



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA

**LA PLANIFICACIÓN DE COSTOS EN EL HOTEL SUITE MEDITERRÁNEO
DE CUMANÁ DEL ESTADO SUCRE. AÑO 2012.**

Autoras:

Bra. Guzmán Heinle

Bra. Martínez Belén

Tutor:

Prof. Lcdo. Arenas Rafael

**Trabajo de Grado presentada como requisito parcial para optar al título de
Licenciadas en Contaduría Pública**

Cumaná, Agosto de 2012

INDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTOS | ii |
| DEDICATORIA | 1 |
| AGRADECIMIENTOS | iv |
| RESUMEN | v |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 1 |
| 1.1 Planteamiento del Problema: | 5 |
| 1.2.1. Objetivo General: | 10 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos:..... | 10 |
| 1.3. Justificación | 11 |
| CAPÍTULO II | 13 |
| MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 13 |
| 2.2.1. Generalidades de la Planificación | 15 |
| • Características de la Planificación:..... | 17 |
| • Ventajas de la Planificación | 18 |
| • Desventajas de la Planificación..... | 20 |
| • Clases de Planificación | 20 |
| • Principios de la Planificación | 22 |
| • Importancia de la Planificación..... | 23 |
| • Enfoques de la Planificación | 24 |
| • Premisas de la Planificación. | 27 |
| • Etapas del Proceso de Planificación..... | 28 |
| • Categorías de la Planificación..... | 29 |
| ✓ El Sujeto o Sujeto Planificador | 30 |
| ✓ El Objeto | 30 |
| ✓ Los Objetivos | 31 |
| ✓ La Estrategia | 32 |
| ✓ Los Medios | 32 |
| ✓ La Acción | 33 |
| ✓ El Querer | 34 |
| ✓ La Eficacia | 34 |
| ✓ El Tiempo | 35 |
| ✓ El Espacio | 36 |
| ✓ La Causalidad | 37 |
| 2.2.2. Generalidades del Control..... | 37 |
| • Definiciones de Control: | 39 |
| • Características del Control:..... | 39 |

| | |
|---|-----|
| • Principios del Control: | 41 |
| • Premisas del Control | 42 |
| • Importancia del Control | 43 |
| • Tipos de Control:..... | 44 |
| • Proceso de Control:..... | 45 |
| • Áreas de Desempeño del Control | 47 |
| 2.2.3. Generalidades del Costo..... | 50 |
| • Definición de Costos | 52 |
| • Clasificación de los Costos | 53 |
| ✓ En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto: | 53 |
| ✓ En relación con la producción: | 55 |
| ✓ En relación con el volumen: | 56 |
| ✓ Período en que los costos se comparan con los ingresos: | 58 |
| 2.2.4. Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones .. | 59 |
| • Sistemas de Acumulación de Costos..... | 62 |
| ✓ Acumulación de Costos: | 62 |
| • Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto..... | 66 |
| ✓ Costeo Directo | 66 |
| ✓ Costeo por absorción | 67 |
| • Planificación de los costos. | 68 |
| • Métodos de Planificación de los Costos..... | 69 |
| ✓ Método Normativo..... | 69 |
| ✓ Método de Cálculo Analítico..... | 71 |
| • Determinación del Costo Real de Producción..... | 72 |
| • Técnicas de Valoración de los Costos de Producción..... | 73 |
| • Costos Predeterminados | 74 |
| • Costos Estimados | 74 |
| • Costo Estándar | 75 |
| • Análisis del Costo..... | 76 |
| ✓ Análisis por áreas de responsabilidad..... | 76 |
| ✓ Análisis de las Variaciones o Desviaciones del Costo Unitario..... | 78 |
| ✓ Análisis de las Variaciones o Desviaciones por Partidas..... | 78 |
| 2.2.5. Hoteles - Concepción Teórica..... | 79 |
| 2.2.6 El Control en la Administración de Hoteles | 80 |
| 2.2.7. Distribución de Costos Hoteleros..... | 85 |
| 2.2.8 Parámetros de Distribución de Costos Hoteleros | 86 |
| 2.2.9. Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles..... | 89 |
| 2.3.- Bases Legales:..... | 100 |
| 2.3.1.- Ley de Precios y Costos Justos (2011):..... | 100 |
| CAPÍTULO III | 102 |
| MARCO INSTITUCIONAL | 102 |

| | |
|---|-----|
| 3.1. Generalidades | 102 |
| 3.2. Funciones de los Departamentos del Hotel Suite Mediterráneo.. | 103 |
| 3.3. Aspectos Legales del Hotel Suite Mediterráneo..... | 110 |
| CAPÍTULO IV..... | 111 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 111 |
| 3.1. Nivel o Tipo de Investigación:..... | 111 |
| 3.2. Diseño de Investigación: | 111 |
| 3.3. Población y Muestra..... | 112 |
| 3.4. Fuentes de Información..... | 112 |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información | 112 |
| 3.6. Procesamiento y Análisis de la Información: | 113 |
| CAPÍTULO V..... | 1 |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN..... | 114 |
| CONCLUSIONES | 1 |
| RECOMENDACIONES | 1 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 121 |
| ANEXOS | 125 |
| HOJA DE METADATOS | 133 |

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fortaleza y hacerme entender que mi vida gire entorno a él.

Al ser que me dio la oportunidad de nacer, Sofía Margarita Barreto.

A mi Papi, Cruz Emilio Guzmán.

A ti esposo mío, por permanecer a mi lado en todo este tiempo.

A cada uno de mis familiares y a todas aquellas personas que formaron parte para el logro de esta meta.

Heinle Guzmán Barreto

AGRADECIMIENTOS

A ti mi Dios por darme vida y por el propósito que tienes para mí.

Al licenciado Rafael Arenas, por toda su ayuda y colaboración, que con su carisma y alegría hizo que este proceso fuera más rápido de lo que esperaba.

Al licenciado Frank Cova, por todo su apoyo y tolerancia en el desarrollo de esta investigación.

A mi compañera Belén Martínez, por ser parte de este proyecto.

Al Hotel Suite Mediterráneo, por abrirnos las puertas para la ejecución de este proyecto.

A la Universidad de Oriente, magnífica casa de estudio que permitió desarrollarme profesionalmente en esta carrera.

A todos, gracias... Heinle Guzmán Barreto

DEDICATORIA

A mi abuelita querida, Belén María Sifontes por haber forjado la persona que soy.

A mis padres, Irais Sifontes y José Martínez por darme la oportunidad de venir y disfrutar de este mundo.

A mi Amor, Abelardo, por tu ayuda, amor y comprensión.

A mis hijos, Jonás Alexander y Abel Josué para que este logro les sirva de ejemplo y orgullo.

A la memoria de mis hermanos, Duan Martínez y Kelvin Martínez. Los quiero mucho.

A mi Tía Nohemí Rodríguez, por siempre estar pendiente de mí.

A mis hermanas(os), Nairobis, José, Jean, Teresa, Carolmer, Mercedes, Loinet, Junior, Alejandro, Miguel y Maryori para que nunca se den por vencidos.

A mis primas(os), Ybis , Maglenis, Rosa, Belén, Miguel, Leisesther, Oscar quienes ansiaban este logro..

A Yaritza Acuña, Ruth Ramos, Nancy Díaz, Rosiris Díaz, César Fuentes por acompañarme durante todo este tiempo.

Belén Martínez Sifontes

AGRADECIMIENTOS

Una vez alguien dijo, “Solos no podemos casi nada, unidos nada nos es imposible” y tuvo razón, por eso doy gracias a todos aquellos que permanecieron junto a mí e hicieron posible la realización de este trabajo.

A Jehová, mi Padre amado, por estar siempre presente y brindarme claridad y fortaleza.

A mi asesor Prof. Lcdo. Rafael Arenas, por su tiempo y dedicación, mil gracias.

A mi hijo Jonás Alexander, fuiste mi mayor motivación cuando me dijiste, “mami, ¿Te cuesta mucho hacerlo?”. ¡Lo hice hijo ,lo logramos!. Sabes cuanto te amo, gracias.

A ese ser maravilloso con quien comparto mi vida, Abelardo Jiménez, por dejar de lado tus cosas para brindarme todo el apoyo. Gracias papi, te amo.

A mi amiga y comadre T.S.U Nancy Díaz, por su ayuda y colaboración.

A Migdalia Castañeda y a la Lcda. Clara Gamardo por su colaboración.

Al Lcdo. Frank Cova, por su gran apoyo.

Belén Martínez Sifontes

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA

**LA PLANIFICACIÓN DE COSTOS EN EL HOTEL SUITE MEDITERRÁNEO
DE CUMANÁ DEL ESTADO SUCRE. AÑO 2012.**

Autoras: Brs. Guzmán Heinle y Martínez Belén

Tutor: Prof. Lcdo. Arenas Rafael
Cumaná. Agosto-2012

RESUMEN

La planificación de los costos es una herramienta que toda empresa hotelera debe considerar, esta permite establecer el proceso de organización, dirección y control a fin de medir y comparar los resultados con algún referente, que el desempeño real se aproxime al esperado, y en caso contrario, analizar las causas para facilitar la toma de decisiones y formular estrategias o medidas de mejora. El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos de la actividad económica. Sin embargo, en el Hotel Suite Mediterráneo, ubicado en Cumaná, Estado Sucre, se pudo diagnosticar que no se lleva a cabo la planificación de los costos, lo que puede influir en el buen funcionamiento de este establecimiento hotelero. En el estudio se utilizó el diseño de campo, con un nivel descriptivo, y la información fue recogida mediante entrevistas no estructuradas con preguntas abiertas aplicadas al personal del hotel con la finalidad de que argumentaran sus respuestas y así obtener información más clara y detallada de la situación que atraviesa el Hotel. La investigación permite concluir que, en efecto, no se lleva a cabo la planificación de los costos, y no existen políticas y normas internas para que esta se ponga en práctica como una más de las funciones de los departamentos administrativos para el previo control financiero y permitan conocer la variación de los costos y en otras ocasiones la toma de decisiones en caso de presentar alguna eventualidad en su rentabilidad económica. Así mismo, esta información permitió proponer una serie de recomendaciones que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa.

Palabras Claves: planificación de costos, control, costos de productos de servicios, variación de costos.

INTRODUCCIÓN

La planificación en el ámbito empresarial surge como herramienta para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva mundial, las cuales convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión y lo obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en la producción, el mercado, la tecnología, las políticas públicas, entre otros.

A finales del siglo XX un cliente más selectivo y un mercado cada vez más competitivo, desplazaron los costos como punto focal de la gestión para dar paso al valor, en el cual se incluye la calidad, la diversidad de productos, disponibilidad, etc. Además, el entorno, donde el cambio es la constante, exige nuevas formas de adaptación para superar las restricciones que afectan el logro de los objetivos. Estas tres fuerzas (clientes, competencia y cambio), como las definen Hammer y Champy (1996), son las que en definitiva han perfilado las nuevas maneras de organizar el trabajo y gerenciar las empresas exigiendo cada vez más la planificación de los costos de sus servicios.

La planificación de costos, es un instrumento para el diagnóstico de la gestión, la cual permite detectar problemas relativos a una estructura financiera deficiente y una rentabilidad insuficiente. Amat (1995: 95) destaca que "... en la planificación de costos se reflejan indicadores financieros que suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones, al centrarse en ellos se pueden ignorar los aspectos cuantificables en términos no financieros".

Sin embargo, la utilidad de los índices se vería restringida si no se integran en una estrategia de planificación global, de largo plazo, que logre el

compromiso de los involucrados con su diseño y medición, pero especialmente con su logro. Estas cuestiones, en relación a la planificación y control de gestión para procesos de los costos hoteleros, incluyen la integración los modelos para la construcción de indicadores, que permiten identificar las necesidades de información de las gerencias fundamentales en empresas de alojamiento.

En virtud de ello, la planificación de los costos debe integrarse de manera tal que proporcionen una visión global del establecimiento. Con este fin se recurre a los sistemas de control de gestión, como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada y agrupada de modo que facilite la supervisión y la toma de decisiones oportuna.

Sin embargo, investigaciones realizadas sitúan a la a la planificación de los costos como una herramientas que no se toma en cuenta en ciertas empresas y aún más en establecimientos hoteleros, no solamente en lo que respecta a indicadores cuantitativos como son los gastos, inventarios y presupuestos, etc., sino también a rasgos cualitativos que indican una ausencia de políticas y normas internas que fundamenten la importancia de la misma. La suma de todos estos indicadores constituye un franco obstáculo para que en los hoteles no se desarrolle el proceso de planificación.

El Hotel Suite Mediterráneo ubicado en la Avenida Andrés Eloy Blanco, Sector Guarapiche, Cumaná, Estado Sucre, presenta ausencia de elementos de planificación de los costos, lo cual incide en el control administrativo y financiero, así como también en el funcionamiento de la empresa.

Es por ello, que las investigadoras se plantearon como propósito del presente estudio analizar la planificación de los costos del Hotel Suite Mediterráneo.

Los aspectos antes señalados conllevarán la realización de una investigación de tipo descriptivo, en donde se describió el fenómeno objeto de estudio; y el diseño fue de campo.

La información se recopiló a través de las siguientes técnicas: la entrevista no estructurada y la observación simple. Para la primera, se utilizó como instrumento una grabadora, donde se les aplicó una serie de preguntas abiertas a los entrevistados sobre los aspectos estudiados; para la segunda, un diario de campo donde se registraron los hechos observados.

Los resultados de la investigación sirvieron de base para proponer algunas recomendaciones que, de ser asumidas por el Hotel Suite Mediterráneo, podrían permitir un mejor control administrativo y financiero a través de la planificación de los costos.

Por último, el contenido de la tesis de grado se estructura en seis capítulos:

Capítulo I: hace referencia de manera explícita al problema de investigación, los objetivos generales y específicos que se alcanzaron, y, por último, a los motivos que conllevarán la investigación presentados a través de la justificación.

Capítulo II: hace referencia a los parámetros teóricos desde los cuales se comprende y enmarca el problema de investigación, y está constituido por los antecedentes del problema, las bases teóricas y las bases legales de la

investigación.

Capítulo III: hace mención al marco metodológico que se utilizó para llevar a cabo la investigación, como el nivel o tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población, las fuentes de información, los instrumentos y técnicas de recolección de información que se utilizaron y el procedimiento que se llevó a cabo para el análisis de la información.

Capítulo IV: hace referencia al marco institucional del Hotel Suite Mediterráneo (Reseña histórica y funciones de los departamentos).

Capítulo V: enmarca el análisis de los resultados de la investigación, enfocado desde las variables de estudios, la planificación de los costos, los costos de producción de servicios y la variación de los costos.

Así mismo, presentan las principales conclusiones de la investigación y las recomendaciones para el Hotel Suite Mediterráneo,

Finalmente, se describe la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del Problema:

La supervivencia de las empresas hoteleras y de cualquier otra índole depende de la capacidad de adaptarse a los cambios que ocurren en todo ámbito de la escala mundial; los viejos paradigma de dirección y gestión empresarial están demostrando que son insuficientes para producir eficacia. Dicha situación ha ido evolucionando paralela al incremento de las demandas hoteleras a nivel mundial, centrándose todos los esfuerzos en anticipar, satisfacer y superar las expectativas del cliente, lo que obliga a las empresas a probar medidas de reajuste; y en esta situación la dirección estratégica juega un papel fundamental, y dentro de esta se encuentra la planificación, tratada como vía para satisfacer las necesidades del entorno actual en la gestión hotelera, esta debe ser apreciada como protagonista y hasta incluso considerada fundamental para alcanzar la competitividad y la excelencia.

Como en toda empresa hotelera, para el logro de los objetivos se siguen los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control a fin de integrar las funciones realizadas por cada una de las gerencias y departamentos allí existente; aquí se centra la atención en el control de gestión, el cual busca cerciorarse, a través de la medición y la comparación de los resultados con algún referente, que el desempeño real se aproxime al esperado, y en caso contrario, analizar las causas para facilitar la toma de decisiones y formular estrategias o medidas de mejora.

Entonces, se debe considerar la planificación como un elemento fundamental en los procesos administrativos de toda empresa y en este caso de los hoteles, ya que según González (2008: 20), “esta permite comparar los resultados que se está obteniendo en el presente con los resultados que

se desean. La diferencia entre los dos resultados proporciona la información necesaria para cambiar el plan o para establecer objetivos nuevos y útiles”. En tal sentido, la planificación tiene incidencia en el funcionamiento y potencialización de los trámites administrativos que maneja una empresa u organismo, donde se fijan controles de procedimientos que contribuyan a evitar divergencias en la prestación de los servicios.

La función del control según Saldiva (2007: 143), “Es un complemento indispensable de la planeación, ya que proporciona elementos de juicio para evaluar el efecto de decisiones que han tomado, analizar la situación actual y elaborar nuevos planes para el futuro en relación a los servicios que vende determinada empresa”.

Los procesos administrativos por los que son sometidos los servicios de una empresa, con el fin de obtener el producto que se requiere, ocasionan un costo para la compañía, desde la compra de la materia prima hasta la puesta en los mercados de los productos terminados. Estos costos en los que incurre la empresa es lo que se denomina los gastos de producción y es el que viene a regir el precio del producto en el mercado, ya que este debe estar por encima del costo de producción del mismo; por lo tanto, se hace indispensable la planificación de los costos. Para la Revista Cubana de Información en Ciencias Médicas (ACIMED, 2006):

La planificación del costo sirve como instrumento de control a la dirección de las instituciones, debido a que le permite conocer, sistemáticamente y de manera ágil, cualquier desviación que ocurra en la ejecución real de la producción con respecto al plan trazado, en cada una de las áreas y en la entidad en su conjunto.

Se puede destacar que los costos representan los gastos en el que debe incurrir la empresa durante todo el proceso productivo, y en los hoteles,

según Narro (2009: Documento en línea), se pueden mencionar los siguientes:

Compras y consumo de materias primas (alimentos, bebidas); suministros (jabones, papel higiénico); costo de energía eléctrica; teléfono; gas; agua; costo de personal; gastos de limpieza; servicio de lavandería; aseo; mano de obra externa; suministro de huésped (habitaciones); publicidad; entre otros.

Para determinar el costo de producción del producto con exactitud se utiliza una herramienta contable tal como la contabilidad de costo la cual permite determinar a priori el costo a incurrir y pudiendo corregir los eventuales desvíos del mismo. Otra herramienta óptima en la actualidad consiste en planificar todos aquellos costos en los que se va a incurrir en el proceso productivo con el fin de cubrir la mayor cantidad de gastos sin que se tenga que esperar eventos casuales o sorpresivos dentro del proceso.

Sin embargo, la realidad de la gestión presupuestaria de los hoteles es otra, ya que planifican aplicando herramientas inadecuadas para la gestión de los costos, tal como lo expresa Mendoza (2011: Documento en línea), “El 99% de los hoteles a nivel mundial gestionan y planifican a través de herramientas no preparadas, que no cumplen con las necesidades reales de una gestión de planificación y control presupuestario”. El motivo de esta situación puede ser producto al desconocimiento de la existencia de alguna herramienta que permitiese gestionar la prestación de los servicios necesarios para el funcionamiento del hotel, sino también que facilite la gestión presupuestaria.

Se puede destacar que una mala planificación de los costos, puede llevar a generar pérdidas ya que su valor en el mercado puede ser menor al costo generado mediante el proceso productivo, así como también existen políticas macroeconómicas impuestas por los gobiernos que afectan de

forma directa al proceso productivo de las mismas tales como: control de cambio, control de precio, medidas inflacionarias entre otras; las cuales alteran de forma directa los costos de producción llegando a generar pérdida.

La situación antes señalada es una realidad que también se evidencia en los hoteles de Venezuela; generalmente, los establecimientos Hoteleros manejan una información contable básica que le permite estar al día con las exigencias de los gastos administrativos, pero según (Morillo, 2010: 101, citado por Marcuzzi, 2003),

... la mayoría de los hoteles de este país carecen de la información necesaria para su planificación estratégica y sistematizada que les posibilite la correcta estructuración y distribución de inversiones con el fin de generar la mayor satisfacción a sus visitantes, al menor costo y con el mayor rendimiento operacional.

