



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**La clasificación de partidas contables costo-gasto y el
impacto en el análisis operacional de un hotel en Tumbes,
Perú**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

María Alejandra Ríos Sosa

Revisor(es):

Mgtr. María Elena Arce Almenara

Piura, agosto de 2019

A Dios a mi familia y a todas las personas que
fueron partícipes de este largo camino de estudio.



Resumen Analítico-Informativo

La clasificación de partidas contables costo-gasto y el impacto en el análisis operacional de un hotel en Tumbes, Perú

María Alejandra Ríos Sosa

Revisor(es): Mgtr. María Elena Arce Almenara

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, agosto de 2019

Palabras claves: Análisis Operacional/ costo/ gasto/ clasificación/ estructura/ rentabilidad.

Introducción: El propósito de una organización lucrativa es poder subsistir y crecer con el paso del tiempo y sus resultados. Para lo cual, periodo a periodo deben lograr tener un margen positivo que les genere utilidades, optimizando sus recursos y disminuyendo costos y gastos. Los directivos miden la eficacia y la eficiencia de su equipo a través de un análisis operacional, el cual debe estar bien estructurado clasificando cada partida con la cuenta contable y centro de beneficios correspondiente.

Metodología: El primer paso para lograr una buena clasificación y presentación de resultados es tener claro los conceptos y normas contables. Segundo, si la organización se rige bajo presupuestos, tener claro qué información se utilizó para elaborar los mismos. Finalmente, cuidar que la rentabilidad por departamento sea lo más confiable posible.

Resultados: Se logró cambiar políticas de la organización sobre la clasificación de partidas y atención al cliente. Se mejoró la presentación de los resultados.

Conclusiones: Tener una estructura de resultados bien desarrollada, permite a los directivos y su equipo tomar decisiones acertadas.

Fecha de elaboración del resumen: 05 de agosto de 2019

Analytical-Informative Summary

La clasificación de partidas contables costo-gasto y el impacto en el análisis operacional de un hotel en Tumbes, Perú

María Alejandra Ríos Sosa

Revisor(es): Mgtr. María Elena Arce Almenara

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Título de Contador Público

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, agosto de 2019

Keywords: Operational Analysis / Cost / Expense / Classification / Structure / Profitability

Introduction: The purpose of a lucrative organization is to be able to survive and grow over time and its results. For which, period by period they must have a positive margin that generates profits, optimizing their resources and reducing costs and expenses. Managers measure the effectiveness and efficiency of their equipment through an operational analysis, which it should be well structured classifying each item with the accounting center account and corresponding benefits.

Methodology: The first step to achieve good rankings and presentation of results is to have clear concepts and accounting standards. Second, if the organization is governed by budgets, it is clear what information was used to develop the same. Finally, take care department profitability as reliable as possible.

Results: The organization's policies on the classification of items and customer service were changed. The presentation of the results was improved.

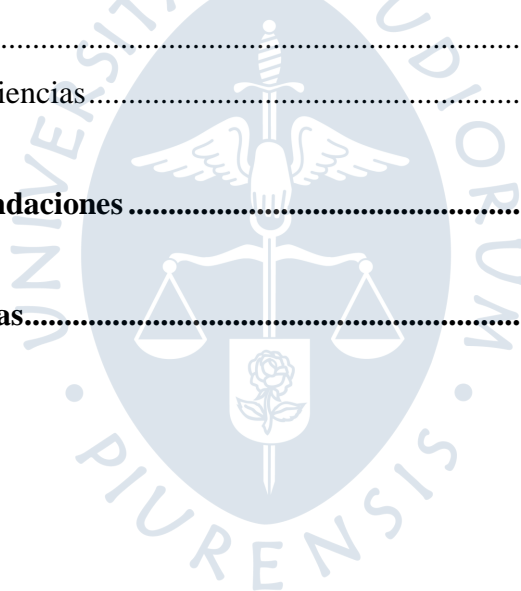
Conclusions: Having a well-developed structure results, it allows managers and team make good decisions

Summary date: august 05, 2019

Tabla de contenido

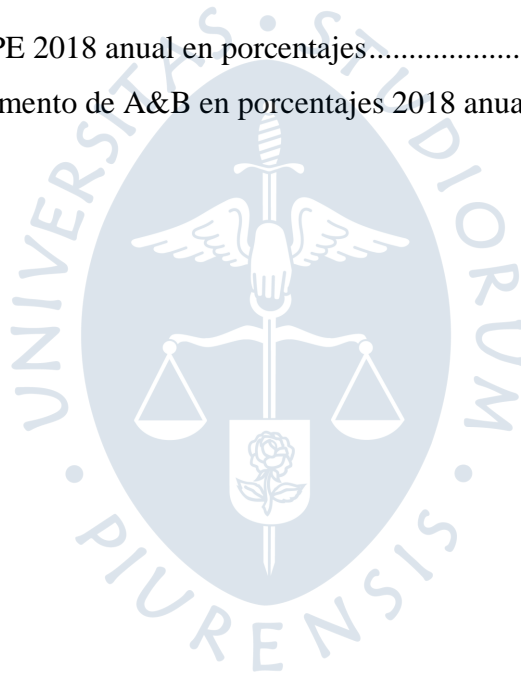
Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Actividad	4
1.1.3. Misión y visión de la empresa	4
1.1.4. Organización	5
1.2. Descripción general de la experiencia	6
1.2.1. Actividad profesional desempeñada	6
1.2.2. Propósito del puesto	6
1.2.3. Productos	7
1.2.4. Resultados concretos logrados	8
Capítulo 2 Fundamentación	11
2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional	11
2.1.1. Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos y de Gestión	11
2.1.1.1. Contabilidad Financiera	11
2.1.1.2. Contabilidad de Costos	12
2.1.1.3. Contabilidad de Gestión	12
2.1.2. Costo y gasto	13
2.1.3. Presupuesto	14

