENTES.....	55
TABLA 9. CUADRO DE ANÁLISIS DE INGRESOS, COSTOS DE OPERACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS GANANCIAS POR TIPOS DE HABITACIÓN EN US DÓLARES EN TEMPORADA ALTA	56
TABLA 10. CUADRO DE ANÁLISIS DE INGRESOS, COSTOS DE OPERACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS GANANCIAS POR HABITACIÓN EN US DÓLARES EN TEMPORADA VALLE.....	57
TABLA 11. RECONOCIMIENTO DEL MEDIO TÉCNICO DONDE SE CONOCE EL COSTO DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN Y SOPORTE DE ACTIVOS FIJOS	74



TABLA 12. CONTENIDO DEL PLAN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS.....	75
TABLA 13. DETECCIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS QUE PUEDEN SER MEJORADAS	75
TABLA 14. DETECCIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS QUE PUEDEN SER MEJORADAS	77
TABLA 15. IDENTIFICACIÓN DE LAS TAREAS OPERATIVAS DE SERVICIO	78
TABLA 16. PLAN DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN Y SOPORTE PERMANENTE	79
TABLA 17. IDENTIFICACIÓN DE LOS COSTOS PERMANENTES QUE SE PRESENTAN EN LOS FACTORES DE: LIMPIEZA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	79



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.DISTRIBUCION DE LA INVERSION.....	45
FIGURA 2.SITUACIÓN COMPARATIVA DEL ESTADO DEL PERSONAL	
49	
FIGURA 3.INGRESOS Y COSTOS DIARIOS TOTALES	57
FIGURA 4.INGRESOS Y COSTOS DIARIOS TOTALES	58
FIGURA 5. POTENCIALES PROCESOS DE SER MEJORADOS.....	77



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado sobre la existencia inevitable de la ocurrencia de los costos fijos que se incurren en las instalaciones de los establecimientos hoteleros y propiamente en el recinto hotelero ubicado en la localidad de Aguas Calientes de Machupicchu, que es nuestro sujeto de investigación, dichos costos de la falta de un tratamiento técnico que se le debe otorgar a los costos fijos, pues la cadena de hoteles de la empresa **CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC**, se encuentra en el nicho de mercado del servicio hotelero de 4 estrellas que se orienta exclusivamente a pasajeros VIP, los mismos que son en un 96% son extranjeros, y que vienen a sus instalaciones con reservas confirmadas anticipadas con tres meses de antigüedad (capítulos I y III)

El planteamiento de nuestro problema se basa en el fundamento teórico del campo de la técnica de los costos nuestra investigación, en la medida y por cuanto las actividades operativas propias del servicio de alojamiento están identificadas, asociadas, registradas y tratadas como costos, en su contabilidad de costos, pero como se ha visto y verificado no cuentan con información de costos con un enfoque gerencial, pues se tiene que a la fecha por estar cerrados sus locales, los hoteles ya no incurren en costos directos, pero lo que no perciben es que existen costos permanentes que están ocurriendo para realizar operaciones de mantenimiento, reparación y contención. (Capítulo II)

Los resultados a los que hemos arribado en la presente investigación están sustentados en lo contenido en los instrumentos que hemos precisado y que se aplicaron técnicamente como son: las encuestas, entrevistas, análisis de datos, los mismos que poseen una serie de datos que han sido procesados, analizados e interpretados. (Capítulo IV)

Se concluye, en que la falta de identificación de los costos desde el punto de vista gerencial, no permite tomar decisiones apropiadas con respecto al tratamiento que se le deben otorgar a los costos incurridos y adoptar las medidas técnicas y acciones se proponen.



(Capítulo V)

Palabras Clave

Costos Fijos

Costos Variables

Eficiencia de los gastos

Atentamente:

Br. Lisbeth Teresa Surco Sullca

Br. Noely Quispe Pfoccori



ABSTRACT

This research work has been developed on the inevitable existence of the occurrence of fixed costs that are incurred in the facilities of hotel establishments and in the hotel complex located in the town of Aguas Calientes de Machupicchu, which is our subject of investigation, these costs of the lack of a technical treatment that must be granted to fixed costs, since the hotel chain of the company CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC, is located in the market niche of the 4-star hotel service that is oriented exclusively for VIP passengers, 96% of whom are foreigners, and who come to your facilities with confirmed reservations in advance three months old (chapters I and III)

The statement of our problem is based on the theoretical foundation of the field of the cost technique our research, to the extent and insofar as the operational activities of the accommodation service are identified, associated, registered and treated as costs, in their accounting of costs, but as has been seen and verified they do not have cost information with a managerial approach, since to date, because their premises are closed, the hotels no longer incur direct costs, but what they do not perceive is that there are ongoing costs that are occurring to perform maintenance, repair and containment operations. (Chapter II)

The results that we have reached in this research are based on what is contained in the instruments that we have specified and that were applied technically such as: surveys, interviews, data analysis, the same ones that have a series of data that have been processed, analyzed and interpreted. (Chapter IV)

It is concluded that the lack of identification of costs from the managerial point of view does not allow making appropriate decisions regarding the treatment that should be given to the incurred costs and adopting the technical measures and actions proposed. (Chapter V)



Keywords

Fixed costs

Variable costs

Expense efficiency

Attentively

Br. Lisbeth Teresa Surco Sullca

Br. Noely Quispe Pfoccori



CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La información es base para llevar a cabo cualquier actividad y tanto más si esta es económica. La información ofrece ventajas estratégicas para el poseedor, pues le permite “*conocer y saber*” sobre algo en específico en un momento dado del tiempo, este conocimiento se ha vuelto en el cuarto recurso para las organizaciones, pues, algunas de ellas la consideran la más importante.

Entre la información histórica y la información para escrutar el futuro, esta última es aún más valiosa, pues el pasado ya está hecho y no se podrá hacer nada hoy para modificarlo; sin embargo, el futuro, es el aspecto que aún puede ser definido, moldeado de acuerdo a nuestras exigencias, intereses, o acomodado a un escenario o contexto deseados, donde podamos tener las ventajas para estructurar su desarrollo. Este aspecto se conoce como PLANEACIÓN del futuro organizacional.

Otro aspecto de consideración es que las actividades de mantenimiento y soporte operativo del hotel no están discriminadas, sino que se estructura sus cálculos de costos de manera general, los cuales se toman en global para determinar el costo del servicio hotelero.

Los datos en una organización se generan de dos fuentes, de manera interno o externa, la primera los costos, la segunda la financiera. Estos dos aspectos los proporciona la contabilidad de costos o dirección y la contabilidad financiera o patrimonial; sin embargo, las actuales circunstancias del tiempo COVID, ha obligado a que las empresas del sector turismo y en particular las hoteleras para cierren sus instalaciones, motivándoles que paralicen sus actividades servuctivas, pues el sector turismo ha sido el más golpeado y su reactivación económica se dará en un periodo de 4 a 6 años y en el caso del Perú llegara a su nivel pre COVID en 9 años.

La problemática de nuestro estudio lo constituye la carencia o ausencia de un sistema



integral de costos que pueda identificar los costos, que permita analizar su contenido y discriminarlos en costos fijos y costos variables, por lo tanto, toda la información de las actividades operativas dedicadas al mantenimiento y soporte para la prestación del servicio de hotelería, que por su naturaleza son costos fijos, no son identificables y por lo tanto tratables técnicamente.

Las diversas actividades operativas que desarrollan las empresas prestadoras del servicio de alojamiento se realizan con el propósito de obtener ingresos y luego rendimientos financieros que permitan recuperar la inversión realizada, ello como objetivo implícito, pero en estos momentos la situación no permite ni facilita que tal perspectiva se pueda dar, por lo que se tiene muy claro que los activos fijos, que son el grueso de la inversión de la empresa, aun cuando no están en uso, deben tener una mantenimiento permanente. Frente a ello nos formulamos las interrogantes siguientes:

¿Es posible que la gestión de una organización como es de los servicios hoteleros que incurren en una inversión considerable en activos fijos puedan prescindir de contar con una información de costos?

¿La información de costos asociada hacia las actividades operativas de mantenimiento, reparación y soporte, destinadas a presentar los equipos en óptimas condiciones para el cumplimiento adecuado del objeto del giro del negocio, deban ser prescindidas durante este tiempo COVID?

¿Una estructura y organización de la información en general, es base para contar con una data que permita al usuario tener acceso a una fuente de información debidamente sistematizada, principalmente a nivel de costos y de esta manera poder explotarla de acuerdo a sus necesidades, donde la misma se encuentre ubicada en un sistema de costos fijos y variables?



1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Qué tratamiento técnico correspondería otorgar a los Costos Fijos para minimizar su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Qué tratamiento técnico corresponde otorgar a los Costos Fijos para disminuir el efecto sobre la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020?

¿Qué medidas corresponderían aplicar para que los Costos Fijos tengan la menor incidencia dentro de la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020?

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

Nuestra investigación se efectúa dentro del ámbito de las competencias propias del sector privado, específicamente dentro del sub sector de los servicios turísticos, en las actividades operativas de servucción

1.3.2. Relevancia Social

La mayor significancia del estudio se ubica dentro del aporte de generar un aplicativo que permita identificar y minimizar la incidencia de los costos fijos en las empresas dedicadas a la prestación del servicio de alojamiento al nivel de hoteles, en tiempos COVID.

1.3.3. Implicancias Prácticas

Con esta investigación se podrá establecer un modelo de mecanismos técnicos de costos fijos que permitan ejercer un control, análisis y disminución sobre la incidencia que ejercen sobre la estructura de costos totales de la organización hotelera en tiempos COVID.



1.3.4. Valor Teórico

Como la finalidad de nuestra investigación es proponer mecanismos técnicos de costos fijos que permitan ejercer un control, análisis y disminución sobre la incidencia que ejercen sobre la estructura de costos totales, lo cual se realizará con la utilización de la racionalidad y lógica esquemática de los costos, este es el aspecto sustantivo, pues con el cual realizamos nuestro aporte de plantear el aplicativo práctico con base al conocimiento teórico.

1.3.5. Utilidad Metodológica

La investigación demostrará y probará que técnicamente es factible llevar a cabo el desarrollo de mecanismos técnicos de costos con los cuales disminuir el impacto que provoca los costos fijos en tiempos COVID, con la información de costos y la información de las actividades operativas de mantenimiento, reparación y soporte. Todas ellas para ser estructuradas dentro de un sistema de información de Costos.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Identificar el tratamiento técnico adecuado que se debe aplicar a los Costos Fijos para minimizar su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

Determinar qué acciones técnicas se aplicarán sobre los Costos Fijos para disminuir el efecto que tienen sobre la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.

Implementar las medidas técnicas apropiadas para que los Costos Fijos tengan la menor incidencia sobre la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.



1.5. Delimitación del estudio

1.5.1. Delimitación Espacial

Nuestro trabajo de investigación se ubica en la Región de Cusco, Provincias de Urubamba y Cusco, lugar donde se encuentran los Hoteles en Aguas Calientes (Machupicchu), el Resort INN en Urubamba y el Hotel en la ciudad del Cusco, todas se ubican geográficamente en dicha región.

1.5.2. Delimitación Temporal

Nuestro trabajo de investigación analizará, examinará y evaluará información cuantitativa de orden operativa servuctiva sobre la que se diseñarán y definirán que técnicas de control y evaluación de costos permitirán disminuir la incidencia de los costos fijos (mantenimiento, reparación y soporte) sobre la estructura de los costos totales

Delimitación Conceptual

La investigación se ubica dentro del campo del sector privado, en las líneas de especialidad de las operaciones servuctivas de costos, circunscrita a la parte relativa a la gestión y capacidad de adoptar decisiones de maximización del uso de los recursos de la organización hotelera.



CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del Estudio

Las referencias más próximas que se tienen a la vista y para ser consideradas en nuestro problema objeto de investigación, son los antecedentes siguientes:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

El trabajo de investigación intitulado COSTOS ESTÁNDAR CON UN ENFOQUE GERENCIAL PARA EL CONTROL DE LAS INCIDENCIAS DE LOS COSTOS Y LA MAXIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS A LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LOS HOTELES EN SANTA MARTA, AÑO 2019 que fue desarrollado por los investigadores RILDO OSPINA SANCHES y MORISSETTE ANTUANE REVELLINO PORCELLA, para optar al título de Contador Público de la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA. El presente proyecto comprende la evaluación y análisis de los costos para los fines de la toma de decisiones tendientes a maximizar los medios y recursos de la organización.

Presenta una descripción de cómo los costos proceso tiene un conjunto de actividades, las cuales deben de reflejar el enfoque de los costos estándar. **EL PROBLEMA:** ¿Qué efectos tienen los costos estándar gerenciales sobre el control y la maximización de los recursos aplicados en las actividades operativas de los hoteles en santa Marta?. **EL OBJETIVO GENERAL** es: demostrar que los costos estándar gerenciales tienen efecto sobre el control y la maximización de los recursos en las actividades operativas de los hoteles en santa Marta. **CONCLUSIONES: 1)** Los costos estándar gerenciales tienen un efectivo control sobre los recursos aplicados en las actividades operativas de los hoteles en santa Marta; y **2)** Los costos estándar gerenciales sirven para aplicar políticas de maximización de los recursos aplicados en las actividades operativas de los hoteles en santa Marta.



2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el repositorio de la Universidad Continental, se encuentra un trabajo de investigación intitulado “EL USO DE LOS COSTOS PARA PLANEAR Y CONTROLAR LOS PROGRAMAS DE LOS PAQUETES TURÍSTICOS DEL HOTEL DE TURISTAS DE MOYOBAMBA, PERIODO 2019”, presentado por los Bachilleres Lino Froylan Cáceres Basombrio y Obdulio Brandon Brazcovich Llerena, para optar al título profesional de Contador Público.

El desarrollo de su investigación se orienta a que con el uso de los costos como herramienta de gestión se use para dos fines: la planeación y el control en la gestión servuctiva de las empresas hoteleras de Moyobamba. **EL PROBLEMA:** ¿Qué el uso de los costos para planear y controlar los programas de los paquetes turísticos del hotel de turistas de Moyobamba, PERIODO 2019? **EL OBJETIVO GENERAL** es: Establecer y demostrar que los costos sirven para planear y controlar los programas de los paquetes turísticos del hotel de turistas de Moyobamba, PERIODO 2019. **CONCLUSIÓN:** Los costos son una herramienta de gestión que permite ejercer una adecuada planeación y eficaz control sobre las operaciones servuctivas del Hotel de Turistas de Moyobamba.

2.1.3. Antecedentes Locales

En la biblioteca especializada de la UNSAAC encontramos la tesis de los Bach., MICHAEL JOYAS COLLATUPA y ZENOBIO CUSI RODAS, quienes con su tesis intitulado “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA EL PROCESAMIENTO DE LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO Y ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016**”, la sustentaron para optar al título de Contador Público.

Nuestro tema de investigación es relativo al diseño e implantación de un sistema de



costos que permita a nuestro sujeto del caso poder contar con una gestión de carácter administrativa / financiera / dirección, que le permita planear sus actividades operacionales, contar con una base de datos sobre la cual pueda definir estrategias operativas y financieras, ser más competitivo en el mercado de la hotelería del Cusco.

Su desarrollo se orientó a diagnosticar la situación de las actividades operativas, para luego identificarlas y proponer un sistema de costos estándar el cual sea capaz de responder a todas las necesidades de información de orden previsional, financiera y de costos. Analizar los aspectos operativos es básico para que se pueda establecer su magnitud y efectos, implicancias e importancia.