De allí, que en la administración de los establecimientos hoteleros deben establecer las asignaciones presupuestarias considerando como estrategia fundamental la planificación de los costos de los insumos y materiales y otros gastos que intervienen en la prestación de servicios; con la finalidad de compensar el alcance y logro conseguido, a fin de disminuir el incumplimiento de los objetos y metas planteadas por la institución; aunado a esto, Fernández (2008:40), hace referencia que los costos para establecer la asignación presupuestario se deberá considerar “ dos de los indicadores de mercados los cuales son: el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que determinan el costo de la cesta básica, Índice de Inflación acumulada (IFC), cuyos efectos inciden en el poder adquisitivo”.

En este sentido, la aplicación de estos indicadores de mercados dentro de la planificación de las asignaciones presupuestarias, se sincerarán los costos y estimaciones requeridas para que un hotel tenga conocimiento

del tiempo que pueda producir y/o prestar el servicio, bien sea en meses, trimestres, semestre, anual u otro.

La situación antes descrita es una problemática de la que no están exentos ciertos hoteles existentes en la ciudad de Cumaná del Estado Sucre, entre ellos se puede mencionar el Hotel Suite Mediterráneo, el cual se encuentra ubicado en la avenida Andrés Eloy Blanco, sector Guarapiche; este presta sus servicios diarios las 24 horas del día a la clientela a nivel local, nacional e internacional a partir de la fecha 10 de diciembre del año 2010.

A nivel empresarial, el Hotel Suite Mediterráneo se puede considerar como una empresa tradicional, en donde su gestión se basa en el control de costes de producción y en la organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual.

Sin embargo, en el hotel antes citado existen otros factores que influyen en la organización administrativa como son los costos de producción, los cuales por su convicción deben ser planificados para medir el impacto de los objetivos propuesto en términos presupuestarios. Pero, pudiera ser que en la actualidad no está siendo aplicada de forma correcta por esta empresa, lo que puede incrementar un desajuste económico a corto, mediano o largo plazo.

De la situación antes descrita, las investigadoras se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo se lleva a cabo la planificación de costos en el Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná?

De allí, las investigadoras igualmente se preguntan:

¿Cuáles son las normas y políticas administrativas del control de operaciones del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná?

¿Cuáles son los procedimientos de planificación de costos del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná?

¿Cuáles son los elementos de costos en los departamentos del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná?

¿Cuáles son los costos de producción en el servicio que presta el Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General:

Analizar la planificación de costos del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná, Estado Sucre, año 2012.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las normas y políticas administrativas del control de operaciones del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná.

- Describir los procedimientos de planificación de los costos del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná.
- Señalar los elementos de los costos en los departamentos del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná.
- Determinar los costos de producción en el servicio que presta el Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná.

1.3. Justificación

Las razones que motivan a las investigadoras a desarrollar esta investigación se podrían resumir de la forma siguiente:

Resulta pertinente la realización de este estudio que conlleve a las investigadoras analizar la importancia de la planificación de costos del Hotel Suite Mediterráneo de la ciudad de Cumaná; considerando que ésta es un aspecto principal en la organización financiera y contable de una empresa, ya que es una técnica o herramienta fundamental que puede permitir tener un control de los costos de producción o del servicio de hotelería que presta en el mundo del mercado.

Esta investigación traerá aportes significativos:

A nivel social, es de importancia para la comunidad la realización del presente estudio, por cuanto la difusión de sus resultados y recomendaciones dará a la importancia de la planificación de los costos para el control de los gastos y los objetivos o resultados financieros que se pretenden alcanzar, bien sean, a corto, mediano o largo plazo. De igual

manera, les podría estimular a los encargados de los hoteles venezolanos para que tomen iniciativas en cuanto a la necesidad de aplicar el control de costos considerando la planificación como técnica principal para lograr la eficiencia en la actividad económica y financiera de la empresa.

A nivel institucional, la investigación suministrará resultados y recomendaciones que le podría permitir al Hotel Suite Mediterráneo a conocer con precisión la importancia que tiene la planificación de los costos en los procesos administrativos que allí se llevan a cabo, además permitirá tomar medidas correctivas en el proceso de producción o del servicio hotelero que brinda a la población.

Con estudios como el presente, la Universidad de Oriente despliega dos de sus principales funciones, como son la de investigación, mediante la cual se produce conocimiento socialmente pertinente, y la de extensión, al ofrecer conclusiones y recomendaciones concretas a las organizaciones ubicadas en su área de influencia, en este caso al Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná.

A nivel profesional, permitirá a las autoras del mismo poner en práctica todo un conjunto de conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos adquiridos a lo largo de su formación universitaria, permitiendo además experiencia de crecimiento personal en el campo profesional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

(Arias, 2006:106), plantea que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”.

A continuación se señalan distintas investigaciones realizadas por diferentes autores, a nivel internacional, nacional y regional, las cuales tienen relación directa o indirectamente con el tema de investigación.

A nivel nacional, Ferrer y Gamboa (2004), Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles, tuvo como objetivo principal propuesta para el control de gestión, mediante un sistema de indicadores financieros y no financieros, de los hoteles de máxima categoría del Estado Zulia, adaptables a entes similares. Este trabajo consistió en la revisión bibliográfica sobre gerencia hotelera, control de gestión y modelos para la construcción de indicadores, así como la búsqueda empírica para la identificación de las necesidades de información de las gerencias fundamentales de las empresas y de alojamiento. En esta investigación los autores concluyeron que los índices de control de gestión propuestos responden a la eficiencia, calidad y oportunidad como criterios cuya evaluación es factible. El modelo diseñado para la gestión hotelera no debe ser considerado como único y definitivo pues los cambios en las organizaciones y en el entorno exigen flexibilidad y adaptación del mismo. Se pretendió que este sistema sirva de punto de apoyo a una gerencia proactiva enfocada en el mejoramiento, innovación y transformación de la gestión

hotelera, para la oportuna satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y del entorno en general, mediante el uso racional de los recursos con miras a asegurar el posicionamiento en el mercado y ampliar las posibilidades de desarrollo turístico.

Morillo (2010), en su trabajo de investigación titulado “Sistemas de costos de calidad para establecimientos de alojamiento turístico de Estado Mérida”, tuvo como objetivo presentar un bosquejo del sistema de costos de calidad en estas organizaciones, a partir de un diseño de investigación documental; concluyó que los sistemas de costos de calidad son adaptables a los establecimientos de alojamiento turísticos. Además, que dada la complejidad y amplitud del concepto de calidad del servicio y de los procesos de prestación del servicio, la mayoría de costos en que se incurre en dichas organizaciones deben ser clasificados como costos de calidad a ser monitoreados a los fines de decidir sobre las políticas y acciones de la calidad del servicio.

A nivel local, Mejías, Nolasco y Delgado (2010), en su trabajo de investigación titulado “Planificación, Control Presupuestario y Costo de la Coordinación de Desarrollo Social en el Área del Comedor Popular, dependiente de FUNDASALUD de Cumana, estado Sucre. Estos investigadores se propusieron como objetivo general diseñar una propuesta para la planificación, control presupuestario y costos de dicha coordinación; y para el alcance de este, concluyeron que el aporte de la planificación para la Coordinación de Desarrollo Social, contribuirá en canalizar los convenios y comercializar con los proveedores, a fin de adquirir la materia prima al menor precio, debido a que la partida presupuestaria cubre el 95% de los costos de los alimentos. Tomando en cuenta este conocimiento y la evaluación de los procedimientos administrativos que implementa para la planificación del Comedor Popular, infirieron que no existe una planificación y por

consiguiente se requirió de la elaboración de la propuesta a fin de mejorar su funcionamiento, donde se definen los controles presupuestario necesarios considerando que el presupuesto representa el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de una actividad económica y para el establecimiento del presupuesto, se procedió a la sinceración de los costos, para esto se tomó en cuenta dos de los indicadores de mercados los cuales son: el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el Índice de Inflación acumulada (IFC).

De igual forma, se pueden mencionar a Franco, Esteves y Sosa (2011), quienes en su trabajo de investigación titulado “Planificación de Costos Aplicados en la Producción de Harina de Maíz en la Empresa Alimentos Polar Comercial C.A, Planta Cumaná”. Se propusieron como objetivo principal analizar la planificación de costos aplicado a la producción de harina de maíz en Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, durante el período mayo-agosto 2010. Estos investigadores concluyeron que la planificación de los costos siempre es utilizada en dicha empresa para la toma de decisiones y realizan continuamente inventarios sobre la materia prima disponible para la producción Así mismo, destacaron que los costos de producción de esta empresa son variables ya que el único proveedor de materia prima (maíz) es el estado venezolano, el cual no tiene la capacidad para suministrar el 100% de la materia prima para la producción anual y es por esto que se ven obligados a importar materia prima.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Generalidades de la Planificación

La planificación tiene una aplicación generalizada (universal) ya que puede utilizarse en cualquier situación en que se encuentre el ser humano independientemente del tiempo y del espacio. Todos percibimos la

necesidad imperiosa de la planificación (en nuestras vidas y en organizaciones); sentimos que de no hacer algo para controlar el futuro, este nos tomara desprevenidos.

Las organizaciones no funcionan de manera improvisada ni al azar. Nada se deja al vaivén de los vientos; por lo tanto las organizaciones requieren planear todas sus operaciones y actividades, en especial cuando trabajan en ambientes dinámicos, complejos y competitivos. La planificación es la primera de las funciones administrativas, es decir aquella que precede y que sirve de base a las funciones de organizar, coordinar y controlar. Es un importante componente de la vida organizacional, ya que establece el trabajo a realizar en la empresa, guía y determina las operaciones de los de parámetros establecidos.

La planificación implica futuro, ya que de un estado actual se espera llegar a un fin o a un estado final, y para ello hay que decidir las rutas de acción o medios para alcanzar determinado fin.

La planificación dentro de una empresa u organismo público o privado, representa un factor determinante para estimar y reducir los riesgos e incertidumbre que se suscitan durante las operaciones administrativas; donde se implementan una serie de estrategias orientadas a subsanar en gran medida las dificultades que afecte el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización.

Según Fernández (2008: 60), la planificación consiste “en un proceso continuo que refleja los cambios de ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos”.

Mientras, Rodríguez (2008: 80), establece que:

La planificación es un proceso consciente de selección y desarrollo de las actividades laborales en pro de lograr un futuro deseado por la organización, donde implica conocer los objetivos, evaluar la situación actual para considerar las diferentes acciones que permitan tomar las decisiones oportunas”.

Las definiciones antes señaladas, tienen elementos comunes tales como el cumplimiento de los objetivos y metas; además de la selección de los medios más convenientes para alcanzarlos, los cuales van a influir en la toma de decisiones en la previsión (anticipación); visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación para ponerlo en práctica.

De igual forma se puede decir, que la planificación no es más que determinar lo que se debe hacer, cuales son las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas, como debe hacerse, que acción deben tomarse, quienes son los responsables de realizarla. Es fundamentalmente una labor de previsión.

Todo plan debe y tiene que referirse a una actividad futura, cuya orientación debe trazarse de antemano. Es una función administrativa que consiste en seleccionar, entre diversas alternativas, los objetivos, los procedimientos y los programas de una organización.

- **Características de la Planificación:**

Las características de la planificación según el autor Terry (2004: 22), son las siguientes:

- **Incluye la identificación personal u organizacional:** El plan expresa el grado de aproximación entre el actor y la institución.

- **Se relaciona con las condiciones de certidumbre e incertidumbre:** La certeza o probabilidad de los eventos futuros son los factores que originan la planificación.
- **Proceso intelectual por naturaleza:** Es un trabajo mental, en el cual se aplican, el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión.
- **Implica el futuro:** La gerencia anticipa las eventualidades preparándose para la contingencia.
- **Pertenece a toda la empresa:** Es un error pensar que la planificación se concentra en la alta gerencia, pues el caso es que toda organización planifica.
- **Es Continua:** porque existe variables que deben evaluarse periódicamente y todo plan está sujeto a revisión y enmienda a medida que se conocen nuevos hechos.

- **Ventajas de la Planificación**

- ✓ **Focalización y Flexibilidad:**

La planificación permite aumentar el foco y la flexibilidad. El foco es el punto de convergencia de los esfuerzos.

La flexibilidad es la maleabilidad y facilidad de experimentar adaptaciones y ajustes, a medida que el proceso lo requiera. Una organización enfocada sabe que hacer mejor, tiene conciencia de las necesidades de sus clientes y sabe como satisfacerlas. Una empresa con flexibilidad opera dinámicamente y con sentido del futuro.

✓ **Mejoramiento de la coordinación:**

Los diversos subsistemas y grupos organizacionales, en que cada uno persigue variedad de objetivos en determinado periodo, deben ser coordinados de manera adecuada

✓ **Mejoramiento del control:**

El control administrativo implica medir y evaluar los resultados de desempeño y tomar medidas correctivas para mejorar el proceso cuando sea necesario.

La planificación ayuda a que esto sea posible mediante la definición de los objetivos (resultados de desempeño deseados) y la identificación de las acciones específicas que permiten conseguirlos. Si los resultados estuvieron por debajo de lo esperado, los objetivos o los planes de acción o ambos se deben ajustar al proceso de control.

✓ **Administración del tiempo:**

- Es difícil balancear el tiempo disponible para atender las responsabilidades y aprovechar las oportunidades que surgen.
- Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- Permite una mejor organización. Se hace uso óptimo del tiempo. Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- Disminuye el riesgo de la empresa al prever acciones frente a contingencias posibles.

- **Desventajas de la Planificación**

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

- La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como subsecuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.
- Consume tiempo y recursos.
- La planificación cuesta mucho, pero cuesta mas no planear.
- Ata a la organización a un paradigma de operación y en algunos casos puede limitar la creatividad de los operativos.
- La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

- **Clases de Planificación**

El administrador debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar periodos largos y cortos, incluir a la organización entera, una división o un departamento, incluso un área.

La planificación incluye gran parte de la actividad organizacional, con esto se quiere decir que la organización siempre está planeando: el nivel institucional elabora la planeación estratégica general, el nivel intermedio la sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla en detalle los planes operacionales; cada uno dentro de su área de competencia y acorde con los

objetivos generales de la organización.

Según Chiavenato, existen tres tipos de planificación:

- ✓ **Planeación Estratégica:** la planificación como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables, en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto económico donde se desenvuelve. Se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas sociales en que se desenvuelve y se desenvolverá la empresa a largo plazo evalúa los factores internos y los factores externos (FODA), por medio de herramientas y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la competencia.

Es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización qué hace y cómo la hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

La planificación estratégica comprende varias herramientas de dirección para gerentes de alto nivel o consultores de empresas con visión de largo plazo. Además sirve para la búsqueda de caminos precisos para el sano desarrollo de la empresa o institución, en ambientes cada vez más turbulentos que presentan cambios continuos de tecnología, gustos, necesidades de consumidores y crisis económicas

- ✓ **Planeación Táctica:** Incluye determinada unidad organizacional por ejemplo un departamento o división. Esta planeación se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año e incluyen planes

de producción, finanzas, marketing y recursos humanos. Esta planificación se desarrolla en el nivel intermedio. De este modo la planificación táctica hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la empresa.

- ✓ **Planeación Operacional:** Esta planeación se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el que hacer y por él como hacer las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Este tipo de planificación está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados.

- **Principios de la Planificación**

Los principios son guías universales que le permiten a una ciencia o un arte orientar el trabajo en su realización.

Así como las premisas ayudan en la elaboración de los planes, la observación de los principios es fundamental la elaboración de planes exitosos. Según los autores Hernández y Rodríguez, los principios más importantes son:

- ✓ **Principio de unidad y dirección:** los planes deben tener unidad es decir, deben formar una integración orgánica, armónica y coherente. Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección y deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función.
- ✓ **Principio de delegación (centralización – descentralización):** todo

plan debe involucrar a las unidades ejecutora, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.

- ✓ **Principio de flexibilidad:** todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posible imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad. Los planes deben poseer la capacidad de adaptarse a un cambio en las condiciones sociales, económicas o de otra naturaleza, dentro del ámbito en el cual dichos planes se desarrollan.
- ✓ **Principio de congruencia con la misión de la empresa:** todo plan debe estar inserto dentro de la misión de empresa, con objetivos y metas claras.
- ✓ **Principio de visión estratégica de largo plazo:** todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.
- ✓ **Principio de control:** todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe general los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

- **Importancia de la Planificación**

Existen poderosas razones que inducen a afirmar que las empresas merecen la pena planificar, sobretodo en momentos de tanta incertidumbre y cambios como los actuales, las mismas deben planificar sus actividades y así no se conviertan en Barcos a la deriva.

Estas son las razones concretas sobre la importancia fundamental de la función de planificación:

- ✓ **Neutralización de la incertidumbre y el cambio:** El futuro se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, y ello hace que la planificación sea una necesidad.
 - ✓ **Concentración de la atención en los objetivos:** Debido a que toda la planificación está dirigida hacia la obtención de los objetivos de la empresa, el acto mismo de planificar concentra su atención en esos objetivos.
 - ✓ **Obtención de una operación económica:** La planeación minimiza los costos debido a la importancia que da a una operación eficiente y consistente. Sustituye la actividad individual poco coordinada por el esfuerzo conjunto dirigido; el flujo de trabajo desigual por el flujo de trabajo uniforme y los juicios precipitados por la decisión deliberada.
 - ✓ **Facilitación del control:** un ejecutivo no puede controlar las realizaciones de sus subordinados sin haber planificado metas con las cuales compararlas.
- **Enfoques de la Planificación**

Existen diversos enfoques de la planeación que dependen de la actitud que los directivos tienen con respecto al pasado, presente y futuro de su empresa. A continuación se señalan los siguientes enfoques:

- ✓ **PI**
Planeación Reactiva:

Bajo esta planeación, se tiende a encarar el futuro, mirando el pasado, se piensa que el pasado fue mejor y se pretende evitar cambios estructurales.

La administración se esfuerza por alcanzar cierto nivel de satisfacción sin necesidad de hacer cambios, solo pretende corregir las desviaciones que se presentan en las operaciones de la empresa.

La planificación se inicia con una declaración de objetivos factibles y deseables que de hecho ya están por lograrse, se fijan pocas metas en función a resultados pasados y se maximiza su factibilidad aplicando modestos incrementos de recursos.

Ocurre en ambientes estáticos, donde las empresas bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienden a concentrarse en el pasado pese a resentir las nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir cambios o por lo menos a disminuir su velocidad.

✓ **Planeación Inactiva**

Bajo este enfoque se considera que el pasado fue negativo, el futuro es algo incierto que no tiene importancia, y solo es posible actuar pensando en el presente. De esta forma, la planificación no tiene sentido y se reacciona exclusivamente en momentos de crisis, momentos en los cuales los problemas se resuelven tomando las decisiones correspondientes.

Consiste en pasar por alto la necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para negocios pequeños, estructurados de manera sencilla; implica un alto grado de riesgo.

✓ **Planeación Pre activa:**

Se basa en una actitud positiva hacia el futuro, con la idea de que se debe tender a hacer las cosas no solo bien sino de la mejor manera posible. Bajo este enfoque se trata de formular metas en términos cuantitativos, previendo las condiciones del medio ambiente por medio de modelos y sistemas de información y control.

Implica que la empresa determina la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepara para ese conjunto de sucesos. Las empresas con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y preparándose para él.

• **Planeación Interactiva:**

Se basa en el conocimiento de la importancia del futuro, considerando que dicho futuro es una creación, producto de lo que hacemos ahora. Es decir, en cada acción que se desarrolla en el momento presente se está creando el futuro. Bajo este enfoque, la planificación tiene una gran importancia ya es la función que auxilia a determinar el futuro deseado así como a inventar los medios para aproximarnos a ese futuro tanto como sea posible.

Este enfoque se basa en los siguientes fundamentos:

- ✓ Las decisiones que se toman en cuanto a los fines de una empresa y los medios para lograrlos, están relacionados con lo que acontece en el ambiente que rodea a la empresa.

- ✓ El principal valor de la planificación no reside en los planes que se producen, sino en el proceso para producirlos y aplicarlos.
 - ✓ El objetivo principal de la planificación debe tender a minimizar la necesidad de la retrospectiva (planear para eliminar problemas derivados de decisiones pasadas) y a favorecer la planificación prospectiva (la dirigida a crear el futuro deseado).
 - ✓ La planificación debe desarrollar medios para enfrentarse a cualquier contingencia del futuro, aun a las desconocidas.
- Premisas de la Planificación.