2.1.4. Rentabilidad	14
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	15
2.2.1. Problema 1	15
2.2.2. Problema 2	16
2.2.3. Problema 3	17
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	21
3.1. Aportes	21
3.1.1. Simulación de ANAOPE anual	21
3.1.2. Rentabilidad	22
3.1.3. Política de comportamiento futuro	23
3.1.4. Diseño e implementación de cuadros de medición, consumo y venta de alimentos	23
3.2. Desarrollo de experiencias	24
Conclusiones y Recomendaciones	25
Referencias bibliográficas	27



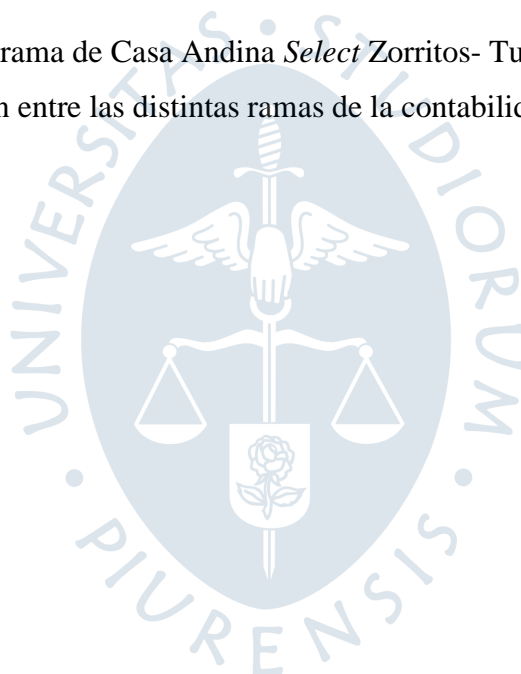
Lista de tablas

Tabla 1.	ANA OPE 2018 anual en porcentajes.....	22
Tabla 2.	Departamento de A&B en porcentajes 2018 anual.....	22



Lista de figuras

- Figura 1. Organigrama de Casa Andina *Select* Zorritos- Tumbes..... 5
- Figura 2. Relación entre las distintas ramas de la contabilidad..... 13



Introducción

“Un factor clave en la calidad de la toma de decisiones es siempre la información sobre todas aquellas variables que, directa o indirectamente, pueden influir en el resultado de la decisión” (Rosanas, 2005, p.17), y es la contabilidad una fuente que genera información útil y evalúa en términos monetarios las alternativas que se presentan para una decisión.

El objetivo principal del presente Trabajo de Suficiencia Profesional es resaltar la importancia de clasificar las partidas contables en sus cuentas correctas, para que la estructura de un estado financiero no se vea perjudicado ni se alteren los márgenes.

En el primer capítulo, el autor ha decidido centrar al lector en el negocio seleccionado de estudio, el hotelero. Para poder entender a una organización, es imprescindible saber cuál es su giro, a qué se dedica, cómo genera beneficios económicos y cómo está organizada, definiendo quién debe tomar las decisiones. Asimismo, dentro de la organización se explica las funciones que desempeña el autor del informe y los logros obtenidos gracias a su formación universitaria.

En el segundo capítulo se explican los conceptos que se usarán para desarrollar cada uno de los problemas suscitados referentes a la clasificación de partidas contables, marcando las acciones tomadas y los resultados obtenidos.

En el tercer capítulo, el autor usará su experiencia profesional como la oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en su vida universitaria, en situaciones reales que atraviesa una organización, qué aportes nuevos ha podido implantar en pro de la mejora de la misma.

Por último, con toda la explicación y desarrollo del informe se llegará a conclusiones concretas y recomendaciones para la mejora continua.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Nessus Hoteles Perú S.A bajo el nombre comercial de Casa Andina, fue fundada en febrero del año 2003 con el primer establecimiento en Chiclayo. Hoy se consolida como una cadena de hoteles con 29 establecimientos a nivel nacional, distribuidos en 18 destinos y con un proyecto llamado “Plan Cumbre 2021” que consiste en afianzar los valores de la marca para en un futuro lograr la internacionalización.

Sus tres marcas muy diferenciadas hacen que el viajero, según su necesidad y preferencia, elija entre hoteles *Standard* (con categorización de tres estrellas), *Select* (marca de cuatro estrellas) y *Premium* (cinco estrellas) con ubicación, servicio y tarifas al alcance de todos.

1.1.1. Ubicación

El presente trabajo se centra en el hotel ubicado en la carretera Panamericana Norte km 1232 Bocapán – Zorritos, exactamente a 40 minutos del aeropuerto del departamento de Tumbes. Lleva el mismo nombre de la cadena hotelera, Nessus Hoteles Perú S.A bajo la marca *Select*.

1.1.2. Actividad

Se enfoca en proporcionar a los huéspedes el servicio de alojamiento, alimentación, recreación y otras actividades como instalaciones para eventos corporativos y sociales, *spa*, sauna y gimnasio. El hotel cuenta con 75 habitaciones funcionales 100 % no fumadoras.

Dentro de la tarifa ofrece desayuno buffet, conexión Wifi y aparcamiento. El restaurante que se encuentra dentro se llama La Plaza Bar & Grill y vende platos típicos de la zona basados principalmente en pescado.

Tiene dos salas amplias (Sala Amotape y Sala Bocapán) con capacidad para realizar eventos de hasta 250 personas. Servicio de catering con variadas opciones de alimentación, así como equipos y personal altamente entrenado.