Las diversas actividades operativas que desarrollan las empresas prestadoras del servicio de alojamiento (hoteles, hostales, etc.), se realizan con el propósito de obtener ingresos y luego rendimientos financieros que permitan recuperar la inversión realizada, ello como objetivo implícito, no obstante, también tienen otros objetivos, como son calidad de servicio, ser reconocidos, ser recomendados. En tal sentido definieron que: el **PROBLEMA GENERAL** “¿La Carencia de un Sistema De Costos Estándar Para Procesar Las Operaciones De Las Actividades Del Servicio En Hoteles De Tres Estrellas, No Permite Que Se Estructure Una Data Asociada A Sus Actividades Ni Establezca Estrategias Operativas De Corto Plazo - Caso Hotel Los Portales - Periodo 2016?; así mismo, se plantearon como **OBJETIVO GENERAL:** Diseñar e Implementar un Sistema De Costos Estándar Para Procesar Las Operaciones De Las Actividades Del Servicio En Hoteles De Tres Estrellas, Con El Cual Se Estructure Una Data Asociada A Sus Actividades Y Se Establezca Estrategias Operativas De Corto Plazo - Caso Hotel Los Portales - Periodo 2016

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Enfoque de la Administración de Costos

Sobre este aspecto, el clásico de la contabilidad de costos **Neuner, John** revela



doctrinariamente que el ambiente económico actual ha demandado una reestructuración de la administración de los costos. Las presiones de la competencia mundial, el crecimiento de la industria de servicios y los avances de la tecnología de administración y manufactura, han transformado la naturaleza de nuestra economía y provocado que muchos fabricantes cambien drásticamente la forma en que manejan sus operaciones.

Estos cambios han impulsado prácticas de administración de costos relevantes e innovadoras. En consecuencia, en muchas organizaciones se ha desarrollado y puesto en vigor el sistema de contabilidad basados en actividades. Además, se ha empleado el enfoque de la contabilidad administrativa para los responsables de la gestión de la organización sirvan tengan una mejor fuente de información para la toma de decisiones.

Los sistemas de transporte y comunicaciones, son dos aspectos que los autores han puesto énfasis, dado que han sido enormemente mejorados y conducido a la globalización del mercado. Por lo tanto, los costos de fricción en términos de costos de fletes y tiempo se han abreviado, significado un claro abaratamiento de los precios de los productos y servicios en el mercado.

La técnica de costos se originó y desarrolló por y para la producción de bienes, esto es que en ningún momento se pensó que la generación de los servicios pudiera verse beneficiada con esta técnica; sin embargo, el tiempo y el crecimiento e importancia dentro de la economía de la producción de los servicios ha permitido que hoy la técnica de los costos se extienda hacia este sector de la actividad económica. (Neuner, 2005)

2.2.2. La Contabilidad y los Costos

Sobre este campo *Charles Horngreen / George Foster* afirman que la contabilidad responsable de procesar la información que se genera en los centros de producción lo transmute en un lenguaje que sea capaz de ser leído y explotado para la toma de decisiones. El papel de los contadores de costos de una organización es el de ofrecer apoyo, auxilian a



los individuos que tienen la responsabilidad directa de lograr los objetivos básicos de una organización. (Hornngren & Datar, 2016)

2.2.2.1. Los Sistemas de Información Contable

Está referido al proceso contable, proceso que se encarga de llevar a cabo un conjunto de fases sistemáticas y lógicas orientadas a un fin específico, cual es procesar información financiera que ocurre en una organización.

Recopilación; conjunto de actividades orientadas a capturar la información financiera que ocurre en la organización ya sea esta de fuente interna o externa, cuya naturaleza se caracteriza porque incidirá sobre la composición de los Estados Financieros.

Registro; conjunto de actividades orientadas a clasificar la información recopilada y determinar en base a su naturaleza y los criterios técnico - contables normativos la dirección que el registro tendrá en la contabilidad.

Control; conjunto de actividades orientadas a evaluar y determinar que la naturaleza de la operación financiera, registro contable y que la aplicación de criterios técnico – contables, se han efectuado de manera apropiada y adecuada.

Reporte de datos; conjunto de actividades orientadas a elaborar y formular documentos financieros que revelen la información financiera de la organización de acuerdo a los principios, normas y reglamentos que normalizan su preparación. A partir de esta fase empieza el trabajo real y profesional del Contador Público.

Análisis; conjunto de actividades relacionadas a interpretar la información contenida en los reportes financieros a través del uso de herramientas de análisis financiero y otorgarles el sentido y significado que estos representan.

Como cualquier otro sistema, un sistema de información contable usa procesos, cuya “materia prima” son los hechos económicos que acontecen en una organización seguidos del modelo operacional de un sistema de información contable, puesto que el resultado de la



contabilidad genera acciones que adoptaran los responsables de una organización.

El sistema de información contable puede dividirse en dos grandes subsistemas que son: Sistema de Información Contable, y Sistema de Información de Administración de Costos. (Maldonado, 2014)

2.2.2.1.1. Sistema de Información Contable:

Es un sub sistema de información contable que tiene que ver principalmente con la obtención de información para los usuarios *EXTERNOS*. Utiliza como insumos hechos económicos bien especificados y sus procedimientos siguen ciertas reglas y convenciones, es decir se regula por normas, principios y prácticas contables propias, que son criterios que permiten homogenizar la información.

Debemos tener en consideración y cuenta que la información financiera se emplea y usa para las decisiones de inversión, la evaluación de la gestión financiera de la administración, la actividad de vigilancia de organismos fiscalizadores, los rendimientos financieros de los inversionistas y el cumplimiento de las medidas regulatorias. (Maldonado, 2014)

2.2.2.1.2. Sistema de Información de Administración de Costos:

Es el segundo subsistema de información contable, que tiene que ver principalmente con la obtención de productos para los usuarios internos, utilizando los insumos y procesos que se requieren para satisfacer los objetivos de la administración.

Este subsistema no está subordinado a ningún criterio técnico, normativo de principio formal que le defina cómo y de qué forma tratar con la información que se genera en el centro de producción de bienes o generación de servicios y que la procesa. En vez de ello los criterios que utiliza para procesar la información son establecidos de acuerdo a la naturaleza y características propias de los procesos productivos (proceso de producción de bienes).



El subsistema de costos persigue básicamente tres objetivos explícitos que son:

Proveer de información al determinar los costos de los servicios, productos y otros objetos de interés para la administración de la organización.

Proporcionar de información relevante para fines de la planeación y el control de la organización.

Ofrecer información específica relativa a los costos para la toma de decisiones.

Proveer de información al determinar los costos de los servicios, productos y otros objetos de interés para la administración de la organización; Los requerimientos de información para satisfacer el primer objetivo dependen de la naturaleza del objeto que se está costearo (determinando el costo de producir un bien o servicio) y las razones por las cuales la administración de la organización desea y necesita conocer ese costo. Para este propósito es necesario conocer el valor de los tres elementos del costo, pero en otros casos se va requerir información donde la estructura de los costos esté relacionada, esto con fines de análisis de rentabilidad táctica y estratégica. En estas circunstancias entonces se va a requerir de información adicional de costos relacionad con aspectos como diseño, desarrollo, comercialización y distribución del producto.

Proporcionar de información relevante para fines de la planeación y el control de la organización.- Para satisfacer este segundo objetivo, los costos se constituyen en un dato básico de la planeación y el control, porque permite coadyuvar a la gestión de la organización a decidir que, por qué y cómo debe hacerse el proceso productivo y en general sobre todos los aspectos de la organización que son vinculantes con los costos y en qué medida se está llevando a cabo en forma eficiente la combinación de los recursos destinados a la producción de bienes o generación de servicios.

Ofrecer información específica relativa a los costos para la toma de decisiones.- El tercer objetivo, sobre la información de costos, es un elemento sustantivo para las decisiones



de la administración de la organización, porque sobre esta base se puede definir el margen de utilidad, el precio de los bienes o servicios, la decisión de penetrar o salir del mercado, responder a la agresión de otros productos similares o complementarios, adoptar medidas tendientes a disminuir el efecto del costo fijo, etc. Para este fin se debe tener un conocimiento analítico sobre el costo de los materiales, mano de obra y otros costos de fabricación en los que incurre la organización durante su proceso productivo. (Torres, 2006)

2.2.2.1.3. Distribución de los Costos

En esta parte se observa la importancia de conceptualizar los costos, naturaleza, alcance y finalidad, es en ese sentido que los costos deben asumirse como la técnica que permite determinar el valor de producir un bien o generar un servicio; sin embargo se tiene que el costo es también el incurrir en el efectivo o equivalente de efectivo que se sacrifica para obtener bienes y servicios que se espera aporten un beneficio a futuro inmediato para la organización, por lo tanto los costos que se incurren en el presente son para obtener beneficios futuros. (Torres, 2006)

2.2.2.1.4. El Objeto de Costos.

Este aspecto constituye la parte sustantiva de la implementación de un sistema de costos, dado que la ausencia de este no será posible desarrollar el sistema, por tanto su adecuada identificación va a permitir que se estructure el sistema de costos y en segundo lugar el de distribuirlos.

UN OBJETO DE COSTOS, es cualquier aspecto plenamente identificable e individualizable al cual se mide y distribuyen los costos, lo cual puede ser, productos, servicios, clientes, departamentos, proyectos, actividades, etc. De otro lado debemos conocer con precisión lo que significa **ACTIVIDAD**, la relevancia que esta tiene dentro de un sistema de costos. **ACTIVIDAD**, es un conjunto de tareas específicas y medibles que se ejecutan de principio a fin para completar la actividad, por consiguiente, una actividad puede estar



compuesta de dos o más tareas a las cuales también se les denomina como operaciones.

DISTRIBUCIONES, La distribución se ejecuta sobre el **OBJETO DE COSTOS**, por ello es indispensable que este sea definido adecuadamente. El propósito de la distribución es medir tan precisamente como sea posible el costo de los recursos que se imputan al objeto de costos. La relación que existe entre el objeto de costos y los costos es el medio más directo y real que permite realizar la distribución precisa de los costos, es decir asignar el valor de manera adecuada y debida de lo que cuesta producir o generar cada **OBJETO DE COSTOS**.

Por lo tanto, la factibilidad de rastreo es simplemente la capacidad de distribuir un costo directamente a un objeto de costos en una forma factible desde el punto de vista económico mediante una relación causal, mientras más costos se puedan rastrear al objeto, mayor será la precisión de las distribuciones de costos. El establecimiento de la factibilidad de rastreo es un elemento clave en la construcción de distribuciones precisas de costos, se debe destacar un punto adicional. Los sistemas de administración de costos suelen tener que ver con muchos objetos de costos. Así es posible que un elemento de costos es el punto de referencia, sin embargo, si los objetos de costos son productos fabricados en la planta entonces este costo de la planta es un costo indirecto. (Torres, 2006)

2.2.3. Proceso de la Administración Estratégica

En el desarrollo de la obra de *Scott besley / Eugene F. Bringham – (2016)*, la misma se refiere que la Administración Estratégica consta de tres etapas que son relativas a la: 1) Formulación de la Estrategia, 2) Implementación, y 3) Evaluación. Estas etapas son concatenadas y sucesivas. Por lo tanto, su desarrollo es obligatorio. (Besley & Bringham, 2016)

2.2.3.1. Formulación de la Estrategia

Los recursos de cualquier organización sean cual fuere su rubro o volumen de



operaciones siempre sus recursos serán limitados por ello la definición de que estrategias alternativas son las más benéficas para la organización. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnológicas especificaos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo, las cuales tienen efecto sobre la organización. (Besley & Brigham, 2016)

2.2.3.2. Implementar la Estrategia. -

La organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas, la implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, prepara presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la empresa. Implementar se entiende que los empleados y gerentes pongan en práctica las estrategias formula2das. Lo cual suele ser la etapa más difícil dado que requiere de disciplina, dedicación y sacrificio personales. Por ello es importante que los gerentes motiven a los empleados. (Besley & Brigham, 2016)

2.2.3.3. Evaluación de la Estrategias. -

Se debe saber cuándo no está funcionando las estrategias, y para ello se debe evaluar la estrategia para obtener el estado en que se encuentra su implementación y ejecución. Todas las estrategias se modifican, ajustan o replantean en el futuro, porque los factores internos y fundamentalmente los externo son los que cambian permanentemente y como tal se suceden hechos que escapan al control o dominio de la organización. Para ello se tienen tres actividades básicas y clave para evaluar las estrategias que son: 1) Revisión de los factores internos y externo que son la base de las estrategias presentes, 2) Medición del



desempeño, y 3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso que se evalúen las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, porque el mañana tiene nuevos problemas, retos, condiciones, etc.

Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones.

La administración estratégica propicia la comunicación e interacción entre el personal de la empresa. (Besley & Brigham, 2016)

2.2.4. Costos para la toma de decisiones

En el tratado de **T.Barfield Jesse, A. Raiborn Cecily, R. Kinney Michael, (2004)**, determinan que el responsable de coordinar las actividades relacionadas con el desarrollo, organización de los sistemas de **costos**, supervisar el análisis de **costos**, emitir el análisis estadístico para determinar la rentabilidad por producto y cliente. Lidera un equipo de trabajo a su cargo.

La planeación recibe básicamente ayuda de la contabilidad de costos (o contabilidad administrativa) en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, sobre todo en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, el costeo por actividades; que brinda gran ayuda en el proceso de planeación estratégica para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva hacia la cual debe orientarse la empresa. (Barfield, Raiborn, & Kinney, 2004)

2.2.4.1. El Papel de la Contabilidad de Costos en el Control Administrativo

La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración a fin de



lograr un uso óptimo de los insumos. Ello puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de calidad total que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares de tal manera que suprima todo lo que no permite competir satisfactoriamente. El control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización. (Barfield, Raiborn, & Kinney, 2004)

2.2.4.2. El Papel de la Contabilidad De Costos en la Toma de Decisiones.

Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad de costos, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no la son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información.

La calidad de las decisiones de las empresas, pequeñas o grandes, están en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información, a mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión. (Barfield, Raiborn, & Kinney, 2004)

2.2.4.3. Objetivos de la Contabilidad de Costos

El objetivo primordial de la contabilidad de costos estriba en facilitar la información precisa para el desarrollo de la actividad productiva. El modelo de costos que haya de aplicarse en la empresa dependerá de sus características operativas, de sus posibilidades y de sus limitaciones; pero siempre debe dirigirse al logro de un perfeccionamiento de la información y control que permita optimizar la toma de decisiones a la gerencia. En consecuencia, los objetivos fundamentales que debe alcanzar la contabilidad de costos son los siguientes:



- Generar informes para mediar la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto
- Valuar los inventarios para el estudio de situaciones financieras
- Proporcionar reportes para ayudar a ejercer el control administrativo
- Ofrecer información para la toma de decisiones
- Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva.
- Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor
- Su fin último consiste en proporcionar los costos y rendimientos de los procesos de producción facilitando un seguimiento de las secciones, centros de producción y productos.
- La determinación y fijación del costo de ventas y costo de producción constituye el primer paso en el cálculo de costos, obteniendo con ello el costo del producto elaborado por la empresa.

La valoración de los productos en proceso y terminados es un problema que se resuelve mediante la elección de un sistema de costos adecuado. Ya no será necesario acudir a recuentos físicos para asegurar que el valor del inventario es correcto, dado que la aplicación de un sistema de costos nos facilita el consumo de materias primas y auxiliares, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación precisos para la obtención de un producto. (Bernal, 2010)

2.2.4.4. Costos empresariales,

Son los costos restantes en que incurre la empresa hasta la formación del costo total de la empresa, como los costos de administración y financieros. Según su comportamiento

Costos fijos, Son aquellos costos que, por la naturaleza y comportamiento frente al volumen de producción, se mantienen constantes o invariables y como tal su presencia se manifiesta dentro de la estructura de costos aun cuando el proceso productivo no se haya



iniciado. (Horngren & Datar, 2016)

- **Costos variables**, son los costos que cambian en relación directa al volumen de producción.

Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible, por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, se debe contar con un buen sistema de información: a mejor calidad de la información, se asegura una decisión acertada.

