



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO FINANCIERO**

**EL SISTEMA DE COSTOS ABC COMO ESTRATEGIA FINANCIERA PARA ELEVAR  
LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO**

**DRA. VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA**

**DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN**

**DRA. ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ**

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**SANTIAGO TAPIA 403 COL. CENTRO C.P. 58000  
MORELIA MICHOACÁN MÉXICO**

**01 (443) 3 16 74 11, 01 (443) 3 26 62 76**

**vhsilva\_17@hotmail.com, galfaro.umich.mx, azamudio.umich.mx**

**COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
EDIFICIO A-II PLANTA ALTA CIUDAD UNIVERSITARIA**

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se hace una propuesta de implementación del Sistema de Costos ABC como Estrategia Financiera para elevar la Competitividad el sector Hotelero.

Hoy en día las exigencias del cliente cada vez son mayores en cuanto a calidad, servicio y precio; es por ello que las tendencias mundiales que actualmente rigen el campo empresarial reconocen que contar con información de costos que les permita conocer cuáles de sus productos y/o servicios son rentables y cuáles no, las lleva a tener una ventaja competitiva sobre aquellas que no la tienen, con dicha información la dirección puede tomar decisiones estratégicas y operativas en forma acertada.

Debido a que al determinar los costos se puede asignar el precio del producto o servicio y analizar cómo se encuentra éste en relación con la competencia.

Palabras clave: Estrategia, Costos ABC Competitividad, Actividades

## **ABSTRACT**

This essay is it about a proposal of the system of costs ABC, such a financial strategy to increase the competition of the hotel business.

Today the customer's requirements, every single day are more in quality services and prices, a cause of it the world tendencies that actually control the managerial field recognize that to count with products are profitable and which not, it takes to have a competitive advantage over that which does not, with such information the direction can take strategies decisions and operating on a correct way.

Due to determinate the costs it can allocate the price of the product and analyze, and how it finds in relation with the competition.

Keywords: Strategy, Activity-Based Costing (ABC), Competitiveness, Activities

## **OBJETIVO:**

El objetivo del presente trabajo es proponer una metodología de implementación de un sistema de costos ABC para aplicarlo en el Sector Hotelero.

## **INTRODUCCIÓN**

En un entorno totalmente competitivo como el actual exige que los directivos necesiten información que les permita tomar decisiones con relación a combinación, diseño de productos y procesos tecnológicos, elementos vinculados a la rentabilidad de la organización a escala global.

Los métodos tradicionales del cálculo de costos fueron diseñados entre 1870– 1920, y en aquel momento la industria dependía principalmente de la labor que realizaba el hombre, el costo del producto fabricado en las empresas tenía una gran proporción de costos directos en relación con la escasa importancia de los costos indirectos, mientras que en la actualidad estos costos se han incrementado de manera importante. Del Río C. (1999).

La asignación de costos indirectos a los diferentes objetivos de costo, especialmente al objetivo final que son los productos terminados o servicios, es sin lugar a dudas el problema más importante a resolver por cualquier sistema de costos, lo que ocasiona la aparición del sistema de costo basado en Actividades ABC.

El Sistema de Costo basado en Actividades, también conocido como ABC (activity based costing), surgió en los años 60 de manera incipiente y su auge se traslada a los años 80, debido a los incrementos en las irrelevancias en los métodos tradicionales de contabilidad. Castellanos E. (2003).

Los sistemas de costeo existentes fueron pensados y diseñados en un principio para las empresas manufactureras, pero hoy vemos cómo todo tipo de organizaciones, incluyendo las de servicios, reconocen la importancia de contar con información referente a sus costos.

La divulgación que tiene actualmente el costeo basado en actividades se debe a Cooper R. y Kaplan R. (1985), ellos tomaron como punto de partida el análisis de los cambios que se venían

originando, en el proceso de producción y comercialización debido a las nuevas técnicas de programación y control que se estaban poniendo en práctica y la necesidad de buscar nuevas técnicas de determinación y análisis de costos, de acuerdo al entorno en que se desarrollan los negocios.

El desconocimiento de los costos trae como consecuencia un bajo nivel de competitividad, debido a que se pierde poder de negociación al no conocer cuánto es lo máximo que se puede gastar en ofrecer un servicio o el valor mínimo que puede pagar el usuario, de tal manera que no se generen pérdidas.