1.1.3. Misión y visión de la empresa

Según la política del sistema integrado de Nessus Hoteles Perú S.A recuperado de la web:

Misión: crea experiencias auténticas que van más allá de lo que el viajero espera, superando expectativas.

Visión: ser la cadena hotelera referente en el mundo gracias a sus colaboradores, excelencia en el servicio y resultados extraordinarios.

Casa Andina se rige mucho por los valores que profesa: integridad, trabajo en equipo, vocación de servicio, atención al detalle y espíritu de superación; marcando siempre a sus colaboradores la cultura de servicio C.A.S.A:

- **C-CONECTO:** generar conexión con los viajeros a través de dos factores clave; la mente positiva y la comunicación no verbal.
- **A-ATIENDO:** recibir y acoger personas con autenticidad y calidez, teniendo como base natural el amor por el trabajo y la pasión por el servicio.
- **S-SORPRENDO:** generar un efecto en el otro con su forma de comunicar y actuar.
- **A-ASEGURO:** se refiere a la necesidad de que cada tarea sea llevada con éxito hasta el final.

1.1.4. Organización

- **Gerencia:** Responsable de la toma de decisiones pues es el representante legal en Zorritos - Tumbes y reporta a gerencia regional y corporativa.
- **Administración:** Se encarga de participar en la toma de decisiones basando su criterio en beneficios económicos, tiene a cargo al área de Logística y Tecnología de la Información. El área está compuesta por un equipo de 5 personas.
- **Gestión humana:** Se encarga de todos los temas relacionados al personal, ayudando a promover un buen clima laboral.
- **Mantenimiento:** Cuidado de las conexiones de servicios públicos e instalaciones del hotel. 7 personas conforman su equipo.
- **Alimentos & Bebidas:** Encargado de ofrecer un buen servicio de atención a los pasajeros en restaurante, *pool bar*, *beach bar* y actividades como cine y *karaoke*. A cargo de un equipo de 20 personas.
- **Recepción:** Recibe a los huéspedes asignándoles habitaciones y se encarga de la facturación. Lo conforman 12 personas, incluyendo el auditor nocturno.
- **Cocina:** Preparar los platillos bandera del hotel. El equipo está conformado por 15 personas incluyendo el chef y su jefe de partida.
- **Housekeeping:** Mantener la limpieza, orden y detalle al máximo en las habitaciones y demás instalaciones del hotel.
- **Eventos:** Se encarga de ofrecer las instalaciones a los viajeros que necesitan tener alguna celebración y llevarla a cabo.

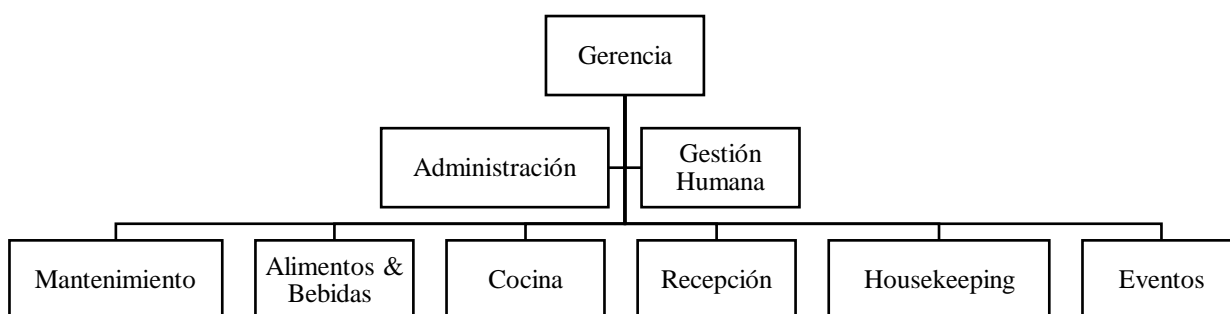


Figura 1. Organigrama de Casa Andina *Select* Zorritos- Tumbes
Fuente: Elaboración propia

1.2. Descripción general de la experiencia

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

En octubre 2017, después de un año y medio de formar parte de KPMG (una de las *Big Four*), el autor del presente trabajo pasó a ser parte de la cadena hotelera Nessus Hoteles Perú S.A. como asistente administrativo en el establecimiento de Piura (ex Hotel Rio Verde). Las funciones a cargo fueron:

- Análisis de cuentas de gasto para la emisión del reporte corporativo mensual.
- Conciliación de caja, tarjetas, documentos migrados al sistema *paperless*.
- Registro de provisiones en SAP.
- Arqueo de caja inopinados.
- Inventarios físicos mensuales.
- Presupuestos basados en costo histórico.
- Creación de órdenes de compra y seguimiento a las mismas.

Desde abril 2018 a junio 2019 se encontró desempeñando el cargo de Jefe Administrativo en el hotel Casa Andina *Select* Zorritos - Tumbes. Desde julio 2019 a la fecha el nuevo cargo es Jefe Administrativo de los hoteles: Piura, Talara y Tumbes.

La experiencia profesional del presente informe corresponde al puesto de Jefe Administrativo de Tumbes.

1.2.2. Propósito del puesto

El equipo administrativo está conformado, además del jefe del área, por 4 personas más: un asistente administrativo, el encargado de almacén central, encargado de Tecnología e información (TI) y el encargado de logística. Las funciones desempeñadas son:

- Ingreso de facturación.
- Pago a proveedores, devoluciones a clientes.
- Controlar las cajas chicas de las áreas, arqueos inopinados.
- Conciliaciones bancarias mensuales.