Una premisa es una base, un cimiento en donde soportamos e inferimos conclusiones.

Una buena planificación debe estar fundamentada objetivamente, de otra manera, se tratará de subjetividades personales de los directivos o de los formuladores de los planes, lo que conducirá a la falta de coordinación en la ejecución.

A continuación se mencionan algunas de las principales premisas de la planificación:

- ✓ Los operativos conocen mejor el trabajo que los planificadores, si éstos no tienen experiencia.
- ✓ El personal operativo es una fuente de creatividad.
- ✓ El involucramiento del personal en la planificación es motivador.
- ✓ Todo plan debe estar inmerso en una cadena de valor
- ✓ El eje de la planificación es el cliente-usuario.
- ✓ Su satisfacción es vital en el éxito del mismo.
- ✓ Todo nuevo plan genera resistencia, temor y atenta contra intereses

cerrados.

- Etapas del Proceso de Planificación.

El proceso de planeación consta, según Stoner (1996), de los seis pasos que a continuación se mencionan:

- ✓ **Declarar los Objetivos de la Organización:** se debe hacer una declaración clara de cuáles son los objetivos que se deseen alcanzar antes que se dé inicio a la planeación. En esencia los objetivos establecen aquellas áreas en la que la planificación de la organización debe tener lugar.
- ✓ **Hacer una Lista de las Maneras de Alcanzar los Objetivos:** Una vez las ventajas de la organización se han establecido claramente, un administrador debe elaborar una lista de las opciones posibles para alcanzar esas metas.
- ✓ **Desarrollar Premisas en las Cuales se Basará cada Opción:** en gran medida, la factibilidad de usar cualquiera de las opciones para alcanzar las metas de la organización está determinada por las premisas, o suposiciones en las que se basa la opción.
- ✓ **Escoger la Mejor Opción para Alcanzar los Objetivos:** una evaluación las opciones debe incluir una evaluación de las premisas sobre las que se basan estas. Por lo general se encuentran premisas que son poco razonables y que por tanto deben excluirse. Este proceso de eliminación ayuda a determinar con cual opción se alcanzarían mejor los objetivos de la

organización.

✓ **Elaborar Planes para Desarrollar la Opción Escogida:** luego de que una alternativa se escoge, el administrador puede desarrollar planes estratégicos (de largo alcance) y planes tácticos (de corto alcance).

✓ **Puesta en Marcha del Plan:** una vez que los planes, tanto de corto como de largo alcance han sido desarrollados y provistos por la organización. Estos deben implementarse. La ejecución del plan debe estar a cargo de unidades u organizaciones distintas de las que preparan el plan y evalúan los resultados de su aplicación. Asimismo, las unidades encargadas de preparar las condiciones para la ejecución del plan, pueden ser distintas de las ejecutoras o de las que preparan o evalúan los resultados.

La no distinción entre las unidades responsables de cada etapa, puede contribuir a crear confusión en el contenido de la planificación, con las unidades responsables de éste proceso.

✓ **Medición y Control:** a medida que va realizándose la introducción del plan, se debe comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas, se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de la estrategia y la pertinencia de los medios

- Categorías de la Planificación.

La planificación es una praxis colectiva en el cual el sujeto actúa en el objeto durante un tiempo determinado, mediante la ejecución de unas estrategias y el empleo de medios adecuados, queriendo lograr con la mayor eficacia los objetivos formulados con anterioridad.

De acuerdo a lo planteado, Molins (1998) expresa que existen nueve categorías de la planificación las cuales se mencionan a continuación: sujeto, objeto, objetivos, estrategias, medios, acción, querer, eficacia y tiempo.

Además de las nueve categorías, tenemos otras dos, el espacio y la causalidad, que si bien no son indispensables de ésta. El espacio está ligado al objeto, al sujeto y a la ejecución; por su parte, la casualidad va unida a todo el proceso de planificación.

✓ **El Sujeto o Sujeto Planificador**

Comprende el conjunto de órganos u organizaciones que intervienen en el proceso de planificación. Este sujeto tomará las formas organizativas específicas, adecuados a las situaciones concretas en el que se encuentre inmerso.

✓ **El Objeto**

Es la realidad que será sometida a la acción del sujeto. La cualidad del objeto está limitada por la posibilidad de ser sometido a la acción del sujeto; en éste sentido, puede ser un proceso social, un sistema o un polisistema. En definitiva, el objeto tiene el contenido y ámbito que el sujeto determine.

Por lo general en la práctica de la planificación se diferencia claramente el objeto del sujeto. Se concibe al sujeto como ente separado del

objeto, que decide acerca del futuro de éste y que debe provocar cambios en él.

✓ **Los Objetivos**

Son enunciados, formulados por el sujeto, que expresan los resultados previstos en el objeto como consecuencia de la acción que se ejercerá durante un tiempo determinado.

Los objetivos, futuro propuesto para el objeto, al ser formulados por la instancia política del sujeto, llevan impresa su concepción del mundo, del hombre y de la vida, es decir, su ideología.

Después de formulados, los objetivos deben constituirse en un imperativo para el sujeto, que debe esforzarse para lograrlos mediante la acción que se ejerza en el objeto. En definitiva, los objetivos son una forma cómoda de expresar el futuro deseado para el objeto, de modo que se presenten al mínimo de interpretaciones.

A veces, fin se utiliza como sinónimo de objetivo. A pesar de que el término fin también parece adecuarse al sentido de las proposiciones para el futuro del objeto, la palabra objetivo se ajusta más al ser de la planificación. Los fines son enunciados abstractos, de carácter muy general que pueden permitir diferentes interpretaciones materiales, y deben ser desglosados en objetivos para programar su realización. Por su parte, los objetivos, derivados de los fines, pueden enunciarse con más precisión, lo que facilita la programación de las actividades que permitan su logro.

✓ **La Estrategia**

El término proviene de la actividad militar. Luttwark, en su diccionario de la guerra moderna (174, 175), explica lo siguiente:

Estrategia. El arte de desarrollar y emplear recursos militares y de otra naturaleza para alcanzar objetivos definidos por la política nacional.

En planificación, el término estrategia puede tomar, por lo menos, dos sentidos, uno amplio y otro restringido: en un sentido amplio, el término estrategia puede ser sinónimo de proyecto o programa político; enmarcado en ésta concepción, Sunker expuso: “Una estrategia de desarrollo sería un programa político de acción socioeconómico de largo plazo, que refleja la concepción sobre la evolución deseada y posible de la sociedad que tiene sus diversos sectores”. En su sentido restringido, la estrategia expresa el conjunto de líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr, en el objeto, el futuro propuesto por el sujeto planificador.

✓ **Los Medios**

Para la ejecución de la estrategia prevista, es necesario valerse de medios adecuados que permitan llevar a buen término las líneas de acción formuladas para el logro de los objetivos.

Los medios tienen aquí un sentido restringido que no incluyen las estrategias, únicamente comprenden: recursos financieros, materiales y técnicos; órganos del Estado y otras organizaciones e instituciones; ordenamiento jurídico y el personal necesario. Es conveniente anotar que en los medios pueden incluirse elementos que se conciben como tales y no se hayan nombrado anteriormente.

✓ **La Acción**

La acción es inseparable de la vida social del hombre. Es un elemento que caracteriza la sociedad y al ser humano en su actividad. En la planificación, la acción requiere una relevancia particular por ser esencial en la ejecución.

Como lo expresa el autor, acción está definida en sentido restringido, limitito al movimiento que ejerce el sujeto, con la intención de cambiar el comportamiento del objeto, con miras a lograr un resultado propuesto de antemano, no se toma en cuenta la acción en sentido general, que es “un movimiento cualquiera que produce un cambio en el mundo exterior bajo el imperio de las leyes necesarias del mundo real, de los que no puede escapar el agente”.

Está claro que en este último sentido el término acción no es aplicable a la planificación, sino en su sentido restringido y cuyo origen se halla en el querer del sujeto. La acción que se ejerza en el objeto debe tener unas características particulares. Por una parte, será adecuada a éste, a los objetivos formulados, a las estrategias y a los medios representados. Por otra parte, la acción será intencional, dirigida, gradual, continua y coordinada.

Esto se explica de la siguiente manera: el sujeto tendrá la intención de actuar en el objeto y dirigirá su acción para el logro de los objetivos formulados; esta acción debe ser gradual, es decir, su intensidad variará conforme a la realidad concreta que la reciba y aumentará con el transcurrir del tiempo; la continuidad de la acción es indispensable para el poder garantizar su éxito; por último, es necesario tomar en cuenta que debe existir una coordinación entre las acciones de los diversos órganos y agentes ejecutores que tiendan a lograr un mismo objetivo.

✓ **El Querer**

"Tener voluntad o determinación de ejecutar una cosa", es una de las acepciones de querer que anota el diccionario; además, querer es sinónimo de amar, el mismo diccionario informa que amor puede interpretarse como: "Esmero con que se trabaja una obra deleitándose", estos significados de querer y amor se insertan muy bien en el proceso de la planificación, que, como sabemos, requiere constancia, y optimismo para el cumplimiento de las etapas.

El querer, categoría subjetiva, propia del sujeto, es una manifestación de la pasión, que es un principio de la planificación. Por su parte, el querer es el impulsor y sostenedor de la voluntad; ésta es una afirmación del querer, y se expresa con el desempeño por superar las dificultades que surgen durante el proceso y en perseverar en la acción con miras a lograr los objetivos propuestos. El querer al que se refiere el autor, es un querer colectivo, es decir, a una calidad del sujeto que está en capacidad de tomar una decisión consciente de actuar, de diseñar, de emprender, y de dirigir un concurso de acción, y ser entusiasta, consecuente y tenaz en la ejecución del plan.

✓ **La Eficacia**

El propósito de la planificación es lograr la mayor eficacia en la praxis colectiva. Esta eficacia se expresa por la razón obtenida al comparar la cuantía de los objetivos formulados; así, para que un proceso logre el máximo de eficacia.

En el ámbito institucional, la eficacia se manifiesta en el grado de cumplimiento que consigue un sistema u organización en cuanto a los

objetivos que le son propios, o para los cuales fue constituido; o “como el grado en el que el producto del sistema corresponde al producto deseado”. De una manera más sencilla, es el grado en que se logran los resultados esperados. La eficacia es distinta de la eficiencia; ésta se define como: “La razón de los productos reales a los insumos reales”, o también, se puede decir que es la relación entre los medios necesarios y la magnitud de los objetivos al menor costo o con la menor cantidad de medios.

A pesar de que en la planificación debe tomarse en cuenta la eficiencia, la preocupación principal del proceso es lograr la mayor eficacia.

✓ **El Tiempo**

El tiempo es una categoría de carácter universal, motivo de interminables discusiones filosóficas y existen varias concepciones acerca de su ser. Para la planificación nos interesan, por lo menos, dos concepciones del tiempo: por una parte, la duración expresada por el movimiento de rotación y de traslación de la tierra, o tiempo planetario; y por otra, la apreciación subjetiva de la duración por los seres humanos y en general por las comunidades.

La expresión objetiva de duración, o tiempo planetario, es muy importante para la planificación: Es la coordenada que orienta al sujeto en el estudio histórico del objeto y para elaborar pronosis; además los planes se clasifican según su duración en planes a largo plazo, de mediano plazo y de corto plazo.

De todos es conocido que en la programación, la duración es el elemento esencial para establecer la secuencia de las actividades, para determinar los costos y calcular la eficiencia.

✓ **El Espacio**

Aunque esta categoría de carácter universal no es indispensable para definir el proceso de planificación, es conveniente tomarla en cuenta por ser el espacio inseparable del sujeto y del objeto. Además, el espacio es importante tanto para organizar el sujeto y el objeto, como para concebir la acción y realizarla.

Desde épocas inmemorables, los filósofos se han dedicado a discutir acerca de la naturaleza del espacio. La cuestión no está dilucida y las opiniones sobre el asunto son disímiles y a veces contradictorias.

En particular para nuestra ciencia, nos interesa la noción geográfica del espacio, cuya base es el territorio, pero pueden tomarse diversas concepciones de acuerdo a los elementos adicionales que se tome en cuenta. La idea más inmediata del espacio es su expresión métrica tridimensional que se fundamente en las distancias físicas entre los distintos puntos.

También podemos distinguir el espacio de acuerdo al relieve y a la bioclimática. Otra manera de conceptualarlo es a partir de las cualidades dadas por el tipo de relaciones e interacciones que la actividad del hombre origina; así de la residencia derivamos el hábitat; desde el punto de vista de las relaciones económicas, socioculturales y políticas, tendremos un espacio económico, sociocultural y político, respectivamente. Es comprensible que la diversidad de elementos en que se basan las diferentes concepciones del espacio induce a que otras ciencias se ocupen de su estudio, no siendo ese campo exclusivo de la geografía. Lo antes expuesto de ninguna manera agota las posibles concepciones del espacio, cada proceso o realidad sociales concretos pueden originar una idea de espacio particular.

Podemos establecer lo siguiente: el conocimiento de los factores que condicionan la apreciación subjetiva del espacio podrían ser importantes para ayudar a programar la acción de seguir en el objeto, para establecer las prioridades, y también para orientar en la toma de decisiones.

✓ **La Causalidad**

La relación de la causalidad, en su forma más elemental, puede expresarse como sigue: todo suceso obedece a un acontecimiento anterior que es su causa y provoca un cambio posterior que es su efecto.

Este enunciado que es tan simple es muy importante para la planificación. Cuando actuamos, para producir un cambio en el objeto, esperamos que el resultado se adecue a los objetivos propuestos con anterioridad. Es decir, para obtener unos resultados determinados, es necesario ejercer las acciones correspondientes que permitan lograrlos.

2.2.2. Generalidades del Control

El control es algo universal, todas las actividades humanas, cualesquiera que sean emplean siempre el control consciente o inconscientemente.

La comparación de los resultados obtenidos contra los planes preestablecidos, constituye la esencia del control. Las preguntas que generalmente se hacen dentro de las organizaciones son ¿cómo

marchamos? ¿En qué punto estamos ahora? Estas preguntas son validas ya que los resultados no siempre concuerdan con lo planeado, organizado y dirigido. En consecuencia es necesaria una función administrativa que pueda monitorear, acompañar, evaluar, medir y garantizar que la organización marche en el rumbo correcto, produzca los resultados esperados y consiga los objetivos propuestos. La palabra control puede tener diverso significados. Cuando hablamos de control, se piensa en significados, como frenar, disminuir, regular verificar, ejercer autoridad sobre alguien, comparar con un estándar o criterio. En el fondo todas estas connotaciones constituyen verdades a medias respecto de lo a que es el control.

Desde un punto de vista más amplio, los tres significados más comunes de control según el autor Idalberto Chiavenato son los siguientes:

Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado para cohibir y restringir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados por la comunidad. En este sentido el control asume un carácter negativo y restrictivo, y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en las sociedades para inhibir el individualismo y la libertad de las personas.

Control como sistema automático de regulación utilizado para mantener automáticamente un grado constante e el flujo o en el funcionamiento de un sistema. Es el denominado control cibernético, totalmente autosuficiente para monitorear el desempeño y corregir los posibles desvíos.

Control como función administrativa control como parte del proceso administrativo, que incluye además planeación organización y dirección.

Las investigadoras estudiaran el control desde el punto de vista del

tercer significado; es decir como parte del proceso administrativo.

Por consiguiente el control es el proceso mediante el cual se proporciona y información y retroalimentación para mantener las funciones en las sendas correctas; así como la actividad integrada y monitoreada que aumenta la probabilidad de que los resultados planeados se alcancen de la mejor manera posible.

- **Definiciones de Control:**

Entre los conceptos de algunos autores se tomó como referencia los siguientes: “Es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados o para asegurar que la planeación, la organización y la dirección sean exitosas” (Chiavenato, 2000)

“Es el proceso para asegurarse o garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas” (Stoner, 1996).

“Consiste en los diferentes medios que nos permite comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fi de corregir los obstáculos que se presentan en la realización de los programas” (Romero, 1986).

“Es el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante”. (Robbins Stephen y De Cenzo David)

- **Características del Control:**

Chiavenato, plantea que un sistema eficaz de control debe reunir los

siguientes aspectos:

- ✓ **Orientación Estratégica**
Hacia los Resultados: el control debe apoyar planes estratégicos y enfocarse en las actividades esenciales que diferencian la organización.

- ✓ **Comprensión:** el control debe apoyar el proceso de toma de decisiones presentando datos en términos comprensibles. Los controles que no pueden ser comprendidos no tienen valor. Por tanto, en ocasiones es necesario sustituir los controles menos complejos por instrumentos sofisticados. Un sistema de control difícil de comprender puede provocar errores innecesarios.

- ✓ **Orientación rápida para las Excepciones:** el control debe indicar los desvíos con rapidez mediante una misión panorámica del sitio en que ocurren las variaciones, y que se debe hacer para corregirlas adecuadamente.

- ✓ **Flexibilidad:** el control debe proporcionar el juicio individual que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones. Los controles deben ser flexibles para ajustarse a los cambios adversos o para aprovechar las nuevas oportunidades.

- ✓ **Autocontrol:** el control debe proporcionar confiabilidad, buena comunicación y participación de las personas involucradas.

✓ **Naturaleza Positiva:** el control debe hacer énfasis en el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; debe apalancar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.

✓ **Claridad y Objetividad:** el control debe ser imparcial y preciso para todos.

- Principios del Control:

✓ **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

✓ **De la Oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

✓ **De los Objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- ✓ **De las Desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

- ✓ **De la Costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de el; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

- ✓ **De Excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

- ✓ **De la Función Controladora:** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

- Premisas del Control

- ✓ Un control debe ser consistente, usando siempre la misma unidad de

medida.

- ✓ Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo.
- ✓ Un buen control sintetiza la información relevante.
- ✓ El control debe ser económico.
- ✓ El control debe señalar tendencias y frecuencias hacia donde se dirige la falla, así como la periodicidad de la desviación.
- ✓ El control efectivo prevé medidas correctivas ante las desviaciones.
- ✓ El control efectivo sigue el principio de la excepción; esto significa que el directivo solo actúa cuando se presenta la desviación a un nivel mas allá de las acciones de contingencia prevista.
- ✓ Un control efectivo distingue entre síntomas y causas.
- ✓ Un control es oportuno y jerárquico.
- ✓ A medida que los puestos a controlar se alejan de la operación, se vuelven más subjetivas las apreciaciones, complejas e importantes.
- ✓ Entre más lejana se encuentra la unidad a controlar, se requieren indicadores más objetivos y claro.
- ✓ Los problemas de hoy se derivan de soluciones de ayer.

- Importancia del Control

Es evidente que un motivo por el cual se requiere tener control es vigilar el avance y corregir errores. El control es un elemento vital de un sistema administrativo ya que les permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación; el control también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización. Para facilitar de manera eficiente el logro de objetivos es posible planear, crear una estructura organizacional y dirigir, así como

motivar a los empleados. No obstante, no hay garantía de que las actividades se realicen como se planearon y de que las metas que se buscan alcanzar se estén alcanzando.

Básicamente son tres los propósitos fundamentales para los cuales el control sirve:

- ✓ Como instrumento de supervisión.
- ✓ Como medios para obligar a cumplir los planes.
- ✓ Como bases para fundar nuevos planes de uso futuro.

- Tipos de Control:

Según Stoner, existen cuatro tipos de control:

- ✓ **Control Previsivo o Anteriores a la Acción:** es el control que se ejerce antes de que el trabajo se lleve a cabo. Garantizan que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos materiales y financieros que se necesitaran. El concepto que comparten todo los controles anteriores a la acción es evitar que se presenten problemas, y no arreglarlos una vez ocurridos.

Cuando se utiliza este tipo de control se debe crear políticas, procedimientos y reglas para eliminar conductas que causan resultados laborables no deseados

- ✓ **Controles Directivos o Controles de Avance:** tiene por objeto descubrir las desviaciones respecto a alguna norma o meta y permitir que se realicen correcciones antes de terminar determinada serie de acciones. Estos controles dan resultado solo si el administrador es capaz de obtener información precisa y oportuna sobre los cambios del ambiente o el avance hacia la meta deseada

- ✓ **Controles Si/ No o de Selección:** representan un proceso de reconocimiento para aprobar aspectos de un procedimiento o para satisfacer condiciones específicas, antes de proseguir con las operaciones.