### **OBJETIVO:**

El objetivo del presente trabajo es proponer una metodología de implementación de un sistema de costos ABC para aplicarlo en el Sector Hotelero.

### ESTRATEGIA FINANCIERA

La estrategia de una Compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la Compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una Compañía. David F. (2003).

Una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

Las estrategias de negocios exitosas se basan en la ventaja competitiva sostenible. Una Compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer a los clientes y defenderse de las fuerzas competitivas. Ramírez P., Cabello G. (1996). Existen muchas formas para obtener ventaja competitiva:

- el desarrollo de un producto que se convierte en el estándar de la industria,
- la fabricación del producto mejor logrado en el mercado,
- proporcionar un servicio superior al cliente,
- el logro de costos más bajos que los de los rivales,

- el hecho de tener una ubicación geográfica más conveniente,
- el desarrollo de tecnologías patentadas,
- la incorporación de características y estilos con un mayor atractivo para el consumidor,
- el hecho de tener la capacidad de llevar nuevos productos al mercado con mayor rapidez que los rivales y poseer más experiencia tecnológica,
- el desarrollo de competencias únicas en técnicas de fabricación adaptadas a las necesidades,
- el desempeño de un trabajo mejor que el de los rivales en la administración de la cadena de suministro,
  
- el desarrollo de una marca más conocida y una mejor reputación y el hecho de proporcionar a los consumidores más valor por su dinero (una combinación de calidad, buen servicio y precio aceptable).

Según M. Porter, (1989), las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas llamadas **estrategias genéricas**:

1. Liderazgo en costos,
2. Diferenciación y
3. Enfoque.

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización., procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la participación de oportunidades entre las unidades de negocios

potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación.

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS ABC**

Como respuesta a las necesidades de alineación con la estrategia corporativa, la optimización de procesos y la orientación hacia la generación de valor, las presiones competitivas actuales y las exigencias de los clientes para obtener servicios de mejor calidad y con mayor velocidad, están obligando a las organizaciones a pensar la forma como agregan valor a estos servicios que ofrecen a sus clientes, siendo más competitivas y de mayor calidad. Ramírez P. (2007).

El costo toma una importancia estratégica desde el punto de vista de la determinación de precios y rentabilidades. Los sistemas de estimación de costos tradicionales no reconocen los diferentes recursos utilizados, los costos asociados con los procesos complejos y el margen directo real de cada servicio. Horngren CH. (2007).