- Participación activa en creación de nuevos controles internos.
- Control de inventarios de almacén central y sub-almacenes.
- Clasificación y análisis de partidas de costos y gastos para la presentación del Análisis Operacional (ANAOPE) mensual para calcular la variación respecto al presupuesto.
- Seguimiento al cumplimiento de pautas de contraloría interna.

Tiene la misión principal de velar por el uso correcto de recursos para lograr los objetivos y metas trazadas mensualmente, proporcionando información correcta y oportuna para que, junto con su equipo y gerencia, se tomen decisiones

1.2.3. Productos

Cada mes se debe elaborar el Análisis Operacional/ANAOPE (Estado de Resultados) de la empresa para evaluar cómo ha estado el rendimiento, eficacia y eficiencia de la gerencia y su equipo.

En Casa Andina hay tres departamentos o centros de rentabilidad: Alojamiento, Alimentos & Bebidas, y Otros (dentro del cual están los sub-centros: Eventos, Lavandería, Traslados, *Spa*, Minibar y *Sama To Go*). Luego, las áreas de Administración, Tecnología de la Información (TI), Gestión Humana, Comercial, Mantenimiento y Servicios Públicos, son considerados centros de gastos no distribuidos; es decir, que no se identifican servicios a prorratear.

La diferencia entre los márgenes departamentales y los gastos no distribuidos arrojan el GOP (Utilidad Antes de Cargos Fijos). La gestión de gerencia del hotel es medida en gran parte por el GOP que obtenga en el mes y en el año corriente, comparado con el presupuesto que se flexibiliza según las ventas que se obtuvieron, pues no siempre se cumple con la meta de ventas mensual.

La meta de ventas presupuestada es responsabilidad del departamento de alojamiento y alimentos & bebidas, representa un 30% adicional de la venta real del año anterior, se flexibiliza en relación a que el negocio está sujeto a la elección del público en general y cómo se encuentra el entorno (por ejemplo, en el 2017, el hotel de Piura y Tumbes se vieron afectados por el fenómeno del niño).

Sin embargo, se han estado cometiendo errores en la clasificación de las partidas costo-gasto, ocasionando que no sean representadas fielmente, es decir, según el Marco Conceptual (Consejo del IASC, 1989) la información no ha estado libre de error material y de sesgo o prejuicio, originando que los usuarios no confíen en que es la imagen fiel de lo que se pretende representar, causando distorsión en el cálculo de la rentabilidad de cada centro, que, al ser información interna utilizada por la gerencia y su equipo, hace que las decisiones no se enfoquen correctamente.

Además, al momento de planear el presupuesto para el siguiente periodo, basado en información histórica real, se cometen errores como omisión de partidas y disminución de importes en determinadas cuentas contables presupuestadas, o al contrario, colocar un monto que no se necesitará. Los errores presupuestales recién se pueden detectar en plena ejecución y es muy difícil que se cambien los importes o las cuentas cuando ya se está en marcha, generando que las jefaturas no tengan una información confiable en qué basarse para operar.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Se ha logrado definir con la matriz corporativa de Casa Andina en Lima, la reclasificación de partidas consideradas gasto o costo cuando en realidad no lo eran y viceversa, como las siguientes:

- Personal eventual contratado específicamente para servicios de atención en el acontecimiento. Considerado como gasto del evento cuando en realidad afectan y son necesarios para prestar el servicio (costo).
- Mercadería de sub-almacén de cocina descompuesta por problemas de energía en la cámara de frío, se estaba discutiendo colocar una parte como costo de Alimentos & Bebidas; sin embargo, no se generó venta del producto (gasto). Hay una demanda interpuesta contra la empresa prestadora del servicio eléctrico por los daños ocasionados.
- En enero del 2019 se presentó el fenómeno de desabastecimiento de agua en el departamento de Tumbes, ante esto, Casa Andina decidió regalar botellas con agua a los viajeros, dejando de percibir un margen de ganancia por botella de 80% (S/ 6.50), pero no es el *core* del negocio, como si lo es la experiencia del cliente. La decisión valoró ganar la fidelización del cliente a largo plazo, cumpliendo con

la propuesta de valor y las circunstancias del hecho, fruto de un inconveniente de la ciudad que no se había advertido al cliente. El importe total debe ser asumido como gasto, pues no es parte propio del servicio del hotel.

- Sinceramiento de las cuentas contables y sus centros de costos. Asignar también centros de responsabilidad de acuerdo a la naturaleza de los costos y/o gastos.
- Cuadros diseñados para controlar peso, consumo y venta de platos de la carta semanal (control de alimentos & bebidas) y *amenities*.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

Dado que el puesto que desarrolla el autor del trabajo acapara la responsabilidad de una buena presentación de las cuentas contables y clasificación de las partidas, se aplicaron las siguientes teorías y su importancia:

2.1.1. Contabilidad Financiera, Contabilidad de Costos y de Gestión

Los interesados en información de la organización de estudio, deben poder basar su análisis y opiniones en información cuantitativa, cualitativa, oportuna, objetiva y libre de error; y es la contabilidad, en general, la encargada de suministrarla.

2.1.1.1. Contabilidad Financiera

Está regulada bajo las Normas Internacionales de Información Financiera y de Contabilidad (NIIF y NIC) para preparar información usada por personas que estén a cargo de la gestión de la organización y/o aquellas externas que tengan algún tipo de interés para tomar decisiones, por lo cual, es importante que dicha información esté estandarizada. Los documentos clave que resume esta información son: el estado de situación financiera (antes, balance general) y el estado de resultados (antes, ganancias y pérdidas) (Rosanas, 2005).

Según Cuevas (2001), “el propósito principal de la contabilidad financiera es proporcionar información de la organización sobre: resultados operacionales, posición financiera y flujos de efectivo” (p.2).