- ✓ **Controles Posteriores a la Acción:** como sugiere su nombre, los controles después de la acción miden los resultados de una acción que ha concluido. Así se establecen las causas de cualquier desviación que se aleja del plan o el estándar y los resultados que se aplican a actividades futuras similares. Estos controles también se usan como base para recompensar o alentar a los empleados que prestan servicios (por ejemplo, cumplir una norma puede significar un bono en el futuro).

- Proceso de Control:

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control esta en verificar si la actividad controlada esta o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

Según Chiavenato (2000), el proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

✓ **Establecimiento de Objetivos**

o Estándares de Desempeño Actual: este es el primer paso del proceso de control establecer previamente los objetivos o estándares que se desean alcanzar o mantener. El estándar es un nivel de actividad establecido para servir como modelo de la evaluación del desempeño organizacional. Los estándares funcionan como marcos que determinan si la actividad organizacional es adecuada o inadecuada, o como normas. En una situación ideal las metas y los objetivos establecidos en el proceso de planeación estarán definidos en términos claros y mensurables en plazos específicos.

✓ **Evaluación o Medición del**

Desempeño Actual: es la segunda etapa del proceso. Para evaluar el desempeño, se debe conocer algo respecto de este o de su pasado. Todo sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, así como de la unidad de medición utilizada. El propósito de la evaluación del desempeño es verificar si se obtienen los resultados y cuáles son las correcciones necesarias que se deben introducir en el proceso

✓ **Comparación del Desempeño**

Actual con los Objetivos o Estándares Establecidos: La tercera fase del control es la comparación del desempeño con el objetivo o estándar establecido previamente. Se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los estándares establecidos, los administradores supondrán que “todo está bajo

control” y no tendrán que intervenir activamente en las operaciones de la organización.

- ✓ **Acción Correctiva para Superar los Posibles Desvíos o Anormalidades:** el objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera posible. En consecuencia, se debe corregir las variaciones errores o desvíos para que las operaciones sean normales. La acción correctiva es la acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos para garantizar que todo se haga exactamente de acuerdo a lo planeado.

El objetivo del control es indicar con exactitud cuándo, cuánto, donde y como se debe emprender la corrección necesaria. Las medidas correctivas son herramientas para ayudar a mejorar el desempeño.

Este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos (estándares) y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidas

- **Áreas de Desempeño del Control**

El proceso de control es exactamente igual en todos los niveles: monitorear y evaluar sin cesar las actividades y operaciones de la organización; y está presente en mayor o en menor grado, en todas las formas de acción organizacional. Los administradores debe pasar buena parte del tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las

personas, unidades organizacionales, maquinas y equipos, productos y servicios. El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa.

Las principales áreas de control en la empresa son:

✓ **Áreas de Producción:** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- Control de Producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de venta.
- Control de Calidad: tiene como finalidad que los productos elaborados tengan las características deseables y cumplan las especificaciones aceptadas como normas.
- Control de Costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- Control de los Tiempos de Producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- Control de Inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto de productos en procesos como terminados, entre otros.
- Control de Operaciones Productivas: Fijación de rutas, programas y

abastecimientos, entre otros.

- Control de Desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- Control de Mantenimiento y Conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

✓ **Área Comercial:** Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- Control de Ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

- Por volumen total de las mismas ventas.
 - Por tipos de artículos vendidos.
 - Por volumen de ventas estacionales.
 - Por el precio de artículos vendidos.
 - Por clientes.
 - Por territorios.
 - Por vendedores.
 - Por utilidades producidas.
 - Por costos de los diversos tipos de ventas.
- Control de Propaganda: Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
 - Control de Costos: Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de

propaganda, entre otros.

✓ **Área Financiera:** Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- Control Presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos.
- Control De Costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

✓ **Área de Recursos Humanos:** Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- Controles de Asistencia Y Retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de Vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- Control de Salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

2.2.3. Generalidades del Costo

Todo negocio, consiste básicamente en satisfacer necesidades y

deseos del cliente vendiéndole un producto o servicio por más dinero de lo que cuesta fabricarlo.

La ventaja que se obtiene con el precio, se utiliza para cubrir los costos y para obtener una utilidad.

La mayoría de los empresarios, principalmente de pequeñas empresas definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos de sus empresas. La consecuencia inmediata derivada de ésta situación es que los negocios no prosperan. Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los frutos esperados.

Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma no influyan en los costos de una empresa. Es por eso imperativo que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas.

Para evitar que la eficacia de estas decisiones no dependa únicamente de la buena suerte, sino más bien, sea el resultado de un análisis de las posibles consecuencias, cada decisión debe ser respaldada por tres importantes aspectos:

- ✓ Conocer cuáles son las consecuencias técnicas de la decisión.
- ✓ Evaluar las incidencias en los costos de la empresa.
- ✓ Calcular el impacto en el mercado que atiende la empresa.

Como se ve, el cálculo de costo es uno de los instrumentos más importantes para la toma de decisiones y se puede decir que no basta con tener conocimientos técnicos adecuados, sino que es necesario considerar la

incidencia de cualquier decisión en este sentido y las posibles o eventuales consecuencias que pueda generar.

El cálculo de costo, por ende, es importante en la planificación de productos y procesos de producción, la dirección y el control de la empresa y para la determinación de los precios.

- Definición de Costos

Saldivia (2007: 23), lo define de la siguiente manera. “Recurso sacrificado o perdidos para lograr un objetivo específico”.

Según Polimeni (1999: 11), “se define como el “valor” sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se miden en dinero mediante la reducción de activos o al recurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los bienes”

Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.

Los objetivos son aquellos de tipo operativos, como por ejemplo: pagar los sueldos al personal de producción, comprar materiales, fabricar un producto, venderlo, prestar un servicio, obtener fondos para financiarnos, administrar la empresa, entre otros.

Si no se logra el objetivo deseado, decimos que tenemos una pérdida.

La mercadería que se deteriora por contaminación y queda inutilizada, es una pérdida; porque, a pesar del esfuerzo económico no tiene un objetivo determinado.

El costo es fundamentalmente un concepto económico, que influye en el resultado de la empresa.

- Clasificación de los Costos

Con el fin de suministrar datos útiles y relevantes a la gerencia, los costos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ✓ **En relación con los elementos de un producto o elementos del costo del producto:**

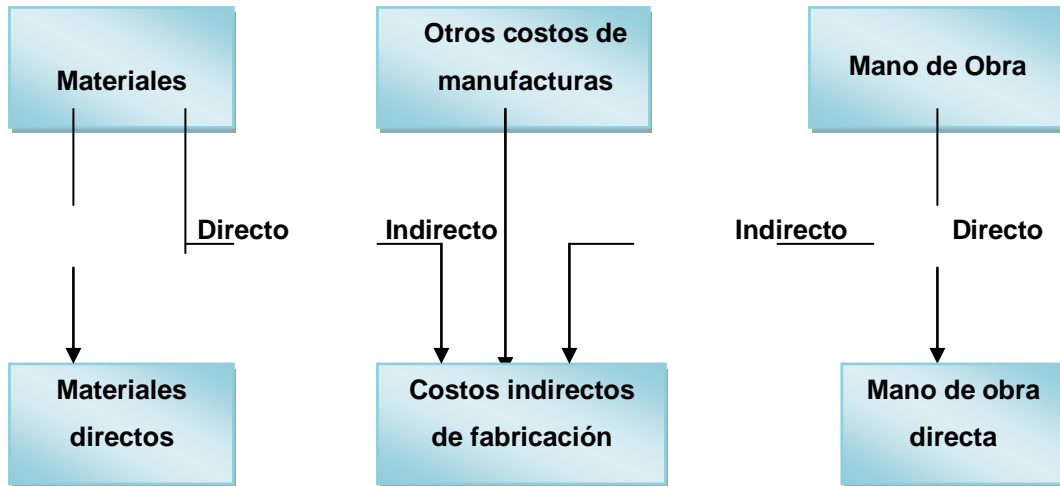
Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Esta información suministra a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto. A continuación se definen los elementos de un producto.

- **Materiales:** son los principales recursos que se usan en la producción, estos se transforman en bienes terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de los materiales puede dividirse en materiales directos e indirectos.
- **Materiales Directos:** son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la fabricación de un producto.
- **Materiales Indirectos:** son aquellos involucrados en la

elaboración de un producto, pero no son materiales directos. Estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación.

- **Mano de Obra:** es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en mano de obra directa y mano de obra indirecta.
- **Mano de Obra Directa:** es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.
- **Mano de Obra Indirecta:** es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados.
- **Costos Indirectos de Fabricación:** se utilizan para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos terminados.

Grafica N° 1 Elementos de un Producto.



Fuente: Polimeni, R. Fabozi, F. Adelber, Arthur.

✓ **En relación con la producción:**

Los costos pueden clasificarse de acuerdo a su relación con la producción. Esta clasificación está ligada con los elementos de costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación) y con los principales objetivos de la planeación y el control.

Las dos categorías, con base a su relación con la producción, son los costos primos y costos de conversión.

- **Costos Primos:** son los materiales directos y la mano de obra directa. Estos costos se relacionan de forma directa con la producción.
- **Costos de Conversión:** son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados. Los costos de

conversión son la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Gráfica N° 2 Costos Primos y Costos de Conversión.



Fuente: Polimeni, R. Fabozzi, F. Adelber, Arthur.

El costo de producción debe erigirse en un medidor fiel del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, porque, además, conjuntamente con los indicadores del volumen de realización, determina el nivel de ganancia que obtiene la organización.

✓ **En relación con el volumen:**

Los Costos se clasifican en relación con el volumen en costos variables, costos fijos y costos mixtos.

- **Costos Variables:** son aquellos en que los costos cambian en proporción directa con los cambios en el volumen, o producción, dentro del rango relevante, describiéndose éste como aquel intervalo de actividad dentro del cual los costos fijos totales y los costos variables unitarios permanecen constantes; en cuanto que el costo unitario permanece

constante. Los costos variables son controlados por el jefe responsable del departamento.

- **Costos Fijos:** son aquellos en que los costos permanecen constantes dentro de un rango relevante de producción, mientras que el costo fijo por unidad varía con la producción. Más allá del rango relevante de producción, variarán los costos fijos. La alta gerencia controla el volumen de producción y es por lo tanto, responsable de los costos fijos.

- **Costos Mixtos:** estos tienen las características de fijos y variables, a lo largo de varios rangos relevantes de operación. Existen dos tipos de costos mixtos: costos semivariabes y costos escalonados.

- **Costos semivariabes:** la parte fija de un costo semivariable usualmente representa un cargo mínimo al hacer determinado artículo o servicio disponible. La parte variable es el costo cargado por usar realmente el servicio. Por ejemplo, la mayor parte de cargos por servicios telefónicos constan de dos elementos: un cargo fijo por permitirle al usuario recibir o hacer llamadas telefónicas, más un cargo adicional variable por cada llamada telefónica realizada.

- **Costo escalonado:** la parte fija de los costos escalonados cambia abruptamente con los diferentes niveles de actividad puesto que estos costos se adquieren en partes individuales. Por ejemplo el sueldo de un supervisor.

✓ **Período en que los costos se comparan con los ingresos:**

Los costos también pueden clasificarse sobre la base de cuándo se cargan contra los ingresos. Algunos costos se registran primero como activos (gastos de capital) y luego se deducen (se cargan como un gasto) a medida que se usan o expiran. Otros costos se registran inicialmente como gastos (gastos de operación).

La clasificación de los costos en categorías con respecto a los períodos que benefician, ayuda a la gerencia en la medición del ingreso, en la preparación de estados financieros y en la asociación de los gastos con los ingresos en el período apropiado. Las dos categorías usadas son costos del producto y costos del período:

- **Costos del Producto:** son los que se identifican directamente con el producto. Éstos son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Estos costos no suministran ningún beneficio hasta que se venda el producto y, por consiguiente, se inventarían hasta la terminación del producto. Cuando se venden los productos, sus costos totales se registran como un gasto, denominados costo de bienes vendidos. El costo de los bienes vendidos se enfrenta con los ingresos del período en el cual se venden los productos.

- **Costos del Período:** estos costos, que no están directa ni indirectamente relacionados con el producto, no son inventariados. Los costos del período se cancelan inmediatamente, puesto que no puede determinarse ninguna relación entre costo e ingreso. Los siguientes son ejemplos de los costos del período: el salario de un contador (gastos

administrativos), la depreciación del vehículo de un vendedor (gasto de mercadeo) y los intereses incurridos sobre los bonos corporativos (gastos financieros).

2.2.4. Relación con la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones

A continuación se definen brevemente los costos que ayudan a la gerencia en las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

✓

Costos Estándares y Costos

Presupuestados: los costos estándares son aquellos que deberían incurrirse en determinado proceso de producción en condiciones normales. El costeo estándar usualmente se relaciona con los costos unitarios de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, cumplen el mismo propósito de un presupuesto. (Un presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y es un medio para controlar el desarrollo hacia el logro de dichos fines). Sin embargo, los presupuestos con frecuencia muestran la actividad pronosticada sobre una base de costo total más que sobre una base de costo unitario. La gerencia utiliza los costos estándares y los presupuestos para planear el desempeño futuro y luego, para controlar el desempeño real mediante el análisis de variaciones (es decir, la diferencia entre las cantidades esperadas y las reales).

✓

Costos Controlables y No

Controlables: los costos controlables son aquellos que pueden estar directamente influenciados por los gerentes de unidad en determinado período. Por ejemplo, donde los gerentes tienen la autoridad de adquisición y uso, el costo puede considerarse

controlable por ellos. Los costos no controlables son aquellos que no administran en forma directa determinado nivel de autoridad gerencial.

- ✓ **Costos Fijos Comprometidos y Costos Fijos Discrecionales:** un costo fijo comprometido surge, por necesidad, cuando se cuenta con una estructura organizacional básica (es decir, propiedad, planta, equipo, personal asalariado esenciales, entre otros). Es un fenómeno a largo plazo que por lo general no puede ajustarse en forma descendente sin que afecte adversamente la capacidad de la organización para operar, incluso, a un nivel mínimo de capacidad productiva.

Un costo fijo discrecional surge de las decisiones anuales de asignación para costos de reparaciones y mantenimiento, costos de publicidad, capacitación de los ejecutivos, entre otros. Es un fenómeno de término a corto que, por lo general, puede ajustarse de manera descendente, que así permite que la organización opere a cualquier nivel deseado de capacidad productiva, teniendo en cuenta los costos fijos autorizados.

- ✓ **Costos Relevantes y Costos Irrelevantes:** los costos relevantes son costos futuros esperados que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden destacarse si se cambia o elimina alguna actividad económica.

Los costos irrelevantes son aquellos que no se afectan por las acciones de la gerencia. Los costos hundidos son un ejemplo de costos irrelevantes. Éstos son costos pasados que ahora son irrevocables, como la depreciación de la maquinaria. Cuando se le

confrontaron una selección, dejan de ser relevantes y no deben considerarse en un análisis de toma de decisiones, excepto por los posibles efectos tributarios sobre su disposición y en las lecciones “dolorosas” que deben aprenderse de los errores pasados.

La relevancia no es un atributo de un costo en particular; el mismo costo puede ser relevante en una circunstancia e irrelevante entre otra. Los hechos específicos de una situación dada determinarán cuáles costos son relevantes y cuáles irrelevantes.

✓ **Costos Diferenciales:** un costo diferencial es la diferencia entre los costos de cursos alternativos de acción sobre una base de elemento. Si el costo aumenta de una alternativa a otra, se denomina costo incremental; si el costo disminuye de una alternativa a otras, se denomina costo decremental. Cuando se analiza una decisión específica, la clave son los efectos diferenciales de cada opción en las utilidades de la compañía. Con frecuencia, los costos variables y los incrementales son los mismos. Sin embargo, en caso de que una orden especial, por ejemplo, extienda la producción más allá del rango relevante, se incrementarían los costos variables al igual que los fijos totales. En ese caso, el diferencial en los costos fijos debe incluirse en el análisis de la toma de decisiones junto con el diferencial en los costos variables.

✓ **Costos de Oportunidad:** cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida. Puesto que realmente

no se incurre en costos de oportunidad, no se incluyen en los registros contables. Sin embargo constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta.

✓

Costos de Cierre de Planta:

son los costos fijos en que se incurriría aún así no hubiera producción. En un negocio estacional, la gerencia a menudo se enfrenta a decisiones de si suspender las operaciones o continuar operando durante la “temporada muerta”. En el período a corto plazo es ventajoso para la firma permanecer operando en la medida en que puedan generarse suficientes ingresos por ventas para cubrir los costos variables y contribuir a recuperar los costos fijos. Los costos usuales de cierre de planta que deben considerarse al decidir si se cierra o se mantiene abierta son arrendamiento, indemnización por despido a los empleados, costos de almacenamiento, seguro y salarios del personal de seguridad.

- Sistemas de Acumulación de Costos

✓ **Acumulación de Costos:**

Es la recolección organizada y clasificación de los datos de costos de una compañía manufacturera, ya que éstas pueden manejar miles de documentos de trabajo tales como requisiciones, órdenes de compra, informes de reopción, facturas de vendedores, comprobantes, cheques, salidas de mercancía y documentos comerciales similares todos los meses. Por esta razón sin importar el tamaño de la compañía manufacturera se requieren sistemas de acumulación de costos definido claramente para

controlar este volumen de documentos de trabajo.

La acumulación y clasificación de los datos rutinarios del costo del producto son tareas muy importantes que además demandan mucho tiempo. En general la acumulación de costos es la recolección organizada de datos de costos mediante un conjunto de procedimientos o sistemas. Una adecuada acumulación de costos suministra a la gerencia una base para pronosticar las consecuencias económicas de sus decisiones. Los costos se acumulan bajo un sistema periódico o perpetuo de acumulación de costos.

- Sistema Periódico de Acumulación de Costos:

Proveen sólo información limitada del costo del producto durante un período y requiere ajustes trimestrales o al final del año para determinar el costo de los productos terminados. Un sistema de esta naturaleza no se considera completo, puesto que los costos de materia prima, del trabajo en proceso y de los productos terminados sólo pueden determinarse después de realizar los inventarios físicos. Debido a esta limitación únicamente las pequeñas empresas manufactureras emplean sistemas periódicos de acumulación de costos.

- Sistema Perpetuo de Acumulación de Costos:

Es un medio para la acumulación de datos de costos del producto mediante las tres cuentas de inventario que proveen información continua de las materias primas, del trabajo en proceso, de los artículos terminados, del costo de los artículos fabricados y del costo de los artículos vendidos. Dicho sistema de costo por lo general, es muy extenso y es usado por la mayor parte de las medianas y grandes compañías manufactureras. Un sistema perpetuo de acumulación de costos está diseñado para suministrar

información relevante y oportuna a la, a fin de ayudar en las decisiones de planeación y control. El principal objetivo de este sistema, como en el caso del sistema periódico de acumulación de costos, es la acumulación de los costos totales y el cálculo de los costos unitarios.

En un sistema perpetuo de acumulación de costos, el costo de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación debe fluir a través del inventario de trabajo en proceso para llegar al inventario de artículos terminados. Los costos totales transferidos del inventario de trabajo en proceso al inventario de artículos terminados durante el período son igual al costo de los artículos producidos. El inventario final de trabajo en proceso es el balance de la producción no terminada al final del período. A medida que los productos se venden el costo de los artículos vendidos se transfieren del inventario de productos terminados a la cuenta de costo de los artículos vendidos. El inventario final de artículos terminados es el balance de la producción no vendida al final del período. Los costos totales son iguales al costo de los artículos vendidos más los gastos por concepto de venta, gastos generales y los gastos administrativos.

En un sistema perpetuo de acumulación de costos la información relacionada con el inventario de materiales, inventario de trabajo en proceso, inventario de artículos terminados, el costo de los artículos manufacturados y el costo de los artículos vendidos, está continuamente disponible, en vez de encontrarse sólo al final del período, como en el caso de un sistema periódico de acumulación de costos.

Existen dos tipos básicos de sistemas perpetuos de acumulación de costos, clasificados de acuerdo con el tipo del proceso de producción son:

- Costeo por órdenes de trabajo.

- Costeo por proceso.
- Sistemas de Acumulación de Costos por Órdenes de Trabajo.

