

Perfeccionamiento de las fases del coste en la gestión del proceso de alimentación y alojamiento del hotel

Resumen:

Debido a la importancia creciente de la previsión y control de los costos, la investigación sobre el costo real del consumo de alimentos por turista días, a trabajadores y funcionario en funciones de trabajo fuera de su localidad, por concepto de dieta, que influye de manera negativa en el comportamiento del costo, en un Hotel ** de ciudad, Pretende seguir de guía para la toma de decisiones en la instalación con vistas a mejorar su sistema de control de costo y su rentabilidad.

Introducción

Las empresas hoteleras están caracterizadas por la prestación de un conjunto de servicios claramente diferenciado, principalmente dedicado a las actividades de alojamiento y restauración. En realidad estas empresas ofrecen una extensa variedad de servicios combinables entre sí, completamente heterogéneo e intangibles en su mayorías. Estas características principales de los hoteles comportan la necesidad de un cálculo exhaustivo de los costos en lo que incurre para el conocimiento profundo de su gestión en aras de manejar el proceso de toma de decisiones.

Las operaciones de alojamiento y restauración constituyen uno de los mayores problemas al que debe enfrentarse la gestión hoteleras, ya que esta puede representar el éxito de la empresa, si responde a la demanda con una oferta adecuada y si están debidamente en marcha todos los procesos que intervienen en su gestión ; o por el contrario conllevan al fracaso, si no es capaz de satisfacer la expectativas de los clientes o si su gestión es ineficiente o poco competitiva.

Precisamente dada la importancia que tiene la gestión de alojamiento y restauración en la imagen y los ingresos de los hoteles, se debe dedicar una especial atención al control de los costos en estas áreas, especialmente al servicio que se presta a trabajadores y dirigentes en funciones de trabajo fuera de su localidad por concepto de **dieta**

El costo de la mercancías de los productos vendidos, constituyen una de las principales partidas de costos, con una significativa influencia en los costos y gastos de operación en la instalación hotelera; sin embargo aún no se domina con precisión la incidencias exacta en el costo de las mercancías, de factores como el consumo y el rendimiento del servicio prestado.

Esta problemática se hace más crítica por el alza de los precios de los alimentos y la necesidad de la importación de muchos productos en el país, lo que ocasiona un aumento de los costos en los hoteles, y ante ellos se hace necesaria la búsqueda de soluciones, que conlleve a la optimización de los recursos.

Precisamente, debido a lo anterior, es vital en el hotel para lograr una mejor administración de los costos de alojamiento y restauración. Basado en estos aspectos se plantea el problema que da origen a la presente investigación.

Problema investigativo:

En la actualidad se desconoce el costo real del consumo de alimentos y hospedaje por turista días, a trabajadores y funcionario en funciones de trabajo fuera de su localidad, por concepto de dieta, influyendo de manera negativa en el comportamiento del costo, en un Hotel ** de ciudad

Justificación:

Nuestra principal motivación para el desarrollo de este trabajo es conocer la base para controlar y registrar eficazmente los costo de la producción en el servicio de restauración y alojamiento a dirigentes, funcionarios y trabajadores en general, en funciones de trabajo fuera de su localidad o provincia. Por concepto de DIETA.

Objetivo.

Utilizar el costo como herramienta de dirección para detectar las reservas de reducción de costos y gastos, o sea, determinar dónde se pueden disminuir éstos, sin que se afecte la calidad del producto o servicio. Así como conocer el comportamiento de los gastos de las diferentes áreas productivas, determinar las desviaciones si existiera, sus causas y proponer las medidas para su eliminación; decidiendo qué producciones realizar, cuáles sustituir o cuáles innovar, que produzcan el mínimo de gastos. Y se obtengan mejores resultados

Tema . 1 : Marco Teórico.

Una de las cuestiones más importantes relativas al costo de producción o de servicio lo constituye el análisis del costo con sus diferentes técnicas, que se utilizan en dependencia de la disyuntiva que exista. Las formas y métodos de la utilización del costo como herramienta de dirección son muy variados y los mismos se emplean en dependencia de las circunstancias y de las alternativas planteadas.

La entidad objeto de análisis es un establecimiento hotelero de naturaleza heterogena, caracterizada por la prestaciones de servicios en varias actividades claramente diferenciados, principalmente dedicado a la actividad de alojamiento y restauración, que participan individualmente en la rentabilidad de la entidad.

El hotel desarrollo sus funciones sobre las base de Resoluciones, Instrucciones y reglamento del propio Ministerio del Turismo y otros. Por motivo de nuestra investigación es necesario conocer de las regulaciones para la utilización de la capacidades hoteleras administrada por la cadena de Turismo ISLAZUL, por concepto de viaje en función de trabajo de los trabajadores, funcionarios y dirigentes del sistema Turístico¹. Fuera de la localidad. Y otras empresas estatales. Incluyendo este servicio como un segmento más del turismo nacional².

Ejecución y firma de los contratos.

Dentro de la Dirección del Turismo Nacional, donde se establece las relaciones contractuales entre hoteles Islazul, los receptivos nacionales y las diferentes entidades; entidades turísticas, empresas cubanas, empresas mixtas y firmas extranjeras. Se define como.

- ❖ Contrato de entidades turísticas (Dieta Mintur)
- ❖ Contrato de Empresa estatales(Dieta 35.50)
- ❖ Contrato de empresa mixtas o firmas extranjeras (Todos Divisa)
- ❖ Contrato para eventos y reuniones de trabajo (Puntuales)

Particularidades por tipo de contrato

Contrato. Dieta MINTUR. Para los trabajadores del Ministerio de Turismo, se regirán por la disposición del propio Ministerio de Turismo. Resolución No. 6/2007. para el alojamiento y gastronomía.

Los servicios y tarifas que se regirán para cada concepto de dietas en función de trabajo serán como sigue.

¹ Resolución # 12/99, el Ministro de Turismo

² Resolución # 46/2005, del Ministerio de Turismo

Servicios	CUP	CUC	Total
Desayuno	0.50	1.50	2.00
Almuerzo	0.50	3.00	3.50
Comida	7.00	3.00	10.00
Hospedaje	10.00	5.00	15.00
Total	18.00	12.50	30.50

Contrato de Empresa Estatal. Dieta 35.50. Las dietas para las empresas estatales mantendrán el límite de 35.50 pesos, por alojamiento y gastronomía tal y como lo establece la Resolución Conjunta 22 de enero de 1997, del Ministerio de Finanzas y precio - Ministerio de Economía y planificación, ajustándose a lo establecido al monto total de los servicios de alojamiento y gastronomía, por persona. Y la Resolución Conjunta 1/98, de los mismos Ministerios en cuanto a la realización del pago. Aplicando la dieta 35.50, Moneda nacional y un componente en divisa, que cuyo pago se efectuará en la moneda nacional en efectivo y la divisa mediante tarjeta magnética. Los servicios de gastronómicos que se le ofertará al cliente, en desayuno, almuerzo y comida. La instalación hotelera debe de confeccionar no menos de tres tables opcionales, incluyéndole dos líquidos. (Agua mineral, malta, jugo, refresco). Distribuida de la siguiente forma.