2.1.1.2. Contabilidad de Costos

Basa sus esfuerzos en calcular, clasificar y registrar los montos obtenidos en las operaciones asociadas a la producción, comercialización y distribución de bienes y servicios, así como los relacionados con la administración y financiación. “Los costos del producto o del servicio son un componente de significativa importancia en la determinación del ingreso y en la posición financiera de toda organización” (Cuevas, 2001, p.3). Entonces, al hablar de contabilidad de costos no se puede obviar dos términos: costos e ingresos, pues una de sus finalidades es determinar la rentabilidad de productos y servicios (Rosanas, 2005).

2.1.1.3. Contabilidad de Gestión

Como escribe Rosanas, 2005, la contabilidad de gestión va destinada específicamente a los responsables de la empresa para mejorar la toma de decisiones, por ende, debe ser útil en la administración, incluso puede requerir preparar un tipo de información única para una decisión concreta. Se considera que, a diferencia de la contabilidad financiera, es menos objetiva, más parcial y no necesariamente desarrollada periódicamente (información semanal, mensual o anual).

Estos conceptos no se toman por separado, sino que se relacionan entre sí. “La contabilidad de costos tiene relación con la contabilidad de gestión, pues se utiliza para el uso interno de los directivos en la planeación, control y toma de decisiones; y con la contabilidad financiera en la elaboración de Estados Financieros” (Sandoval, 2015, p.6).

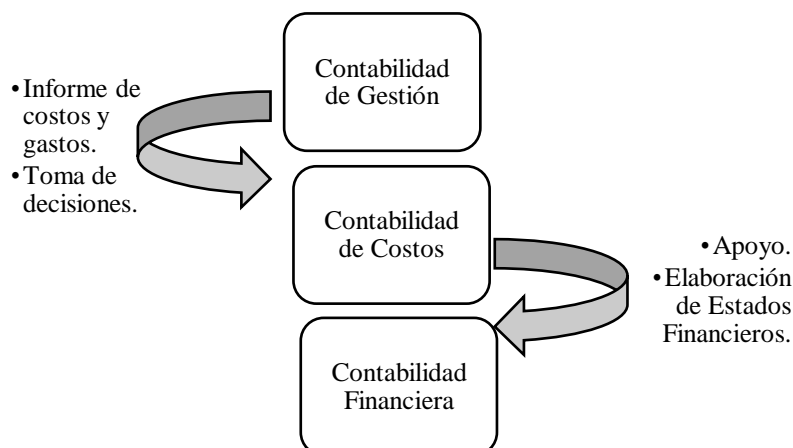


Figura 2. Relación entre las distintas ramas de la contabilidad
Fuente: Apuntes de Contabilidad de Costos. Sandoval (2015).

2.1.2. Costo y gasto

Sandoval (2015) define al costo como aquel desembolso económico recuperable que integra el valor monetario del producto elaborado y/o activo; y gasto, un desembolso no recuperable que se deducirá del ingreso y se relaciona con las funciones de distribución, administración y financiamiento.

Faga y Ramos (2006) señalan que el costo es el sacrificio o esfuerzo económico que debe realizarse para alcanzar objetivos como adquirir materiales, fabricar y vender un producto o prestar un servicio, mientras que gasto es un cargo a resultados que no se va a recuperar.

Ambas citas utilizan terminología parecida en sus definiciones, sin embargo, se debe entender que el negocio al cual se refiere el presente trabajo presta servicios, entonces se entenderá como costo del servicio a todo aquello incurrido necesariamente para llevarlo a cabo y gasto todo lo demás que se incurra en el periodo.

Además, señalar que los activos de la organización se valorizan según las normas de contabilidad: los inventarios (NIC 2) y los activos fijos (NIC 16).

2.1.3. Presupuesto

“Es un instrumento de planificación que permite coordinar e integrar áreas de responsabilidad y constituye una herramienta de comunicación y control de la actividad” (Muñiz, 2009, p.18), en Casa Andina *Select Zorritos-Tumbes* se usa el presupuesto flexible en base a costos y gastos históricos fijos y variables.

El presupuesto indica qué recursos se tienen disponibles para desarrollar las actividades y ayuda a elaborar planes y soluciones si la información real difiere de lo esperado, por eso es importante que las partidas estén bien clasificadas en sus cuentas contables y centros de costos para que al comparar la situación real de lo previsto no genere distorsión en el análisis.

Con el presupuesto, la gerencia y su equipo pueden tomar decisiones que impacten en el largo plazo, como por ejemplo contratar más personal en temporada alta, cobrar una cuota extra al cliente cuando contrate salas para eventos, ahorrar en uso de útiles de limpieza y de oficina, cambiar la forma de control de mercadería, entre otras.

La finalidad del presupuesto es distribuir correctamente los recursos, generando que las áreas involucradas actúen en función de él, mejorando la gestión de la organización con el logro de resultados.

2.1.4. Rentabilidad

Uno de los objetivos empresariales más importante que buscan los negocios es la rentabilidad, y es pues que sin ella no se podrían realizar los planes presentes y futuros que espera la organización, como ofrecer nuevos servicios o productos para crecer, apostar por el desarrollo del personal o hacer obra social con la comunidad.

Según Faga y Ramos (2006) “la rentabilidad presupone la realización de negocios con márgenes positivos” (p.14) que asegure el desarrollo de las operaciones ordinarias y la subsistencia en el largo plazo afrontando cambios en el entorno.