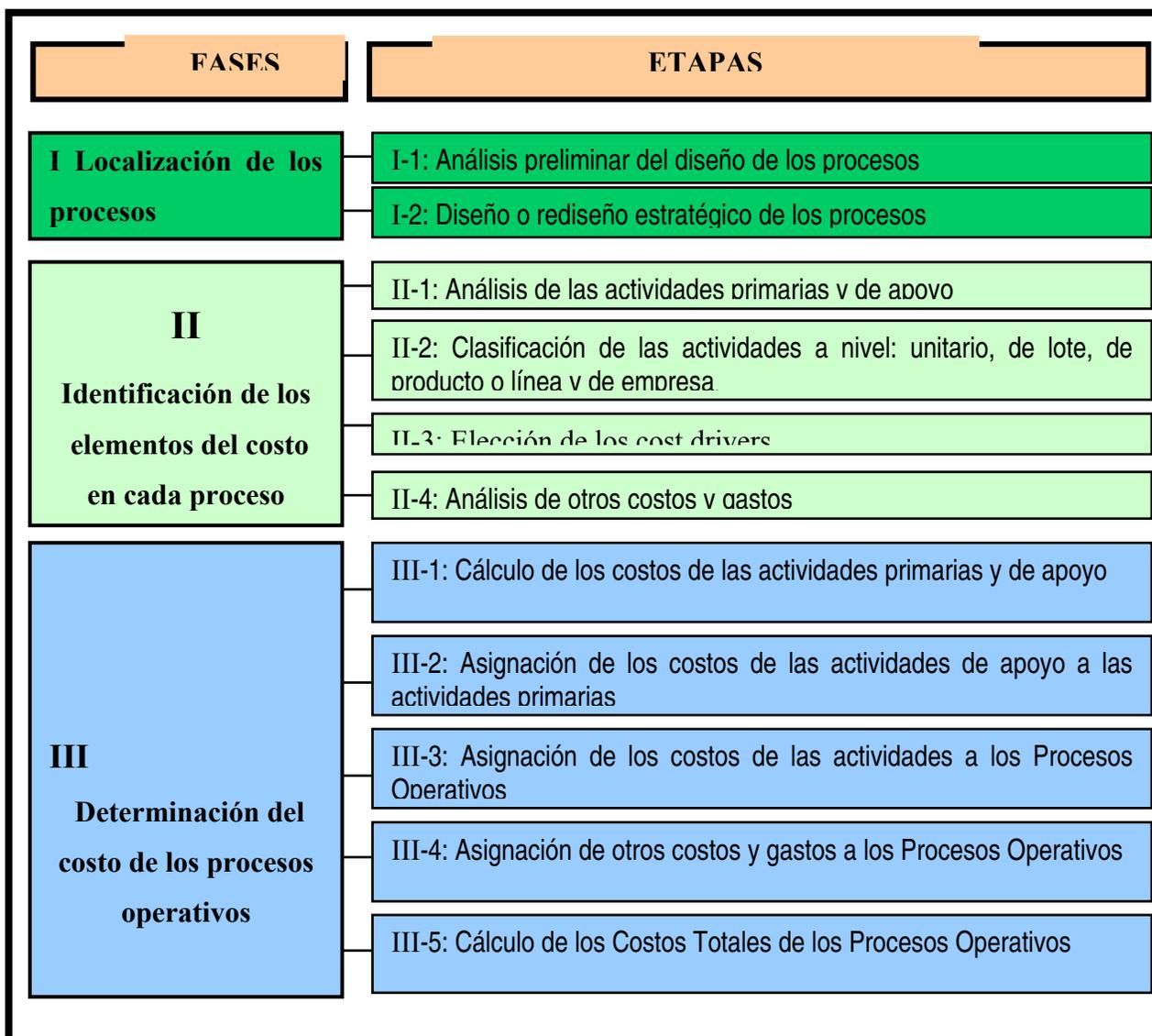
Esto hace que se busquen herramientas administrativas que ayuden a la gerencia en el proceso de toma de decisiones para lograr mejoras en los procesos y reducciones de costos, que permitan obtener una ventaja competitiva. La contabilidad de costos está cambiando radicalmente y es claro que métodos tradicionales que fueron perfectamente válidos para asignar costos hace años ya no lo son. ABC (Sistema de Costos Basado en Actividades), es la respuesta para diseñar sistemas de costos compatibles con las nuevas realidades competitivas y para el cumplimiento de la normatividad, sin producir las distorsiones de precios que los sistemas actuales inducen. Se pretende integrar metodológicamente en el proceso de planeación estratégica la implantación del

sistema de costos ABC como parte del mejoramiento interno de sus procesos de gestión administrativa de presupuestación enfocado por actividades. García H. M., Serrano P.J. (2006). Este sistema proporciona ventajas como son las siguientes:

- El modelo ABC genera cambios operativos en las organizaciones, haciéndolas más rentables.
- La integración de las herramientas y metodologías propuestas dentro de este enfoque.
- El modelo ABC nos permite contar con un criterio sólido de evaluación y apoyo tanto desde el punto de vista funcional como técnico.
- Facilidad en el proceso de incorporación de nuevas estrategias en las Compañías, su proceso de gestión de cambio mediante capacitación de los usuarios y una adecuada estrategia de comunicación del proyecto a toda la organización.
- Plan de mejoramiento orientado a implantar mejoras rápidas, identificadas en el análisis de productividad y en los análisis de rentabilidad fruto.

Teniendo en cuenta los elementos abordados hasta el momento durante el desarrollo de la investigación y conociendo que los sistemas de costos vigentes en la hotelería no permiten proporcionar información confiable se presenta el modelo de diseño del sistema ABC en el sector hotelero.