Servicios	CUP	CUC	Total
Desayuno	1.00	1.50	2.50
Almuerzo	2.50	4.00	6.50
Comida	2.50	4.00	6.50
Total	6.00	9.50	\$15.50

La prestación de los servicios gastronómicos. La instalación hotelera ISLAZUL, brindará servicios gastronómicos consistente en desayuno, almuerzo y comida al cliente. Estas prestaciones se harán a la carta.

El servicio de alojamiento se brinda como se detalla a continuación, los precios en Moneda Nacional (CUP), se pagan en efectivo y un componente en Moneda Convertible (CUC) que pagaran por noche, tipos de habitaciones y por pax, por tarjetas magnética.

Moneda Nacional CUP			Moneda Convertible CUC		
Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple.	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple
9.00	26.00	43.00	11.00	14.00	17.00

Contrato de Empresa mixtas o Firma Extranjeras. Dieta Todo Divisa: Se autoriza a solicitud de las asociaciones económica internacionales, firmas extranjeras y otras, y previa autorización expresa del Ministro de Turismo, el alojamiento en la cadena hotelera ISLAZUL, a los trabajadores cubanos en las asociaciones económica internacionales y firmas extranjeras, en funciones de trabajo, en este caso se tramitará directo con este grupo y mediante contrato entre la parte, en todos los casos el pago será totalmente en divisa.

ISLAZUL, brindará servicios gastronómicos, consistentes en desayuno, almuerzo y comida, estas prestaciones serán a la carta, según los precios fijados en CUC. El servicio de alojamiento será pactado por la parte teniendo en cuenta la modalidad (plan) y la temporada, alta o baja. Se detalla a continuación.

Precios expresado en CUC por noche por habitación						
Plan	Temporada Alta				Temporada Baja	
	Doble	Sencilla	Triple	suite	Doble	Sencilla
CP	\$28.00	\$17.00			\$26.00	\$15.00
EP	18.00	13.00	20.00	23.00	-	-

Plan. CP: Alojamiento con desayuno incluido. El precio del desayuno es de \$2.50

Plan. EP: Alojamiento. Sin desayuno

Para el plan EP. Para el consumo gastronómico. Esta dieta se rige por lo establecido OM 4038, del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Septiembre 2011.

Tema II: Perfeccionamiento de las fases del costo en la planificación, Cálculo, y Análisis en el servicio de alimentación .

Concepto fases del costo de producción.

Diferentes autores consultados han demostrado la importancia y necesidad de la planeación, registro, cálculo y análisis del costo de producción para el control y la toma de decisiones, pero no abordan estas etapas en un orden lógico o cíclico, se refieren a cada una de ellas de forma independiente, es decir no las definen como fases del costo.

En nuestro país esta teoría de costos está muy relacionada a funciones de la dirección tales como: planeación, organización, dirección y control, posibilitando una mayor interrelación entre las diferentes etapas del proceso contable y directivo.

El desarrollo satisfactorio de cada fase y la interconexión entre éstas, constituyen un elemento indispensable para el funcionamiento del sistema de costo implantado. Lo antes planteado demuestra la especial atención que merece el estudio y análisis de cada una de ellas.

2.1.1- Planeación:

La planificación del costo se debe realizar mediante el análisis del comportamiento de las normas de costos, las series históricas de los mismos incurridos en períodos anteriores, el aprovechamiento de las capacidades, así como la cuantificación de las medidas de reducción que sea posible aplicar avalados por la participación activa de los trabajadores.

Desde el punto de vista económico la planificación del costo debe estar precedida de un minucioso análisis técnico al nivel de cada unidad organizativa de la empresa, de las capacidades utilizadas y los gastos incurridos en el período base y la influencia que puedan haber ejercido los distintos factores técnico–económicos que inciden en ellos.

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción, consiste en la determinación previa de los costos 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.

Métodos de planificación.

1. Método normativo: Este método presenta dos vías de cálculo que se complementan:
 - ❖ Presupuesto de gastos.
 - ❖ Costos unitarios
2. Método de cálculo analítico.

La unidad objeto de estudio trabaja con el **Método de Planificación Normativo**. Lo que debe ser más analítico en su confección. Ya que este consiste en la aplicación de norma y normativas fundamentadas en la utilización de equipos, materias primas y materiales, combustible, fuerza de trabajo, etc. Este método posibilita la compatibilización del plan de costo con el resto de los planes técnicos productivos y con el costo planificado de cada área.

Presupuesto:

Es un estado que muestra una información estimada de los resultados de un programa o plan de operaciones y representa una proyección de condiciones o sucesos futuros

expresados desde un punto de vista monetario, constituye el pronóstico objetivo y las metas a alcanzar por los jefes y trabajadores del colectivo laboral.

El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos generales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos. El punto de partida de un objetivo es la formulación de metas a largo plazos por parte de la gerencia.³

El proceso de fijar metas a largo plazo se conoce comúnmente como **planeación estratégica**. La gerencia debe decidir donde le gustaría que la empresa estuviera en el futuro.

Existen varios tipos de presupuesto: Presupuesto Maestro, Presupuesto base cero, Planeación del programa y sistema presupuestario, Presupuesto de ventas, Presupuesto de producción, Presupuesto de compra de materiales directos, Presupuesto de mano de obra directa, Presupuesto de costos indirectos de producción, Presupuesto de los artículos vendidos, Presupuesto de gastos de ventas, Presupuesto de administración.

La Empresa, tiene establecido en su presupuesto del año, trabajar con un índice de costo de mercancía a 0,40 centavos.

2.1.1- Normas de consumo:

Esta se fundamenta en un documento que rige o establece lo que corresponde a consumir de materiales, mano de obra, electricidad, combustibles y otros gastos asociados en la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. El control de las normas de consumo en la producción o la prestación de un servicio permite conocer el comportamiento del costo y a la alta dirección obtener la información necesaria para la tomar de decisiones.