“La rentabilidad es una medida relativa de los resultados operacionales, es la comparación de los resultados netos obtenidos con las ventas generadas, las inversiones realizadas y los capitales propios comprometidos” (Morillo, 2001, p.36). El resultado neto (ventas menos costos y gastos) guarda relación con rentabilidad,

por lo cual, la administración de las empresas se centra en tratar de disminuir al máximo los costos y gastos porque es la parte de la ecuación que pueden controlar, a diferencia de la venta (cantidad * precio) que depende del mercado de clientes y la competencia.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

2.2.1. Problema 1

Personal eventual (en adelante eventuales) contratado específicamente para servicios de atención en el acontecimiento. Considerado como gasto del evento por indicaciones de la matriz - Lima.

Una de las funciones como Jefe Administrativo es analizar si las partidas contables se relacionan con la cuenta seleccionada, es allí donde se detecta que los recibos por honorarios de los eventuales se estaban clasificando en la cuenta de gastos prestados por terceros.

a) Diálogos virtuales con la analista de contabilidad

Al cierre del mes se asignó a un analista del área contable corporativa para que revise la clasificación y asignación correcta de costos y gastos de cada hotel de la cadena, en donde el autor del trabajo le pidió poder colocar a los eventuales como costo, sin embargo, no dependía del analista.

b) Participación en el Comité de Coordinación Regional (CCR)

Se llevó a cabo en el hotel de Chiclayo en el mes de junio 2018 y fueron invitadas todas las gerencias con sus jefaturas administrativas de Piura, Talara, Tumbes Chiclayo y Trujillo. Estuvo el gerente regional del norte, el contador de Casa Andina y uno de los socios.

En la reunión se trató el tema de la nueva presentación del ANAOPE; se atendieron consultas de los hoteles y se abordó la discusión de la reclasificación de gastos prestados por terceros (eventuales) a costo del evento.

Pese a la naturaleza de la partida, el argumento dado por el contador general de Casa Andina fue que el cobro realizado por ese personal extra no representaba un margen considerable.

c) Nuevo lineamiento de Contabilidad Corporativa

El autor del presente trabajo elevó la consulta a contabilidad corporativa explicando que el hecho de colocar una partida por más mínima que sea, causa problemas en los centros de costos.

El día 12 de febrero del presente año, el equipo de contabilidad corporativa dio un nuevo lineamiento para el registro del personal eventual indicando que si se contrataba para un evento específico y estaba dentro de la facturación, se debía cargar al costo en la cuenta 69411004 Eventos, imputada a la orden (centro de costos) eventos.

2.2.2. Problema 2

Mercadería de sub-almacén de cocina descompuesta por problemas de energía en la cámara de frío. Contraloría consideraba que el importe de la pérdida sea parte del costo del centro de Alimentos & Bebidas.

a) Elaboración de informe del suceso

En coordinación con el chef, el jefe de partida de cocina y el gerente, el autor del presente trabajo (jefe administrativo) pesó todos aquellos insumos que se vieron afectados con los cortes de energía eléctrica y elaboró un informe valorizado. Los puntos más resaltantes del informe son:

- El hecho se suscitó el 29 de marzo del 2019, en horario nocturno. La falla de energía en la zona de Zorritos había dejado casas, negocios y a Casa Andina sin el servicio, haciendo que todos los aparatos eléctricos se apagaran y dejaran de funcionar.

- El grupo electrógeno funcionó con normalidad (tiempo de espera 5 minutos); sin embargo, no solo fue un corte de luz, sino que se suscitaron 12 veces. Todo esto causó que las máquinas congeladoras se malogaran y el producto que se encontraba dentro se descongele durante toda la madrugada.
- El total de la pérdida asciende a los 20,000 soles

Adicional, se elaboró un informe del estado de las máquinas congeladoras que dejaron de funcionar, sus mantenimientos preventivos y correctivos del año en coordinación con el jefe de mantenimiento.

Se hizo una denuncia a Enosa por daños y perjuicios ocasionados por el mal servicio eléctrico junto con el área legal corporativa.

b) Exposición a Contraloría Corporativa

En el caso de la mercadería descompuesta por fallas en el servicio eléctrico de la zona, contraloría pidió al departamento de contabilidad corporativa que sea considerado como costo, alegando lo siguiente:

- Los productos no se descargaron pese a que ya no se encontraban físicamente en el hotel.
- Mala gestión de la gerencia al tener un grupo electrógeno que funcionaba después de 5 minutos de detectar la falla eléctrica.
- Sobre stock del sub-almacén de cocina al tener tantos productos cárnicos en sus congeladores.

El contralor llegó al hotel de Zorritos para verificar los datos del informe elaborado, el mismo que se envió a contabilidad corporativa para su revisión. En el informe se pedía colocar como gasto porque la mercadería no originó ganancia.

El día 18 de junio 2019, el contador general envió un correo en el cual daba las indicaciones de que sea considerado como gasto.

2.2.3. Problema 3

Botellas de 1 litro con agua ofrecidas gratuitamente a los huéspedes frente al desabastecimiento que sufría la región de Tumbes.

En el ANAOPE del mes de enero y febrero se consideró que las botellas formen parte del costo del centro de Minibar, sin embargo, el autor del presente trabajo pidió a contabilidad corporativa sea reclasificado.

Para poder lograrlo se citó a contraloría corporativa una reunión, pues los resultados de los meses ya estaban declarados.

a) Reunión con contraloría

Para el tema del regalo de agua, el problema fue que en el departamento de Tumbes hubo un cambio de alcalde a principios del mes de enero 2019, cuya primera gestión fue realizar una limpieza a todas las tuberías de la región y alrededores bajo la empresa Agua Tumbes, esto ocasionó que el agua distribuida sea escasa y en pésimas condiciones (sucia) trayendo como consecuencia una epidemia estomacal por el consumo.