Este sistema es más adecuado cuando se manufactura un solo producto o grupo de productos según las especificaciones dadas por un cliente, es decir, cada trabajo es “hecho” a medida” según el precio de venta acordado que se relaciona de manera cercana con el costo estimado.

En un sistema de costos por órdenes de trabajo los tres elementos básicos del costo de un producto (materiales directos, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación) se acumulan de acuerdo con la indicación de cada orden. Se establece cada una de las cuentas de inventario de trabajo en proceso para cada orden y se cargan con el costo incurrido en la producción de la (s) unidad (es) ordenad (as) específicamente. El costo unitario para cada orden se calcula dividiendo el costo total acumulado por el número de unidades de la orden en la cuenta de inventario de trabajo en proceso una vez terminada y previa a su transferencia al inventario de artículos terminados. Las hojas de costos por orden de trabajo se establecen al comienzo del trabajo y permanecen vigentes hasta que los productos se terminen y transfieran a artículos terminados. Luego la hoja de costo por órdenes de trabajo se extrae del libro mayor auxiliar de trabajo en proceso posteriormente se procesa y se archiva bajo la denominación de trabajo terminado. Los gastos administrativos y de ventas no se consideran parte del costo de producción de la orden de trabajo y se muestran por separado en las hojas de costos por órdenes de trabajo y en el estado de ingreso.

- Costeo por proceso

Este sistema se utiliza cuando los productos se manufacturan

mediante técnicas de producción masiva o procesamiento continuo. El costeo por proceso es adecuado cuando se producen artículos homogéneos en grandes volúmenes, como es la refinería de petróleo o en una fábrica de acero.

En un sistema de costeo por proceso, los tres elementos básicos del costo de un producto – materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación – se acumulan según los departamentos o centros de costos. Un departamento o centro de costos es una división funcional importante en una fábrica, donde se realizan los correspondientes procesos de fabricación. Se establecen cuentas individuales de inventario de trabajo en proceso para cada departamento o proceso y se cargan con los costos incurridos en el procesamiento de las unidades que pasan por éstas. El costo unitario se calcula para un departamento (en vez de hacerlo para un trabajo) dividiendo el costo total acumulado en la cuenta de inventario de trabajo en proceso de ese departamento por la cantidad de sus unidades procesadas y antes de su transferencia a un departamento por la cantidad de sus unidades y antes de su transferencia a un departamento subsecuente. El costo unitario total del producto terminado es la suma de los costos unitarios de todos los departamentos: Un informe del costo de producción, por departamento, se utiliza para resumir los costos de producción. Los gastos por concepto de ventas y los administrativos no se consideran parte del costo unitario de fabricación del producto y se muestran por separado en el estado de ingresos (lo mismo que en el costeo por órdenes de trabajo)

- **Sistemas Alternativos para el Costeo del Producto**

- ✓ Costeo Directo

Otra variación del costeo del producto se denomina costeo directo o costeo variable. Con este enfoque orientado según el comportamiento de los

costos, el costo de un producto está compuesto de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos variables de fabricación; sólo los costos de fabricación que varían con el volumen se cargan a los productos. Es decir, únicamente los costos de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación variables se incluyen en el inventario. Muchas empresas emplean el costeo directo internamente puesto que facilita el control del costo y contribuye, por sí mismo, a la toma de decisiones gerenciales

✓ Costeo por absorción

Bajo el costeo por absorción, algunas veces denominado costeo total o convencional, todos los costos de fabricación, tanto fijos como variables, se tratan como costo del producto. Cuando se incluyen los costos indirectos fijos de fabricación en el costo de un producto, costeo por absorción, se está empleando un enfoque funcional. Para propósitos de elaboración de informes financieros de uso externo, el costo de un producto debe incluir los costos indirectos fijos de fabricación (costeo por absorción). En resumen, el costo por absorción carga todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a los gastos de venta, generales y administrativos.

El principal punto de diferencia entre los dos métodos de costeo está en el tratamiento de los costos indirectos de fabricación fijos. Los defensores del costeo por absorción sostienen que todos los costos de fabricación, variables o fijos, son parte del costo de producción y deben incluirse en el cálculo de los costos unitarios del producto. Afirman que la producción no puede realizarse sin incluir en costos indirectos de fabricación fijos.

Los defensores del costeo directo afirman, por el contrario, que los costos del producto deben asociarse al volumen de producción. Sostienen

que los costos indirectos de fabricación fijos se incurrirán aún sin producción. Los proponentes de esta técnica insisten en que los costos indirectos de fabricación fijos son, en esencia, un costo del periodo relacionado con el tiempo y no tienen beneficios futuros y son, en consecuencia, un costo no inventariable.

Ambos enfoques pueden usarse fácilmente tanto en un sistema de costeo por órdenes de trabajo como en un sistema de costeo por proceso.

- Planificación de los costos.

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. (Franco, Esteves y Sosa: 2011). Asimismo, destacan que la magnitud del costo planificado se utiliza en:

La confección de los planes de las empresas, expresando la eficiencia de su actividad económico-productiva. La valoración de la eficiencia económica obtenida en cada una de las áreas de la empresa (talleres, establecimientos, brigadas). Los análisis de eficiencia a tomar en cuenta al formar los precios de cualquier tipo de producción.

El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para la fabricación de toda la producción y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma.

En la medición de la efectividad del plan y en su ejecución, se emplean los indicadores del costo por unidad de producción en las

producciones comparables y costos por peso de producción bruta y mercantil, para el nivel de actividad total de la empresa.

- Métodos de Planificación de los Costos.

Teniendo en cuenta las condiciones existentes actualmente en las empresas y la necesidad de vincular directamente a los obreros y trabajadores en la elaboración del plan de costo y fundamentalmente en los compromisos de su reducción para alcanzar una mayor eficiencia productiva, el énfasis mayor debe concentrarse en la utilización del método que más responda a esta exigencia. En tal sentido, de los métodos existentes, el más adecuado es el normativo, a través de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad.

En el caso de empresas con muchos surtidos o al efectuarse cálculos para la confección de planes prospectivos, puede también utilizarse el método de cálculo analítico aunque resulta más complejo, requiriéndose, un nivel de aseguramiento técnico superior.

- ✓ Método Normativo.

El método normativo consiste en la aplicación de normas y normativas fundamentales en la utilización de los equipos, materiales, combustibles, de fuerza de trabajo, etc.

Este método posibilita la compatibilización del Plan de Costo con el resto de los Planes Técnico-Productivos y con el costo planificado por cada área estructural de la empresa.

El método presenta dos vías de cálculo que se complementan. Estas

son:

- Presupuesto de Gastos: Los presupuestos de gastos permiten resumir y reflejar en términos monetarios los recursos a emplear, preferiblemente sobre la base de las normas y normativas, o de no existir éstas, sobre índices establecidos a partir del comportamiento histórico y la inclusión de las medidas de reducción de gastos. La utilización de éstos presupuestos permite controlar y analizar más racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales y financieros existentes en las condiciones previstas en el plan.
- La elaboración y apertura del presupuesto de la empresa por áreas de responsabilidad (establecimiento, taller, brigada, etc.) permite el control de los gastos en el proceso productivo y en cada una de las dependencias participantes. Esto contribuye al logro de un plan más objetivo, facilitando el análisis y discusión con los trabajadores, los cuales jugarán un papel activo en su control, en la búsqueda de mayor eficiencia y en su medición.
- Costo Unitario: Con vistas a asegurar el correcto análisis del comportamiento de la eficiencia productiva en cada unidad de producto elaborado o en proceso, es necesario el cálculo del costo unitario, mediante las normativas de consumo, fuerza de trabajo y otros gastos, de los productos o grupos de productos homogéneos producidos por la empresa.

Para los artículos más importantes que componen el surtido de producción o grupos homogéneos de productos, se confeccionan la ficha de costo, utilizando para su cálculo, las normas y normativas de consumo y de fuerza de trabajo, así como las cuotas para la

aplicación de gastos indirectos previamente establecidas.

Es decir, que la información necesaria para la elaboración de las fichas de costo se basa en la utilización de las normas de las partidas directas, las cuales tienen su reflejo en los presupuestos de gastos de las actividades principales y la utilización de cuotas de gastos de las partidas indirectas, determinadas a partir de los presupuestos de gastos de las actividades de servicios, dirección, entre otros.

La hoja de costo planificado muestra de forma sintética, el costo unitario por partidos del período que se planifica y su dinámica con respecto a costos unitarios de períodos anteriores.

Las fichas de costo se elaboran por partidas y reflejan el costo unitario de cada producto o grupo de ellos y pueden elaborarse tanto para los productos finales, como para los intermedios o semielaborados.

✓ Método de Cálculo Analítico.

Este método resulta más complejo que el normativo, pudiendo utilizarse fundamentalmente para la planificación anual en empresas con muchos surtidos de producción. Se basa en la reducción del costo para un período determinado, teniendo en cuenta la influencia de factores técnico-económicos y variaciones de las condiciones de trabajo en el período que se planifica.

Para la planificación de este método se toman en consideración los ahorros o economía resultantes de la aplicación de medidas técnico

organizativos. Sobre esta base se hace necesario tener en las empresas una correcta planificación y registro de los gastos de períodos anteriores, ya que el mismo establece un nexo de continuidad entre el período base y el planificado, reconociéndose también el carácter ininterrumpido del proceso productivo.

No obstante la posibilidad de una mayor rapidez en el cálculo, este método presupone la existencia de series históricas confiables, así como normas y normativas técnicamente argumentadas, además de tener confeccionados los presupuestos de gastos y fichas de costo de año base.

El cálculo de costo se efectúa utilizando las agrupaciones de gastos conceptuados dentro de las partidas establecidas que requieran la empresa y viabilicen la determinación de los costos unitarios y de los indicadores fundamentales del costo, a nivel de cada área de responsabilidad.

- Determinación del Costo Real de Producción.

Todo proceso productivo, consta de varias etapas, a través de las cuales, los componentes que intervienen en el mismo sufren sucesivas transformaciones y adiciones o incorporaciones provenientes de otros departamentos productivos.

A los efectos de mantener un control económico de estos procesos, es necesario que los productos o servicios que pasan de un departamento a otro, lo hagan con sus costos unitarios directos correctamente calculados. Deben cumplirse los siguientes requisitos:

- Cálculo y utilización de la producción equivalente en la asignación

de costos a los distintos productos, cuando proceda.

- Determinación de los costos unitarios por partidas de costo.

El cálculo del costo unitario debe hacerse por cada uno de los surtidos elaborados. En aquellas empresas con una amplia nomenclatura de surtidos o cuando las diferentes existentes entre éstos no originen variaciones substanciales en los costos, pueden constituirse niveles agregados y calcularlos a este nivel, o calcular sistemáticamente los correspondientes a los surtidos de mayor peso y los de los restantes, cada cierto tiempo, lo cual se precisará en los Lineamientos Ramales.

La agrupación con vistas al cálculo del costo unitario puede hacerse por genéricos, sub-genéricos, familias de productos, u otra agrupación similar, en dependencia de las características de cada proceso productivo y de los productos que se elaboren o servicios que se presten.

Siempre deberá utilizarse el mismo criterio de agregación, tanto para la planificación como para el registro y cálculo del costo real.

- Técnicas de Valoración de los Costos de Producción.

Teniendo en cuenta las condiciones organizativas y posibilidades objetivas de las empresas, las técnicas de valoración de los costos de producción que pueda aplicarse se dividen en:

- ✓ Técnicas basadas en la utilización de los Costo Reales.
- ✓ Técnicas basadas en el uso de costos predeterminados.

Estas técnicas presuponen el registros de los gastos y cálculo de los costos en la cuantía en que realmente tuvieron lugar, limitando las

posibilidades de un análisis comparativo al no contar con una base normativa adecuada, se aplican sólo en los casos que no sea posible predeterminar el costo mediante o estándar.

- **Costos Predeterminados.**

Los costos predeterminados, como puede apreciarse en las definiciones conceptuales, son aquéllos que se calculan antes de comenzar el proceso de producción de un artículo o de prestación de un servicio; y según sean las bases que se utilicen para su cálculo, se dividen en Costos estimados y Costos estándar. Cualquier de estos tipos de costos predeterminados puede operarse en base a órdenes de producción, de procesos continuos, o de cualquiera de sus derivados.

- **Costos Estimados.**

El costo estimado indica lo que podría constar un artículo o grupo de artículos con un grado de aproximación relativo, ante la inexistencia de normas que permitan calcularlo con rigor. El costo real debe compararse con el estimado y ajustarse contra el primero.

El objeto de los costos estimados es conocer de forma aproximada cual puede ser el costo de producción, sirviendo de base para la valoración de las existencias en proceso y la producción terminada, entregada y realizada.

Las comparaciones se efectúan como sigue:

- Por totales, o sea costo total real contra costo total estimado, referidos al mismo período.

- Por partidas de costo, es decir comparando el costo real de cada partida, de un período determinado, con los costos estimados respectivos.
- La comparación de los costos reales de departamentos, fábricas, establecimientos, brigadas. Con sus costos estimados, referidos al mismo período, puede hacerse por cualquiera de las formas mencionadas en los dos incisos anteriores, o combinándolas.

En general al análisis debe ser lo más profundo posible, ya que tiene por objeto determinar las variaciones entre lo real y lo estimado, y estudiar al por qué de las diferencias, a fin de hacer las correcciones y ajustes, que incluso pueden dar lugar a modificar las bases que sirvieron para la determinación del costo estimado. En otros casos, dichas variaciones y su estudio obligan a efectuar ciertos ajustes al control interno, de localizarse fallas en el mismo.

- **Costo Estándar.**

El costo estándar constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados. Para su establecimiento se requiere una rigurosa base normativa en los aspectos metodológicos y organizativos, así como una confiabilidad y exactitud en los datos que se utilicen para su cálculo.

El costo estándar presupone la utilización de parámetros de medición que permitan determinar si las desviaciones con respecto al costo planificado son debidas, fundamentalmente, a problemas tecnológicos, de organización o auténticos despilfarros de recursos.

Representa el “costo objetivo” de la empresa, es decir lo que debe costar un producto o grupo homogéneo de producto, por lo que permite el

análisis preciso de la eficiencia alcanzada en la actividad productiva.

Cuando aún las condiciones organizativas y la calidad de las normas que exige el costo estándar no han sido logradas, se utiliza el costo normado, el cual permite una determinada precisión, al contar con una base normativa menos rigurosa y condiciones organizativas aceptables.

Al tener el costo normado una menor precisión de las normas aplicadas y del rigor en el cálculo de éstas, surge la necesidad de distribuir a los centros de costo productivos o de aplicar a los productos finales, las diferencias o desviaciones del costo real, producto de su peso o significación; mientras que en el costo estándar estas desviaciones son muy pequeñas y no se distribuyen a los centro de costo productivos ni a los productos finales, afectándose directamente el resultado del período.

Es decir, que el costo normado es una etapa intermedia o escalón anterior al costo estándar, debiendo ser este último el objetivo, en materia de costo a alcanzar por todas las empresas del país.

El análisis debe ser lo más profundo posible, ya que tiene por finalidad conocer las desviaciones entre lo real y lo previsto, con el objetivo de estudiarlas y precisarlas y consecuentemente tomar las decisiones que resulten pertinentes.

- Análisis del Costo.

- ✓ Análisis por áreas de responsabilidad.

El análisis del costo se basa fundamentalmente en la evaluación del

comportamiento de los gastos y sus desviaciones; teniendo en cuenta el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permita su conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o al menos las que provoquen efectos negativos en los resultados.

Por la razón, el análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de responsabilidad y básicamente hacia aquellas que deciden el proceso productivo, poniendo énfasis en la evaluación de la eficiencia alcanzada.

En el análisis por área de responsabilidad, el enfoque debe estar orientado a determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gastos y su ejecución real del período que corresponda, teniendo en cuenta que en el conocimiento de las causales de desviaciones negativas radica la posibilidad de su eliminación.

El análisis debe dirigirse hacia los gastos controlables a fin de concentrar el esfuerzo básico en los gastos cuya variación depende del área analizada, estableciéndose como resultado las medidas necesarias para alcanzar la eficiencia prevista.

Al efectuarse el análisis se deben resaltar las desviaciones más representativas, por ejemplo: En el caso de materiales utilizados en exceso de la norma, identificar aquéllos que más inciden en las desviaciones y las cuales del exceso de consumo, así como a cuál producto o agrupación de éstos corresponden; en el salario se debe evaluar el comportamiento de la correlación salario medio/productividad y en general, cualquier variación que indique exceso de mano de obra o una insuficiente respuesta productiva.

✓ Análisis de las Variaciones o Desviaciones del Costo Unitario.

Además del análisis de las desviaciones por áreas de responsabilidad, debe tenerse presente el correspondiente a las variaciones o desviaciones del costo de los productos o agrupaciones de éstos que se definen en la empresa.

El análisis del costo por producto o agrupación de éstos, se efectúa por todas las partidas tanto directas como indirectas, con independencia de que dicha producción se elabore en una sola área o en varias. Este análisis, permite evaluar la consistencia del costo unitario predeterminado previsto en el Plan de Costo.

En la medida que la calidad de la información primaria y su registro sea mayor, el análisis del costo podrá ser más efectivo en la detección de las situaciones que incidan negativamente en la producción de uno o varios productos o grupos de éstos.

✓ Análisis de las Variaciones o Desviaciones por Partidas.

La presentación de las desviaciones por partidas permite conocer a simple vista cómo se han comportado o cómo han sido utilizados los recursos a ese nivel de desglose, lo que constituye una desagregación del costo unitario.

En la ascendencia de cada partida intervienen, por lo general, dos factores: uno expresado en unidades físicas y otro expresado en términos monetarios, cualquiera de los cuales puede incidir en el costo unitario. Por ejemplo:

- Materias primas y materiales: factor físico (cantidad), factor monetario (precio).
- En consecuencia puede profundizarse más en el análisis, determinado la influencia que cada uno de esos factores tiene en la desviación total de la partida.

Las partidas formadas por los gastos controlables son las que se relacionan con el nivel de actividad y sobre cuyo monto puede influenciar la gestión de los diferentes responsables de la utilización racional de los recursos.

No siempre el análisis tiene que estar referido a sucesos ocurridos, sino que es utilizable en el estudio de alternativas de decisión.

Frecuentemente ante un determinado problema que requiere de una adecuada respuesta, el análisis de los gastos controlables constituye un valioso instrumento en el campo de la toma de decisiones.

2.2.5. Hoteles - Concepción Teórica.

Al hablar de hoteles la referencia obligada es el esparcimiento, el descanso, el disfrute y la comodidad. Este ha sido el principal esfuerzo de la industria de la hospitalidad, que la relacionen con los placeres del ser humano. Esta industria está representada por muchos entes, pero son los hoteles el mayor de los emblemas que existen hoy por hoy perteneciente al sector servicio.

Para Morillo (2010), los Hoteles son definidos como aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios”.

Siguiendo esta línea se puede decir que estos establecimientos están asociados al sector turístico de la economía, contando con una historia que se ha desarrollado de la mano con el hombre, y que da respuestas precisamente a las necesidades de éste, en lo que respecta a cobijo o alojamiento y distracción en muchos de los casos.

Los hoteles como industria fortalecida en el tiempo, han progresado en su constitución y la manera de orientar el negocio, gracias a muchos factores, en este particular se podría decir en su progreso ha establecido marcadas diferencias entre sí, al punto que existen fundamentalmente dos tipos de hoteles residenciales de departamentos, además de clasificarse como moteles.

Con respecto al hotel transitorio, el autor antes citado dice que “es el que da servicio a la gente mientras ésta se encuentra temporalmente fuera de casa, durante un día una semana o un mes, en viaje de placer o de negocio”.

En relación con el autor se puede decir que la brevedad con la que el huésped esté dentro de las instalaciones del hotel, producirá una diferenciación con referencia a otros establecimientos, como es el caso de los residenciales de departamentos que entonces tendrán la actividad contraria por estar catalogados como casa de departamento con todos los servicios de un hotel, es decir su estadía es prolongada en el tiempo.