La contabilidad de costos denominada también contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones, y plantea utilizar el método científico para tomar una buena decisión basado en el siguiente proceso:

- Análisis
- Reconocer que existe un problema
- Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios
- Obtener y analizar los datos
- Decisión
- Proponer diferentes alternativas
- Seleccionar la mejor
- Puesta en práctica
- Poner en práctica la alternativa seleccionada
- Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido

La determinación del costo del producto, preocupación elemental en todo sistema de costos, es realizada en este método por medio de la separación entre los costos fijos y variables, dado que estos últimos serán los únicos repercutibles al producto, los costos fijos se aplicarán a los costos del período. Este cálculo y la comparación entre el costo unitario variable y el precio de venta, permiten conocer el margen unitario variable por producto y la



contribución que cada producto tiene en la cobertura de los costos fijos.

El uso del costeo directo ha tomado fuerza en los últimos años por ser más adecuado a las necesidades de la administración con respecto a la planeación, el control y la toma de decisiones. Puesto que la utilidad bajo el costeo directo se mueve en la misma dirección en que se mueve el volumen de ventas, los estados de operación pueden ser más fácilmente entendidos por la administración general, por los ejecutivos de mercadeo y producción, así como por los diferentes supervisores departamentales.

El costeo directo es útil en la evaluación de la ejecución y suministra información oportuna para realizar importantes análisis de la relación costo-volumen-utilidad. (Bernal, 2010)

2.2.4.5. Efectos del Costeo Directo o Variable Sobre los Ingresos e Inventarios

Los informes basados en el costeo directo son mucho más efectivos para el control de la gerencia, los informes pueden estar más directamente relacionados con el objetivo de la utilidad o el presupuesto del período. Las desviaciones de los estándares son mucho más fácilmente observables y pueden corregirse de mejor manera. El costo variable de las ventas cambia en proporción directa con el volumen.

Los costos fijos de producción deben llevarse al período, es decir, enfrentarse a los ingresos del año de que se trate, lo que ocasiona que no se le asigne ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas.

Para valorar los inventarios el costeo variable solo contempla los costos variables, de tal forma que la valoración del inventario es menor justamente por excluir a los costos fijos del costo de producción del artículo. La utilidad será mayor si el volumen de ventas es mayor que el volumen de producción.

El considerar a los costos fijos como costos del período origina diferentes valuaciones en los inventarios y por tanto en la utilidad. Un problema práctico bajo este



sistema es la dificultad a la que se enfrenta el contador para determinar si un nivel de inventario dado actualmente es necesario para satisfacer necesidades futuras o si es excesivo. Si los inventarios fueran vistos como necesarios en los niveles actuales con el fin de evitar perder ventas futuras, el efecto del costeo variable es relevante.

El sistema de costeo variable o directo se concentra principalmente en el margen de contribución, que es el exceso de ventas sobre los costos variables. Cuando se expresa como un porcentaje de las ventas, el margen de contribución se conoce como índice de contribución o índice marginal.

El índice de contribución es una cifra clave computada bajo el sistema de costeo directo, puesto que revela el número de unidad monetaria de ventas para cubrir los costos fijos y las utilidades, aspecto que tiene gran importancia para la gerencia.

Suponiendo una capacidad fija para producir y vender, las utilidades a corto plazo aumentan o disminuyen como consecuencia de las fluctuaciones de los costos variables, cambios de los precios de venta y cambios de volumen y de la mezcla de productos que se vende. (Bernal, 2010)

2.2.4.6. Ventajas y Desventajas del Costeo Directo

Ventajas. - Facilita la planeación, utilizando el modelo costo-volumen-utilidad, a través de la presentación del estado de resultados.

La preparación del estado de resultados facilita a la administración, la identificación de las áreas críticas que afectan a los costos, lo cual permite tomar decisiones adecuadas basándose en el criterio de márgenes de contribución.

El análisis marginal de las diferentes líneas que se elaboran, ayuda a la administración a escoger la composición óptima que deberá ser la pauta para que ventas alcancen sus objetivos.

Elimina fluctuaciones de los costos por efecto de los diferentes volúmenes de



producción.

Es un marco de referencia sustancial para aprovechar pedidos especiales a precios inferiores a lo normal, hechos con la idea de utilizar la capacidad ociosa, de tal forma que ayuden a cubrir los costos fijos

Debido a que este sistema ofrece un índice para saber hasta donde se puede reducir el precio obteniendo el margen de contribución, es vital para tomar decisiones como comprar o fabricar, fabricar o alquilar, lanzar menos líneas de productos, ventas de exportación, etc.

Elimina el problema de elegir bases para prorratear los costos fijos, ya que su distribución es objetiva.

Facilita la rápida evaluación de los inventarios, al considerar solo los costos variables, los cuales son medibles.

Desventajas

Dificultad para diferenciar dentro del total de costos, aquellos que son fijos y variables.

La variación en los márgenes en este método depende sustancialmente del nivel de ventas, con las consecuentes oscilaciones que ello ocasiona en las empresas con ventas estacionales.

Su aplicación exclusiva en el corto plazo en que no varía el nivel de actividad, lo hacen inaceptable desde la perspectiva de que, a largo plazo, el costo del producto no absorbe más que los costos variables y los costos fijos no son repercutidos.

La determinación de la utilidad del período conlleva unos costos fijos y otros variables, por lo que se considera necesario imputar a los costos de productos todos los costos originados en el ejercicio económico. (Bernal, 2010)

2.2.4.7. Análisis de la Aplicación del Costeo Directo Frente al Costeo Total

El costeo total, trata de incluir dentro del costo del producto todos los costos de la



función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable.

En el costeo directo o variable, la determinación del costo del producto, preocupación elemental en todo sistema de costos, es realizada en este método por medio de la separación entre los costos fijos y variables, dado que estos últimos serán los únicos repercutibles al producto, los costos fijos se aplicarán a los costos del período. Este cálculo y la comparación entre el costo unitario variable y el precio de venta, permiten conocer el margen unitario variable por producto y la contribución que cada producto tiene en la cobertura de los costos fijos.

El uso del costeo directo ha tomado fuerza en los últimos años por ser más adecuado a las necesidades de la administración con respecto a la planeación, el control y la toma de decisiones. Puesto que la utilidad bajo el costeo directo se mueve en la misma dirección en que se mueve el volumen de ventas, los estados de operación pueden ser más fácilmente entendidos por la administración general, por los ejecutivos de mercadeo y producción, así como por los diferentes supervisores departamentales. El costeo directo es útil en la evaluación de la ejecución y suministra información oportuna para realizar importantes análisis de la relación costo-volumen-utilidad. (Bernal, 2010)

2.2.4.8. Aplicación del Punto de Equilibrio en la Toma de Decisiones

La planeación de la utilidad requiere que la gerencia tome decisiones operacionales que involucren la introducción de nuevos productos, el volumen de producción, la fijación de precios a los productos y la selección de procesos alternativos de producción. Para aumentar la probabilidad de tomar la mejor decisión, la gerencia debe entender la relación entre los costos, los ingresos y las utilidades. El análisis de equilibrio y el análisis de costo-volumen-utilidad tienen en cuenta esta interrelación y están en capacidad de dar pautas útiles a la gerencia, para la toma de decisiones.

La clave para la planeación de las utilidades radica en la comprensión de la estructura



de costos de la empresa. Los costos de producción se pueden dividir en costos variables y en costos fijos. Los costos variables totales son aquellos que varían directamente con los cambios en el volumen. Los costos fijos totales, por su parte, son aquellos que no varían con los cambios en el volumen dentro del rango relevante.

El punto de equilibrio en el modelo será aquel en que los ingresos totales cubran los costos totales. La composición de los ingresos se determina por el producto entre el número de unidades vendidas y su precio de venta. Los costos totales se dividen en costos fijos y costos variables; estos últimos se obtienen del producto del número de unidades producidas por su precio de costo unitario.

El punto de equilibrio recoge el nivel mínimo de actividad de producción y venta que la empresa debe tener para cubrir sus costos. Las oscilaciones que pueden realizarse del punto de equilibrio dependerán de las variaciones del total de costos fijos, de los precios de venta y del costo variable unitario.

Ventajas del Punto de Equilibrio

Proporciona pautas a la gerencia para la toma de decisiones

Es la base para la introducción de nuevos productos

Ayuda a la selección de mejores procesos de producción

Sirve para el análisis del modelo de costo-volumen-utilidad

Es una herramienta para la determinación de precios

Indica el nivel de ventas mínimo requerido para cubrir todos los costos

De la determinación del punto de equilibrio se extrae importante información de apoyo a la toma de decisiones. Planteamientos tales como cierre o ampliación de una planta, rentabilidad de un producto o eliminación del mismo, variaciones en la mezcla de productos, etc., son algunas de las decisiones que pueden adoptarse. (Barfield, Raiborn, & Kinney, 2004)



2.2.4.9. Clasificación de estrellas (categorías de hoteles)

El sistema de clasificación de estrellas de PRICETRAVEL de acuerdo a *Onmnibeas Hotels I.H.D (2018)*, tiene como objetivo darte una manera rápida de determinar las amenidades de un hotel. El número de estrellas no refleja necesariamente todas las comodidades o servicios que están disponibles en un hotel o en cada una de las habitaciones en un hotel con determinada clasificación.

Independientemente del número de estrellas de un hotel, tú debes esperar una experiencia de calidad en cada hotel disponible de PRICETRAVEL, incluyendo una habitación limpia y confortable, con servicio de limpieza, las instalaciones en buenas condiciones y funcionando correctamente.

- **1 Estrella (Económico)**

Se espera que un hotel de una estrella ofrezca alojamiento limpio, básico, con pocas o ninguna instalación. Las habitaciones normalmente están decoradas de manera funcional y son compactas. Puede o no tener un baño privado, teléfono en la habitación, televisión o servicios. Los hoteles de una estrella suelen estar cerca de restaurantes y atracciones turísticas.

Un hotel de una estrella es ideal para el viajero con poco presupuesto, donde el precio es la principal preocupación.

- **2 Estrellas (Valor)**

Un hotel de dos estrellas, se espera que ofrezca un alojamiento limpio y básico. Estos pueden tener o no un centro de negocios o acceso a internet, pero por lo general no tienen salas de reuniones, botones, gimnasio o instalaciones recreativas. El restaurante a menudo se limita a servicio de café o un desayuno continental. Las habitaciones ofrecen normalmente baño privado, teléfono, televisión y servicios limitados. Un hotel de dos estrellas es ideal para viajeros de negocios o exploradores, donde el costo es un factor, pero sí se desean servicios



básicos.

- **3 Estrellas (Calidad)**

Un hotel de tres estrellas pone mayor énfasis en la comodidad, estilo y servicio personalizado. A menudo tienen un restaurante en el hotel, alberca, gimnasio, una tienda de conveniencia y botones. Generalmente, hay salas de juntas y / o salas de conferencia y servicios relacionados disponibles. Las habitaciones incluyen más servicios y hay una atención más cuidadosa a la calidad y comodidad.

Un hotel de tres estrellas es ideal para viajeros de negocios o de placer en busca de un poco más que los servicios básicos.

- **4 Estrellas (Superior)**

Un hotel de cuatro estrellas es una propiedad superior, que generalmente ofrece más de un restaurante, bar y servicio a cuartos con horario prolongado. Los servicios disponibles pueden incluir botones, concierge y servicio de valet parking. Normalmente, cuentan con centro de conferencias y servicios de negocios. Las habitaciones son amplias y por lo general ofrecen un mobiliario elegante, ropa de cama de alta calidad, productos de baño y una amplia gama de servicios como minibar y secadora de pelo.

Un hotel de cuatro estrellas es ideal para viajeros que buscan más servicios y amenidades y un mayor nivel de confort.

- **5 Estrellas (Excepcional)**

Un hotel de cinco estrellas está muy orientado al servicio y brinda altos estándares de comodidad y calidad. Cuenta con más de un restaurante, a menudo incluyendo una opción de restaurante gourmet, así como un bar o sala de estar y servicio a cuartos las 24 horas. Puede también ofrecer canchas de tenis y acceso a campo de golf, así como un spa, un gimnasio moderno y alberca.

Un hotel de cinco estrellas es ideal para los viajeros exigentes que buscan un servicio



personalizado, instalaciones de alta calidad y una variedad de servicios e instalaciones en el lugar.

- **Medias estrellas**

Adoptamos la media estrella para dar mayor precisión a nuestra escala de seis estrellas. Los hoteles con calificación de medias estrellas incluyen amenidades de su categoría, así como amenidades adicionales, generalmente reservadas para una categoría superior. (Omnibeas, 2018)

2.2.4.10. Cierre de planta

La separación entre costos desembolsables se establece, así como entre los no desembolsables, con objeto de diferenciar aquellos costos que implican un desembolso en efectivo dentro del período con respecto a aquellos que, si bien se han desembolsado con anterioridad, constituyen costos del ejercicio.

Todos los costos variables son costos desembolsables, en tanto que los costos fijos pueden serlo o no. De este análisis se puede deducir que para el punto de cierre o liquidación es fundamental la separación de estos costos, es así que el punto de cierre sería aquel en que la empresa no cubre siquiera los costos desembolsables.

2.2.4.11. Ampliación de una planta

Esta alternativa se presenta siempre en función de estudios de mercado que indican como puede aumentar el nivel de actividad de la empresa por un incremento en sus ventas. Los costos fijos, al necesitar nuevas inversiones subirán para adaptarse al nuevo nivel de capacidad.

2.2.5. Datos generales de la empresa Corporación Clave Andina SAC

Esta corporación se constituyó en el año 2005 en la ciudad de Lima, bajo los auspicios de PROM PERÚ, fue constituida en un 95% por capitales chilenos y el 5% por capitales peruanos, su razón social es Corporación Clave Andina SAC (CCA SAC), cuyo



objeto social es la constitución de hoteles, resorts y hostilngs, de aventura, recreación, descanso, en el territorio de la República del Perú, el capital otorgado inicialmente fue de S/.50,000.00, donde cada acción tiene un valor nominal inscrito, suscrito y pagado de S/10.00. Actualmente el capital de la corporación es 742,500 acciones que hacen un capital social de S/.7,425,000.00. Para el año 2010, la corporación adquiere el 100% del accionariado de la empresa Holdings Peruvians Hotels SRLtda por un valor de S/.52,462.256.00, dentro de los activos que se incorporan se encuentran dos hoteles en la Región del Cusco, uno ubicado en la ciudad del Cusco y otro en la provincia de Urubamba. Pero también posee hoteles en Piura, La Libertad, Lima y Arequipa y Puno.

La corporación se encuentra organizada como sigue:

- Directorio integrado por 5 personas
- Gerente General
- Gerente de Operaciones
- Gerente Financiero y de Administración

La planeación operativa de la organización se encuentra básicamente estructurada con relaciones de “join” que realizan con las empresas del mercado internacional dedicadas a la operación del turismo internacional VIP; por lo que no resulta parte de su programa de ventas la captación directa de pasajeros, de otro lado las reservas directas de parte de los pasajeros solo representan el 7% del volumen total de ventas.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

La definición de un tratamiento técnico apropiado permitirá que la incidencia de los Costos Fijos sea minimizada en su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020



2.3.2. Hipótesis Específicas

El tratamiento técnico apropiado de los Costos Fijos permitirá que sea minimizada su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.

La adopción de medidas técnicas apropiadas que se apliquen sobre los Costos Fijos permitirá que tengan una menor incidencia en la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020

2.4. Variables

2.4.1. Identificación de variables

- Variable principal

Medidas Técnicas

Conjunto de procedimientos lógicos y específicos diseñados con la finalidad de ser aplicados en un determinado proceso, función, operaciones o actividades, con el propósito de lograr un desarrollo eficiente y eficaz en el uso de los recursos y logro de las metas. (Horngren & Datar, 2016)

- Variables secundarias

Costos fijos

Son aquellos costos que, por la naturaleza y comportamiento frente al volumen de producción, se mantienen constantes o invariables y como tal su presencia se manifiesta dentro de la estructura de costos aun cuando el proceso productivo no se haya iniciado. (Horngren & Datar, 2016)

Dentro de una empresa de servicios se tiene por estimado aquellos en los que la empresa tiene ya por estimado un rango que se podría determinar cómo relevante y constante. Una empresa de servicio, determinando costos fijos, ya va a tener una visión en



lo que ayude a determinar una estimación presupuestaria que no varíe durante un periodo.