La unidad confecciona normas de consumo para el servicio de alimentación (desayuno, almuerzo y comida), para trabajadores, funcionarios y dirigentes en funciones de trabajo, por concepto de dieta, que se hospeden en el hotel. Esta norma de consumo se denomina con el nombre de **TABLES**.

Se plantea que estas entidades que prestan servicio de gastronomía en restaurante y cafetería, constaran con no menos de tres tables opcionales incluyéndoles, dos líquidos de producción nacional.⁴

³ Polimeni R. Contabilidad de Costo. Concepto aplicaciones para toma de decisiones gerenciales. Tomo I. Segunda edición

⁴ Resolución No.6 del 18/01/2007, del Ministro de Turismo, en su Artículo #11, inciso c,

Al confeccionar los tables se tiene en cuenta el costo de elaboración de los productos que van a intervenir en cada unos de ellos. Con el objetivo de que haya correspondencia costo –volumen-utilidad. El análisis del “costo - volumen - utilidad” es el aspecto más importante del análisis y control del comportamiento del costo de producción y el mismo tiene una influencia directa en la toma de decisiones gerenciales.

Se ponen de ejemplo tres table. (Desayuno, almuerzo o cena), utilizando diferentes platos fuertes. Y conocer realmente el costo unitario de cada unos de ellos.

<u>Table #1 – Desayuno</u>	
Precio costo: <u>1.64</u>	
➤ Jugo o café con leche	0.20
➤ Bocadito de jamón /queso	0.44
➤ Tostada c/mantequilla	0.17
➤ Café criollo.	0.07
➤ Malta	0.38
➤ Agua	0.38

Fig. #1

<u>Table #2 Almuerzo o cena</u>	
Precio costo: <u>3.03</u>	
➤ Pan c/mantequilla	0.17
➤ Ensalada de vegetales	0.17
➤ Pollo grillet	1.22
➤ Arroz moro.	0.17
➤ Vianda frita	0.31
➤ Postre.	0.22
➤ Agua embotellada	0.38
➤ Refresco enlatado	0.32
➤ Café	0.07

Fig. #2

<u>Table #3 Almuerzo o cena</u>	
Precio costo: <u>2.43</u>	
➤ Pan c/mantequilla	0.17
➤ Ensalada de vegetale	0.17
➤ Escalope cerdo	0.62
➤ Arroz moro.	0.17
➤ Vianda frita	0.31
➤ Postre.	0.22
➤ Agua embotellada	0.38
➤ Refresco enlatado	0.32
➤ Café	0.07

Fig. #3

La dirección de una entidad en ocasiones tiene que decidir cómo adquirir y utilizar los recursos económicos teniendo en cuenta el objetivo trazado. Las decisiones que se toman sobre la producción de un artículo o la oferta de un servicio, no

siempre pueden ocasionar resultados deseables, pero sí hay que tener en cuenta un margen de utilidad que permita reducir costo.

2.1.2 - Fichas de costos.

Por cada producto ya sea, principal o auxiliar o servicio productivo que se preste, se elabora una ficha de costo, que contendrán todos los gastos, como materiales, salarios, y otros gastos, etc. Se puede conocer por anticipado el costo de la producción y el posible precio de ventas. Administra información para el área de elaboración y se obtiene resultado de costo deseado. Varía según la necesidad o la exigencia de la administración.

Las fichas de costos se clasifican en:

1- Teniendo en cuenta la amplitud de su contenido.

- **Fichas de costo detalladas:** Reflejan las normas de consumo de los recursos materiales y laborales así como la normativas de gastos de servicios técnicos, organización y dirección de la producción. En estas fichas las normas debe estar contenidas en unidades físicas; la unidad de medida, el precio o tarifa de cada insumo y el costo unitario del producto sobre la base de la unidad de cálculo adoptada con una estructura por partida de costo.
- **Fichas de costo sintéticas:** Son modelos más resumidos. En esta se refleja los importantes de los costos unitarios de un producto semielaborado o terminado, estructurados por partidas. Suelen ser denominadas hojas de costo.

2- Teniendo en cuenta los objetivo que persigue.

- **Fichas de costo planificadas:** en ella se representa la magnitud máxima de gastos esperados en la producción de una unidad de producto o servicio, se confecciona utilizando normas y normativas que caracterizan la situación optima posible de la producción para el año que se planifica.
- **Fichas de costos Normativas:** Se calculan partiendo de las normas vigentes en una fecha determinada y caracterizada en la situación técnico-organizativa económica de la producción. Se diferencia de las planificadas en que son más dinámicas, es decir, cambian en la misma medida en que varían las normas

- **Fichas de costo proyectada:** Están destinadas a la fundamentación económica de la producción o servicios de nuevas empresas que se constituyen o de la reconstrucción de las existentes o de nuevos procesos tecnológicos.
- **Ficha de costo reales:** Estas caracterizan el costo real de la producción elaborada en el periodo que se informa: cuando se confecciona esta ficha de costo es necesario tener en cuenta que los objetivos de cálculo y la clasificación de los gastos van a ser iguales a las que sirvieron de base para la fichas de costos planificadas, posibilitándose el control de incumplimiento del plan respecto a la reducción del costo

El departamento de operaciones de la Empresa a solicitud de las unidades de negocios y mediante un estricto y minucioso análisis, confeccionas las fichas de costos, por la amplitud de su contenido. Se muestra a continuación.⁵

Empresa: Hotelera ISLAZUL Santiago de Cuba <p style="text-align: center;">FICHAS DE COSTO</p> Instalación: Hotel Rancho Club Nombre Plato : Escalope de cerdo Fecha de confeccionada: 23/08/2010 Raciones a servir: 170grs Cantidad de Raciones:1 Entrante___ Plato fuerte <u> X </u> Guarnición___ Postre___ Otro___ Precio de venta: 1.85 Costo estimado: 0.62 Índice de costo:0.33							
Cód	Ingrediente	U/M	Cantidad	Peso		Precio	Importe
				Bruto	Neta		
	Escalope d/cerdo	U	1	0.115	0.090	0.4100	0.410
	Huevo	U	0.5		0.030	0.088	0.044
	Harina	Kg			0.015	0.6644	0.010
	Aceite	Kg			0.020	1.7673	0.035
	Todo sazón	kg			0.002	4.552	0.009
	Sal	Kg			0.003	0.3382	0.001
	Guarnición	kg		0.06	0.045	1.4001	0.084
	Subtotal						0.5934
	1% de salario y condimento						0.0059
	Gastos Indirecto						0.0178
	Total						0.617
	Valor de la venta Propuesto						1.85
Descripción de la elaboración: Se sazona el bistic y se empana, pasándola por la harina, luego por el huevo batido. Se							

⁵ Ficha de costo. Alimento. Elaborada por la especialista de operaciones, Empresa ISLAZUL

calienta el aceite y se fríe.
Se sirve con la guarnición.
Nota:
La guarnición puede ser algún tipo de vianda o vegetal.