2.2.6 El Control en la Administración de Hoteles

Como en toda empresa, para el logro de sus objetivos los establecimientos hoteleros siguen los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control a fin de integrar las funciones

realizadas por cada una de las Gerencias y Departamentos; en esta oportunidad centramos la atención en el control de gestión, el cual busca cerciorarse, a través de la medición y la comparación de los resultados con algún referente, que el desempeño real se aproxime al esperado, y en caso contrario, analizar las causas para facilitar la toma de decisiones y formular estrategias o medidas de mejora.

Los sistemas de control surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva mundial, las cuales convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión, y lo obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en la producción, el mercado, la tecnología, las políticas públicas, entre otros.

La organización tradicional del trabajo en las empresas se basaba en la división o especialización del trabajo descrita por Adam Smith (1776) en "*La riqueza de las naciones*"; estaba dirigida a aprovechar las oportunidades generadas por la tecnología de la Revolución Industrial para aumentar la productividad y reducir los costos (Hammer y Champy, 1996:12).

Posteriormente surge el modelo Taylorista de principios de siglo, que profundiza la estandarización de las operaciones con el fin de generalizar un método aparentemente más eficaz para producir, manteniendo un control riguroso sobre la intensidad del trabajo, esto es, el número de operaciones realizadas por cada empleado por hora de trabajo (Gallardo, 1994), con base en: la prescripción del trabajo, mayor división horizontal y vertical del trabajo, y salario según rendimiento (Taylor, s/f).

Al final de la década de los años 20, el principio de Adam Smith (1776) de la división del trabajo perfeccionada por Taylor fue aplicado por Henry

Ford a la producción en línea, y más adelante por Alfred Sloan al trabajo administrativo (Hammer y Champy, 1996): Ford creó la línea móvil de montaje (producción en línea de montaje) y simplificó las tareas a tal punto que las labores de coordinación eran sumamente complicadas; Sloan por su parte perfeccionó el sistema de Ford y dio origen a la producción en serie, al mismo tiempo que incorporó la “división del trabajo profesional” con especialistas en mercadeo y gerentes financieros como apoyo a los ingenieros encargados de la ingeniería, fabricación y ensamble. El modelo Ford-Taylorista se difundió hacia los servicios, en la medida que éstos podían ser estandarizados.

Entre la Segunda Guerra Mundial y los años 60, el modelo organizacional desarrollado, exigió una planificación muy detallada acompañada de complejos sistemas de presupuesto y control ante el aumento del número de tareas, producto de una estructura piramidal con una cantidad excesiva de niveles organizacionales. Estas estructuras burocráticas daban respuesta a una demanda de bienes y servicios insaciable y con bajos niveles de expectativas específicas.

A fines de los años 60 el modelo comienza a hacerse obsoleto; los competidores japoneses introducen en el mercado productos a precios bajos y de mejor calidad como resultado del Toyotismo, desarrollado en los años 50: según Amat (1992), el modelo desarrollado en Toyota permite fabricar a un buen precio pequeños volúmenes de muchos modelos diferentes, mientras que el método estadounidense iniciado en la rama automotriz, utiliza como método de reducción de costos la producción de automóviles en cantidades constantemente crecientes y con una variedad restringida de modelos.

El sistema Toyota incorpora innovaciones en la forma de organización

del trabajo para lograr producir, a bajos costos, volúmenes limitados de productos diferenciados (Coriat, 1995). Y Smart (1992) resume las características del Modelo Japonés en los siguientes aspectos: a) eliminación de recursos redundantes (suministro just-in-time de materia prima); b) participación de subcontratistas; c) participación de los trabajadores en la toma de decisiones de producción; y d) eliminación de defectos siguiendo los principios de calidad total con apoyo en la tecnología.

Un cliente más selectivo y un mercado cada más competitivo, desplazaron los costos como punto focal de la gestión para dar paso al valor, en el cual se incluye la calidad, la diversidad de productos, disponibilidad, etc. Además, la incertidumbre generada por el entorno, donde el cambio es la constante, exige nuevas formas de adaptación para superar las restricciones que afectan el logro de los objetivos. Estas tres fuerzas (clientes, competencia y cambio), como las definen Hammer y Champy (1996), son las que en definitiva han perfilado las nuevas maneras de organizar el trabajo y gerenciar las empresas.

El ambiente de cambio acelerado y de incertidumbre en torno a las organizaciones ha traído consigo la intensificación de la competencia ante un cliente más exigente, con numerosas y variadas opciones de compra, elevadas expectativas de calidad de bienes o servicios a un precio justo (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2002: 165). Las empresas se han visto en la necesidad de adoptar diversas estrategias en todas las fases del proceso productivo, nivel organizacional y en los sistemas de control de gestión para hacer frente a esta situación, a lo cual no son ajenos los establecimientos de servicios de alojamiento.

El control ejercido a través del presupuesto ha sido una herramienta tradicional utilizada por los gerentes que exige la concreción en un ejercicio

económico de los planes del hotel en un ejercicio económico, para luego evaluar el grado de cumplimiento de lo planificado (Amat, 1992: 815). A medida que se van obteniendo, los datos reales se comparan con los previstos, calculando las desviaciones tanto en unidades monetarias (cantidad prevista menos cantidad real) como en porcentajes (desviación en unidades monetarias respecto a la cantidad prevista), analizándose solamente las desviaciones que se consideren importantes (Amat, 1992: 154).

Además del control presupuestario de desviaciones, otro instrumento para el diagnóstico de la gestión hotelera son los índices financieros tradicionales, los cuales permiten detectar problemas relativos a una estructura financiera deficiente y una rentabilidad insuficiente (Amat, 1992: 95).

Amat (1992: 840-847) propone una selección de indicadores, en su mayoría de carácter no financiero, que considera suficiente para que la Gerencia conozca la marcha de las operaciones de mayor volumen en el hotel y de aquellas que tienen más incidencia sobre las primeras, a partir del análisis de los índices para obtener respuestas que permitan la toma de decisiones con base en las desviaciones sobre lo previsto. Sin embargo, la propuesta proporciona un enfoque parcial de los establecimientos de alojamiento pues deja de lado los procesos de apoyo para concentrarse en los básicos; al mismo tiempo, la medición de algunos fenómenos sólo puede expresarse en términos financieros.

Si bien los indicadores financieros suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones, al centrarse en ellos se pueden ignorar los aspectos cuantificables en términos no financieros (Amat, 1995). En virtud de ello los índices deben integrarse de

manera tal que proporcionen una visión global del establecimiento hotelero. Con este fin se recurre a los Sistemas de Control de Gestión, como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada y agrupada de modo que facilite la planificación, la supervisión y la toma de decisiones oportuna.

2.2.7. Distribución de Costos Hoteleros

Generalmente dentro de las empresas del ramo hoteleros se busca establecer los costos de la manera más eficiente, de tal forma que permitan establecer las áreas que producen ingresos, y las que disminuyen las entradas de efectivo. Todo esto, debido a lo complejo que se presenta el proceso contable dentro de estas organizaciones.

Los departamentos mixtos tienen como objetivo prestar servicios al huésped y utilizar las instalaciones para su propio servicio. En el momento de la planificación del hotel debe analizarse la conveniencia o no de los departamentos de lavandería y de alimentos y bebidas, como inversión, y determinar si los ingresos por ventas disminuirán costos y en qué proporción al aprovechar las propias instalaciones. Alimentos y Bebidas vende a los huéspedes sus productos, y suministra los alimentos a empleados y funcionarios, a precio de costo, aplicado a cada departamento. Por su parte, lavandería presta un servicio complementario al huésped.

Los departamentos no operados son conformados por las secciones en las que se divide la estructura organizacional administrativa, que no tienen relación con los huéspedes, pero son la vértebra central del establecimiento hotelero, a saber: gerencia general, gerencias operativas, contabilidad, control interno, personal y mantenimiento.

Los costos variables se generan en el momento de prestar el servicio, el total de los gastos operacionales de administración se aplica proporcionalmente a los departamentos operados sobre bases establecidas, para determinar los estados de resultados, al cierre del período.

2.2.8 Parámetros de Distribución de Costos Hoteleros

Los parámetros o aplicación de los costos en los establecimientos hoteleros son las diferentes medidas unitarias que se toman a través de la observación y el análisis de los costos, para aplicar a cada departamento lo realmente usado y/o pagado, como generación del costo por prestación del servicio. Generalmente, se dividen los parámetros por departamento, por conceptos o rubros y por pago, consumo y/o causación.

En cada departamento operado o de servicio se presentan costos, que dependiendo del concepto o rubro requieren un parámetro o base especial de cálculo. Cada departamento tendrá una participación en el costo a aplicar, dependiendo del concepto y del criterio de determinación de causación del costo.

Por conceptos o rubros, se toma la base de la generación del costo, dependiendo del servicio prestado (departamento) para determinar el parámetro o base.

Por pago, consumo o causación, de acuerdo al concepto y al departamento aplicar y según el ciclo contable que registre el costo.

De acuerdo al concepto o costo aplicar, se toman los parámetros o bases, que según las variables determinarán el valor a cargar a cada departamento operado y no operado, hasta completar el costo total del

período. Los parámetros a tomar en cuenta para la distribución de los costos son:

- ✓ Área ocupada por departamento.
- ✓ Costo del buen uso.
- ✓ Cantidad de huéspedes alojados.
- ✓ Cantidad de habitaciones ocupadas;
- ✓ Porcentajes de ocupación y depreciación;
- ✓ Consumo por huésped;
- ✓ Cantidad de empleados por departamentos; Días de un período.

- **Punto de Equilibrio**

El Punto de Equilibrio es aquel índice de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir, no existe ni utilidad ni pérdida. Este constituye una herramienta más dentro del proceso de mejora de los procedimientos gerenciales de las empresas, puesto que genera información relacionado con los niveles mínimos de producción y ventas.

- **Presupuesto**

Atender al principio de empresa en marcha, exige entre otras cosas, poner atención en todo aquello que permita garantizar la presencia de la organización en el futuro, para ello ha sido creada y la administración está llamada, establecer proyecciones y planes necesarios para así cumplir con el mantenimiento de su organización, en tiempo y espacio.

Dentro de las herramientas de las cuales se valen las empresas para proyectar sus metas, entre estas las hoteleras, y que poseen gran vigencia en la época globalizada, se encuentran los presupuestos que cumplen con la función de proveer una estimación de aquellas partidas que requieran la atención de la gerencia, y que sirvan de modelos lógicos tomando en cuenta la situación en la cual se desenvuelva el ente.

En este particular, el presupuesto según Romero (1986: 413):

Es un estado que muestra los ingresos y los gastos esperados, bajo determinadas condiciones de operación anticipada. Tiene por objeto servir de guía a la gerencia en el control y dirección de las operaciones de la empresa. Puede incorporarse al sistema de contabilidad, aun cuando generalmente se usa como un documento estadístico separado que sirve para hacer comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas.

Es claro que, utilizando estos métodos como fórmulas administrativas contables básicamente se pueden llegar a establecer la dirección en la cual se pretende conducir a la empresa, previendo cursos de acción específicos y de alguna manera manipulando las situaciones en base a los objetivos planteados.

En virtud de todo esto, los presupuestos también se han diversificado en áreas de atender a las necesidades bien sea de cada empresa o de los subsistemas que integran a las organizaciones. En atención a esto se tiene los siguientes tipos de presupuestos:

- ✓ Presupuestos a Corto y Largo Plazo: Los presupuestos a corto plazo cubren períodos menores de un año. Estos pueden abarcar un período de uno o dos meses, un trimestre, un semestre o aun tres

trimestres y pueden prepararse con mayor exactitud que los pronósticos a largo plazo.

- ✓ Presupuestos parciales y Completos: Los presupuestos Completos cubren todas las actividades previstas en una empresa, comprendiendo necesariamente todos los departamentos y divisiones de la empresa.
- ✓ Presupuestos Variables y Fijos: Con respecto al Presupuesto Variables se dice que su uso es más eficiente para la gerencia, puesto que en pocas ocasiones se cumplen exactamente las predicciones y las situaciones que se encuentran en la realidad estarán en mayor proporción contenidas en estos.
- ✓ Presupuesto según su Base de Elaboración: Los presupuestos se realizan también tomando en cuenta el origen de la información. En este sentido se encuentran los presupuestos Base Cero que son aquellos que se aplican a empresas que se están creando o que comienzan operaciones, y que no poseen información propia.

2.2.9. Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles

En esta sesión se plantean los indicadores más comunes que puede utilizar la gerencia de un hotel, estos permiten garantizar un control de gestión eficaz en función del éxito organizacional.

- **Gerencia de mercadeo y ventas**

La Gerencia de Mercadeo y Ventas se encarga de ofrecer los diferentes servicios prestados por el establecimiento hotelero para lo cual, entre otros aspectos, crea paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales y organiza un directorio de clientes actuales y potenciales a fin de enviarles información relativa a los servicios. Para propiciar la venta de habitaciones, el personal de la Gerencia debe ser organizado, según De la Torre (1995: 88) en función de: promover la venta de los servicios de alojamiento, eventos y banquetes, y alimentos y bebidas del hotel, mediante visitas sistemáticas a los clientes potenciales y personal clave de las empresas; identificar nuevos mercados potenciales; investigar convenciones captadas por la competencia, con el fin de ofrecer en un futuro sus servicios para próximos eventos; coordinar esfuerzos para recuperar clientes perdidos; participar en eventos de carácter empresarial, gubernamental o industrial, que permitan la captación de negocios para el hotel; y representar al hotel ante cualquier situación, lugar y momento.

La Gerencia de Mercadeo y Ventas de un hotel debe enfocar su misión en las actividades descritas anteriormente y las resume en cuatro funciones: “a) comercializar, mercadear y vender a grupos el producto “habitaciones”, b) comercializar y vender grupos de habitaciones para eventos, convenciones o congresos, c) diseñar, ofrecer y otorgar tarifas especiales, y d) elaborar contratos por escrito”.

La Gerencia de Mercadeo y Ventas de un hotel debe concentrarse en el cliente externo (el huésped) y al mismo tiempo en la Gerencia General, como cliente interno, pues busca lograr, mantener y exceder las expectativas de los clientes de acuerdo con sus necesidades o al menos ser justo en relación con el precio pagado.

Si bien el hotel debe tener la potestad de identificar y segmentar su

mercado con base en un criterio propio, debe dirigir sus productos a los segmentos de mercado establecidos por la Cadena Hotelera como parte de sus estándares; así, dada la localización del hotel y el tipo de mercado en el que se encuentra, el mercadeo y ventas está dirigido a la captación de grupos considerando el número disponible de habitaciones.

El trabajo de la gerencia se concentra en la publicidad y promoción, el mercadeo y venta de habitaciones, y las relaciones públicas. Para ello deben disponer de un plan de mercadeo, el cual se diseña a partir de la información suministrada por indicadores generados por la gerencia encargada del control operativo de las habitaciones (Gerencia de Habitaciones y Gerencia de Recepción). Incluyen la ocupación por tipo de habitación, por tarifa, por segmento de mercado, por nacionalidad, por procedencia, por motivo de visita, donde resaltan el ingreso por tipo de tarifa y por noches ocupadas, así como lo que produce cada cliente en términos del número de noches vendidas en el período. Con base en esa información el hotel puede diseñar nuevos planes y tarifas y, por ende, la publicidad y promoción requerida.

Si bien los esfuerzos de la gerencia de mercadeo y ventas se reflejan en los niveles de ocupación obtenidos, es posible evaluar su gestión a través de los niveles de producción, el ahorro generado y el trabajo de mercadeo y ventas propiamente dicho. Desde el punto de vista de la publicidad y promoción se evalúa la productividad de la publicidad, el costo de la publicidad, la participación de un canal de distribución (densidad) y el costo del canal.

En cuanto al mercadeo y venta de habitaciones es posible evaluar la posición del hotel en el mercado, la participación en los ingresos de cada tarifa o de cada segmento de mercado (densidad), la productividad del

mercadeo de habitaciones y el costo promedio del mercadeo de habitaciones. Por su parte, la gestión del mercadeo y venta de eventos y banquetes es medida a través de la productividad y el costo promedio de esta actividad.

Finalmente, relaciones públicas, en calidad de representante del hotel, debe asistir a diferentes eventos con el fin de captar nuevos negocios y crear, desarrollar y mantener la imagen del hotel ante la comunidad. En el primer caso, se evalúa el número de eventos a los cuales ha asistido para promocionar el hotel, así como la productividad en términos del número de negocios captados por evento; en el segundo caso, se determina el número de eventos a los cuales ha asistido en calidad de patrocinante.

- **El control de habitaciones**

Para De la Torre (1995) “El hospedaje es el servicio más productivo para un hotel y la calidad del mismo depende de la Gerencia de Habitaciones. Es por ello que su misión es asistir al huésped en todo momento, desde su llegada hasta su salida, porque el cliente busca servicio y confort reflejado en una buena relación precio-valor”. Entre los clientes internos de la Gerencia de Habitaciones se identifican además todas las gerencias del hotel, como parte de lo que el mismo autor llama “círculo de servicio al huésped” del personal, indistintamente de la gerencia a la cual pertenece, depende la satisfacción de las necesidades y expectativas de los huéspedes. Todo está en función de una comunicación rápida y efectiva, que permita el flujo de información entre todos los clientes internos. Se incluye bajo la responsabilidad de la Gerencia de Habitaciones la reservación y recepción del cliente, el mantenimiento y limpieza de las habitaciones, manejo de las quejas, y emisión y cancelación de facturas.

La función de reservaciones, según Amat (1992: 319-323), se concentra en:

El conocimiento exhaustivo de la oferta; determinación exacta de tarifas y en qué circunstancias o condiciones se acepta cada una de ellas; conocimiento exacto de contratos y condiciones con agencias de viajes, operadoras turísticas, centrales de reservaciones, etc.; normalización del trámite administrativo para las reservaciones efectuadas directamente por el departamento o las que pueden provenir de otras unidades de venta; control de la disponibilidad, de tal forma que permita conocer con exactitud las posibilidades de la oferta; obtención de datos estadísticos que proporcionen conocimiento suficiente para previsiones o toma de decisiones; información y coordinación de todas las unidades que serán afectadas por la presencia del cliente en el establecimiento; normalización del archivo de documentos que coadyuve a una mayor rapidez y eficacia de las tareas administrativas; verificación instantánea en la toma de datos y seguridad de que la información ha sido correctamente entendida; y modificación de las características de la reservación.

De cara al cliente y desde su llegada hasta su salida del hotel, la Gerencia de Habitaciones se debe encargar de materializar el servicio de alojamiento que está obligado a prestar. En él se involucran recepción, servicio de botones y limpieza de las habitaciones.

La actividad fundamental del personal de recepción consiste en manejar el procedimiento de registro de huéspedes, asignación de habitaciones y control de vencimiento del servicio. Asimismo, proporciona a los clientes alojados información útil con el objeto de hacerles confortable y placentera su estancia, y promueve el uso de los demás servicios que ofrece el hotel.

La limpieza de las habitaciones debe estar a cargo del servicio de ama

de llaves, que coordina sus actividades juntamente con recepción. Además, según De la Torre (1995: 62), es responsable de:

Limpieza del hotel en general; control de los suministros de lencería y artículos de limpieza; coordinación de los servicios de lavandería y tintorería; custodia de las llaves maestras del hotel; solicitud de los servicios de mantenimiento para algún área bajo su responsabilidad; custodia de objetos olvidados por los huéspedes en las habitaciones del hotel; organización de juntas periódicas con su personal; y asistencia a juntas de la Gerencia General con otros jefes.

El proceso de liquidación (emisión y cancelación de facturas) debe estar a cargo de los cajeros/empleados de contabilidad, los cuales además de estar encargados de la preparación de las facturas, cambian efectivo, cheques de viajero o divisas extranjeras.

La información necesaria para el control de gestión de la Gerencia de Habitaciones es suministrada por el "Micros Fidelio", el cual ofrece un sinnúmero de datos en función de las necesidades de la gerencia. Algunos de ellos son necesarios para la operación diaria del hotel (habitaciones ocupadas, llegadas del día, salidas del día, etc.) y otros están dirigidos a la evaluación del desempeño.

En ambos casos es posible obtener no sólo información correspondiente al mes, sino también del mes anterior, del acumulado del año, del mismo mes para el año anterior y acumulado del año anterior.