### Modelo Básico del Sistema ABC



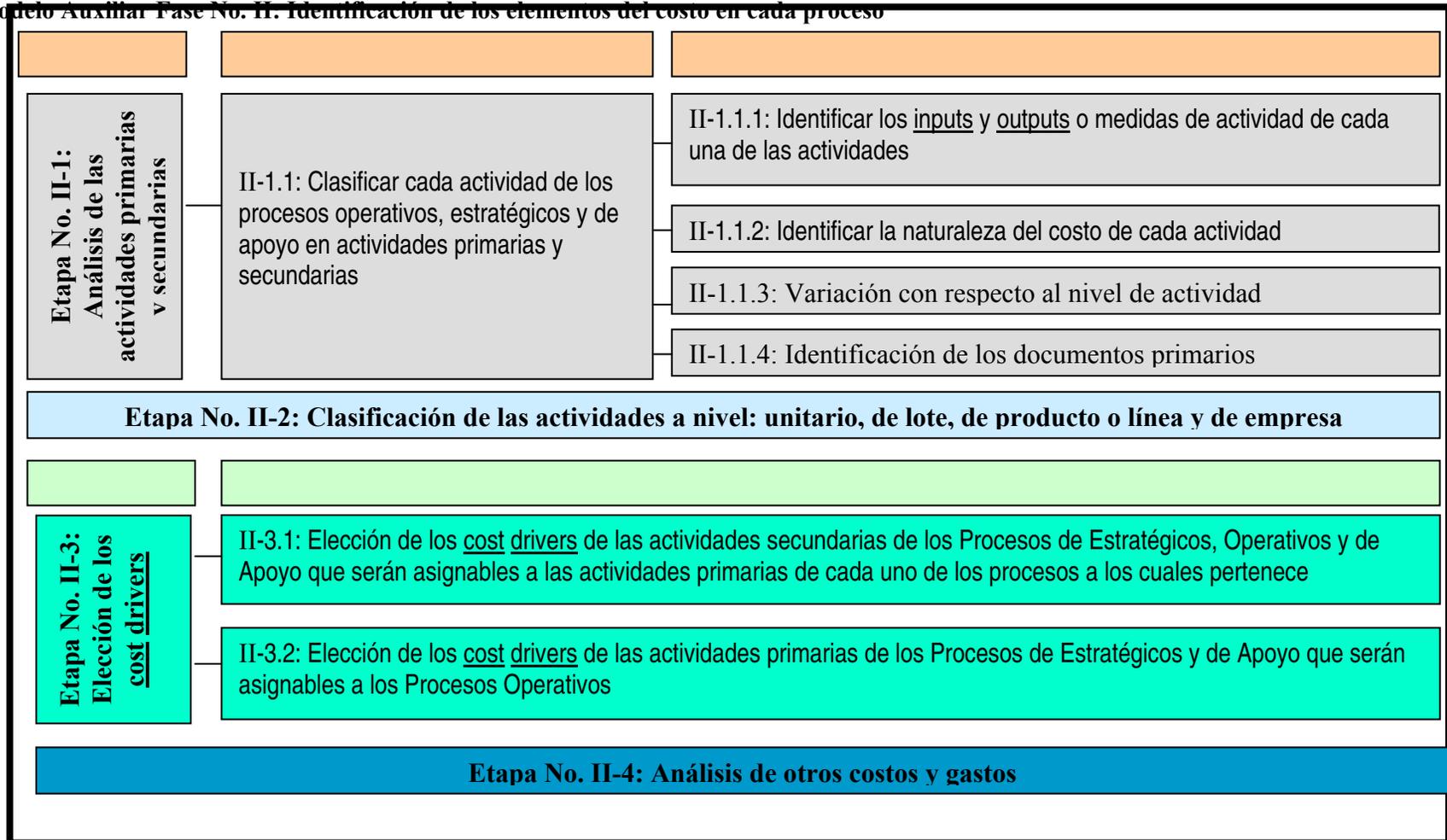
Fuente: elaboración propia

**Modelo Auxiliar Fase I: Localización de los procesos**

ETAPA	PASOS	TAREAS
I-1: Análisis preliminar del diseño de los procesos	I-1.1: Formación del equipo y planificación del proyecto	I-1.1.1: Formar el equipo de trabajo interdisciplinario
	I-1.2: Identificación de los procesos y actividades potenciales del hotel	I-1.1.2: Establecer una planificación del trabajo
	I-1.3: Priorización de los procesos	I-1.3.1: Determinación de los procesos del hotel
		I-1.3.2: Selección de procesos operativos, estratégicos y de apoyo
		I-1.3.3: Relación de los procesos con los objetivos estratégicos
I-1.4: Nombrar al responsable del proceso		
I-2: Diseño o rediseño estratégico	I-2.1: Constitución del equipo de trabajo	
	I-2.2: Delimitar el proceso y los subprocessos	I-2.2.1: Elaboración de la Ficha Técnica de los procesos
		I-2.2.2: Determinación de los subprocessos
		I-2.2.3: Racionalización de las actividades en cada proceso y
		I-2.2.4: Codificación de las actividades
		I-2.2.5: Elaboración del diccionario de actividades
		I-2.2.6: Confección del diagrama <u>As-Is</u> de los procesos y/o
I-2.3: Análisis del valor añadido		