Fig #4

Para la confección de fichas de costo, como se explicaba anteriormente se tiene en cuenta, los Materiales Directos, Mano de Obra Directa y los Costos Indirectos de Elaboración.

Materiales Directos: Todos los materiales involucrados en la fabricación de un producto terminados, que se puede identificar fácilmente con el producto, y representa el principal costo de la materias primas en la fabricación del producto.

Mano de Obra Directa: Toda la mano de obra relacionada con la producción de un artículo terminado que puede identificarse fácilmente con el producto y que representa el principal costo de mano de obra en la fabricación del producto.

Costos Indirectos fabricación: Los costos indirectos son todos los costos de fabricación diferentes al material directo y ala M.O.D que están asociados con el proceso de fabricación. Otros términos que describen esta categoría de costos incluyen, entre otros: otros gastos, gastos generales de fábrica, carga fabril, y gastos de manufactura.

Los C.I.F pueden subdividirse según el objeto de gasto en tres categorías: materiales indirectos, M.O.I, y costos indirectos generales de fabricación.

2.1.3 - Tasa de aplicación para determinar costo indirecto.

Una vez que el nivel de producción y el total del costo indirecto de fabricación se hayan estimado para el periodo, se podrá calcular la tasa predeterminada de aplicación de costo indirecto de fabricación correspondiente a ese periodo. No hy reglas fijas para determinar cual de las bases se deberá usar como denominador. Sin embargo debe haber una relación directa entre las bases y los costos indirectos de fabricación. La formula para calcular la tasa, la cual es la misma independientemente de la base escogida, es la siguiente.

$$\frac{\text{Costo indirecto de fabricación estimado}}{\text{Base de estimación estimada}} \times 100 =$$

Tasa de aplicación de costos indirectos de fabricación por unidad, hora, pesos, *, etc.

Bases expresadas en pesos, la tasa se expresa como porcentaje multiplicando la tasa por 100

Las bases más usuales para la aplicación de los costos indirectos son.

- ❖ Unidades de producción
- ❖ % de costo de materiales directos
- ❖ % de costos de mano de obra directo
- ❖ Horas de mano de obra directa
- ❖ Horas maquinas.

Para la aplicación de la tasa predeterminada de los CIF ilustramos el siguiente presupuesto.

HOTEL **
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
Mes de Agosto 2012
Expresado CUC

Costo indirecto Presupuestado	\$ 2240.00
Ingresos a producir durante el mes	41680.00
Costo estimado de materiales directo	11757.00
Costo estimado de mano de obra directa	
Horas de mano obra directa estimada	

Para la fijación de la tasa de asignación realizamos un estudio de los costos indirectos producción de un mes, para lograr analizar el comportamiento del mismo, de manera que la tasa seleccionada sea lo más cercana posible a la realidad, para ellos utilizamos los datos del balance general del Hotel **.

Una vez determinado el monto de los costos indirectos de producción en CUC y MN por el Hotel **, será utilizado para la fijación de la tasa aplicar, Procedemos a trabajar con el método de Unidades de Producción, que se basa en el presupuesto mensual de costo indirectos de producción del Hotel**, a su nivel de capacidad productiva, mostramos el siguiente ejemplo.

$$\text{Tasa de aplicación de los CIF} = \frac{\text{Costo indirecto fabricación estimado}}{\text{Costo de materiales directo(a usar)}} \times 100$$

$$\text{Tasa de aplicación de los CIF} = \frac{\text{Costo indirecto de fabricación estimado}}{\text{No. Horas hombre estimada}} \times 100$$

La empresa presenta dificultad para la confección de la ficha de costo, esta se encuentran desactualizadas, el índice o coeficiente para la aplicación de los costos indirectos es uno solo para toda la empresa, y no se recalcula hace varios años; las normas de consumo Mano de obra y costos indirectos, requieren ser revisadas con vista a una normación que se ajuste a las condiciones actuales. Pues estos factores son indispensables para la formación de precio y el incremento de la utilidad.

Por otra parte, veamos la **ficha de costo** de alojamiento. Tomado del manual de procedimiento de alojamiento del Hotel, confeccionado por la Lic. Maricela Legrá Wanton, y la Lic. Elisa Calzadilla.

FICHA DE COSTO PARA UNA HABITACION DOBLE⁶.
(Aplicación del Método de Gasto)

	CUC	MN	Total
GASTOS DIRECTOS	\$ 10.9245	\$ 2,9721	\$ 13,8966
- Insumos	0,4375		0,4375
- Desgaste de Útiles	0,2701	0,0006	0,2707
- Desgaste de Lencería	0,4716		0,4716

⁶ Ficha de costo alojamiento. Manual de procedimiento del hotel, autores. Maricela Legrá Wanton y Elisa Calzadilla.

- Lavado de Ropa	1,0065		1,0065
- Mano de Obra Directa		2,2841	2,2841
- Otros Gastos Directos	8,7388	0,6874	9,4262
GASTOS INDIRECTOS	\$ 0,8912	\$ 3,5922	\$ 4,4834
- Gastos de Mantenimiento	0,3144	1,0581	1,3725
- Gastos de Administración	0,5768	2,5341	3,1109
TOTAL	\$ 11,8157	\$ 6,5643	\$18,3800

Figura #5

El alojamiento como base del producto global hotelero:

Como base del producto global, el alojamiento es el elemento más destacado dentro de la actividad de hotelería. Los ingresos por el alquiler de habitaciones son en general los más altos o por lo menos los que dejan mayor margen de beneficios⁷. Así el departamento de regiduría prepara el producto más importante que vende el hotel a través del departamento de Recepción: “las habitaciones de los clientes”. Se puede decir que es quizás la actividad más productiva para el establecimiento, si se trata de lograr diariamente índices de ocupación altos que permitan la obtención de mayores y mejores resultados.

2.1.4 - Presupuesto de costo y gastos por áreas de responsabilidad

Este presupuesto permite 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 los gastos.

La unidad objeto de estudio realiza su presupuesto de costo y gastos basado en cifras histórica. Teniendo en cuenta la potencialidades de mercados.