La medida que tomó el hotel fue el regalo de las botellas con agua de 1 litro que se encuentran a la venta dentro de las habitaciones, el precio de venta es de 8 soles y el costo unitario promedio es de 1.5 soles. El margen generado le pertenece al centro Minibar, sin embargo, al regalar el agua no se estaba generando ingresos y el costo se seguía considerando como tal haciendo que el margen sea negativo.

Se cerró el mes de febrero con indicadores irreales, pero el 15 del mes de marzo se tuvo una reunión con contraloría para pedir la reclasificación de esas botellas con agua pues si bien se vendían en el hotel de Zorritos - Tumbes, frente al problema, se estaba regalando sin originar ingresos.

Contraloría pidió pruebas del regalo y se mostraron los análisis médicos del personal del hotel (afectados por la epidemia) y las quejas/malas experiencias de los huéspedes por el color y presión del agua. También se mostraron las facturas de la medicina comprada para atender (en lo que se podía) a los pasajeros afectados, a quienes también se les brindó atención médica y alimento balanceado gratuito.

Una vez terminada la reunión se dio el procede para la reclasificación.

b) Reclasificación con Contabilidad Corporativa

Una vez obtenido el visto bueno de contraloría, se le pidió a contabilidad modifique los resultados del ANAOPE del mes de enero y febrero.

En marzo, las botellas que se ofrecieron pasaron directamente al gasto de alojamiento.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

Esta sección se dividirá en tres partes según los puntos tratados anteriormente como objetivos logrados.

3.1.1. Simulación de ANAOPE anual

Para la situación de la reclasificación de la partida de eventuales, el autor del presente trabajo, ha querido demostrar el aporte con valores numéricos anuales para que se note el impacto en la estructura del ANAOPE. Para la presentación se tomó el año 2018 simulando cómo hubiera sido si el concepto se tomaba correctamente.

Recordar que recién el cambio se dio en febrero 2019 por el comunicado del área de contabilidad corporativa.

Este aporte se relaciona con el concepto de Contabilidad Financiera, utilizando la presentación del Estado de Resultados. Se puede observar que el costo de Eventos (en porcentaje real) pasa de 55% a 69% si el eventual es considerado como costo, haciendo que el margen departamental también se reduzca en 14%. En gasto no distribuido, marketing, disminuye en 1% que equivale a 7,000 dólares. Cabe resaltar que Eventos forma parte de “Otros” es por eso que también se modifica la estructura del porcentaje.

Tabla 1. ANAOPE 2018 anual en porcentajes

CAS TUMBES 2018	Eventual como gasto		Eventual como costo	
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	Real	Ppto	Real	Ppto
Ingresos	100%	100%	100%	100%
Alojamiento	58%	58%	58%	58%
Alimentos y Bebidas	37%	37%	37%	37%
Eventos	2%	2%	2%	2%
Otros	3%	3%	3%	3%
Costos y Gastos Departamentales	38%	41%	39%	41%
Alojamiento	20%	23%	20%	23%
Alimentos y Bebidas	64%	65%	64%	65%
Eventos	55%	38%	69%	38%
Otros	66%	65%	72%	65%
Margen Departamental	62%	59%	61%	59%
Alojamiento	80%	77%	80%	77%
Alimentos y Bebidas	36%	35%	36%	35%
Eventos	45%	62%	31%	62%
Otros	34%	35%	28%	35%
Gastos Operativos No Distribuidos	26%	27%	25%	27%
Administración	10%	12%	10%	12%
Marketing	2%	2%	1%	2%
Propiedad	8%	6%	8%	6%
Servicios Públicos	6%	7%	6%	7%
GOP	36%	32%	36%	32%

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Rentabilidad

El tema de discusión por el reconocimiento de la mercadería descompuesta del sub-almacén de cocina como costo o gasto, se ha querido representar por el grado de rentabilidad que hubiera generado el departamento de Alimentos & Bebidas con y sin el monto de la pérdida.

Este aporte se relaciona con el concepto de Contabilidad de Costos, analizando cómo impacta el margen del área Alimentos & Bebidas si la pérdida de mercadería hubiera sido considerada como costo. Se puede observar en la tabla que, si la mercadería hubiera sido considerada como costo del departamento, la rentabilidad disminuiría en 1% que representa aproximadamente 7,000 dólares.

Tabla 2. Departamento de A&B en porcentajes 2018 anual

CAS TUMBES 2018	Mercadería como gasto	Mercadería como costo
	Porcentaje Real	Porcentaje Real
Alimentos y Bebidas		
Ingresos	37%	37%
Alimentos	84%	84%
Bebidas	16%	16%
Egresos	64%	65%
Costo de Ventas	33%	34%
Planillas	25%	25%
Otros Gastos	5%	5%
Rentabilidad	36%	35%

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Política de comportamiento futuro

En el caso del regalo de botellas con agua de 1 litro se ha enfocado según la política comportamiento a futuro, cara al compromiso del hotel que tiene con sus huéspedes. La propuesta de valor de Casa Andina es brindar un servicio personalizado basado en la solución de problemas que se puedan presentar para que el viajero no se vea afectado y se lleve la mejor experiencia y estadía en cualquiera de los 29 hoteles.

La política adoptada por la gerencia se relaciona con la contabilidad de gestión pues buscó dar una solución para que sus clientes no se vieran afectados, cuidando así el negocio a largo plazo ya que el valor agregado que tiene Casa Andina es que no solo brinda un alojamiento cómodo, sino que la estadía sea lo más agradable posible.