Fuente: elaboración propia

**Modelo Auxiliar Fase No. II. Identificación de los elementos del costo en cada proceso**



Fuente: elaboración propia

**Modelo Auxiliar Fase III: Determinación del costo de los procesos operativos**

ETAPA	PASOS
<b>III-1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias</b>	III-1.1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los Procesos Estratégicos
	III-1.2: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los Procesos Operativos
	III-1.3: Cálculo de los costos de las actividades primarias y secundarias de los Procesos de Apoyo
<b>III-2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias</b>	III-2.1: Asignación de los costos de las actividades secundarias a las actividades primarias del Proceso Estratégico
	III-2.2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso Operativo
	III-2.3: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso de Apoyo
<b>III-3: Asignación de los costos de las actividades a los Procesos Operativos</b>	III-3.1: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos Estratégicos a los Procesos Operativos
	III-3.2: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos de Apoyo a los Procesos Operativos
<b>ETAPA III-4: Asignación de otros costos y gastos a los Procesos Operativos</b>	
<b>ETAPA III-5: Cálculo de los Costos Totales de los Procesos Operativos</b>	

Fuente: elaboración propia

## **DESCRIPCIÓN:**

### **Fase No. I: Localización de los procesos**

Esta fase se desarrolla, con el fin de seleccionar los procesos del hotel, determinando los subprocesos que lo integran y las actividades implicadas, teniendo en cuenta las etapas, pasos y tareas siguientes:

#### **Etapas No. I-1: Análisis preliminar del diseño de los procesos**

##### **Paso No. I-1.1: Formación del equipo y planificación del proyecto**

###### **Tarea No. I-1.1.1: Formar el equipo de trabajo interdisciplinario**

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, los cuales deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión; contar con la presencia de algún experto externo y nombrar al coordinador del proyecto.

###### **Tarea No. I-1.1.2: Establecer una planificación del trabajo**

Consiste en definir un cronograma de trabajo, en el cual esté presente el objetivo de cada sesión, evaluar el grado de avance del proyecto, detectar las dificultades, propuestas de soluciones y orientaciones para la continuidad de la investigación.

##### **Paso No. I-1.2: Identificación de los procesos y actividades potenciales del hotel**

###### **Identificar actividades:**

Con el objeto de asegurarnos que el análisis de las actividades contemple la organización por completo es necesario considerar el organigrama ya que nos proporciona información de todas las áreas funcionales de la empresa sin excepción. Mestres Soler J.r. (1999).

##### **Paso No. I-1.3: Priorización de los procesos1**

###### **Tarea No. I-1.3.1: Determinación de los procesos del hotel**

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se deberá presentar al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación.

###### **Tarea No. I-1.3.2: Selección de procesos operativos, estratégicos y de apoyo**

Todos los procesos que resultaron de la tarea anterior constituyen procesos relevantes del hotel. Sin embargo, con la intención de hacer un análisis más detallado desde el punto de vista del sistema, se

sugiere, clasificarlos en: procesos prioritarios (procesos operativos) y en procesos secundarios (procesos estratégicos y de apoyo).

#### **Tarea No. I-1.3.3: Relación de los procesos con los objetivos estratégicos**

El equipo del proyecto deberá realizar una valoración tomando como referencia el cálculo del impacto en el proceso y la repercusión en el cliente.

Una vez calculado el total de puntos para los procesos, tomando como referencia los de máxima puntuación, deben coincidir con los procesos operativos o claves seleccionados en la tarea anterior, pues los procesos secundarios estarán agrupados alrededor de los prioritarios.

#### **Paso No. I-1.4: Nombrar al responsable del proceso**

Una vez seleccionados los procesos según la clasificación, el equipo de proyecto nombra un responsable para cada uno de ellos, delegando en estas personas el desarrollo de las etapas posteriores y, por consiguiente, el éxito del proyecto.