⁷ Manual básico para recepción hotelera. Autores: Msc: Sandra Guerra Abdul Chani EHTT
Lic: Eduardo Mallorquín EHTH

En la planificación de ambas actividad o producto, (Alimentación y Alojamiento), la utilización de presupuesto le permite controlar y analizar racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales, financieros existente en la entidad, dado que constituye el control de los gastos en el proceso productivo. A un así, existe dificultad para obtener la cifra propuesta del costo de la mercancía, y está dado a irregularidades que no se estuvieron en cuenta en la confección del presupuesto.

Presupuesto Maestro.

	CUC	MN
Ventas	41680.00	5450.00
Alojamiento	11 810.00	2425.00
Gastronomía	29870.00	3025.00
Costos y Gastos Totales	24 343.00	24066.20
Costos	11 757.00	1270.00
Gastronomía	11 757.00	1270.00
Gastos	12 586.00	22796.20
Materiales	2240.00	400.00
Combustibles	2237.00	
Energía	4662.00	
Mano de obra	400.00	11562.00
Impuesto	170.00	4534.20
Depreciación		2200.00
Otros Gastos	2877.00	4100.00
Resultado	17 517.00	18616.00
Costo de Mercancía	0.40	0.42
Costo Total	0.58	4.41

Es preciso que se tenga en cuenta unas series de procedimientos o pasos que debe ser valorado para su implementación:

- ❖ Es necesario un profundo y exhaustivo trabajo dirigido a la obtención de datos relacionados con la actividad principal del Hotel.
- ❖ Realizar las coordinaciones necesaria a nivel de Empresas y el Hotel para determinar los diferentes aspectos a incluir en el presupuesto. En este sentido

el departamento de operaciones de la Empresa debe revisar las fichas de costos de alimentación, el % de la tasa de costo indirecto no es significativa para determinar el costo real de elaboración de un plato o servicio realizado. y se aplique métodos rigurosos del calculo y estimación de los gasto.

- ❖ Es importante introduzcan métodos que faciliten un proceso de planeación más eficiente y a la vez flexible. En este caso no existe una correlación entre el presupuesto de ingresos por alojamiento, con lo presupuestado de turista días.
- ❖ Al confeccionar el presupuesto no se tuvo en cuenta el mercado a operar para la reducción del costo y la obtención de ingresos. Preferentemente con las **Dieta Firma**. (Trabajadores y funcionarios en función de trabajo fuera de su localidad). Este segmento turístico no se contemplo como tal, sino como turismo nacional. Sin tener en cuenta el sistema de pago.

2.2 - Calculo:

El calculo del costo permite el análisis de los gastos incurridos en la producción de un producto o varios, así como de componentes de estos, de la producción en proceso e incluso de la producción defectuosa; garantiza el análisis de la eficiencia de la producción, facilitando la adopción de medidas oportunas para corregir las desviaciones del costo planificado e incrementar la eficiencia de las empresas; constituye a la correcta fundamentación de los indicadores del plan y facilita el análisis en la formación de los precios. Este se efectúa utilizando las agrupaciones de gastos conceptuados dentro de las partidas establecidas que requiera la empresa Constituyen un elemento indispensable para el funcionamiento del sistema de costo implantado. Lo antes planteado demuestra la especial atención que merece el estudio y análisis de cada una de ellas.

2.2.1 – Calculo del costo por área de responsabilidad.

Una de la premisa más importante es lograr una adecuada planificación y control de los comestibles y bebidas, cualquier desviación de los indicadores establecidos puede tener una incidencia negativa en los resultados económicos. Esta presupuestado un costo de mercancía de \$ 0.40, por área de responsabilidad.

2.2.1.1 – Alimentación.

Desayuno. El costo del servicio es de \$1,64, en **Dieta MINTUR** el cliente paga \$ 1.50 CUC y \$ 0.50 MN, en ambas monedas \$ 2.00, al prestar este servicio el costo

de la mercancía se comporta \$ 1.09, CUC y en ambas monedas \$ 0.82. La **Cena**. El costo del servicio es de \$ 2.43, el cliente paga \$ 3.00 CUC y \$ 7.00 MN, en ambas monedas \$ 10.00, el costo de la mercancía en este servicio es de \$ 0.81 CUC y \$ 0.24. Ver fig. 1 y 2.

Desayuno en Dieta 35.50, Empresas Estatales. Paga por el servicio \$ 1.50 CUC y 1.00 MN, moneda total \$ 2.50, el costo de elaboración del servicio es de \$ 1.64, el costo de mercancía obtenido es de \$ 1.09 CUC y \$ 0.65 en moneda total. La **Cena** el costo del servicio es de \$ 2.43, el cliente paga por este concepto \$ 4,00 CUC y \$ 2.50 MN. Moneda total \$ 6.50, el costo de elaboración en este segmento es de \$ 0,60 CUC y \$ 0,37 en moneda total. Ver fig. 1 y 2.

Desayuno en Dieta Todo Divisa. El cliente paga \$ 2.50 CUC, el costo del servicio es de 2.05, el costo de la mercancía es \$ 0.82.

2.2.1.2- Alojamiento:

Veamos la Figura #5 de este trabajo. Muestra que el costo de una habitación doble en CUC, diario es de \$ 11.81 y en MN \$ 6,56 para un costo total en ambas monedas de \$ 18.38, sin embargo.

Dieta MINTUR. Paga por alojamiento \$ 5.00 CUC y \$ 10.00 MN, un total en ambas monedas de \$ 15.00. La habitación es doble, serían \$ 10.00 CUC y \$ 20.00 MN, aún así no compensa el costo de poner una habitación lista con el pago que se recibe del cliente en CUC, con relación a la MN. El hotel obtiene por esta modalidad un **margen positivo** \$13.44, al que no podemos llamar ganancia, ya que todos los materiales, insumos y útiles para la puesta en marcha de la habitación se adquiere en CUC.

Dieta Empresas Estatales 35.50: El alojamiento no se realiza por pax, como la Dieta anterior, sino por habitación y pagan \$14.00 CUC y \$ 26.00 MN, el costo de la habitación es de \$ 11.81, el margen de ganancia en CUC sería de \$ 2.19 y en MN \$19.44, pero como explicaba en la exposición anterior un margen de \$ 2.19, no es significativo para esta actividad. Al igual que la MN.

Dieta Empresa mixta o Firmas extranjeras. Todo Divisa: El servicio de alojamiento será según solicitud de hospedaje. Este tipo de dieta se acoge a dos modalidades de

plan. EP, es solo alojamiento y CP, alojamiento con desayuno incluido, para este plan el cobro de la habitación se tiene en cuenta la temporada, alta o baja.