Es decir, los costos fijos nos van a ayudar a que la empresa de servicio tenga presupuestariamente, los costos en los que la empresa si o si va a tener que costear.

Costos Totales

Es la expresión del valor total de lo que cuesta producir un bien o genera un servicio, el cual contiene la expresión monetaria de cada elemento del costo que se ha incurrido en el proceso productivo / servuctivo. (Horngren & Datar, 2016)



2.4.2. Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Medidas Técnicas	Conjunto de procedimientos lógicos y específicos diseñados con la finalidad de ser aplicados en un determinado proceso, función, operaciones o actividades, con el propósito de lograr un desarrollo eficiente y eficaz en el uso de los recursos y logro de las metas. (Horngren & Datar, 2016)	Procesos	Índice de eficacia Índice de eficiencia
Costos Fijos	Son aquellos costos que, por la naturaleza y comportamiento frente al volumen de producción, se mantienen constantes o invariables y como tal su presencia se manifiesta dentro de la estructura de costos aun cuando el proceso productivo no se haya iniciado. (Horngren & Datar, 2016)	Operaciones básicas	Costos de mantenimiento Costos de reparación Costos de soporte
Costos Totales	Es la expresión del valor total de lo que cuesta producir un bien o genera un servicio, el cual contiene la expresión monetaria de cada elemento del costo que se ha incurrido en el proceso productivo / servuctivo. (Horngren & Datar, 2016))	Costos Fijos Costos Variables	Costo del servicio



2.5. Definición de Términos

- **Costeo:** Método para determinar el costo de actividades, procesos, productos o servicios. (Horngren & Datar, 2016)
- **Costo:** Valor monetario sacrificado o equivalente, por productos o servicios, que se espera que brinden un beneficio corriente o futuro a la organización. (Laporta, 2016)
- **Costo Unitario:** Es el costo que corresponde a una unidad de medida. Se obtiene dividiendo el costo total por el nivel de operación que pertenece a la categoría. Por ejemplo: costo de producción unitario, costo unitario de la actividad o costo unitario de materiales. (Cuervo, Osorio, & Duque, 2013)

Costos fijos: Son aquellos costos que, por la naturaleza y comportamiento frente al volumen de producción, se mantienen constantes o invariables y como tal su presencia se manifiesta dentro de la estructura de costos aun cuando el proceso productivo no se haya iniciado. (Horngren & Datar, 2016)

- **Costos financieros:** Son aquellos costos que están referidos al conjunto de gastos de financiamiento que se incurren por la obtención de flujos externos de financiamiento; así mismo se computa el costo del dinero, cuando se trata del uso de los propios fondos de la empresa. (Torres, 2006)
- **Costos operativos:** Son aquellos costos que están referidos al conjunto de gastos que se incurren de manera directa en el proceso productivo / servuctivo, los cuales están asociados a los costos variables. (Torres, 2006)
- **Costo de Reversión:** Conjuntó de gastos que se incurren en el desarrollo de un programa de cambio de giro del negocio o de las actividades productivas / servuctivas de una empresa. (Torres, 2006)
- **Costos Variables:** Al contrario de los costos fijos, estos si tienen una relación estrecha con la producción, aumentan o disminuyen con ella. Tienen una relación



casi lineal con el volumen de producción o de servicios. Tal como es el caso de la materia prima o la mano de obra cuando la política salarial es a destajo. Si todos los costos fueran variables, las dificultades económicas en épocas de crisis se reducirían. (Cuervo, Osorio, & Duque, 2013)

- **Eficiencia:** Efectividad para alcanzar los objetivos propuestos con el menor costo y tiempo posibles; es la búsqueda de la racionalización.
- **Estrategia:** El marco lógico y conjunto de decisiones coordinadas que vinculan los objetivos de desarrollo con las acciones necesarias para lograrlos. Para el DDR, la estrategia propuesta que incluye componentes económicos, sociales, ambientales y espaciales, especifica los principales problemas que deben solucionarse, y las oportunidades que pueden aprovecharse mediante inversiones a corto y mediano plazo en proyectos específicos. (Munuera & Rodriguez, 2016)
- **Gasto:** Sumatoria de todos los pagos y causaciones en que se incurre y necesarios para la administración y venta del producto o servicio en un periodo dado. Se clasifica como gasto: Administrativo o gerencial, ventas(marketing) y financieros. (Rodríguez, 2012)
- **Idea de proyecto:** Una propuesta de inversión tentativa basada en la identificación y evaluación de la demanda o los recursos. No se realizan análisis de costo-beneficio, pero la propuesta debe responder a un problema o una necesidad. (Munuera & Rodriguez, 2016)
- **Hoja de costos:** Documento que contiene detalles valorizados de los elementos del costo de cada trabajo, proceso o departamento. (Neuner, 2005)
- **Método de ruta crítica:** Una técnica para planificar la forma más eficiente de lograr un objetivo dado determinando las actividades y sucesos necesarios, y mostrando la forma en que se relacionan entre sí en el tiempo. (Editorial, 2020)



- **Paquete de proyectos:** Proyectos complementarios de inversión en infraestructura, sectores de producción y servicios. El conjunto de proyectos está diseñado para su ejecución en una forma coordinada para lograr objetivos económicos y sociales predeterminados (compárese con "programa"). (Hurtado, 2011)
- **Plan:** Un grupo unificado de decisiones que expresa las opciones de desarrollo económico y social de un país o región, incluyendo las medidas específicas requeridas para alcanzar objetivos seleccionados. El plan se compone de (1) una definición de objetivos; (2) un ordenamiento de los recursos humanos y materiales; (3) una determinación explícita de los métodos y formas de organización, y un marco de tiempo; (4) la ubicación sectorial y espacial de las actividades, y (5) otras especificaciones necesarias para orientar la ejecución y el control del proceso de desarrollo. (Hurtado, 2011)
- **VIP:** Persona que recibe un trato especial en ciertos lugares públicos por ser famosa o socialmente relevante. (Española, 2016)



CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Alcance del Estudio

Nuestro trabajo de investigación científico es de tipo descriptivo, para cuyo efecto se ha tomado la guía metodológica del trabajo de **César Augusto Bernal T.** En tal sentido, se dice que un trabajo de investigación de tipo descriptivo es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación. Esta investigación se guía por las preguntas de investigación que se formula en la investigación; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, estas se formulan a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como las encuestas, entrevistas, observación y la revisión documental. (Bernal, 2010)

3.2. Diseño de la Investigación

A esta investigación de carácter científica le corresponde el diseño, *No Experimental*, en razón que las variables determinadas no serán manipuladas y serán vistas por una vez en el estado en que se encuentren durante el trabajo de campo que vamos a realizar.

Los métodos de investigación que se han empleado para el desarrollo del presente trabajo - estudio de investigación, fueron los siguientes:

- 1) Métodos: inductivo – deductivo
- 2) Métodos: analítico y el sintético, de acuerdo a las necesidades, exigencias y requerimientos del trabajo de investigación.

3.3. Población

La población utilizada en nuestro trabajo de investigación son los procesos de los servicios de limpieza, mantenimiento y reparación de la CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC., la misma que está dedicada al rubro de la prestación del servicio de



alojamiento al huésped, para cuyo efecto esta corporación ha realizado inversiones reflejadas en los activos fijos, los que permiten catalogar su servicio en el nivel de 4 estrellas, los mismos que brindan un alto nivel de calidad de servicio y tiene renglones de atención personalizada.

3.4. Muestra

Básicamente la selección de la muestra es discrecional, por lo tanto, la muestra seleccionada No es Probabilística. Habiéndose elegido al establecimiento hotelero ubicado en la localidad de Aguas Calientes y dentro de ella al 100% de los 3 procesos que estan catalogadas como actividades fijas, las mismas que se califican como costos fijos.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

En el desarrollo de las visitas realizadas y entrevistas sostenidas, que tomo hasta 5 ocasiones, se obtuvo diversa información relativa a la prestación del servicio hotelero en sus diferentes procesos, también se accedió a información documental de costos y fichas de control producción. Toda esta información se ha clasificado en dos tipos: información teórica y práctica.

En lo que respecta a la información teórica, se ha recolectado de importantes autores de costos, publicaciones especializadas y trabajos de investigación que tiene que ver nuestra investigación.

Por otro lado, la información práctica, resulta de la aplicación de encuestas a través de cuestionarios, entrevistas y la permanente, así como el uso de la técnica de la observación e indagación.



3.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos siendo así, la Ficha de observación, Guía de entrevista y Fichas de análisis documental cumplen con tener los componentes de forma, siendo claros y objetivos en su redacción, así también siendo suficientes y actuales en cuanto a su contenido, con función a su estructura cuentan con la organización y coherencia necesaria, cumpliendo con los criterios objetivos y medidos con índices desde deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente en cuanto a su forma, contenido y estructura estos son considerados válidos y confiables para su aplicación según el juicio de los expertos.



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Asignación de recursos

- Recursos humanos
Personal encuestado y otros

- Recursos Materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	COSTO TOTAL
Copia fotostática	100 Unid.	S/. 0.05	S/. 5.00
Impresión	200 Unid.	S/. 0.20	S/. 15.00
Cuaderno	2 Unid.	S/. 3.50	S/. 7.00
Lapicero	4 Unid.	S/. 1.00	S/. 4.00
Internet	120 veces	S/. 1.00	S/. 120.00
Folders	6 Unid.	S/. 0.50	S/.3.00
Anillado	2 Unid.	S/. 3.00	S/. 6.00
TOTAL			S/. 160.00

- Recursos de bienes.

DESCRIPCIÓN	VECES POR LUGAR	PASAJES	IMPORTE
Hotel Clave Andina SAC	5(2)	S/. 40.00	S/. 400.00
TOTAL			S/. 400.00

Presupuesto total

PRESUPUESTO TOTAL

RECURSOS	TOTAL
Materiales	S/. 160.00
Bienes	S/. 400.00
Otros gastos	S/ 1,500.00
TOTAL	S/. 2,060.00



C) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA MENSUAL											
	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21
Afinamiento del proyecto de Tesis	X											
Ejecución del Proyecto de Tesis		X	X	X	X	X						
Investigación bibliográfica, sistematización y recolección de datos	X	X	X	X								
Desarrollo del capítulo I			X									
Planteamiento del problema				X								
Desarrollo del capítulo II					X							
Marco Teórico					X	X						
Desarrollo del capítulo III					X	X						
Desarrollo del capítulo IV						X	X					
Desarrollo del capítulo V								X	X			
Procesamiento de datos									X	X		
Desarrollo referencias bibliográficas									X	X		
Validación de instrumentos y otros									X	X		
Desarrollo Anexos									X	X		
Redacción del trabajo											X	
Presentación y revisión de Tesis											X	
Dictamen aprobatorio de Tesis											X	
Sustentación de Tesis												X
Subsanación de observaciones												X



3.7. Plan de análisis de datos

Se usa y explota la información levantada, la cual será procesada utilizando las técnicas de análisis: cuantitativo y cualitativo, valiéndonos de diferentes instrumentos auxiliares de procesamiento de datos electrónicos.



CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Uno de los puntos de partida para llevar a cabo nuestra investigación, desde el enfoque que planteamos sobre el tratamiento de los costos fijos, es que debemos de identificar y mensurar apropiadamente sus activos fijos, los cuales se encuentran dispuestos para prestar el servicio de hotelería de 4 estrellas.

La empresa que es el sujeto de nuestra investigación, para conocer la naturaleza de las actividades permanentes de mantenimiento y reparación, demos establecer claramente la identificación de la infraestructura hotelera que posee, la misma que está dispuesta por significancia y materialidad de la inversión, sobre este aspecto debemos señalar que muchos equipos, ropa de cama, adornos, etc., no son contabilizados ni considerados como inversión, en razón que sus importes de adquisición son nimios, pero además aunque su vida útil supera el año, no tienen valor de salvamento y su deterioro o cambio se produce entre los 2 a 3 años de operación.

La inversión hotelera registrada consta de lo siguiente:



Tabla 1. Inversión Hotelera que requiere mantenimiento periódico

Inversión	Cant	Equipamiento	Valor en Libros	Valor Total en libros
Habitaciones				
1) suite luxuri VIP	4	01 Cama King con ropa	30,754.00	123,016.00
		01 Cama adicional doble		
		01 Frio Bar		
		01 Computadora		
		01 Aire acondicionado		
		01 Yakuzi		
		01 Ducha española		
		01 Sanitario		
		02 Televisores de 59"		
		01 Juego de sala x 3		
		01 secreter		
		03 mesas de noche		
01 mesa de café				
2) habitación suite	6	01 Cama Queen con ropa	21,452.00	128,712.00
		01 Frio Bar		
		01 Aire acondicionado		
		01 Yacusi		
		01 Ducha española		
		01 Sanitario		
		02 Televisores de 59"		
		01 Juego de sala x 2		
		02 mesas de noche		
01 mesa de café				
3) habitación matrimonial	10	01 Cama doble plaza con ropa	16,056.00	160,560.00
		01 Frio Bar		
		01 Aire acondicionado		
		01 Ducha española		
		01 Sanitario		
		02 Televisores de 59"		
		01 Juego de sala x 2		
		02 mesas de noche		
01 mesa de café				



4) Habitación doble	5	02 Camas simples con ropa	9,604.00	48,020.00
		01 Frio Bar		
		01 Aire acondicionado		
		01 Sanitario con ducha		
		02 Televisores de 42"		
		02 mesas de noche		
		01 mesa de café		
		01 Silla		
5) habitación Triples	2	03 Camas simples con ropa	12,492.00	24,984.00
		01 Frio Bar		
		01 Aire acondicionado		
		01 Sanitario con ducha		
		02 Televisores de 42"		
		02 mesas de noche		
		01 mesa de café		
		01 Silla		
	6	Mesas x 6 personas con ropa	2,450.00	14,700.00
	36	unidad de butacas	419.00	15,084.00
	1	Aire acondicionado	6,851.00	6,851.00
	6	Docenas de vajilla hotelera	1,985.00	11,910.00
6) Comedor	6	Docenas de cubiertos	1,487.00	8,922.00
	10	Docenas de copas	658.00	6,580.00
	10	Docenas de vasos	545.00	5,450.00
	10	Alcucera	825.00	8,250.00
	1	Barra de madera	8,478.00	8,478.00
	9	Sillas aéreas	223.00	2,007.00
	2	Licudadora industrial	682.00	1,364.00
7) Bar terraza	1	Ralladora industrial	153.00	153.00
	1	Hielera	1,453.00	1,453.00
	4	Juegos de mesa x 4 sillas y sombrilla	960.00	3,840.00
	2	Cocinas a gas	960.00	3,840.00
	3	Mesas de trabajo acero inox	4,105.00	8,210.00
	2	Estantería acero inox	947.00	2,841.00
	1	Batería ollas acero inox	875.00	1,750.00
8) Cocina hotelera	1	Mensajería de cocina acero inox	4,798.00	4,798.00



	1	Congeladora de 40 p3	2,648.00	2,648.00
	1	Refrigeradora de 30 p3	10,562.35	10,562.35
	2	Juegos de equipos eléctricos industriales de cocina	6,586.20	6,586.20
	1	Extractor de humo	3,546.00	7,092.00
	2	06 Mesas x 6 personas con ropa	1,953.00	1,953.00
	3	unidad de butacas	960.00	3,840.00
9)Lavandería	2	Lavadoras industriales de 40 kilos	7,865.00	15,730.00
	1	Calandria	10,982.00	10,982.00
	1	Plancha industrial	3,643.00	3,643.00
10)Gimnasio	1	Set de máquinas de gym	7,153.30	7,153.30
11)Cuarto de Caldera	2	Caldera de 2 cubos de agua	6,851.00	13,702.00
12)Equipos de limpieza	2	Aspiradoras industriales	1,989.00	3,978.00
13)Sala de sauna	1	Equipo de sauna seca y vapor	6,620.00	6,620.00
		Total inversión móvil operativa		696,262.85