#### **Etapa I-2: Diseño o rediseño estratégico de los procesos**

##### **Pasó I-2.1: Constitución del equipo de trabajo**

El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño estratégico del proceso teniendo en cuenta su experiencia en las actividades incluidas, la capacidad creativa e innovadora y que exista una persona como mínimo por cada uno de los departamentos que realizan actividades en el proceso. Se recomienda incluir alguna persona ajena a la gestión del proceso que actúe como facilitador, posea formación en esta materia y domine las herramientas de trabajo en grupo.

##### **Paso I-2.2: Delimitar el proceso y los subprocesos**

Para poder gestionar los procesos, se hace necesario realizar las tareas siguientes:

##### **Tarea No. I-2.2.1: Elaboración de la Ficha Técnica de los procesos**

La elaboración de una ficha técnica incluye elementos del proceso que se mencionan a continuación: nombre, responsable, tipo de proceso, finalidad, objetivos, proveedores, clientes, entradas, salidas, otros grupos de interés implicados, contenido del proceso, inicio y fin del proceso, subprocesos, procesos y subprocesos relacionados.

##### **Tarea No. I-2.2.2: Determinación de los subprocesos**

En aquellos procesos que para cumplir su finalidad, necesiten realizar múltiples actividades con diferentes objetivos, es más conveniente desde el punto de vista del análisis dividir los procesos en partes bien definidas para aislar los problemas que puedan presentarse y posibilitar un tratamiento personalizado dentro de un mismo proceso.

Es muy importante definir el alcance del proceso empresarial objeto de estudio y su relación con otros procesos que la organización utiliza para planificar, ejecutar, revisar y adaptar su comportamiento de manera que todos estén de acuerdo con el trabajo que deben realizar.

#### **Tarea No. I-2.2.3: Racionalización de las actividades en cada proceso y subproceso**

Teniendo como referencia el cuestionario inicial sobre procesos y actividades elaborado a partir del Paso No. I-1.2, se propone el cuestionario de descripción de actividades en los procesos y mantener entrevistas constantes con los empleados con el fin de poder determinar cuáles son las actividades que se costearán en los procesos. Lógicamente el objetivo principal es lograr agrupar algunas de ellas o desglosar alguna actividad concreta teniendo en cuenta que pueden existir actividades que fueron identificadas y que son más bien clasificadas como funciones o tareas. Además, hay que tener en cuenta que las actividades que se definan deben implicar costos significativos para no hacer pasos posteriores innecesarios sino diseñar un Sistema ABC sencillo.

#### **Tarea I-2.2.4: Codificación de las actividades**

Para facilitar el trabajo de las restantes fases se hace necesario codificar las actividades, por lo que se propone la estructura de código siguiente:

1	2	3	4
---	---	---	---

**1:** representa el proceso, o sea, un proceso estratégico, operativo o de apoyo.

**2:** representa un subproceso que está contenido en el proceso.

**3:** representa el símbolo que separa el número de la actividad del nombre del proceso y el subproceso.

**4:** representa el número de la actividad.

Ejemplo: en el Proceso Operativo de Alojamiento, existe el Subproceso de Recepción y se define la actividad: realizar reserva, por tanto, el código sería: OAr-3.

#### **Tarea No. I-2.2.5: Elaboración del diccionario de actividades**

Una vez confeccionada una primera lista de las actividades que se encuentran en cada proceso o subproceso y teniendo en cuenta el cuestionario de descripción de las actividades en los procesos, se debe elaborar un diccionario de actividades que tenga una definición elemental de cada una, con sus objetivos y tareas, de forma tal que se cumpla con las fases del ciclo de vida de tareas: planificación, realización, comprobación y actuación

#### **Tarea No. I-2.2.6: Confección del diagrama As-Is de los procesos y/o subprocesos**

El diagrama del proceso As-Is (tal como es) sirve para representar gráficamente el flujo de trabajo o de información, de manera que los miembros del equipo posean mejor visibilidad del proceso y

entiendan la secuencia del mismo. Este diagrama muestra las etapas a seguir para producir el output y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

### **Paso No. I-2.3: Análisis del valor agregado**

Se clasifican todas las actividades según la clasificación de Porter (1985) a) actividades que agregan valor, b) actividades que no agregan valor. Después, cada una de ellas es analizada desde las perspectivas interna y externa, analizando los grupos de interés implicados en el hotel.