Un cliente. Hospedado en una habitación doble, en plan CP, en temporada alta paga \$ 28.00 CUC y en temporada baja \$ 26.00, ambas con desayuno incluido por un valor de \$ 2.50, lo que hay que rebajar del principal, El costo de una habitación doble es \$ 11.81 CUC y \$ 6.56 MN, para un total de \$ 18.37, la diferencia en cualquiera de las temporadas es aceptable. Sería (\$7.13 y \$ 5.13) respectivamente

Un cliente. Hospedado en una habitación doble, en plan EP, paga \$18.00 y el costo de la habitación es de \$ 18.37, hay pérdida al presta este servicio.

Claramente en este segmento Dieta Firma, ningunas de las modalidades de dieta da resultado satisfactorio al hotel, en ningunos de los servicios que se presta, excepto **Todo Divisa**, si opera con plan CP. A criterio nuestro buscándole una solución al problema objeto de investigación. La gerencia debe emplear otros métodos para las tarifas pactadas por este servicio sin violar la Resolución No.1 /98 por el Ministerio de Finanzas y precios.

Para determinar el costo del consumo de alimentación por turista días se tomó el table #1 y table #3, el alojamiento por la tabla fig. #5. El costo alimentación es solo en CUC y los ingresos en ambas monedas, En alojamiento el costo es ambas monedas y los ingresos excepto la dieta **Todo Divisa** es en ambas monedas.

Cálculo del Costo e ingresos por turista días en habitación sencilla

Servicio	MINTUR			Empresas 35.50			Todo Divisa		
	CUC		M. Total	CUC		M. Total	CUC		M. total
	Costo	Ingr		Costo	Ingre		Cost	Ingr	
Desayuno	1.64	1.50	2.00	1.64	1.50	2.50	1.64	2.50	2.50
Cena	2.43	3.00	10.00	2.43	4.00	6.50	2.43	6.50	6.50
Alojamiento	5.90	5.00	15.00	5.91	11.00	20.00	5.91	17.00	17.00
Total	9.97	9.50	27.00	9.98	16.50	29.50	9.98	26.00	26.00
Costo		1.05	0.49		0.60	0.45		0.38	0.51

Fig. #6

Ver fig. #6, el costo por servicio de alimentación en Dieta MINTUR, corresponde a 0,90 centavos por turista día en CUC y en moneda total a 0.34 centavo, el costo por alojamiento es de \$1.18 en CUC y en moneda total de 0.61 centavo

Cálculo del Costo e ingresos por turista días en habitación doble.

Servicio	MINTUR			Empresas 35.50			Todo Divisa		
	CUC		M. Total	CUC		M. Total	CUC		M. total
	Costo	Ingr		Costo	Ingre		Cost	Ingr	
Desayuno	3.28	3.00	4.00	3.28	3.00	5.00	3.28	5.00	5.00
Cena	4.86	6.00	20.00	4.86	8.00	13.00	4.86	13.00	13.00
Alojamiento	<u>11.81</u>	10.00	30.00	11.81	14.00	40.00	11.81	28.00	28.00
	<u>6.56</u>			6.56			6.56		
Total CUC	19.95	19.00	54.00	19.95	25.00	58.00	19.95	46.00	46.00
Mon. Total	26.51			26.51			26.51		
Costo		1.05	0.49		0.80	0.46		0.43	0.57

Fig. #7

Con el cálculo del costo e ingresos por turista días, queda demostrado que solo en la modalidad **Todo Divisa**, es rentables para el hotel cuando esta se utiliza en habitación sencilla, no así en habitación doble, analizando desde punto de vista por actividad, es muy bueno el alojamiento dejando margen para cubrir la alimentación que se comporta a un costo de 0.45 centavos estando planificado a 0.40 centavos., **Dieta MINTUR**, el costo de un turista diario en CUC \$ 1.05 y en moneda total \$ 0.37, en las dos opciones, así mismo se comporta **Dieta Empresa** con un costo por turista diario en CUC de \$ 0.60 y en moneda total \$ 0.34, cuando se utiliza habitación sencilla y en doble en CUC a 0.80 centavos y en moneda total a 0.43 centavos.

Algunos directivos plantean que este segmento en moneda total da resultado satisfactorio, y no es así, la moneda total no resuelve la situación económica ni el deterioro del costo de mercancía que presenta el hotel en estos momentos. Todas las compras y operaciones que se realizan para poner en función el servicio diario de alimentación y alojamiento se adquiere en CUC. en escasos servicios que recibe presenta un componente en MN.

Análisis:

La etapa de análisis se basa fundamentalmente en evaluar el 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 las causas que las motivan permitan su conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o minoren las que provoquen efectos negativos en los resultados.

El análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de responsabilidad y básicamente hacia aquellas que deciden el proceso productivo.

El análisis por áreas de responsabilidad debe determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gasto y su ejecución real en el periodo que corresponda, para su posible eliminación.

2.3.1- Comparar por áreas presupuesto y real de ingresos y gastos CUC

Área de Responsabilidad	Presupues - Ingresos	Real Ingresos	Presupues Gastos	Real Gastos	Variación	
					Ingresos	Gastos
Gastronomía	28 917.00	20 473,21	17013,37	14007,54	(8 443,79)	3005,83
Alojamiento	11 810.00	11 036.25	5417,86	5069,86	(773.75)	348,00
Total	40 727.00	31 509,46	22431,23	19077.40	(9217.54)	3353,83

Los ingresos y gastos varían con respecto al plan en cantidad significativa principalmente en la gastronomía, esto fundamenta una vez más lo ante expuesto al no existe una correcta planificación de los ingresos que al no realizar los cálculos de los ingresos y gastos por turistas días. Teniendo en cuenta la característica del hotel.

2.3.2- Determinar punto de equilibrio.

El análisis de Punto de equilibrio es una herramienta útil para estudiar la relación entre los costos fijos, los costos variables y las ventas. El Umbral de la Rentabilidad define cuando los ingresos totales y los costos totales son iguales y no hay en ese punto ni utilidad ni pérdida. Puede ser visto gráficamente o con matemáticas simples. El análisis de Punto de equilibrio puede estar identificado con diferentes enfoques, mostrando cuando las ventas, los precios y las utilidades son suficientes y cuando son insuficientes según los objetivos de la entidad.). El punto de equilibrio se define como el punto donde una empresa no genera ni ganancias ni pérdidas; esto es un nivel donde la Contribución Marginal es de tal magnitud que cubre los costos fijos

Por la característica que posee el hotel, y el servicios que presta, es considerable aplicar como fórmula, la de punto de equilibrio en (pesos de venta), ya que a través de ella obtenemos el punto de equilibrio de manera global, por actividad lo realizaríamos por unidad de producto, pues el interés es conocer este monto en las dos principales

actividad del Hotel que se necesita vender para al menos obtener equilibrio en la modalidad del segmento “dieta firma”. La fórmula es la siguiente.

$$\text{Punto equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$Pvu \times x = Cvu \times x + Cf + U$$

$$MC = Pv - Cvu$$

$$PE = (Cf + Ud) / (Pv - Cvu)$$

Donde.