Elaboración Propia

De otro lado, el aspecto que debemos también exponer es que la inversión que se tiene aplicada en este centro de producción de servicios, es en lo que respecta a la infraestructura física o planta del hotel, esta parte física contiene el mayor volumen de la inversión aplicada, pues se tiene que el mismo tiene un valor expresado en libros de S/ **3,645,562.10** y una depreciación acumulada de S/ **1,265,741.00**

Por consiguiente, si tomamos S/ **696,262.85** el valor que representa los activos muebles cuyo detalle se encuentra en la tabla precedente, en consecuencia, se tiene que estos dos valores que se revelan como activos fijos, nos muestran que la inversión total aplicada y existente en el hotel, de nuestro sujeto de estudio de investigación, importa la suma de S/ **4,341,824.85** lo cual está constituida por un 84% de inversión fija y 16% de inversión mueble. Como se aprecia en la figura siguiente:

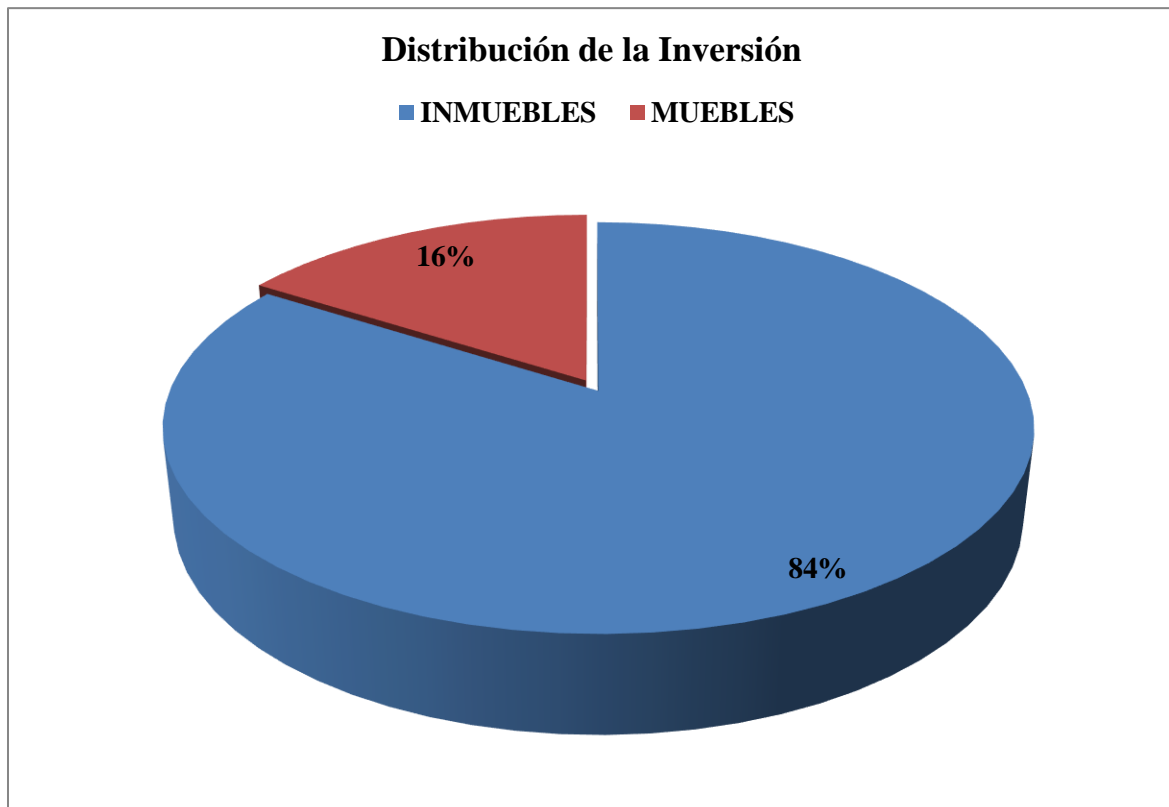


Figura 1. Distribucion de la Inversion

Elaboración propia

Análisis del Tarifario Pre Pandemia

La empresa tiene una política de precios en todas sus cadenas de tarifas valle y tarifas alza, pero adicionalmente tiene tarifas “**confidenciales**” que solo las ofrecen a los operadores de turismo del extranjero, puesto que el 95% de sus pasajeros son VIP y vienen con reservas confirmadas, lo cual les permite mantener su ocupabilidad garantizada, es de significar que el hotel además de los servicios que presta de bar, comedor, sauna, show de músicos y rituales de pagos a la tierra, como parte de su entretenimiento.

Desde la declaración mundial de la pandemia del COVID 19 el 100% de sus reservas confirmadas para los meses de febrero en adelante fueron canceladas, esto ocurrió desde el 24 de diciembre del 2019, por lo tanto el hotel solo operó hasta el 30 de marzo con las reservas que estaban en curso aproximadamente, de ahí el hotel tuvo que cerrar sus operaciones. Su tarifario se presenta en los términos siguientes:



Tabla 2. Tarifario vigente al 31.12.2019

Rubro	Tarifas en US \$ (por noche)			
	Octubre/Marzo	Abril/Septiembre	Confidencial	
	Alta	Valle	Alta 20%	Valle 30%
Suite luxurios VIP	415	369	332	258
Habitación suite	375	305	300	214
Habitación Matrimonial	255	208	204	146
Habitación doble	205	180	164	126
habitación Triples	245	210	196	147

Elaboración Propia

Como se puede apreciar los precios del hotel son bastante caros, sin embargo, su ocupabilidad hasta antes de la pandemia siempre le dio una ocupabilidad del 100% en temporada alta y del 80% en temporada valle, pero sobre este aspecto debemos señalar que dado que sus pasajeros son de reservas confirmadas por operadores, las tarifas que se han cobrado corresponden a la tarifa secreta, es decir para la temporada alta se le descuenta el 20%, para la temporada valle se descuenta el 30% de los precios señalados.

Aunque no se puede precisar con exactitud los costos y gastos que se incurren para el desarrollo de las operaciones del hotel, se tiene conocimiento que aun cuando se cobra la tarifa confidencial, estos precios generan márgenes de ganancia por habitación por noche satisfactorios para la expectativa de los rendimientos de la gerencia, por lo tanto los ingresos permiten cubrir todos sus costos operativos, costos financieros y demás gastos, sin embargo en las condiciones actuales la empresa se encuentra al “0” de ingresos, pues no se tiene un solo pasajero desde el mes abril del 2020 y su condición financiera se encuentra precaria, pues como es sabido existen un conjunto de gastos que la empresa necesariamente tiene que incurrir aun cuando el hotel no esté en funcionamiento.



Costos de operación por habitación

Del análisis que se ha podido procesar con base a la información que obra en las fichas de atención por habitación y que estas a su vez se basan en los reportes del área de “housekeeping”, se tiene que los conceptos por los que se incurren en costos de mantenimiento son:

- Limpieza de habitaciones
- Limpieza de servicios higiénicos
- Cambio de ropa de cama
- Limpieza de recepción
- Limpieza de corredores y pasadizos
- Limpieza de comedor, bar y terraza
- Cambio de ropa de mesa
- Limpieza de sauna
- Limpieza de cocina
- Mantenimiento y reparación
- Reemplazo de desperfectos

En tal sentido, los conceptos del mantenimiento que se muestran nos dan una idea clara que todas las actividades que se desarrollan para tener en óptimas condiciones las instalaciones del hotel a favor de los huéspedes se centran fundamentalmente en la limpieza y el mantenimiento, lo cual permite otorgarle el adecuado nivel de salubridad, confort y acorde a la categoría del hotel.

En ese sentido, se ha preparado la distribución de los costos y su incidencia que tienen sobre cada uno de los espacios del hotel, otro aspecto a renombrar es que la imputación del valor del costo se encuentra preestablecida en un factor estándar de costos, el cual ya está fijado por la administración de la corporación siendo que incluye los valores de materiales,



mano de obra, etc., por lo tanto, se aplica dicho factor y llega a conocer exactamente la incidencia y el valor del costo por limpieza, mantenimiento y reparación, y para cada factor existe un tipo diferente de valor estándar, lo cual se da como sigue:

4.1. Resultados Respecto a los Objetivos Especificos

Objetivo Específico 1

Determinar qué acciones técnicas se aplicarán sobre los Costos Fijos para disminuir el efecto que tienen sobre la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.

PRIMERO :Se ha llegado a determinar que la estructura de costos y la estructura financiera de la empresa, esta referidos a la disminución de la jornada de trabajo de los 5 trabajadores que actualmente existen en la empresa, los cuales tendrán ingresos equivalentes al 50%, lo cual permitirá disminuir la incidencia de los mismos;

Sobre este aspecto de orden laboral, el recurso humano se encuentra en un 93% relacionado de manera directa e indirecta con el funcionamiento del hotel y la prestación del servicio hotelero.

La empresa a partir del mes de abril 2020, se vio obligada a acogerse a lo dispuesto por las normas legales relativas a la suspensión perfecta de la relación contractual con el personal, hecho que se produjo luego de que se anticiparon las vacaciones o se les completo sus vacaciones trucas, a cuyo término, se aplicó la norma lo cual se dio a partir del mes de mayo 2020. Esta medida comprendió lo siguiente:

Tabla 3. Situación del Recurso humano a diciembre del 2020

Recurso de:	Cantidad	Ejecutado	Permanecen
Reducción de Personal de operaciones	6	5	1
Reducción de Personal Administrativo	2	2	0
Reducción de Personal de cocina,	6	6	0



Reducción de Personal de comedor	4	4	0
Reducción de Personal de bar	1	1	0
Reducción de Personal de lavandería	1	0	1
Reducción de Personal de mantenimiento	2	1	1
Reducción de Personal de Housekeeping	6	5	1
Reducción de Personal de dirección	1	0	1
Totales	29	24	5

Elaboración Propia

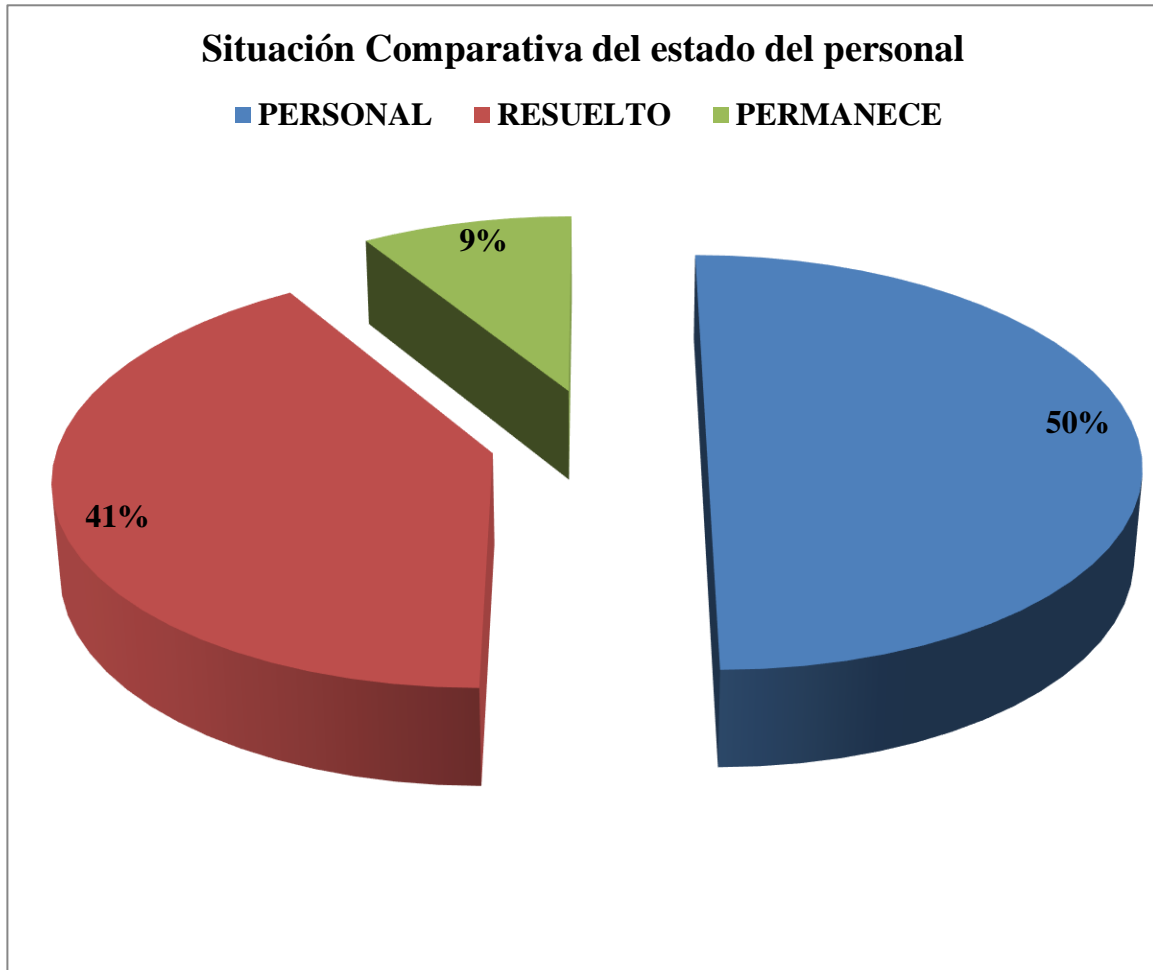


Figura 2. Situación Comparativa del estado del personal

Elaboración propia

Interpretación

Esto significa que la empresa tiene aún por necesidad operativa a la sexta parte del personal que aún mantenía al 30 de marzo en la empresa, quienes vienen realizando tareas relacionadas únicamente con el mantenimiento y conservación de las instalaciones del hotel. Esta situación con el recurso humano no implica que no siga incurriendo en gastos de



personal, por lo que existe un costo fijo real.

La medida técnica que se propone es que se reduzca la jornada diaria de trabajo a 4 horas diarias, esto significará en términos reales tener un ahorro del 50% en gastos de personal, lo cual tendrá impacto directo sobre los coeficientes de los estándares donde se imputan estos costos.

La reducción de la jornada de trabajo implica que las tareas de limpieza y de mantenimiento y relación se deberán realizar 1 vez por quincena, excepto el mantenimiento de las habitaciones, las cuales se realizarán cada 10 días.