## **Fase No. II: Identificación de los elementos del costo en cada proceso**

En esta fase se identifican los elementos del costo de las actividades en cada proceso; de esta forma las actividades se convierten en el núcleo del modelo, teniendo en cuenta las etapas, pasos y tareas siguientes:

### **Etapas No. II-1: Análisis de las actividades primarias y secundarias**

#### **Paso No. II-1.1: Clasificar cada actividad de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo en actividades primarias y secundarias**

En este paso las actividades se analizan en cada uno de los procesos, para ser clasificadas en primarias y secundarias, debido a que las actividades primarias pueden relacionarse de forma directa con el objeto de coste de la empresa y, en determinadas ocasiones, requieren la realización de otras actividades de carácter secundario. A fin de realizar una correcta identificación del generador del costo para la actividad.

#### **Tarea No. II-1.1.1: Identificar los inputs y outputs o medidas de actividad de cada una de las actividades**

En este paso se identifican todos los inputs y outputs de cada una de las actividades primarias y secundarias, es decir, las entradas necesarias para que comience cada actividad y las salidas que se obtienen de cada una de ellas y que implica al recurso consumido por parte de la misma.

#### **Tarea No. II-1.1.2: Identificar la naturaleza del costo de cada actividad**

Se identifica la naturaleza de los costos de las actividades atendiendo a los elementos integrantes del mismo, es decir, materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos (material indirecto, mano de obra indirecta y otros costos), conociendo de esta forma cómo estarán conformados los costos de todas las actividades.

#### **Tarea No. II-1.1.3: Variación con respecto al nivel de actividad**

Se analizan las actividades en relación a sus fluctuaciones con respecto al nivel de actividad<sup>2</sup>, o sea, si son: fijas, variables o mixtas.

**Tarea No. II-1.1.4: Identificación de los documentos primarios**

A cada actividad se le identifica el documento primario, o sea, el documento de base que servirá para registrar contablemente la actividad.

**Etapa No. II-2: Clasificación de las actividades a nivel: unitario, de lote, de producto o línea y de empresa** Cooper y Kaplan (1999).

Una vez realizada la clasificación de la etapa II-1 se recomienda realizar otra clasificación en función del nivel al cual se realizan, en cuatro categorías:

- actividades a nivel unitario,
- actividades a nivel de lote,
- actividades a nivel de producto,
- actividades a nivel de empresa.

**Etapa No. II-3: Elección de los cost drivers**

Para los costos de las actividades que serán asignados a otras actividades, se deberán elegir los cost-drivers, que mejor respeten la relación causa-efecto entre:

Consumo de Recursos → Actividad asignada → Actividad

Asimismo, entre los que cumplan la anterior condición, se deberá tener en cuenta, aquel que sea más fácil de medir e identificar.

**Paso No. II-3.1: Elección de los cost drivers de las actividades secundarias de los Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo que serán asignables a las actividades primarias de cada uno de los procesos a los cuales pertenece**

En efecto, dentro de cada actividad secundaria que se realice en los Procesos de Estratégicos, Operativos y de Apoyo se deberá elegir aquel cost-driver, que mejor respete la relación causa-efecto entre:

Consumo de Recursos → Actividad secundaria → Actividad primaria

Asimismo, se deberá tener en cuenta los aspectos explicados en la **Etapa No. II-3**.

**Paso No. II-3.2: Elección de los cost drivers de las actividades primarias de los Procesos de Estratégicos y de Apoyo que serán asignables a los Procesos Operativos**

Para cada actividad primaria que se realice en los Procesos Estratégicos y de Apoyo se deberá elegir aquel cost-driver, que mejor respete la relación causa-efecto entre:

Consumo de Recursos —————> Actividad primaria —————> Procesos Operativos

Asimismo, se deberá tener en cuenta los aspectos explicados en la **Etapa No. II-3**.

**Etapa No. II-4: Análisis de otros costos y gastos**

Existen costos y gastos que no pudieron ser identificados para cada actividad por no tener la forma más correcta de imputar su costo, por lo que en esta etapa se determinará a quién se les asignarán (Proceso Operativo o Gasto del Período) y cómo se asignarán.

**Fase III: Determinación del costo de los procesos operativos**

Durante esta fase se elabora el Manual de Procedimientos para el cálculo del costo de los procesos, el cual contiene el cálculo del costo de las actividades de cada proceso y su explicación.

**Etapa No. III-1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo**

Para realizar esta etapa se tienen en cuenta: **Paso No. II-1.1**; **Tarea No. II-1.1.2** y **Tarea No. II-1.1.4**, de la **Fase II**.