PE. Punto de equilibrio

PV. Precio de Venta

CV. Costos Variable

CF. Costos Fijos

U. Utilidad

MC. Margen de contribución

Es necesario en este caso agrupar los costos fijos y variables, teniendo en cuenta su relación con el volumen de producción. Se consideró como costos variables: las materias primas, la electricidad, combustible del proceso de producción, y otros gastos asociados al proceso productivo.

Se consideró como costos fijos: El salario, la depreciación, el arrendamiento y otros gastos monetarios ya que se supone que se mantienen invariables, aunque se produzcan cambios bruscos en el nivel de actividad.

Costos reales fijos y variables globales:

Partidas	Costos Fijos	Costos Variables	Total Costos
Materiales		11 631,07	1 734,41
Combustibles		1 142,93	1 142,93
Energía		5 347,62	5 347,62
Mano de Obra	16 724,75		16 724,75
Depreciación	1 605,91		1 605,91
Arrendamiento	3 171,48		3 171,48
Comunicación	320,00	205,98	525,98
Mantenimiento		222,55	222,55
Otros gastos	271,59	2 728,74	2 965,33
Total de costos	22 093,73	21 278,89	43 372,62

Análisis del Punto de Equilibrio Global o en Valores

Algunos autores denominan este punto **umbral de rentabilidad** porque a partir del mismo las empresas ingresan a una zona de ganancia, mientras que por debajo, no cubre sus costos.

Método Ecuación.

Ventas – Costos Fijos – Costos Variables) > 0 entonces = Utilidad

$$(43613.01 - 22093.73 - 21278.89) = 240.39 \text{ Utilidad}$$

PET. 22093.73 = 43 145.91

21278.89

43613.01

El hotel alcanzó el Punto de Equilibrio al vendió \$43145.91. La proporción de los costos fijos en el costo total es bajo., sin embargo, en los servicios, ocurre en general que la proporción de los costos fijos se eleva, en la mayoría de los casos hasta 50% del costo total. En esas condiciones no es posible emplear el costo unitario como punto de referencia para la fijación de la tarifa, ya que no se sabe a priori el volumen de unidades o de servicio que va ser prestado.

El hotel de forma general en el mes de análisis estuvo equilibrio, donde el excedente de cada peso de ventas una vez satisfecha la proporción de costo variables pudo cubrir los costos fijos y utilidad. A pesar de este resultado el análisis por actividad no arroja los mismos resultados. Veamos

Análisis del PE por Actividad

PE (Restaurante)

(Ventas – Costos Fijos – Costos Variables) > 0 entonces: Utilidad

$$(20473.21 - 8744.99 - 12044.24) = (316.02) \text{ Perdida}$$

$$PE = \frac{8744.99}{20473.21} = \$ 21240.65$$

1- 12044.24

20473.21

La actividad de Restaurante posee ingresos de \$ 20473.21 y para alcanzar el punto de equilibrio debe vender 21240.65, la actividad obviamente tiene perdida, en este caso la proporción de los costos fijos es alto por lo que el margen de contribución no cubre los costos variables. Para esto debemos mejorar los costos variables, en este caso los costos son mayores que los ingresos. Se esta claro del porque de este resultado en la actividad de Restaurante (gastronomía). Analizaremos otras formulas matemáticas para conocer por esta actividad cuantos huéspedes deben pasar por el Restaurante para no ganara ni perder. Es decir buscar el punto de equilibrio.

Se verifica en el volumen de venta que, luego de deducidos los costos variables queda un excedente insuficientes que no cubre los costos fijos. En este caso las ventas < costo total, por supuesto no existe utilidad sino perdidas

Ej. El hotel vendió en el mes 436 turistas físico, de ellos 61 turistas extranjeros y 375 turista nacionales. Los 375 turistas nacionales fueron como sigue, Dieta Empresa 37, Dieta MINTUR 23, Todo divida 8 y Ómnibus Nacionales 279, el resto cubanos libre. Por otra parte los 436 turistas físicos hospedados en el hotel corresponden a 999 turistas días, de ellos 454 turistas extranjeros y 545 turistas nacionales. De los turistas días nacionales. Dieta Empresa 82 turistas días, Dieta MINTUR 83 turistas días, Dieta todo divisa 16 turistas días y Empresa de Ómnibus Nacionales 364 turistas días. El resto corresponde a cubanos libre. Los precios sobre el consumo diario en el hotel es como sigue.

- **Empresa.** Desayuno y cena \$ 9.00, alojamiento. \$20.00
- **Mintur.** Desayuno y cena \$ 12,00, alojamiento \$ 15.00
- **Todo divisa.** Alojamiento \$ 15.00
- **Ómnibus Nacionales.** Desayuno, almuerzo y cena \$ 8.70, alojamiento \$27.00.

Los costos variables en alimentación son.

- Empresa. \$ 3.31
- MINTUR . \$ 3.69
- Ómnibus Nacionales. \$ 6.34

Los costos fijos en alimentación se toman del total de los costos fijos incurrido en el mes en dicha actividad, \$ 224,51.

Actividad Gastronomía.

Método Ecuación.

Modalidad: Dieta MINTUR

$$PV_u x = CV_u x + CF + U$$

$$12.00x = 3.69x + 224.51$$

$$12.00x - 3.69x = 224.51$$

$$8.31x = 224.51$$

$$X = \frac{224.51}{8.31}$$

$$8.31$$

$$X = 27 \text{ turistas}$$

Se debe vender en Dieta MINTUR 27 turistas diarios. Si se vende 26 hay perdida y si vende 28 hay ganancia.

Método de Margen de Contribución. En el punto de equilibrio

$$MC = PV - Cvu$$

$$MCu = 12.00 - 3.69$$

$$MCu = 8.31$$

$$PE = (CF+UD) / (PV - Cvu)$$

$$PE = (224.51) / (12.00 - 3.69)$$

$$PE = 224.51 / 8.31$$

$$PE = 27$$

Serian 27 turistas a vender diario en Dieta MINTUR en el punto equilibrio, lo que equivales vender \$ 324.00 (27 x 12.00).