Los reportes diarios son la base para el trabajo de ama de llaves. A partir de las habitaciones ocupadas, llegadas y salidas del día, se determinan las prioridades de las camareras en cuanto a la limpieza de las habitaciones y la distribución de los enseres; por ello es posible medir la productividad de

las camareras y el tiempo promedio para el aseo de habitaciones. En relación con este último, De la Torre (1995) destaca que “no es frecuente su verificación tomando en cuenta el rígido entrenamiento inicial y la antigüedad del personal del hotel”.

Para el control de gestión de la Gerencia de Habitaciones, los gerentes deben tomar en cuenta indicadores como porcentaje de ocupación, tarifa promedio, porcentaje de clientes con reservas no presentados, procedencia de las reservas, procedencia del huésped, motivo de la visita, así como el costo promedio de la gerencia. De la Torre (1995), “La evaluación del desempeño es complementada por la información de las encuestas suministradas a los huéspedes. Esto permite determinar el personal encargado de atender a cada huésped, lo cual facilita el seguimiento de las quejas recibidas”.

- **Control de gestión de alimentos y bebidas**

De la Torre (1995), plantea que la segunda fuente de ingresos en los establecimientos hoteleros proviene de la Gerencia de Alimentos y Bebidas, pues la prestación de un servicio de calidad puede ser uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. Su misión es ofrecer un servicio cinco estrellas que exceda las expectativas de los clientes.

De la Torre (1995, citado por Gray y Liguori, 1995) destaca que la gerencia tiene a su cargo precisamente la preparación y servicio de alimentos y bebidas. Además, de la preparación y servicio de alimentos: la preparación de alimentos es llevada a cabo en la cocina, la cual está a cargo del Chef (jefe de cocineros). Éste último tiene la responsabilidad de la planificación de los menús tomando en cuenta el nivel de ocupación y el número promedio de visitantes del hotel; al tiempo que supervisa y coordina

la preparación de las comidas, verifica el cálculo de las porciones de carnes y pescados según los estándares, así como el manejo, presentación y preparación de los platos de acuerdo con las recetas preestablecidas. Este servicio suele ser ofrecido en los restaurantes del hotel así como en las habitaciones a cargo de los mesoneros encargados de tomar las órdenes, servir los alimentos y retirar los platos sucios, bajo la supervisión de los capitanes. Preparación y servicio de bebidas: Tanto en los restaurantes, bares y habitaciones, se ofrecen bebidas según recetas, las cuales son preparadas por el personal detrás de la barra, para ser servidas a los clientes por el barman o por los mesoneros.

Las necesidades de la demanda han traído consigo el mejoramiento y ampliación de la oferta de alimentos y bebidas en los establecimientos hoteleros. Es así como surge en la estructura organizacional la Unidad de Eventos y Banquetes, encargada de la contratación, organización y prestación del servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo, cena, etc.) a un número considerable de comensales, así como en eventos sociales (matrimonios, quince-cumpleaños, comuniones, graduaciones) y en conferencias, convenciones, seminarios, cursos, etc.

Para empresas e instituciones, mediante el alquiler de salones. Adicionalmente, la Gerencia de Alimentos y Bebidas debe contar con el personal de encargados de la limpieza de las áreas operativas (salones, cocina, restaurantes, bares), así como del mantenimiento y limpieza de los equipos operativos.

Para evaluar la calidad del servicio en los restaurantes y bares, el hotel debe realizar encuestas a los clientes, las cuales son revisadas a diario. Mensualmente son cuantificados los datos relativos a: ambiente, calidad de la comida, variedad de la comida, atención al cliente, rapidez en el servicio,

comparación con la competencia (hoteles cinco estrellas) y disposición del cliente para regresar De la Torre (1995; citado por Oney, 2003). A través de las encuestas y la segmentación utilizada es posible identificar el área que presenta fallas y tomar medidas para mejorar la situación; encuestas generalizadas no permiten actuar directamente sobre los problemas, y conduce a que las acciones emprendidas no necesariamente logren mejorar el resultado.

En relación con el control de gestión mediante indicadores, se deben concentrar en el cálculo del número de cubiertos servidos, ingreso y costo promedio del plato, costo promedio del servicio de restaurante por cliente, participación en los ingresos del restaurante o bar. Se enfocan parcialmente en tres de las cuatro áreas claves de la Gerencia de Alimentos y Bebidas: cocina, restaurantes y bares, y dejan de lado el servicio a la habitación, que generalmente es poco significativo para el hotel.

Con relación a los restaurantes, además de los indicadores anteriores, es posible calcular el ingreso promedio por cliente y el nivel de ocupación por restaurante. Una evaluación más completa de los bares se logra mediante el cálculo del ingreso y costo promedio por trago, ingreso promedio por cliente y costo promedio del servicio de bares por cliente. Por su parte, el servicio a la habitación puede ser evaluado a través de su participación en los ingresos y el costo promedio del servicio por cliente.

La calidad del servicio de la cocina, restaurantes, bares y servicio a la habitación se evalúa mediante encuestas y quejas recibidas, y con base en el tiempo requerido para la solicitud, preparación, servicio de alimentos y bebidas, reposición de bebidas, y facturación y cancelación; para cada uno de ellos existe un estándar establecido, el cual representa un referente de comparación.

La Gerencia de Alimentos y Bebidas también debe tener a su cargo la organización de Eventos y Banquetes. Al respecto su gestión es evaluada en términos del número de eventos y banquetes por período, participación en los ingresos y costo promedio que producen los mismos.

- **Control global ejercido por la Gerencia General**

La Gerencia General debe tener a su cargo la administración, coordinación y control de todas las operaciones del establecimiento hotelero, al tiempo que define políticas y supervisa el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Para ello debe trabajar de manera conjunta con cada una de las gerencias en lo relativo a aspectos claves como lo son la publicidad y promoción de eventos y paquetes, la representación del hotel ante la comunidad, la atención al cliente en cuanto al alojamiento y al servicio de alimentos y bebidas, el manejo y adiestramiento del personal, la supervisión del mantenimiento y seguridad de las instalaciones, el suministro de servicios y el control de los recursos disponibles.

La importancia del control de gestión a través de indicadores debe ser reconocida por los gerentes generales de los hoteles. Estos índices proporcionan una base real para la toma de decisiones, sobre los cuales es necesario identificar causas y consecuencias de su comportamiento. Esto último consiste en un proceso de aprendizaje y demanda de los gerentes de cada una de las unidades de negocios, donde debe asumir la responsabilidad sobre los resultados obtenidos.

Los indicadores financieros son complementados con algunos de carácter no financiero, así como comentarios adicionales para la toma de

decisiones. Los gerentes de cada una de las unidades fundamentales de negocios no deben limitarse únicamente a la presentación de cifras, pues han de identificar si existen o no desviaciones con relación a las metas presupuestales, los resultados obtenidos en períodos anteriores, la competencia y, con base en ello, cuáles son las acciones a seguir.

Entre los indicadores para el control de la gestión de la Gerencia de Recepción, De la Torre (1995) identifica el ingreso por habitaciones disponibles (ingresos por habitaciones/número de habitaciones disponibles) como el índice más importante. Éste determina si se está vendiendo de acuerdo a mayor capacidad posible y a la demanda del mercado, pues la generación de ingresos no puede ser medida por la ocupación o la tarifa vendida.

El hotel debe promover reuniones diarias con el Gerente General para conocer las actividades del día e informar los resultados obtenidos por los gerentes de Habitaciones, Alimentos y Bebidas, y Mercadeo y Ventas, así como cualquier comentario que deba ser del conocimiento de todos los gerentes, mientras que las discusiones sobre esos resultados son llevadas a cabo semanalmente. En estas reuniones se debe elaborar un presupuesto para dos semanas con base en las reservas de habitaciones, eventos programados y trabajos a realizar.

El Gerente General debe redactar un resumen del resultado de las operaciones del hotel en la utilidad. Los demás indicadores suministran información y conducen a ella; este índice refleja si el hotel satisface las expectativas de los clientes, si representa el mejor lugar de trabajo para los empleados, si representa una inversión para los accionistas, si los proveedores ofrecen buenos precios y productos de calidad y, al mismo tiempo, si recibe el apoyo de la comunidad.

Los indicadores para el control de gestión diario de las operaciones del hotel deben ser definidos en función de las necesidades de información del Gerente General; los índices propuestos para cada una de las gerencias permiten su evaluación, pero ello no significa que deban ser manejados día a día por el gerente, a menos que registren un comportamiento anormal y, por ende, haya que tomar medidas correctivas.

2.3.- Bases Legales:

2.3.1.- Ley de Precios y Costos Justos (2011):

La Ley de Costos y Precios Justos de la Republica Bolivariana de Venezuela fue implementada con la finalidad de coadyuvar la acción del Ejecutivo Nacional en la ejecución de las políticas de democratización de acceso de todas las venezolanas y todos los venezolanos, de manera equitativa, a los bienes y servicios que permiten satisfacer sus necesidades.

Así mismo, se implementó con el objetivo de lograr la mayor eficacia política y calidad revolucionaria en la construcción del Socialismo, la refundación de la nación venezolana, basado en principios humanistas, sustentado en condiciones morales y éticas que persiguen el progreso de la patria y del ciudadano.

La presente Ley tiene por objeto según el artículo 1:

Establecer las regulaciones, así como los mecanismos de administración y' control, necesarios para mantener la estabilidad de precios y propiciar el acceso a los bienes y servicios a toda la población en igualdad de condiciones, en el marco de un modelo económico y social que privilegie los intereses de la población y no del capital.

La presente Ley fundamenta el control del ajuste de precios de los productos con destino comercial, siendo esto importante para los establecimientos hoteleros la consideración de la misma para el control de sus costos de precios en relación a la actividad económica que estos ofrecen a la población, el cual debe ser adecuado o ajustado a los intereses de la clientela.

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1. Generalidades

El Hotel Suite Mediterráneo se constituyó como empresa bajo la figura de compañía anónima en fecha, inició sus operaciones en diciembre del año 2010, previa inauguración.

La actividad del hotel se enmarca bajo el concepto de Auto hotel, es decir, las habitaciones son alquiladas por tiempo determinado (ratos) aunque eventualmente, dependiendo de la necesidad del cliente se pueden alquilar bajo el concepto tradicional de hotel (huésped diario).

Como quiera que la actividad hotelera desde el punto de vista de los servicios en sentido general puede ser parecida en todo el ramo hotelero, es muy cierto que estas varían en tamaño y calidad dependiendo del tipo de hotel, clasificación e instalaciones. Esto se refiere a servicios tales como, lavandería, servicio de habitaciones, telefonía, restaurant, combo de aseo personal, piscina, etc.

En el Hotel Suite Mediterráneo no existe piscina, porque fue confeccionado bajo la premisa de Auto Hotel, sin embargo se agregan en la oferta de servicios Licores en la habitación, Sex-shop, y la discrecionalidad del Usuario o Cliente.

Vale decir también, que ha tenido una fuerte inversión por parte de sus dueños a fin de lograr la satisfacción plena del cliente, en cuanto a comodidad, paisajismo, y buena atención.

El Hotel consta de treinta y siete (37) habitaciones que fueron diseñadas de forma estratificada, es decir, algunas son de tamaño diferente, pensando en las posibles exigencias del cliente.

Con relación a los Costos Operativos, estos se pueden clasificar en tres áreas. Gastos de personal, que incluyen Salarios, bono de alimentación, bono vacacional, utilidad fin de año, aportes patronales de FAOV, IVSS e INCE, y eventualmente horas extras. La gerencia General tiene como política tener personal fijo para las labores de mantenimiento y reparaciones menores y eventualmente contrata personal para reparaciones o modificaciones de instalaciones bajo la figura de contrato por tiempo determinado. Otra área de costos, son las llamadas compras de insumos, que están relacionadas con los servicios de habitación, es decir, combo de aseo personal (Champoo, jabón, etc) servicio de bebidas (vino u otra bebida) Útiles y material de aseo y limpieza, útiles y material de lavandería, partes, repuestos y materiales para mantenimiento y reparación. La otra área y no menos importante son los servicios básicos de energía eléctrica, Agua, telefonía, gas y aseo. Por último se agregan aquellos gastos de carácter impositivo tales como, Contribución a INATUR, Impuestos municipales. Etc.

Actualmente, en el Hotel Suite Mediterráneo existen los Departamentos de Administración y Operaciones y cuenta con un personal para el funcionamiento y la prestación del servicio hotelero.

3.2. Funciones de los Departamentos del Hotel Suite Mediterráneo

- **Departamento de Operaciones:**

Aseadoras:

- ✓ Recepción y sus baños.
- ✓ Sala de recepción y el comedor.
- ✓ Pasillos y respectivas escaleras.
- ✓ Depósitos.
- ✓ Lavandería y sus baños.
- ✓ Depósitos de lencería.
- ✓ Garajes.

Jardinero:

- ✓ Limpieza diaria de:
 - Estacionamiento del restaurant.
 - Las vías de módulo 1,2, y 3.
 - Afueras del hotel.
- ✓ Sembrar y podar plantas.
- ✓ Cortar grama.
- ✓ Regar plantas y gramas.
- ✓ Sacar maleza.
- ✓ Echar fertilizantes.
- ✓ Mantenimiento de la desmalezadora.
- ✓ Mantenimiento de las fuentes.

- ✓ Limpieza del depósito de la basura.
- ✓ Mantenimiento y limpieza del depósito de jardinería.

Lavandera:

- ✓ Seleccionar lencería.
- ✓ Desmanchar lencería.
- ✓ Lavar lencería.
- ✓ Secar y planchar lencería.
- ✓ Doblar y guardar lencería.
- ✓ Anotar la cantidad de lencería que se lava a diario.

Mucamas:

- ✓ Elaboración diaria del reporte, en cual se refleja el estado ocupacional de las habitaciones y los objetos que faltan en las mismas.
- ✓ Reporte diario de las fallas de mantenimiento en las habitaciones.
- ✓ Suministro de los carritos, con todos los implementos de trabajo: desinfectante, desengrasante, cremas, jabones, champú, etc.
- ✓ Limpieza, mantenimiento y decoración de las habitaciones.
- ✓ Limpieza y mantenimiento del pasillo de módulo 3.
- ✓ Realizar inventarios de la lencería (cuando lo solicitan).

- ✓ Limpiar y ordenar lavandería.
- ✓ Limpieza de las escaleras de las habitaciones.

Operador de mantenimiento:

- ✓ Lectura diaria de los servicios (electricidad y gas).
- ✓ Revisión diaria de la planta eléctrica (nivel de agua en radiador, nivel de aceite y gasoil).
- ✓ Revisiones y reparaciones en general de: habitaciones, estacionamientos, jardines, pasillos, garajes y restaurant.
- ✓ Revisión de lámparas, bombillos, socates, toma corrientes, cabrerías y equipos electrodomésticos.
- ✓ Ajuste de juegos de baño; accesorios de baño y calentadores de agua; y en ocasiones reemplazo de los mismos.
- ✓ Planificación y ejecución de la instalación de las lavadoras industriales, además de la conexión eléctrica y conexión de aguas blancas y negras.

- **Departamento de Administración:**

Recepcionista:

- ✓ Atender a los clientes y ofrecer las habitaciones.
- ✓ Avisar a vigilancia y a mucamas para que registren en su reporte las habitaciones alquiladas.

- ✓ Llamar a cocina para avisar la cantidad de desayunos que deben preparar.
- ✓ Atender el teléfono.
- ✓ Codificar las tarjetas.
- ✓ Ingresar las habitaciones al panel.
- ✓ Procesar las facturas y si los clientes lo desean se les personalizan.
- ✓ Registrar en el libro diario de novedades las habitaciones alquiladas.
- ✓ Hacer entrega de las llaves de los depósitos de jardinería y mantenimiento.
- ✓ Vender los productos de la sexy shop y hacer su respectivo inventario.
- ✓ Hacer el sobre de las ventas de cada turno y meterla en el buzón.
- ✓ Atender a las visitas cuando vengan a pedir información de las habitaciones.
- ✓ Registrar en la carpeta de sexy shop las ventas realizadas por turno.

Asistente de Recursos Humanos:

- ✓ Elaboración de la nómina del personal del Hotel y Restaurant los 10 y 25 de cada mes.

- ✓ Generar los recibos de pago del personal y el resumen de asignaciones y deducciones (finales de mes).
- ✓ Cargar la nómina al sistema del banco quincenalmente.
- ✓ Registrar las horas extras del personal del Hotel y Restaurant en la carpeta de horas extras.
- ✓ Calcular la distribución del pago del diez por ciento (10%) de las ventas al personal del restaurant.
- ✓ Elaborar relación del bono de alimentación del personal por mes.
- ✓ Elaborar constancias de trabajo.
- ✓ Realización de memorándums (cuando se requiera).
- ✓ Elaboración y actualización de los expedientes del personal.
- ✓ Archivar los resúmenes de las nóminas.
- ✓ Ingresar y retirar personal de los sistemas del IVSS y FAOV.
- ✓ Imprimir las constancias de inscripción y retiro de personal del IVSS.
- ✓ Generar la factura del FAOV, una vez que se haya cancelado la factura del mes anterior.
- ✓ Llevar al día el cálculo de las prestaciones sociales del personal.
- ✓ Realizar la planificación de vacaciones.
- ✓ Elaborar el cálculo de las vacaciones.
- ✓ Elaborar el cálculo de las utilidades.
- ✓ Archivar en general.

- ✓ Elaborar algunos formatos (cuando se requieran).
- ✓ Actualizar los listados de personal activo y egresado.
- ✓ Realizar la declaración trimestral del MINTRA.
- ✓ Realizar la declaración trimestral del INCES.
- ✓ Hacer efectivo el cheque para el pago de FAOV e IVSS.
- ✓ Ir al banco hacer los depósitos de las ventas y cualquier otro que haya que hacer.
- ✓ Preparar liquidaciones.
- ✓ Realizar cualquier otra actividad que requieran los directivos de la empresa.
- ✓ Llevar el libro del INPSASEL.
- ✓ Actualizar la cartelera con los cumpleaños del mes.

Así mismo se mencionan otras funciones que tienen como finalidad prestar apoyo a otras dependencias del hotel:

- ✓ Elaboración de la nómina del personal del Hotel y Restaurant los 10 y 25 de cada mes.
- ✓ Generar los recibos de pago.
- ✓ Registrar las horas extras del personal del Hotel y Restaurant en la carpeta de horas extras. del personal y el resumen de asignaciones y deducciones (finales de mes).
- ✓ Hacer el pago del diez por ciento (10%) de las ventas al personal del restaurant. (recibos de pago, archivarlos, división del efectivo)
- ✓ Elaborar relación del bono de alimentación del personal por mes.

- ✓ Elaboración y actualización de los expedientes del personal.
- ✓ Archivar los resúmenes de las nóminas.
- ✓ Realizar la planificación de vacaciones.
- ✓ Elaborar el cálculo de las vacaciones.
- ✓ Archivar en general.
- ✓ Elaborar algunos formatos (cuando se requieran).
- ✓ Realizar cualquier otra actividad que requieran los directivos de la empresa.

3.3. Aspectos Legales del Hotel Suite Mediterráneo

El Hotel está sujeto al cumplimiento de todas las leyes y normativas legales que regulan toda actividad turística y comercial, tales como:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley de Turismo.
- Código de Comercio.
- Leyes Impositivas:
 - Código Orgánico Tributario.
 - Impuesto sobre la renta.
 - Impuesto al valor agregado.
 - Impuestos a las actividades productivas (patentes municipales).
- Leyes de Orden Laboral:
 - Ley Orgánica del Trabajo.
 - Ley de Seguro Social Obligatorio y Paro Forzoso.
 - Ley de Vivienda y Hábitat.
 - Ley del INCES.
 - Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon varias técnicas, procedimientos y demás herramientas que permitirán recolectar, organizar e interpretar la información pertinente relacionada con las variables objeto de estudio, en el marco de un diseño que a continuación se describe.

4.1. Nivel o Tipo de Investigación:

Según Arias (2006:23), el nivel o tipo de investigación "Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio". Esta investigación tendrá un nivel descriptivo, el cual, para el mismo autor, consiste "en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 23). Así, en el presente estudio se describió y analizó el fenómeno tal como se presenta; sus características e implicaciones, es decir, la planificación de costos del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná en su gestión administrativa.

4.2. Diseño de Investigación:

Esta investigación será de campo, y según Arias (2006: 27), esta "consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna". El presente estudio será de campo y la información se obtuvo directamente del personal administrativo y obrero que laboran en el Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná.