Esto generará que el cliente que vivió la reacción de la gerencia a favor de él, recomiende el establecimiento; como los negocios de servicios usualmente subsisten gracias a las recomendaciones y buenos comentarios (boca a boca) puede provocar una fidelización del cliente o que un posible cliente piense en Casa Andina como su primera opción.

Si hubiera buscado beneficio a corto plazo, simplemente se vendía la botella y se generaba ingreso multiplicando el precio de las botellas vendidas por la cantidad de huéspedes que hubieran comprado. Pero se llevarían una mala experiencia e indiferencia de Casa Andina frente al problema.

Para poder tomar la decisión de ofrecer algo gratuito se necesitó saber cuál era el costo que la empresa asumiría como gasto y si era muy representativo o no. En el caso de las botellas, el costo era sólo de 1.50 soles que la gerencia y su equipo consideró capaz de asumir.

3.1.4. Diseño e implementación de cuadros de medición, consumo y venta de alimentos

El autor del presente trabajo ha diseñado un cuadro de control de costos de alimentos y bebidas del departamento A&B y *amenities*. Como se había comentado

líneas anteriores, existe un departamento llamado Alimentos & Bebidas (A&B) cuyos costos son los insumos utilizados en los potajes que vende Casa Andina, se separan en: desayuno, almuerzo/cena, pool bar y eventos. Tiene la meta de hacer un costo del 30% sobre venta, por lo tanto, cada semana se va controlando y se toman medidas inmediatas si no se está cumpliendo.

En el caso del departamento de alojamiento, uno de sus costos más representativos son los *amenities*, llamado así a los jabones, *shampoo*, crema de manos y acondicionador de cabello que se colocan en las habitaciones. No había control en el uso de *amenities* y mediante este cuadro de control se ha definido que máximo será el 1% de la venta total de alojamiento. Incluso se ha visto la oportunidad de colocar en las habitaciones dispensadores de *shampoo* y jabón líquido, pues sale más rentable que colocar de forma unitaria. Así, cuando se hospeda una familia con niños, se debía colocar de 4 a 6 jabones y botellas de *shampoo*, ahora con el dispensador solo basta de 1 a 2 *push*.

3.2. Desarrollo de experiencias

Gracias a la preparación profesional que ha tenido el autor del presente trabajo, ha podido realizar todos los aportes descritos líneas anteriores, los cuales han sido muy bien recibidos por la gerencia y dirección de la organización; tal es así que, el autor del presente informe ha sido promovido de puesto en estos meses.

De lo expuesto anteriormente se puede resaltar la importancia de tener los conceptos contables claros y afianzados para plantear mejoras en la organización, medir el desempeño de las áreas teniendo en cuenta que todas las partidas contables estén colocadas en sus cuentas y centros correctos y controlar los recursos de la empresa para evitar pérdidas.

A la par del desarrollo hubo influencia en disminuir gastos a través del comportamiento del personal alineándolos a la cultura de ahorro, pues hay partidas que al estar presupuestadas se piensa que todo el monto se debe utilizar como, por ejemplo, gastos de suministros de oficina y limpieza.

Conclusiones y Recomendaciones

- a) Es muy importante poder identificar qué conceptos forman parte del costo de un producto, proceso, departamento, servicio o lo que se estuviese analizando pues es un punto del cual las empresas parten para definir su precio de venta y obtener una rentabilidad.
- b) Antes de que la gerencia y su equipo tome una decisión, es necesario, en la medida de lo posible, cuantificar las alternativas, esto para medir el impacto económico-financiero que se sufriría con cada una de ellas. Pero sin desmerecer el lado cualitativo de una decisión que esté relacionado con la propuesta de valor.
- c) La importancia de asignar responsabilidades en la toma de decisión referida a los costos. La flexibilidad que debe haber en el presupuesto para tener siempre a salvo la propuesta de valor para el cliente.
- d) Estar pendientes del entorno externo (medidas que pueden afectar al servicio)
- e) Importancia de no perder el control sobre los servicios recibidos de terceros, cuyo incumplimiento puede afectar a la rentabilidad de la empresa.
- f) Se recomienda definir y analizar indicadores no financieros relacionados con el departamento de Alimentos & Bebidas como por ejemplo stocks máximos y mínimos que debe tener de insumos en su sub-almacén de cocina en temporada de ocupación alta y baja, porcentaje de no rotación de productos, satisfacción de clientes con la variedad de alimentos ofrecidos en la carta.

- g) Tener un sistema de controles, también mediante indicadores, que permita prevenir problemas en cada uno de los departamentos que se divida el negocio. Pero no solo implementarlo sino darle seguimiento y monitorearlo.
- h) Cabe resaltar que aún hay dificultades para que otros aportes sean recibidos y tomados en cuenta como la correcta asignación de combustible, pues actualmente está reconocido como gasto administrativo.



Referencias bibliográficas

- Cuevas V., Carlos F. (2001). *Contabilidad de costos Enfoque gerencial y de gestión*. 2da edición. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Faga, Hector A., Ramos Mariano E. (2006). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. 2da edición. Buenos Aires: Granica SA.
- Morillo, M. (2001). “Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos”. *Actualidad Contable Faces*. 35-48. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700404>
- Muñiz, Luis. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit Editorial.
- Nessus Hoteles Perú S.A. *Quiénes somos*. Recuperado de: <http://empleos.casa-andina.com/index.php/quienes-somos>
- Rosanas M., Josep M. (2005). *Contabilidad de costes para toma de decisiones*. 3era edición. Bilbao, España. Desclée De Brouwer.
- Sandoval T, Sedy Janet. (2015). *Apuntes de contabilidad de costos* (licenciatura en informática administrativa). Universidad Autónoma del Estado de México.