Método de Utilidad Neta.

¿Cuántos turistas deben venderse para producir una ganancias neta del 20% sobre las ventas?

Aplicando la ecuación seria.

$$Vx = CV x + CF + UD$$

$$12.00x = 3.69x + 224.51 + 0.20 (12.00x)$$

$$12.00x = 3.69x + 224.51 + 2.40x$$

$$12.00x - 3.60x - 2.40x = 224.51$$

$$5.91x = 224.51$$

$$X = 224.51 / 5.91$$

$$X = 38 \text{ Turistas}$$

Debe el hotel vender 11 turista mas para obtener una ganancia del 20% so.bre las ventas

Comprobación.

$$\text{Ventas } \underline{\hspace{2cm}} \quad 38 \times 12.00 = 456.00 = 100 \%$$

$$\text{Costos Variables} \quad 38 \times 3.69 = 140.22 = 30.75 \%$$

$$\text{Margen Contribución} \quad = 315.78 = 69.25 \%$$

$$\text{Costos Fijos} = 224.51 = 49.23 \%$$

$$\text{Utilidad neta} = 91.27 = 20.00 \%$$

Modalidad: Dieta Empresa:

$$PV_u x = CV_u x + CF + U$$

$$9.00 x = 3.31x + 224.51$$

$$9.00 x - 3.31x = 224.51$$

$$5.69 x = 224.51$$

$$X = 224.51 / 5.69$$

$$X = 39.45 \text{ Turistas diarios}$$

En este caso debe vender 39 turistas diarios para no ganar ni perder, si se vende 38 el hotel pierde y si vende 40 el hotel gana. \$ 351.00 (39 x 9.00). relacionado con los costos fijos.

Modalidad: Dieta Ómnibus Nacionales:

$$PV_u x = CV_u x + CF + U$$

$$8.70 x = 6.34 x + 224.51$$

$$8.70 x - 6.34x = 224.51$$

$$2.36 x = 224.51$$

$$X = 224.51 / 2.36$$

$$X = 95 \text{ Turistas diarios}$$

A pesar de poseer un objeto social amplio y abarcador en el desarrollo de sus funciones el hotel está destinado a la comercialización del segmento **dieta firma** en las diferentes modalidades. Por lo que presenta limitaciones para el diagrama del beneficio tales como:

- El pago por el servicio que se presta no se corresponde con los gastos incurrido.
- El hotel a pesar de estar destinado para este segmento no mantiene una reserva de 75% de su capacidad en explotación.
- La actividad de Restaurante (gastronomía), posee un costos fijos a un 42% del costo total debe dedicar mas esfuerzo a mejorar la relación costo - precio, de manera tal que el punto de equilibrio se alcance con menos esfuerzos y el margen de utilidad se amplíe.

El objetivo principal de las empresas con costos fijos elevados como en los Hoteles, es la maximización de utilidades, los hoteles encuentran que es económicamente rentable ofrecer tarifas reducidas en temporada de menos turismo. (Temporada baja), siempre que los ingresos adicionales derivados, sobre pasen los costos incurridos. Es decir, esta medida solo es posible en el grado que haya un margen de contribución positivo. Donde los ingresos totales menos los costos variables, cubra el total de los costos fijos.

Conclusiones

Una de las cuestiones más importantes relativas al costo de producción o de servicio lo constituye el análisis del costo con sus diferentes técnicas, que se utilizan en dependencia de la disyuntiva que exista. Las formas y métodos de la utilización del costo como herramienta de dirección son muy variados y los mismos se emplean en dependencia de las circunstancias y de las alternativas planteadas.

La evaluación del servicio prestado en Restaurante y Hospedaje al segmento Dieta Firma. Se llega a la conclusión de.

- El pago por el servicio que se presta no se corresponde con los gastos incurrido.
- El hotel a pesar de estar destinado para este segmento no se garantiza una reserva de 75% de su capacidad en explotación.
- La actividad de Restaurante (gastronomía), posee un costos fijos a un 42% del costo total debe dedicar mas esfuerzo a mejorar la relación costo - precio, de manera tal que el punto de equilibrio se alcance con menos esfuerzos y el margen de utilidad se amplíe.
- Realizar las coordinaciones necesaria a nivel de Empresas y el Hotel para determinar los diferentes aspectos a incluir en el presupuesto. En este sentido el departamento de Operaciones de la Empresa debe revisar las fichas de costos de alimentación, el % de la tasa de costo indirecto no es significativa para determinar el costo real de elaboración de un plato o servicio realizado. y se aplique métodos rigurosos del calculo y estimación de los gasto.
- Es importante introduzcan métodos que faciliten un proceso de planeación más eficiente y a la vez flexible. En este caso no existe una correlación entre el presupuesto de ingresos por alojamiento, con lo presupuestado de turista días.
- Al confeccionar el presupuesto no se tuvo en cuenta el mercado a operar para la reducción del costo y la obtención de ingresos

- La Dirección nacional del Turismo deben realizar fichas de costos al confeccionara la contratación con las Empresas para el segmento Dieta Firma, valorar si es posible en los momentos actuales que vivimos si es conveniente o no prestar este servicio.

Recomendaciones

1. Establecer una política comercial de conjunto con su ministerio, que tenga en cuenta favorablemente los precios de los servicios ofrecidos a clientes, los costos de adquisición de los insumos y los gastos operacionales, que le permita obtener rendimientos.
2. Tener en cuenta los resultados de la investigación que le permita ser eficientes en la administración de su capital de trabajo y facilitar la toma de decisiones a corto plazo.

Bibliografía

1. Polimeni R. Contabilidad de Costo. Concepto aplicaciones para toma de decisiones gerenciales. Tomo I. Segunda edición.
2. Resolución 1/98. Ministerio de Economía y Planificación y Ministerio Finanzas y Precio.
3. Resolución # 12/99, el Ministro de Turismo
4. Resolución # 46/2005, del Ministerio de Turismo
5. Resolución No.6 del 18/01/2007, del Ministro de Turismo, en su Artículo #11, inciso c.
6. Ficha de costo. . Elaborada por la especialista de operaciones, Empresa ISLAZUL
7. Lic. Maricela Legrá Wanton y Lic. Elisa Calzadilla. Manual de procedimiento para la confección de ficha de costo para alojamiento.
8. Manual de procedimiento
9. Manual de Operaciones de Explotación.2012. Hoteles convencionales
10. Msc: Sandra Guerra Abdul Chani EHTT y Lic. Eduardo Mallorquín EHTH Manual básico para recepción hotelera.