4.3. Población y Muestra

Para efectos de la investigación, la población estuvo constituida por diecinueve (20) personas que laboran en el Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná, distribuida de la siguiente manera: un (1) Gerente General, un (1) Gerente administrativo, un (1) Asesor Contable, un (1) Jefe de Operaciones, ocho (8) mucamas, un (1) operador de mantenimiento, dos (2) personal de lavandería, tres (3) personal de seguridad, un (1) jardinero y una (1) recepcionista. Arias (2006: 82) menciona que “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra”. Entonces, se obvió la elección de la muestra, y son fueron los sujetos de la investigación y que proporcionaron la información que se requirió para lograr los objetivos de la investigación.

4.4. Fuentes de Información

- Primarias: estuvieron constituidas por fuentes originales, es decir por el personal del Hotel Suite Mediterráneo de Cumaná del Estado Sucre”.
- Secundarias: se tomaron en cuenta los textos, tesis de grado, artículos de revistas, páginas Web, entre otras, de las cuales se obtuvo informaciones relacionados con el tema objeto de estudio que pudieron servir como bases o sustentos de la investigación.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Con respecto a las técnicas que se aplicaron para la obtención de la información, se tomaron en cuenta: la entrevista no estructurada y la observación participante. La primera, según Sabino (2002: 108), “Es aquella

en la que existe un margen más o menos grande de libertad para formular preguntas y las respuestas”; esta se realizó cara a cara con los entrevistados utilizando una grabadora, donde se realizaron una serie de preguntas de tipo abierta y sin ningún orden específico, con la finalidad de que tengan la libertad de argumentar las respuestas a cada una de ellas; y dependiendo de la dinámica de la misma, las investigadoras podrán realizar otras preguntas si lo amerita. Y en la aplicación de la segunda técnica, el autor antes citado plantea que “el investigador pasa a formar parte del medio donde se desarrolla el estudio” (p. 70), lo que permitió obtener información de forma directa, es decir, involucrándose el personal que labora en el Hotel Suite Mediterráneo, para ello se utilizó como instrumento un diario de campo, en donde se anotaron las situaciones observadas tal como se presentó en el contexto natural, considerando las variables de estudio; esta técnica ayudó a corroborar la planificación de los costos.

4.6. Procesamiento y Análisis de la Información:

El manejo de la información se expresó mediante la interpretación, explicación y evaluación de las respuestas obtenidas por medio de la entrevista que se le aplicó al personal del Hotel Suite Mediterráneo, y que estuvieron dispuestos a proporcionar la información a las investigadoras; se tomó en cuenta la información que se registró en el diario de campo; y se consideró la relación de cada una de las variables de estudio, tomando en cuenta los significados y percepciones sobre la situación que presenta el mencionado Hotel en relación su planificación de costos.

Así mismo, los resultados obtenidos fueron validados a través de la aplicación de la triangulación de la información para constatar las diferentes perspectivas y verificar las similitudes y diferencias en la información que proporcionó el personal del hotel.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

LA PLANIFICACIÓN DE LOS COSTOS DEL HOTEL SUITE MEDITERRÁNEO

La planificación del costo sirve como instrumento de control a la dirección de cualquier empresa, debido a que le permite conocer, sistemáticamente y de manera ágil, cualquier desviación que ocurra en la ejecución real de la producción con respecto a un plan trazado, en cada una de las áreas y en la entidad en su conjunto.

Sin embargo, en el Hotel Suite Mediterráneo no existe una planificación de costos, así lo señalaron los informantes en la entrevista que se les aplicó, donde se le preguntó ¿Existe una planificación de costos?, argumentando que “No existe una planificación de los costos... y en función de la demanda de nuestros servicios (Alquiler de habitaciones), se determinan los gastos, es decir, la relación de rotación es lo que indicará la cantidad de los materiales e insumos del hotel”.

La situación antes descrita puede influir directamente en la administración de los costos de producción del Hotel, ya que no se está llevando a cabo una planificación de los mismos, ejecutando la actividad presupuestaria sin ningún tipo de control.

Es preciso tener en cuenta que el costo de producción es uno de los indicadores más importantes a considerar en toda empresa para ejecutarla y realizarla. Por lo tanto, mientras más eficiente sea la labor de planificación de los costos, menos recursos se invertirán en su producción y, por

consiguiente, menor será la cuantía de los gastos. El costo de producción debe establecerse al aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, porque, además, conjuntamente con los indicadores del volumen de realización, determina el nivel de ganancia que obtiene la organización. De igual forma el costo constituye, además, la base para la formación de los precios de los productos. Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el gradual incremento de las ganancias o utilidades.

Mediante la planificación del costo de servicios, el Hotel Suite Mediterráneo puede lograr trazar las magnitudes óptimas de gastos para acometer la producción, mediante los resultados operativos de la empresa, los factores técnicos - económicos y los indicadores establecidos.

Todo lo anterior explica la importancia vital que reviste la planificación acertada del costo de producción para el desempeño de la labor económica de las organizaciones, pues así se conocen los gastos en los cuales la institución debe incurrir para elaborar su producción y lograr un mejor control de lo que realmente está ocurriendo y así poder delimitar quién responde por las desviaciones detectadas.

Sin embargo, en el Hotel Suite Mediterráneo existe un control de inventario en cada uno de los departamentos o áreas allí existentes, rigiéndose por ciertas normas y políticas administrativas internas no establecidas bajo ningún tipo de legalidad, considerándose como una más de las funciones de los departamentos, en relación a ello los entrevistados destacaron que este se lleva de la siguiente forma:

Recepción, llevan un control de las habitaciones que vende.

Las Mucamas, llevan control de las habitaciones que entran y salen y de las habitaciones limpias. Se lleva un inventario en depósito de limpieza, de cuanto se está entregando y cuanto regresan, por ejemplo: si entrego 200 jabones el viernes y regresan 5 jabones, quiere decir que utilizaron 195 jabones en tantas habitaciones y por allí va saliendo. Por lo menos, si vendimos 100 habitaciones debimos gastar 200 aguas, si vendimos 50 habitaciones matrimoniales y Suite debimos gastar 50 botellas de vino, es decir dependiendo de la rotación de habitaciones se ve cuanto se va gastando.

Un criterio determinante para la definición de los departamentos, es que cada uno cuente con un jefe que pueda controlar los gastos e influir con sus acciones sobre la magnitud de éstos, de manera que pueda responder por su comportamiento durante determinado período.

Es en este marco que la organización del trabajo relacionado con el costo por áreas o niveles de responsabilidad se constituye en un resorte de gran interés, en la medida que posibilita conferirle un carácter eminentemente activo a esta categoría, como herramienta de singular utilidad en la dirección de los fenómenos económicos. Según González (2008: 260):

...se hace necesario que una organización tenga una correcta planificación y registro de los gastos de períodos anteriores...No obstante la posibilidad de una mayor rapidez en el cálculo,... presupone la existencia de series históricas confiables, así como normas y normativas técnicamente argumentadas, además de tener confeccionados los presupuestos de gastos y fichas de costo del año base.

Por otra parte, se le preguntó a los entrevistados ¿Qué costos tomas en cuenta para calcular la tarifa de las habitaciones?, y señalaron que "... en el hotel nunca se ha hecho esa planificación, esa tarifa se colocó en función de las tarifas de mercado".

Al no existir dicha planificación el Hotel Suite Mediterráneo no puede proyectar los costos a largo plazo, debido a que no tienen un control de los costos y gastos, y no miden la factibilidad económica de los ingresos y egresos, de esta forma no pueden obtener un porcentaje de estimación de la rentabilidad económica y financiera del hotel, el cual deben tomarlo en cuenta en el momento de proceder con la planificación de los costos de las habitaciones.

En relación a los costos fijos y costos variables en el Hotel Suite Mediterráneo los informantes señalaron que:

Los fijos son: publicidad, patentes, aportes de Ley, asesoría jurídica y contable. Y los costos variables se destacan: pago a los proveedores; pago de agua, luz, teléfono, gas y Directv, ya que según el consumo del servicio de las habitaciones puede aumentar la capacidad del gasto; el pago de nomina a es otro costo variable porque varía según el horario de trabajo cumplido por el empleado, el bono nocturno y las horas extras”.

Sin embargo, los costos varían en función a la rotación del horario de los empleados, como también del uso del servicio hotelero que presta el Hotel a la clientela.

Esta estimación de los costos variables y los costos fijos en el Hotel es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones. Según Infomipyme (s/f: Documento en línea) “Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los frutos esperados”. Por lo tanto, el registro y control administrativo de estos costos permiten conocer la variación a corto, mediano o largo plazo, con la finalidad saber si ellos alcanzan a cubrir u obtener la utilidad de su

empresa.

En tal sentido, el Hotel Suite Mediterráneo debe considerar la importancia de planificar sus costos, esto ayudarán a corregir algún desvío del pasado y preparar una mejor administración para el futuro.

CONCLUSIONES

- El Hotel Suite Mediterráneo no realiza una planificación de costos y no considera importante este proceso ya que manejan los costos de una forma propia y particular que hasta la actualidad les ha resultado factible dicho proceso.
- Los Departamentos del Hotel continuamente realizan inventarios de material de limpieza, lavandería, vinos y agua, pero no manejan la planificación de costos.
- En el Hotel Suite Mediterráneo se lleva un control continuo en la rotación de habitaciones y dependiendo de esta calculan los gastos en relación a los elementos de control de costos de la producción.

RECOMENDACIONES

- Que el Hotel Suite Mediterráneo realice planificación de los costos para el previo control administrativo de su actividad económica y financiera.
- Que el personal de los Departamentos del Hotel se capaciten en relación a la planificación de costos y ejerzan esta como una más de sus funciones en la realización de los inventarios para un mejor control por áreas de producción.
- Que consideren la planificación de los costos para el control de los costos fijos y los costos variables, y puedan visualizar de forma más efectiva el cálculo de los gastos, la utilidad y rentabilidad económica del hotel.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. (5ª ed). Caracas: Episteme.
- AMAT, J. (1992). **Contabilidad y Finanzas de Hoteles**. EADA Gestión. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- AMAT, J. (1995). *La Contabilidad de Gestión a través de los Indicadores de Control*. Diario Cinco Días. 19 de Septiembre de 1995. Documento en línea). Disponible en: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**[%20sobre%20Contabilidad-0de%20Gestión/Cont%20gest%20a%20através%20de%20indicadores%20-%20Amat.htm](#). (Consulta: 08-07-12).
- CHIAVENATO, I (2000). **Formas de Aplicación de la Evaluación de Desempeño**. México. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc.
- CORIAT, B. (1995). **Pensar al Revés: Trabajo y Organización en la Empresa Japonesa**. 2ª edición. Madrid, España. Siglo XXI Editores.
- DE LA TORRE, F. (1995). **Administración Hotelera. Primer Curso: División de Cuartos**. 2ª. Edición. Editorial Trillas, S.A. México.
- FRANCO, A., ESTEVES, M. Y SOSA, E. (2011), Planificación de costos aplicados en la producción de harina de maíz en la empresa Alimentos Polar Comercial C.A, planta Cumaná, periodo mayo-agosto 2010. Tesis de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

FERNÁNDEZ, M. (2008). **Fundamento de Dirección y Administración de Empresas**. Bogotá – Colombia. Editorial Mcgraw-hill.

FERRER, M. (2004). **Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles**. Actualidad Contable FACES Año 7 N° 8. Mérida. Venezuela.

GONZÁLEZ, A. (2008). **Planificación estratégica, lo que todo director debe saber**. Bogotá -Colombia. Editorial CECSA.

HAMMER, M., Y CHAMPY, J. (1996). **Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa**. 9ª reimpresión. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A.

INFOMIPYME (s/f). *El Costo*. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>. (Consulta: 22/ 07/12).

LEY DE PRECIOS Y COSTOS JUSTOS (2011). Decreto N° 8.331. Caracas, lunes 18 de julio de 2011.

LUTTWARK, E. Diccionario de la Guerra Moderna.

MEJÍAS, M., NOLASCO, N. Y DELGADO, R. (2010). Planificación, control presupuestario y costos de la coordinación de desarrollo social en el área del Comedor Popular, dependiente de FUNDASALUD. Tesis de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

- MENDOZA, N. (2011). *La planificación en el hotel, una necesidad imprescindible*. Documento en línea). Disponible en: <http://www.gsc.es/blogs/productos/?p=359>. (Consulta: 15/06/12).
- MOLINS, M. (1998). **Teoría de la planificación**. Comisión de Estudios de Postgrado. Universidad Central de Venezuela- Caracas.
- MORILLO, M. (2010). **Sistemas de costos de calidad para establecimientos de alojamiento turístico**. Actualidad Contable FACES Año 13 N° 20, Enero - Junio. Mérida. Venezuela.
- NARRO, M. (2009). *Introducción a la Gestión Hotelera*. (Documento en línea). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/58993755/COSTOS-INVENTARIOS>. (Consulta: 04/07/12).
- Pacheco, J. Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). **Indicadores Integrales de Gestión**. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, Colombia.
- POLIMENI, R. FABOZI, F. AADELBER, ARTHUR. (1999). **Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales**. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá – Colombia.
- REVISTA CUBANA DE INFORMACIÓN EN CIENCIAS MÉDICAS** (2006). (Revista en línea) Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol4_2_96/acisu296.htm. (Consulta: 01/06/12).
- ROBBINS, W. (2004). **Elementos de Finanzas Públicas y Organización Empresarial**. 5ta Edición. Caracas. Editorial Mobilibros.

RODRÍGUEZ, D. (2008:30), Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control). Naucalpan de Juárez. - México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

ROMERO, S. (1986). **Principios Fundamentales De La Administración De Empresas.** Editorial Limusa México

SABINO, C. (2002). **El Proceso de Investigación.** Caracas: Panapo.

SALDIVA, M. (2007). **Fundamentos Administración. Financiera.** Décima Edición. Editorial: Mc Graw - Hill.

STONER, J. (1996). **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

SUNKER, O. La Tarea Política del Planificador en América Latina.

TAYLOR, F. (s/f). **Principios de Administración Científica.** Editorial El teneo.

ANEXOS









| Cuadro de Gastos de Proveedores del Hotel Abril | | | | | |
|---|------------|-----------------------|----------|------------------|--|
| Proveedor | Fecha | Fecha de Vencimientos | Nº Fact | Monto | Observaciones |
| Coca-cola | 20/04/2012 | 11/04/2012 | 18296463 | 2.984,76 | 40 cajas de aguas |
| Servicio HMD, C.A | 01/04/2012 | 01/05/2012 | 8726 | 493,56 | Servicio mensual de música ambiental mes abril |
| Servicio HMD, C.A | 01/12/2012 | 31/12/2012 | 4840 | 468,26 | Servicio mensual de música ambiental mes Diciembre; La factura nunca llego a las instalaciones |
| Alcaldía del municipio sucre | 11/04/2012 | 30/04/2012 | Recibo | 9.960,00 | Aseo (2280,00* mes enero-febrero)(2700,00 *mes marzo, mes abril), el aseo se paga cada 3 meses |
| Saneatec | 25/04/2012 | 25/05/2012 | 20696 | 1.572,38 | 40 litros de desinfectante;40 litros de cloro |
| Mítica | 17/04/2012 | 30/04/2012 | 1494 | 1.374,28 | Revisión de equipos de computadora (Leidy);REPARACIÓN DE LOS CABLES DE RED(TERRAZA,OFICINA),Servicio Técnico |
| Sistema de seguridad Nordik | | | | | No a llegado la factura |
| Telcor | 23/04/2012 | 23/04/2012 | 23766 | 509,60 | servicio de repetidora mes abril |
| Mítica | 17/04/2012 | 30/04/2012 | 1495 | 503,40 | Revisión, configuración de red; impresoras; instalación de programas administrativos y nomina, formateo de equipo, respaldar inf; instalación de WINDOWS 7 |
| TOTAL: | | | | 17.866,24 | |

Pago de Nomina 15/04/2012

| Descripción | Monto | Cheque |
|--|------------------|----------|
| Nomina Hotel | 18.015,21 | |
| Nomina Bengue | 8.738,23 | |
| Pago a Personal Eventual | 2.450,00 | 64651950 |
| Prof. Sorbino Salazar | 3.000,00 | |
| Pago de Punto del Bengue del Mes Febrero | 5080,13 | |
| TOTAL A PAGAR: | 37.283,57 | |

Nota: La Nomina del Bengue y los puntos se Cancela con la cuenta 77

Extras:

| | | |
|--------------------|---------|----------|
| La casa de la caña | 7950,01 | 64651951 |
| Isaura Acuña | 774,11 | 63367995 |

Relación de Servicios de MAYO

| Servicios | Nº Fact | Fecha de Vencimientos | Monto |
|------------------|------------|-----------------------|------------------|
| Corpoelec | 06/01/1900 | 19/05/2012 | 2.599,70 |
| Agua | 2703355 | 14/05/2012 | 7.244,25 |
| Telefono | | 18/05/2012 | 994,16 |
| Directv | | 24/05/2012 | 3.514,00 |
| Caja chica hotel | | 15/05-15/06 | 2.000,00 |
| Caja chica hotel | | 15/05-15/06 | 2.000,00 |
| Gas | | Mes Mayo | 1.400,00 |
| TOTAL: | | | 19.752,11 |

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

| | |
|------------------|---|
| TÍTULO | LA PLANIFICACION DE COSTOS EN EL HOTEL SUITE MEDITERRANEO DE CUMANA DEL ESTADO SUCRE AÑO 2012 |
| Subtítulo | |

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|---------------------|-----------------------|--------------------------|
| GUZMÁN B, HEINLE C | CVLA C | 11384008 |
| | e-mail | HEINLEGUZMAN@hotmail.com |
| | e-mail | |
| MARTÍNEZ S, BELÉN C | CVLA C | 10939955 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | CVLA C | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | CVLA C | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Palabras o frases claves:

| |
|---|
| planificación de costos, control, costos de productos de servicios, variación de costos |
| |

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Subárea |
|----------------|--------------------|
| Administración | Contaduría Publica |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Resumen (abstract):

La planificación de los costos es una herramienta que toda empresa hotelera debe considerar, esta permite establecer el proceso de organización, dirección y control a fin de medir y comparar los resultados con algún referente, que el desempeño real se aproxime al esperado, y en caso contrario, analizar las causas para facilitar la toma de decisiones y formular estrategias o medidas de mejora. El costo planificado se determina en la empresa mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos de la actividad económica. Sin embargo, en el Hotel Suite Mediterráneo, ubicado en Cumaná, Estado Sucre, se pudo diagnóstico que no se lleva a cabo la planificación de los costos, lo que puede influir en el buen funcionamiento de este establecimiento hotelero. En el estudio se utilizó el diseño de campo, con un nivel descriptivo, y la información fue recogida mediante entrevistas no estructuradas con preguntas abiertas aplicadas al personal del hotel con la finalidad de que argumentaran sus respuestas y así obtener información más clara y detallada de la situación que atraviesa el Hotel. La investigación permite concluir que, en efecto, no se lleva a cabo la planificación de los costos, y no existen políticas y normas internas para que esta se ponga en práctica como una más de las funciones de los departamentos administrativos para el previo control financiero y permitan conocer la variación de los costos y en otras ocasiones la toma de decisiones en caso de presentar alguna eventualidad en su rentabilidad económica. Así

mismo, esta información permitió proponer una serie de recomendaciones que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail | |
|---------------------|-----------------------------|---|
| Prof: Arenas Rafael | ROL | C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | 4687285 |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | ROL | C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | ROL | C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |
| | ROL | C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Fecha de discusión y aprobación:

| Año | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2012 | 08 | |

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

| Nombre de archivo | Tipo MIME |
|---|------------------|
| Curso Especial de Grado-guzmanmartineza.DOC | Application/word |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciadas en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADAS

Área de Estudio: Contaduría Pública

.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

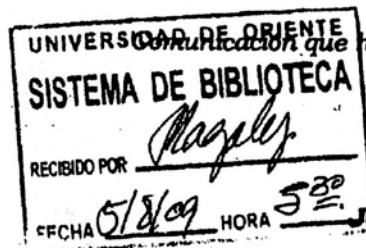
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNELLE
Secretario




C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".



Guzmán Herñle
Autor



Martínez Belén
Autor



Prof: Arenas Rafael
Asesor