SEGUNDO : racionalizar los tiempo y movimientos referidos al desarrollo de los procedimientos y protocolos referidos a los factores de 1) *Limpieza*, que tendrá un costo S/. **93,619.80** mensuales que se incurre (temporada valle) y 2) *Mantenimiento y Reparación*, que tendrá un costo mensual de S/. **5,618.70** mensuales que se incurre (temporada valle)

Tabla 4. Distribución de costos del factor limpieza por ambientes

Ambiente	Cantidad	Factor Metro 2	Factor Limpieza		Costo Total
			Costo Unitario	Costo Total del ambiente	(soles)
Habitación Suite Luxuri VIP	4	28	6.80	190.40	761.60
Habitación Suite	6	20	6.15	123.00	738.00
Habitación Matrimonial	10	16	5.08	81.28	812.80
Habitación doble	5	14	5.99	83.86	419.30
Habitación Triples	2	18	6.42	115.56	231.12
Comedor	1	36	1.90	68.40	68.40
Cocina hotelera	1	22	2.30	50.60	50.60
Bar Terraza	1	13	1.18	15.34	15.34



Cuarto de Calderas y lavandería	1	12	0.25	3.00	3.00
Sala de sauna	1	6	1.55	9.30	9.30
Gimnasio	1	8	1.40	11.20	11.20
Costo diario de limpieza del hotel					3,120.66
Costo mensual					93,619.80

Elaboración Propia

Tabla 5. Distribución de costos del factor mantenimiento y reparación por ambiente

Ambiente	Cantidad	Factor Metro 2	Factor mantenimiento y reparación		Costo Total (soles)
			Costo Unitario	Costo Total del ambiente	
Habitación Suite Luxuri VIP	4	28	0.25	7.00	28.00
Habitación Suite	6	20	0.21	4.20	25.20
Habitación Matrimonial	10	16	0.21	3.36	33.60
Habitación doble	5	14	0.22	3.08	15.40
Habitación Triples	2	18	0.22	3.96	7.92
Comedor	1	36	1.01	36.36	36.36
Cocina hotelera	1	22	1.11	24.42	24.42
Bar Terraza	1	13	1.01	13.13	13.13
Cuarto de Calderas y lavandería	1	12	0.12	1.44	1.44
Sala de sauna	1	6	0.25	1.50	1.50
Gimnasio	1	8	0.04	0.32	0.32
Costo diario de mantenimiento y reparación del hotel					187.29
Costo mensual					5,618.70

Elaboración Propia

Con base a las dos tablas que anteceden, tenemos que los costos de los factores de limpieza y de mantenimiento y reparación que se llevan a cabo en las diversas instalaciones del hotel se pueden establecer que el total mensualizado, en condiciones normales de



operación de la prestación del servicio de alojamiento es de S/ **99,238.50**, y el importe anualizado es de S/ **1,190,862.00**, estos costos representan la aplicación de los diferentes recursos materiales, humanos y financieros necesarios e indispensables para el normal y óptimo funcionamiento del hotel, por lo tanto, estos costos se van a presentar de manera permanente y reflejan el comportamiento operativo servuctivo y muestran las actividades cotidianas. Un aspecto que se tiene que resaltar es que en el valor de las operaciones no se consideran gastos de administración, los mismos que son contabilizados directamente en la sede central de Lima,

Objetivo Específico 2

Implementar las medidas técnicas apropiadas para que los Costos Fijos tengan la menor incidencia sobre la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.

La implementación y adopción de los mecanismo técnicos sugeridos que se refieren a:

Sobre los recursos humanos.-disminución de la jornada de trabajo de los 5 trabajadores que actualmente permanecen en la empresa, para lo cual se disminuirá la jornada laboral al 50%, esto evitará que los trabajadores pierdan su vínculo laboral, mantengan un ingreso regular mientras dure la contracción de las actividades turísticas VIP a nivel mundial (**Referencia tabla 3**)

Sobre los recursos materiales.- racionalizar los tiempo y movimientos referidos al desarrollo de los procedimientos y protocolos referidos a los factores de a) Limpieza, b) Mantenimiento, y Reparación, de las instalaciones, equipos, maquinaria y mobiliario, los mismos que se racionalizaran de 2 a 4 veces por mes, de esta manera se lograra un menor incidencia en costos por mano de obra directa e indirecta así como en el uso y aplicación de insumos y suministros, con relación al factor de limpieza que tendra un costo mensual de



S/.10,812.74 , frente a los S/. 93,619.80 mensuales que se incurre (temporada valle), esto significara una reducción real del 95% y 76% con respecto al factor de mantenimiento y reparación con un costo mensual de S/.749.16, frente a los S/. 5,618.70 mensuales que se incurre (temporada valle).

En este rubro los aspectos técnicos es que se deben aplicar las medidas precisas son sobre las frecuencias del desarrollo de las actividades, hay que tener en cuenta que el clima es predominante en el poblado de Machupicchu

Tabla 6. Reprogramación de la frecuencia del factor limpieza por ambientes

Ambiente	Cant.	Factor Metro2	Frec. Mensual	Factor Limpieza		Costo Total (soles)	Costos mensual
				Costo Unitario	Costo Total del ambiente		
Habitación Suite Luxuri VIP	4	28	3	6.80	190.40	1294.72	3884.16
Habitación Suite	6	20	3	6.15	123.00	756.45	2269.35
Habitación Matrimonial	10	14	3	5.08	81.28	412.90	1238.71
Habitación doble	5	14	3	5.99	83.86	502.32	1506.96
Habitación Triples	2	18	2	6.42	115.56	741.90	1483.79
Comedor	1	36	1	1.90	68.40	129.96	129.96
Cocina hotelera	1	22	2	2.30	50.60	116.38	232.76
Bar Terraza	1	13	2	1.18	15.34	18.10	36.20
Cuarto de Calderas y lavandería	1	12	1	0.25	3.00	0.75	0.75
Sala de sauna	1	6	1	1.55	9.30	14.42	14.42
Gimnasio	1	8	1	1.40	11.20	15.68	15.68
Costo total de mantenimiento y reparación del hotel						4,003.58	10,812.74

Elaboración Propia

Con la medida adoptada sobre el tratamiento que se le debe de otorgar al factor de limpieza, se tendría un costo mensual de S/ 4,003.58, frente a los S/ 93,619.80 mensuales



que se incurre (temporada valle), esto significara una reducción real del 95% en lo que respecta a este rubro de actividades, además se garantiza que equipos, instalaciones y demás mobiliario se mantengan en óptimas condiciones.

Tabla 7. Reprogramación de la frecuencia del factor mantenimiento y reparación por ambientes

Ambiente	Cant.	Factor Metro ²	Frec. Mensual	Factor mantenimiento y reparación		Costo Total (soles)	Costo mensual
				Costo Unitario	Costo Total del ambiente		
Habitación Suite Luxuri VIP	4	28	4	0.25	7.00	28.00	112.00
Habitación Suite	6	20	4	0.21	4.20	25.20	100.80
Habitación Matrimonial	10	16	4	0.21	3.36	33.60	134.40
Habitación doble	5	14	4	0.22	3.08	15.40	61.60
Habitación Triples	2	18	4	0.22	3.96	7.92	31.68
Comedor	1	36	4	1.01	36.36	36.36	145.44
Cocina hotelera	1	22	4	1.11	24.42	24.42	97.68
Bar Terraza	1	13	4	1.01	13.13	13.13	52.52
Cuarto de Calderas y lavandería	1	12	4	0.12	1.44	1.44	5.76
Sala de sauna	1	6	4	0.25	1.50	1.50	6.00
Gimnasio	1	8	4	0.04	0.32	0.32	1.28
Costo total de mantenimiento y reparación del hotel						187.29	749.16

Elaboración Propia

Con la medida adoptada sobre el tratamiento que se le debe de otorgar al factor de mantenimiento y reparación, se tendría un costo mensual de **S/ 749.16**, frente a los **S/ 5,618.70** mensuales que se incurre (temporada valle), esto significara una reducción real del



76% en lo que respecta a este rubro de actividades, además se garantiza que equipos, instalaciones y demás mobiliario se mantengan en óptimas condiciones. Debemos de enfatizar que los costos de mantenimiento y reparación se mantienen en los mismos términos como si el hotel estuviese en plena operación, tampoco influye el aspecto de la temporada de valle o alta.

4.2. Resultados Respecto a los Objetivos General

Objetivo General

Identificar el tratamiento técnico adecuado que se debe aplicar a los Costos Fijos para minimizar su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.

Se ha llegado a identificar y establecer dos mecanismo técnicos que permitirán, después de su implementación, minimizar o disminuir la incidencia que tienen los costos fijos, sobre el recurso financiero de la empresa, los mismos que actualmente vienen ocurriendo en la empresa, por la necesidad inevitable de mantener en buenas condiciones las instalaciones, equipos, maquinaria y mobiliario que se destina de manera directa e indirecta a la prestación del servicio de hospedaje VIP en la localidad de Aguas Calientes del Distrito de Machupicchu, lo obedece a que la empresa actualmente no ofrece ningún servicio al público y por consiguiente sus ingresos son “cero”, lo cual se da bajo los términos de la emergencia de la pandemia sanitaria a causa del COVID 19.

Tabla 8. Distribución de costos del factor limpieza ; mantenimiento y reparación por ambientes

Ambiente	Costo diario por ambientes		Costo total diario	Por días del mes	Costo total mensual
	Limpieza	Mantenimiento y reparación			



Habitación Suite Luxuri VIP	761.60	28.00	789.60	30	23,688.00
Habitación Suite	738.00	25.20	763.20	30	22,896.00
Habitación Matrimonial	812.80	33.60	846.40	30	25,392.00
Habitación doble	419.30	15.40	434.70	30	13,041.00
Habitación Triples	231.12	7.92	239.04	30	7,171.20
Comedor	68.40	36.36	104.76	30	3,142.80
Cocina hotelera	50.60	24.42	75.02	30	2,250.60
Bar Terraza	15.34	13.13	28.47	30	854.10
Cuarto de Calderas y lavandería	3.00	1.44	4.44	30	133.20
Sala de sauna	9.30	1.50	10.80	30	324.00
Gimnasio	11.20	0.32	11.52	30	345.60
Total mensual			3,307.95		99,238.50
Total anual					1,190,862.00

Elaboración Propia

Interpretacion

Ahora bien, en conocimiento del valor de venta de las habitaciones tanto en temporada “alta” y temporada “valles”, y sabiendo que el precio de las mismas es en dólares US, estamos en condiciones de establecer el costo de operación por habitación, para luego recién poder determinar el margen de ganancia bruta por noche, para ello convertiremos los costos de los factores de limpieza y de mantenimiento y reparación a dólares US promedio vigente al periodo de nuestra investigación, con lo cual estableceremos lo que se exponen en las tablas que siguen:

Tabla 9. Cuadro de análisis de ingresos, costos de operación y determinación de



las ganancias por tipos de habitación en US dólares en temporada alta

Ambiente	Expresados en US dólares			
	Precio por noche tarifa confidencial	Costo diario		Ganancia
		Limpieza	Mantenimiento y reparación	Bruta diaria
Habitación Suite Luxurios VIP	332.00	55.84	2.05	274.11
Habitación Suite	300.00	36.07	1.23	262.70
Habitación Matrimonial	204.00	23.84	0.99	179.18
Habitación doble	164.00	24.59	0.90	138.50
Habitación Triples	196.00	33.89	1.16	160.95
Promedio diario	1,196.00	174.22	6.33	1,015.44
Tipo de cambio promedio 2020		S/. 3.41		

Elaboración Propia

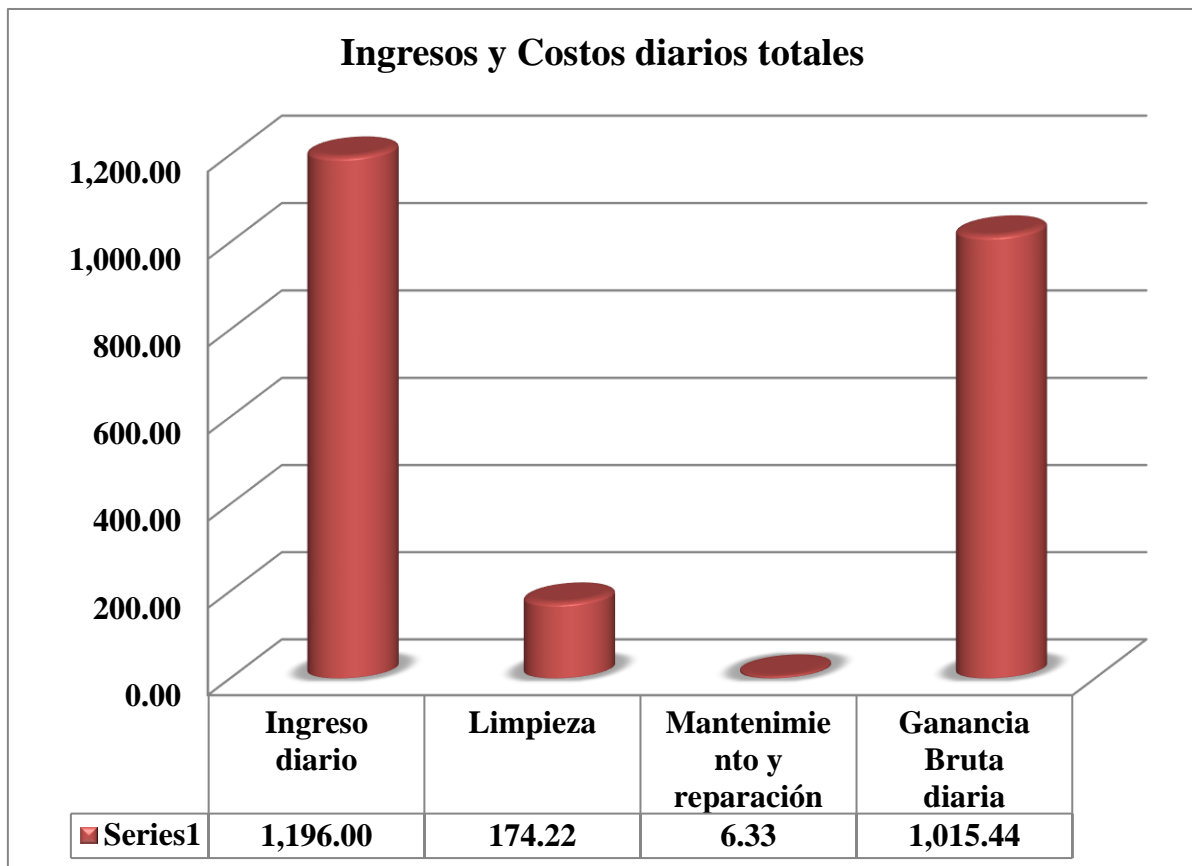


Figura 3. Ingresos y Costos diarios totales

Elaboración propia

Tabla 10. Cuadro de análisis de ingresos, costos de operación y determinación de



las ganancias por habitación en US dólares en temporada valle

Ambiente	Expresados en US dólares			
	Precio por noche tarifa confidencial	Costo diario		Ganancia Bruta diaria
		Limpieza	Mantenimiento y reparación	
Habitación Suite Luxuri VIP	258.3	55.84	2.05	200.41
Habitación Suite	213.5	36.07	1.23	176.2
Habitación Matrimonial	145.6	23.84	0.99	120.78
Habitación doble	126	24.59	0.9	100.5
Habitación Triples	147	33.89	1.16	111.95
Promedio diario	890.4	174.22	6.33	709.84
Tipo de cambio promedio 2020		S/. 3.41		

Elaboración Propia

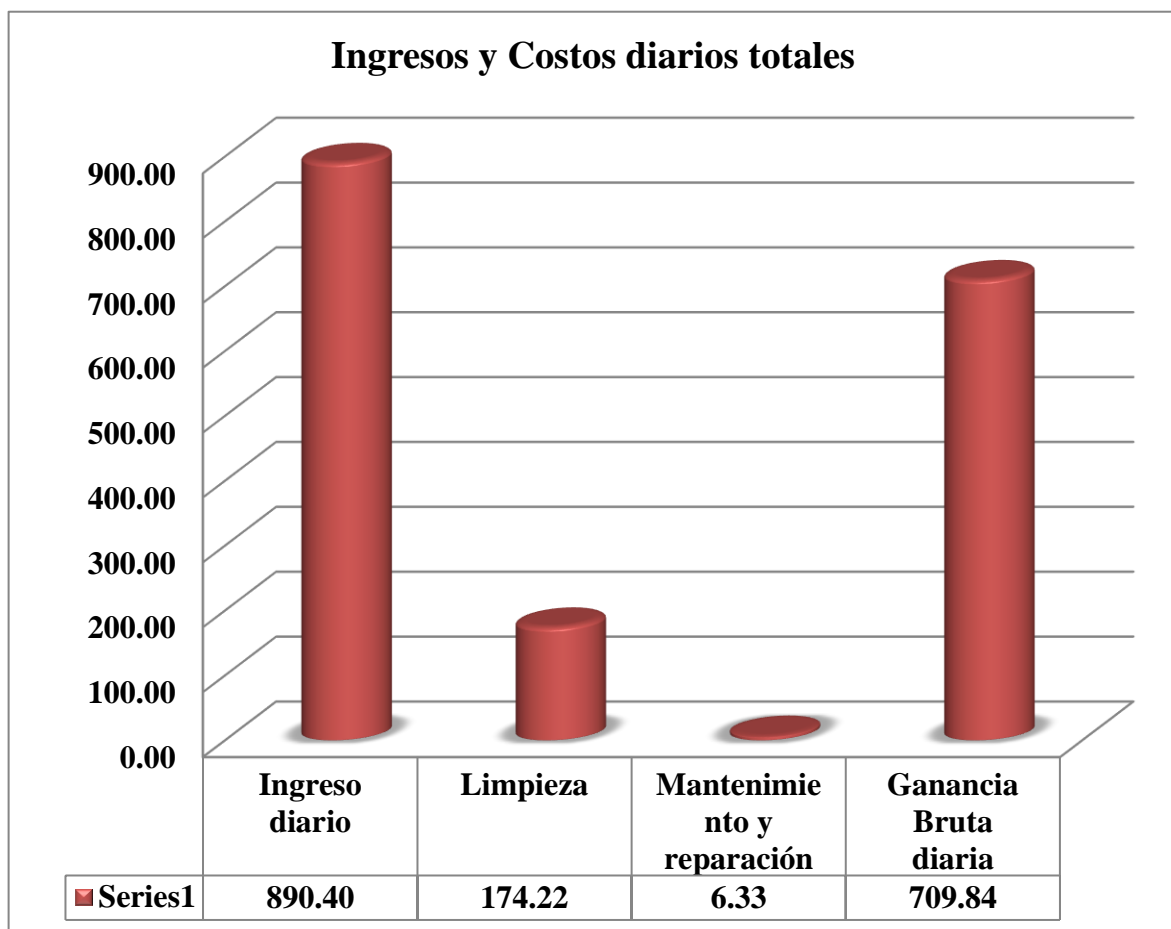


Figura 4. Ingresos y Costos diarios totales

Elaboración propia



Del análisis que practicamos a los datos de los dos cuadros anteriores, tenemos que los precios de las habitaciones que constituyen los ingresos son variables, ello por la temporada a la que corresponde, así mismo, solo estamos tomando la tarifa comercial confidencial, que es la que define el ingreso real para el hotel, sin embargo, nos damos cuenta que en lo que atañe a los costos correspondientes a los factores de limpieza y de mantenimiento y reparación son constantes, es decir son indiferentes al aspecto de la temporada; por tal motivo en lo que respecta a la ganancia bruta diaria, esta varía por la temporada.