**Paso No. III-1.1: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos Estratégicos**

**Paso No. III-1.2: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos Operativos**

**Paso No. III-1.3: Cálculo de los costos de las actividades primarias y de apoyo de los Procesos de Apoyo**

**Etapa No. III-2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias**

Para realizar esta etapa se tiene en cuenta: **Paso No. II-3.1**, de la **Fase II**.

**Paso No. III-2.1: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso Estratégico**

Para realizar este paso se tiene en cuenta el **Paso No. III-1.1**.

**Paso No. III-2.2: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso Operativo**

Para realizar este paso se tiene en cuenta el **Paso No. III-1.2**.

**Paso No. III-2.3: Asignación de los costos de las actividades de apoyo a las actividades primarias del Proceso de Apoyo**

Para realizar este también se tiene en cuenta el **Paso No. III-1.3**.

**Etapa No. III-3: Asignación de los costos de las actividades a los Procesos Operativos**

Para realizar esta etapa se tiene en cuenta el **Paso No. II-3.2**, de la **Fase II**.

**Paso No. III-3.1: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos Estratégicos a los Procesos Operativos**

Para realizar este también se tiene en cuenta el **Paso No. III-2.1**.

**Paso No. III-3.2: Asignación de los costos de las actividades primarias de los Procesos de Apoyo a los Procesos Operativos**

Para realizar este también se tiene en cuenta el **Paso No. III-2.3**.

**Etapa No. III-4: Asignación de otros costos y gastos a los Procesos Operativos**

Para realizar esta etapa se tiene en cuenta la **Etapa No. II-4**, de la **Fase II**.

**Etapa No. III-5: Cálculo de los Costos Totales de los Procesos Operativos**

Los costos asignados directamente a los Procesos Operativos o a través de cost-drivers, se determinan con el objetivo de conocer cuánto le cuesta al hotel cada Proceso Operativo.

Para realizar esta etapa se tienen en cuenta las **Etapa No. III-3** y **No. III-4**.

## CONCLUSIONES

En la medida de aplicación del sistema de costos basado en actividades ABC se demuestra que es posible abatir los costos actuales del sector hotelero, permitiéndole a la empresa elevar su competitividad y una mejor toma de decisiones.

Por ser la hotelería una empresa de servicios, tener altos costos indirectos, desarrollarse en un entorno altamente competitivo, y estar necesitada de tener una mayor eficiencia económica el sistema ABC se considera el más adecuado por las siguientes razones:

- Este sistema proporciona la posibilidad de pasar de un presupuesto estático a uno dinámico.
- La mayoría de los sistemas alternativos no ofrecen la estructura adecuada para captar la información relevante del costo.
- Permite ofrecer información estratégica adicional a través del rastreo de productos.
- Con el ABC se pone de manifiesto los efectos de las fallas de calidad permitiendo a la empresa, enfocar la reducción de estos costos ocultos.
- Permite mejorar la percepción en la causa de los costos.
- La Implantación del ABC permite una mejor asignación de los costos indirectos a los productos y/o servicios, además de posibilitar un mejor control y reducción de éstos, aporta más información sobre las actividades que realiza la empresa, permitiendo conocer cuáles aportan valor agregado y cuáles no, dando la posibilidad de reducir o eliminar estas últimas, permite relacionar los costos con sus causas, lo cuál es de gran ayuda para gestionar mejor los costos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Castellanos J.E., (2003), "Revisión crítica al ABC y a los Nuevos métodos de costeo" ed. DIFCA-UNAM
- David Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica 9na ed. PEARSON.
- Del Río G. C., (1999), Costos III variable, integral-conjunto, A.B.C., Ed. ECASA.
- Drucker P., (1996), "La administración en una época de grandes cambios" ed. Sudamérica
- García H. M. A., Serrano P. J., (2006), "Costeo basado en Actividades". Revista del Instituto Internacional de "Costos, Productividad y Rentabilidad", 18. Edición UNAM.
- Horngren CH. (2007), "Contabilidad de costos un enfoque gerencial" Ed. Person, México
- Kaplan R., Cooper R., (1999), "Coste y Efecto" ed. Gestión
- Mestres Soler, J. R. (1999): Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera Ediciones Gestión 2000, 2ª ed. Barcelona
- Ramírez P. D., (2007), Contabilidad Administrativa, Mc Graw Hill, México
- Ramírez P. Cabello G., (1996), "Empresas competitivas" Ed. Mc. Graw Hill México