CAPITULO V DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos mas relevantes y significativos:

Entre los hallazgos más significativos que hemos determinado consideramos los siguientes:

El sujeto de nuestro estudio es un hotel ubicado en la localidad de Aguas Calientes del Distrito de Machupicchu, el mismo que tiene una inversión en activos fijos superior a los S/ **4,341,824.85**, que está compuesto por un 86% en rubro de Inmuebles e Instalaciones, y 16% por el rubro de bienes muebles, cuyas características y la naturaleza del servicio es para pasajeros VIP, los cuales son captados a través de los operadores del exterior cuyas reservas están confirmadas en un 96% y se manejan con tarifas confidenciales, pero a consecuencia de la pandemia sanitaria, se ha observado que la actividad del turismo mundial de primera clase no se encuentra activa para puntos turísticos del tercer mundo, motivo por el cual el hotel no puede reactivarse por no contar con el cliente objetivo VIP', para quienes está diseñado el servicio.

La empresa hotelera tiene establecido en la organización de su sistema de costos del servicio hotelero, factores predeterminados de imputación para cada tipo de operación de costos, los cuales están referidos a lo que denominan el *factor de limpieza* y el *factor de mantenimiento y reparación*. Estos dos factores tienen preestablecido un coeficiente por tipo de ambiente, por lo tanto cada ambiente registra un determinado valor de imputación de costos cuando se lleva a cabo el desarrollo de los factores antes indicados, los mismos que son registrados en las respectivas hojas de operaciones y el dato se carga en su base de datos y se remite a su central en Lima.

La empresa hotelera no puede ser reactivada operativamente, por lo tanto, actualmente se encuentra reducida en su personal a una sexta parte y se llevan a cabo únicamente tareas y operaciones de limpieza, mantenimiento y reparación de maquinaria,



equipos y demás instalaciones, ello para mantener operativo todos sus recursos materiales e instalaciones, y se encuentren expeditos cuando se normalice el turismo VIP mundial y vuelva nuevamente a operar el servicio de alojamiento.

5.2. Limitaciones de la investigación

En nuestra investigación, por las condiciones que la información relacionada a la contabilidad de costos, contabilidad financiera y las planillas de sueldos se encuentran centralizadas en la ciudad de Lima , ello nos ha limitado el acceso a la data documental, por ello no hemos podido establecer una cuantificación real y fidedigna del impacto de los gastos de personal, y la data que hemos levantado, constituye la información obtenida de las fuentes primarias de origen documental, las que se encuentran en los archivos de las diferentes áreas orgánicas de la propia entidad.

La encuesta que se aplicó al personal de la entidad que actualmente se encuentran con tareas únicamente de mantenimiento y que a la fecha del levantamiento de la información solo permanecían 5 trabajadores.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Sobre este aspecto con relación a los trabajos de investigación que hemos considerado, por ser afines a nuestro tema de investigación, determinamos de manera comparativa lo siguiente:

Con relación a la tesis internacional intitulada: COSTOS ESTÁNDAR CON UN ENFOQUE GERENCIAL PARA EL CONTROL DE LAS INCIDENCIAS DE LOS COSTOS Y LA MAXIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ASIGNADOS A LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LOS HOTELES EN SANTA MARTA, AÑO 2019. El presente proyecto comprende la evaluación y análisis de los costos para los fines de la toma de decisiones tendientes a maximizar los medios y recursos de la organización. Presenta una descripción de cómo los costos proceso tiene un conjunto de actividades, las cuales



deben de reflejar el enfoque de los costos estándar. Planteando el problema referido a ¿Qué efectos tienen los costos estándar gerenciales sobre el control y la maximización de los recursos aplicados en las actividades operativas de los hoteles en santa Marta?. Cuyo objetivo es llegar a demostrar que los costos estándar gerenciales tienen efecto sobre el control y la maximización de los recursos en las actividades operativas de los hoteles en santa Marta. **CONCLUSIONES:** 1) Los costos estándar gerenciales tienen un efectivo control sobre los recursos aplicados en las actividades operativas de los hoteles en santa Marta; y 2) Los costos estándar gerenciales sirven para aplicar políticas de maximización de los recursos aplicados en las actividades operativas de los hoteles en santa Marta.

Sobre este punto la empresa que hemos investigado presenta una relación en la forma como ha estructurado sus costos estándar para fijar coeficientes de imputación a sus diferentes actividades operativas que se llevan a cabo para prestar el servicio.

Con relación a la tesis internacional intitulada “EL USO DE LOS COSTOS PARA PLANEAR Y CONTROLAR LOS PROGRAMAS DE LOS PAQUETES TURÍSTICOS DEL HOTEL DE TURISTAS DE MOYOBAMBA, PERIODO 2019”, El desarrollo de su investigación se orienta a que con el uso de los costos como herramienta de gestión se use para dos fines: la planeación y el control en la gestión servuctiva de las empresas hoteleras de Moyobamba. Plantea que el problema central es en los términos de ¿Qué el uso de los costos para planear y controlar los programas de los paquetes turísticos del hotel de turistas de Moyobamba?, en ese sentido su objetivo que persigue es el de establecer y demostrar que los costos sirven para planear y controlar los programas de los paquetes turísticos del hotel de turistas de Moyobamba.

Sobre este punto la empresa que hemos investigado, tiene y cuenta con una base de datos muy bien estructurada, la misma que está basada en costos predeterminados y ha establecido sus costos bajo la premisa de “factores”, en ese sentido los factores que hoy se



incurren son netamente permanentes, es decir son costos fijos.

Con relación a la tesis internacional intitulada: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR PARA EL PROCESAMIENTO DE LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO Y ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO EN HOTELES DE TRES ESTRELLAS - CASO HOTEL LOS PORTALES - PERIODO 2016. La investigación es relativa al diseño e implantación de un sistema de costos que le permita poder contar con una gestión de carácter administrativa / financiera / dirección, que le facilite llevar a cabo la planeación de sus actividades operacionales, contar con una base de datos sobre la cual pueda definir estrategias operativas y financieras, ser más competitivo en el mercado de la hotelería del Cusco. Su desarrollo se orientó a diagnosticar la situación de las actividades operativas, para luego identificarlas y proponer un sistema de costos estándar el cual sea capaz de responder a todas las necesidades de información de orden previsional, financiera y de costos. Analizar los aspectos operativos es básico para que se pueda establecer su magnitud y efectos, implicancias e importancia. Las diversas actividades operativas que desarrollan las empresas prestadoras del servicio de alojamiento (hoteles, hostales, etc.), se realizan con el propósito de obtener ingresos y luego rendimientos financieros que permitan recuperar la inversión realizada, ello como objetivo implícito, no obstante también tienen otros objetivos, como son calidad de servicio, ser reconocidos, ser recomendados. En tal sentido definieron que el problema general está referida a ¿La Carencia de un sistema de costos estándar para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, no permite que se estructure una data asociada a sus actividades ni establezca estrategias operativas de corto plazo - Caso Hotel Los Portales - Periodo 2016?; así mismo, se plantearon como objetivo general llegar a diseñar e Implementar un Sistema de costos estándar para procesar las operaciones de las actividades del servicio en hoteles de tres estrellas, con el cual se estructure una data asociada a sus actividades y se



establezca estrategias operativas de corto plazo - Caso Hotel Los Portales - Periodo 2016.

Sobre este punto la empresa que hemos investigado, tiene y cuenta con una base hemos realizado una propuesta concreta de dos procedimientos técnicos referidos a minimizar los costos fijos.

5.4. Implicancias del estudio

La presente investigación ha permitido: Realizar en el estudio una revisión bibliográfica en la cual se tuvo que integrar la problemática sobre los costos fijos y operacionales para su elaboración. Los resultados y las conclusiones de dicho estudio permiten llevar un mejor entendimiento de los costos fijos en tiempos COVID y la disminución de estas mismas, además de tomar en cuenta los valores expresados en libros y el inventario valorizados de la Empresa CORPORACION CLAVE ANDINA SAC PERIODO 2020



D. CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación realizado se ha establecido dos mecanismos técnicos que permiten disminuir la incidencia que tienen los costos fijos, sobre el recurso financiero de la empresa, costos que actualmente vienen ocurriendo en la empresa, por la necesidad inevitable de mantener en buenas condiciones las instalaciones, equipos, maquinaria y mobiliario que se destina de manera directa e indirecta a la prestación del servicio de hospedaje VIP en la localidad de Aguas Calientes del Distrito de Machupicchu, lo obedece a que la empresa actualmente no ofrece ningún servicio al público y por consiguiente sus ingresos son “cero”, lo cual se da bajo los términos de la emergencia de la pandemia sanitaria a causa del COVID 19.

Con la implementación de los mecanismo técnicos sugeridos, los que se refieren a la disminución de la jornada de trabajo de los 5 trabajadores que actualmente permanecen en la empresa, se debe aplicar la reducción de la jornada laboral al 50%, esto evitará que los trabajadores pierdan su vínculo laboral, mantengan un ingreso regular mientras dure la contracción de las actividades turísticas VIP a nivel mundial, y en segundo lugar la racionalización de los tiempo y movimientos, que están referidos al desarrollo de los procedimientos y protocolos referidos a los factores de a) Limpieza, b) Mantenimiento, y c) Reparación, de las instalaciones, equipos, maquinaria y mobiliario, dicha racionalización reduce las actividades de 2 a 4 veces por mes, lográndose una menor incidencia en los costos por mano de obra directa e indirecta, así como en el uso y aplicación de insumos y suministros, reduciéndose el impacto de los costos fijos en un 96%, con relación al factor de limpieza y 76% con respecto al factor de mantenimiento y reparación.

(Tablas 3,4,5)

Se identificado y establecido los mecanismos técnicos apropiados que permitirán, minimizar la incidencia que tienen los costos fijos, sobre la estructura de costos y la



estructura financiera de la empresa, los que están referidos a la adopción de la **reducción de la jornada de trabajo** y la racionalización de los tiempos y movimientos de los factores de

- 1) *Limpieza*, que tendrá un costo mensual de S/ **10,812.74**, frente a los S/. **93,619.80** mensuales que se incurre (temporada valle), esto significara una reducción real del 95%; y
- 2) *Mantenimiento y Reparación*, que tendrá un costo mensual de S/ **749.16**, frente a los S/ **5,618.70** mensuales que se incurre (temporada valle),

(Tablas 3,6,7)



E. RECOMENDACIONES

La alta dirección de la corporación considere profundizar el estudio y establecer mecanismos precisos que permitan validar los dos mecanismos técnicos con los cuales se pueda disminuir la incidencia que tienen los costos fijos, y aliviar la presión económica que existe actualmente sobre el recurso financiero de la empresa, ello bajo los términos de la emergencia de la pandemia sanitaria a causa del COVID 19, lo cual aún no permite reactivar las operaciones de la empresa.

La administración del hotel estime al más corto plazo la implementación de los mecanismo técnicos sugeridos y otros que considere pertinentes, con los que se disminuirá la jornada de trabajo de los trabajadores que permanecen en la empresa, y en segundo lugar la racionalización de los tiempos y movimientos, que están referidos al desarrollo de los procedimientos y protocolos referidos a los factores de a) Limpieza, b) Mantenimiento, y c) Reparación, de las instalaciones, equipos, maquinaria y mobiliario

La administración del hotel evalúe y considere como punto de partida los mecanismo técnicos a la adopción de la reducción de la jornada de trabajo y en segundo lugar a la racionalización de los tiempo y movimientos referidos al desarrollo de los procedimientos y protocolos concernientes a los factores de 1) *Limpieza*, y 2) *Mantenimiento y Reparación*,



F. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barfield, J., Raiborn, C., & Kinney, M. R. (2004). *Contabilidad de Costos*. España: Ediciones Paraninfo.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educacion de Colombia limitada.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2016). *Fundamentos de la Administracion Financiera*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Cuervo, J., Osorio, A., & Duque, I. (2013). *Costeo basado en actividadesABC*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Editorial, E. (2020). *Planificación Logística*. España: Elearning S.L.
- Horngren, C., & Datar, S. (2016). *Contabilidad de Costos , Un Enfoque Gerencial*. Mexico: Pearson Education.
- Hurtado, F. (2011). *Dirección de Proyectos*. Estados Unidos: Palibrio.
- Laporta, R. (2016). *Costos y Gestión empresarial*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Maldonado, R. C. (2014). *Contabilidad General* . Peru: Edigraber SAC.
- Munuera, J., & Rodriguez, A. (2016). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Esic.
- Neuner, J. J. (2005). *Contabilidad de Costos : principios y practicas*. Mexico: Uteha.
- Omnibees. (2018). Clasificacion de Hoteles. *Omnibees Intelligent Hotel Distribution*, 01-03.
- Rodríguez, R. (2012). *Costos aplicados en hoteleria , alimentos y bebidas*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Torres, G. (2006). *Tratado de Contabilidad de Costos por Sectores Económicos*. Peru: Distribuciones Torres.



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	TRATAMIENTO DE LOS COSTOS FIJOS HOTELEROS EN TIEMPO COVID EN LA CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC - PERIODO 2020				
PROBLEMA GENERAL	¿Qué tratamiento técnico correspondería otorgar a los Costos Fijos para minimizar su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020?				
OBJETIVO GENERAL	Identificar el tratamiento técnico adecuado que se debe aplicar a los Costos Fijos para minimizar su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.				
HIPÓTESIS GENERAL	La definición de un tratamiento técnico apropiado permitirá que la incidencia de los Costos Fijos sea minimizada en su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020				
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS
<p>¿Qué tratamiento técnico corresponde otorgar a los Costos Fijos para disminuir el efecto sobre la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020?</p> <p>¿Qué medidas corresponderían aplicar para que los Costos Fijos tengan la menor incidencia dentro de la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020?</p>	<p>Determinar qué acciones técnicas se aplicarán sobre los Costos Fijos para disminuir el efecto que tienen sobre la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.</p> <p>Implementar las medidas técnicas apropiadas para que los Costos Fijos tengan la menor incidencia sobre la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.</p>	<p>El tratamiento técnico apropiado de los Costos Fijos permitirá que sea minimizada su incidencia sobre la estructura de costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020.</p> <p>La adopción de medidas técnicas apropiadas que se apliquen sobre los Costos Fijos permitirá que tengan una menor incidencia en la estructura de los costos totales de la empresa CORPORACIÓN CLAVE ANDINA SAC dentro del contexto de tiempo COVID - periodo 2020</p>	<p>Principal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medidas Técnicas <p>Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos • Costos Totales 	<p>Índice de eficacia</p> <p>Índice de eficiencia</p> <p>Costos de mantenimiento</p> <p>Costos de reparación</p> <p>Costos de soporte</p> <p>Costo del servicio</p>	<p>Observación,</p> <p>Análisis documental</p> <p>Entrevista</p>



OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Medidas Técnicas	Conjunto de procedimientos lógicos y específicos diseñados con la finalidad de ser aplicados en un determinado proceso, función, operaciones o actividades, con el propósito de lograr un desarrollo eficiente y eficaz en el uso de los recursos y logro de las metas. (Horngren & Datar, 2016)	Procesos	Índice de eficacia Índice de eficiencia
Costos Fijos	Son aquellos costos que, por la naturaleza y comportamiento frente al volumen de producción, se mantienen constantes o invariables y como tal su presencia se manifiesta dentro de la estructura de costos aun cuando el proceso productivo no se haya iniciado. (Horngren & Datar, 2016)	Operaciones básicas	Costos de mantenimiento Costos de reparación Costos de soporte
Costos Totales	Es la expresión del valor total de lo que cuesta producir un bien o genera un servicio, el cual contiene la expresión monetaria de cada elemento del costo que se ha incurrido en el proceso productivo / servuctivo. (Horngren & Datar, 2016))	Costos Fijos Costos Variables	Costo del servicio



MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

• VARIABLE 1: Medidas técnicas				
DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Procesos	Índice de eficacia Índice de eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> ¿Se conoce la asignación de medios y recursos para el mantenimiento, reparación y soporte de los activos de la empresa? ¿El plan considera el conjunto de acciones que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo el mantenimiento? ¿Se identificaron que procesos operativos se van a mejorar? ¿Se ha cuantificado el costo fijo de cada proceso? 	Análisis Comparación Evaluación Comprobación	ENCUESTA HOJA EXCEL
• VARIABLE 2: Costos Fijos				
DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	
Operaciones básicas	Costos de mantenimiento	<ol style="list-style-type: none"> ¿Se tienen identificados y cuantificados los procesos productivos de servucción? ¿Se cuenta con un plan de mantenimiento, reparación y soporte para la empresa? ¿Se cuenta con un diario de registro de operaciones de costos fijos? 	Análisis Comparación Evaluación Comprobación	ENCUESTA HOJA EXCEL
VARIABLE 3: Costos Totales				
DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS	CRITERIO DE EVALUACIÓN	
Costos Fijos Costos Variables	Costos de reparación Costos de soporte Costo del servicio	<ol style="list-style-type: none"> ¿Se han identificado plenamente que componentes de la estructura de los costos? ¿Se ha analizado y evaluado la composición servuctiva de la empresa? ¿Se ha determinado el nivel del costo fijo que se va a incurrir para mantener operativos los servicios del hotel? 	ANÁLISIS Comparación Evaluación Comprobación	ENCUESTA HOJA EXCEL



INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO

FORMULADO AL PERSONAL DE DIRECCIÓN

¿Se conoce la asignación de medios y recursos para el mantenimiento, reparación y soporte de los activos de la empresa?

¿El plan considera el conjunto de acciones que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo el mantenimiento?

¿Se identificaron que procesos operativos se van a mejorar?

¿Se ha cuantificado el costo fijo de cada proceso?

¿Se tienen identificados y cuantificados los procesos productivos de servucción?

¿Se cuenta con un plan de mantenimiento, reparación y soporte para la empresa?

¿Se cuenta con un diario de registro de operaciones de costos fijos?

¿Se han identificado plenamente que componentes de la estructura de los costos?

¿Se ha analizado y evaluado la composición servuctiva de la empresa?

¿Se ha determinado el nivel del costo fijo que se va a incurrir para mantener operativos los servicios del hotel?



Encuesta aplicada

La encuesta que hemos aplicado, es únicamente a los 5 trabajadores que aun permanecen en la empresa, situación excepcional que como se ha explicado se presenta por las condiciones de la emergencia sanitaria, en tal sentido muchas de las preguntas tuvieron que ser acondicionadas a este contexto.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- 1) **Pregunta: ¿A través de que mecanismo o medio se conoce la asignación de medios y recursos para el mantenimiento, reparación y soporte de los activos de la empresa?**

Tabla 11. Reconocimiento del medio técnico donde se conoce el costo de mantenimiento, reparación y soporte de activos fijos

Alternativa	Respuesta	
	Absoluta	Relativa
Hoja de costos		
Hoja de operaciones		
Hojas de reporte		
Hoja de Mantenimiento	5	100%
Otros		
Totales	5	100%

Elaboración Propia

Interpretación

Esta respuesta nos muestra que todo el personal conoce que sus labores y tareas operativas que realizan tienen una connotación y reflejo en los costos que la empresa incurre, es en ese sentido, este aspecto es conocido a través de la Hoja de Mantenimiento, y como veremos más adelante también conocen sobre la aplicación del factor costo.

- 2) **Pregunta: ¿Existe un plan de mantenimiento, reparación y limpieza que explica y considera el conjunto de acciones que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo el mantenimiento?**



Tabla 12. Contenido del Plan de actividades operativas

Alternativa	Respuesta	
	Absoluta	Relativa
Procedimientos de mantenimiento	5	100%
Procedimientos de reparación	5	100%
Procedimientos de limpieza	5	100%
Diagrama de flujo de operaciones	5	100%
Otros		
Totales	5	100%

Elaboración Propia

Interpretación

Esta respuesta nos muestra que la empresa tiene un Plan de operaciones que define todas las funciones que sus empleados deben realizar, el cual está contenido en el Manual de Operaciones, el mismo que establece todo los procedimientos y protocolos que el personal debe conocer y aplicar escrupulosamente durante el desarrollo de sus labores y tareas operativas, además comentaron que todos estos están asociados a los factores de mantenimiento y reparación y de limpieza.

3) **Pregunta: ¿Durante el desarrollo de sus actividades propias de limpieza, mantenimiento o reparación, ha tenido la oportunidad de que se puede detectar que algún proceso operativo que puede ser mejorado?**

Tabla 13. Detección de actividades operativas que pueden ser mejoradas

Procedimiento de:	Respuesta	
	(elegir hasta 4 posibilidades)	
	Absoluta	Relativa
Limpieza de habitaciones	3	15%
Limpieza de comedor, bar	2	10%
Limpieza de cocina y pasajes		
Limpieza de otros ambientes		
Mantenimiento de habitaciones		
Mantenimiento de comedor, bar		



Mantenimiento de cocina y pasajes	4	20%
Mantenimiento de otros ambientes	5	25%
Reparación en habitaciones		
Reparación en comedor, bar		
Reparación en cocina y pasajes	4	20%
Reparación en otros ambientes	2	10%
Totales	20	100%

Elaboración Propia

Interpretación

Esta respuesta nos muestra que el personal que lleva a las labores y tareas operativas de mantenimiento, reparación y limpieza, consideran que algunos procedimientos internos y protocolos que deben realizar de acuerdo a su Manual pueden ser perfectamente mejorados, llegando a comentar que en algunos casos muchos de ellos consideran que se pueden abreviar en tiempos y movimientos, lo cual significaría una mayor eficiencia del trabajo y eficacia en el resultado que se busca.

Así mismo, pudimos establecer que el factor de mantenimiento (45%), es el que presenta la potencialidad de mejora, lo cual significa que muchos de sus procedimientos internos no están debidamente ajustados a la realidad que los trabajadores lo perciben y aplican, luego sigue reparación (30%) y finalmente limpieza (25%).

Este aspecto deja abierta la posibilidad de que sus procedimientos y protocolos internos pueden ser mejorados y tener repercusiones en sus costos, pues el efecto será una disminución.

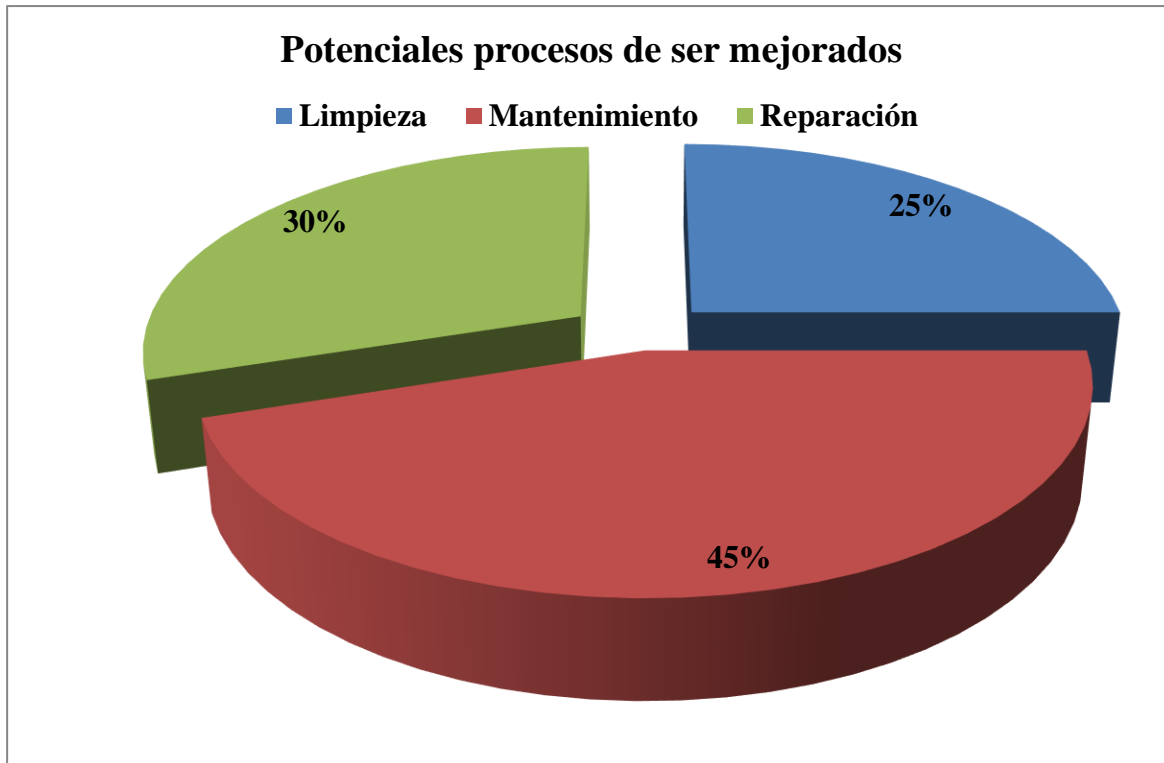


Figura 5. Potenciales procesos de ser mejorados

Elaboración propia

4) **Pregunta:** ¿Tiene conocimiento que se encuentra debidamente cuantificado el costo fijo de los factores de mantenimiento, reparación y/o limpieza?

Tabla 14. Detección de actividades operativas que pueden ser mejoradas

Conocimiento del costo de los factores de:	Respuesta	
	Absoluta	Relativa
Limpieza	5	33.30%
Mantenimiento	5	33.30%
Reparación	5	33.30%
Totales	15	100%

Elaboración Propia

Interpretación

Esta respuesta nos muestra que el personal conoce que la labor que lleva a cabo en las diferentes tareas operativas de los factores de mantenimiento, reparación y limpieza, tienen un



costo para la empresa, y saben por ello que cada aspecto operativo de su trabajo tiene un valor determinado, que el uso y aplicación de los materiales e insumos, también tienen y representan un costo, finalmente, en lo que respecta al uso de los diferentes equipos y maquinarias, también tienen un valor.

Todos estos aspectos de conocimiento por parte del personal, son muy importantes para el control y registro de los diferentes aspectos operativos y de imputación de costos.

5) Pregunta: ¿Puede indicar si los procesos de servicio asociados a los factores de mantenimiento, reparación y limpieza que se indican se hallan plenamente identificados y también cuantificados?

Tabla 15. Identificación de las tareas operativas de servicio

Tareas servuctivas de:	Respuesta	
	Absoluta	Relativa
Limpieza	5	33.30%
Mantenimiento	5	33.30%
Reparación	5	33.30%
Totales	15	100%

Elaboración Propia

Interpretación

Esta respuesta nos muestra que el personal tiene plenamente identificados los diversos procesos servuctivos que se despliegan, y que los mismos están asociados a los factores de: mantenimiento, reparación y limpieza, por lo tanto, es un aspecto que determina el grado de responsabilidad de los trabajadores, pues dicha cuantificación está relacionada con los temidos de: 1) tiempo, el que dura el desarrollo de cada tarea; y 2) cuantificación, referido el uso de los insumos y suministros, que son necesarios y requeridos para llevar a cabo las diversas tareas.

6) Pregunta: ¿Se cuenta con un plan de mantenimiento, reparación y soporte para los equipos y maquinarias de la empresa?



Tabla 16. Plan de mantenimiento, reparación y soporte permanente

Tareas sobre:	Respuesta	
	Absoluta	Relativa
Soporte	5	33.30%
Mantenimiento	5	33.30%
Reparación	5	33.30%
Totales	15	100%

Elaboración Propia

Interpretación

Esta respuesta nos muestra que todo el personal conoce que la organización cuenta y tiene estructurado un Plan de Mantenimiento, Reparación y Soporte Técnico, el cual está referidos describir los diferentes procedimientos y protocolos destinados para el mantenimiento y reparación que se le brinda a equipos, maquinaria y demás mobiliario, y en lo que respecta al soporte, este comprende a todos aquellos activos fijos del Hotel, que tienen que ver directamente con la prestación del servicio del alojamiento.

La política de dicho Plan, es que está basada en una cultura de prevención, lo cual evita que el servicio de alojamiento nunca se vea afectada por fallas, desperfectos u omisiones de los activos fijos.

7) Pregunta ¿Se tiene plenamente determinado los costos permanentes que se incurre por concepto de los factores de limpieza, mantenimiento y reparación, los que se direccionan para mantener operativos los servicios del hotel?

Tabla 17. Identificación de los costos permanentes que se presentan en los factores de: Limpieza, Mantenimiento y Reparación

Costos fijos identificados en el factor de:	Respuesta (elegir hasta 3 alternativas)
---	--



	Absoluta	Relativa
<i>Limpieza</i>		
<i>Permanentes</i>		
<i>Varían</i>	5	33.30%
<i>Mixtos</i>		
<i>Mantenimiento</i>		
<i>Permanentes</i>		
<i>Varían</i>	5	33.30%
<i>Mixtos</i>		
<i>Reparación</i>		
<i>Permanentes</i>		
<i>Varían</i>	5	33.30%
<i>Mixtos</i>		
Totales	15	100%

Elaboración Propia

Interpretación

Esta respuesta nos muestra que todo el personal, con respecto a la naturaleza del comportamiento de los costos desconocen que las actividades que realizan durante el desarrollo de sus actividades corresponden a la clasificación de los costos fijos, la razón es ellos asumen que unas veces hacen una actividad y otras se les encarga realizar otras diferentes. Luego de que se les explicó el concepto de lo que significa el costo fijo, variables o mixtos, recién entendieron que son costos fijos o permanentes las tareas que estos realizan.