

# La Gestión Basada en Actividades en hoteles que utilizan la modalidad Todo Incluido

Artículo  
arbitrado

## *Activity Based Management in hotels that use the All Inclusive modality*

CELIA HERNÁNDEZ LOSADA<sup>1</sup>

ANTONIO SÁNCHEZ BATISTA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Camagüey, Cuba, [celia.hernandez@reduc.edu.cu](mailto:celia.hernandez@reduc.edu.cu)

<sup>2</sup> [antonio.sanchez@reduc.edu.cu](mailto:antonio.sanchez@reduc.edu.cu).

## RESUMEN

El presente trabajo aborda sobre la Gestión Basada en Actividades en hoteles que utilizan la modalidad de "Todo Incluido". Precisamente, su objetivo radica en diseñar un procedimiento de Gestión Basado en Actividades a través del uso de indicadores de gestión. Esta herramienta facilita información relevante y oportuna en cuanto al comportamiento de las actividades que conforman cada una de las áreas y procesos del hotel para monitorear continuamente la gestión de los costos y orientar el proceso de toma de decisiones hacia el éxito de la empresa hotelera. El procedimiento propuesto ha sido aplicado en el proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Brisas Santa Lucía, pero podrá ser generalizado en entidades con características similares.

Palabras claves: Gestión Basada en Actividades, costos, gestión, hotel.

## ABSTRACT

*This paper deals with Activity Based Management in hotels that use the All Inclusive modality. Precisely, its objective is to design an Activity Based Management procedure using management indicators. This tool provides relevant and timely information regarding the behavior of the activities that make up each of the areas and processes of the hotel to continuously monitor cost management and guide the decision-making process towards the success of the hotel company. The proposed procedure has been applied in the Food and Beverage process of the Brisas Santa Lucia Hotel but it can be generalized in entities with similar characteristics.*

*Keywords: Activity Based Management, costs, management, hotel.*

Código JEL: M41 Contabilidad

Como citar el artículo (APA)

Hernandez Lozada, C. & Sanchez Batista, A. (2019): La Gestión Basada en Actividades en hoteles que utilizan la modalidad Todo Incluido. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 3 (4), 26-37 Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/03\\_V3N42019\\_CHLyASB](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/03_V3N42019_CHLyASB)

## INTRODUCCIÓN

**E**l nuevo entorno exige una información más precisa sobre los costos y la forma de proceder en cuanto a actividades, procesos, productos, servicios y clientes de la organización. (Kaplan y Cooper, 2000)

La conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista en la propuesta de visión de la nación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, en su acápite 54, plantea que se trata de fortalecer la capacidad del Estado de influir de manera decisiva y de esta forma conducir la orientación del desarrollo, la asignación de los recursos y el cumplimiento de las funciones de regulación, gestión y control.

El sector hotelero forma parte de lo expuesto anteriormente. Los hoteles que utilizan

la modalidad Todo Incluido trabajan con elevados volúmenes de costos, por lo que su control requiere mayor rigor y constancia por parte de la gerencia.

La Gestión Basada en Actividades ofrece información de los costos en cuanto a procesos, áreas y actividades que puede resultar de gran utilidad para el análisis a través de indicadores de gestión que fortalecen el control de los costos y la toma de decisiones en los hoteles "Todo Incluido".

Precisamente el objetivo de este trabajo radica en diseñar un procedimiento de Gestión Basado en Actividades a través del uso de indicadores de gestión. El procedimiento se muestra en el estudio de caso del proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Brisas Santa Lucía.

## DESARROLLO

### Gestión Basada en Actividades (ABM)

La Gestión Basada en Actividades o *Activity Based Management* (ABM), en inglés, es la continuación lógica del Presupuesto (ABB) y el Costeo (ABC) por actividades. Mientras los dos últimos se encargan exclusivamente de la presupuestación y el cálculo y registro de los costos de productos, servicios y actividades, el ABM se dedica al estudio de estos resultados, para realizar análisis de la gestión de los costos fundamentado en el conocimiento proporcionado por el ABB y el ABC.

Lefcovich (2010) define la Gestión Basada en Actividades como un sistema de administración basado en la planificación, mejora y control de las actividades de una organización para cumplir con los requerimientos externos y las expectativas de los clientes.

Aun cuando la implementación de un sistema ABM en las organizaciones no es tarea fácil, los beneficios que trae consigo son evidentes,

al proporcionar una base más racional y apegada a la realidad para tomar decisiones importantes que lleven a la mejora en la operación y estrategia de los negocios. (Izar, 2015)

La Gestión Basada en Actividades ABM ayuda a las empresas a identificar qué actividades agregan valor a su proceso y qué actividades no lo hacen. Este proceso se originó con el fin de identificar fortalezas y debilidades dentro de la organización. (Staff, 2016)

El ABM tiene una dimensión más genérica que el ABC, dado que el primero está orientado hacia la gestión de la empresa en general y tiene el objetivo de conseguir la excelencia empresarial. (Golpe, 2017)

El ABM es una herramienta para la toma de decisiones, que permite a la administración de una empresa mejorar a través de la disminución de los costos e incremento de la eficiencia, desarrollando ventajas competitivas y alcanzando metas de rentabilidad. (Torres, Narváez, Erazo y Ormaza, 2019)

El ABM permite a la organización alcanzar sus resultados con menos exigencias de recursos procedentes de la organización; o sea, la organización consigue los mismos resultados con un menor costo total. (Cooper y Kaplan, 2000)

Sin embargo, en esta investigación la intención del ABM no es la disminución de los costos pues esto puede provocar afectaciones en la calidad del servicio. Se pretende realizar un análisis causa-efecto de los indicadores correspondientes a cada una de las actividades para indagar en las causas que influyen en su comportamiento y tomar decisiones encaminadas a la solución de los mismos.

La norma específica de la Contabilidad para la Contabilidad de Gestión 935 del Ministerio de Finanzas y Precios en el año 2018 establece que la planificación, registro y cálculo, constituyen la base indispensable que permite el control del costo y que asegura el análisis comparativo de los resultados realmente logrados con las previsiones efectuadas, con vistas a modificar la acción administrativa en la medida que sea necesario a fin de que la entidad alcance los objetivos básicos de la eficiencia. (MFP, 2018).

Teniendo en cuenta lo establecido anteriormente por el MFP, es importante destacar que la Gestión Basada en Actividades requiere un trabajo previo donde se preparen las bases para su aplicación, es decir, se debe tomar como punto de partida el Presupuesto (ABB) y el Costeo (ABC) por actividades porque el ABM se nutre de la información que estos proporcionan para realizar el cálculo de sus indicadores.

### **Gestión Basada en Actividades en Hoteles Todo Incluido.**

En los hoteles que trabajan bajo la modalidad de "todo incluido" la totalidad de los servicios están incluidos en un solo precio, de forma tal que el turista encuentra en un mismo espacio todas las facilidades de alojamiento, alimentación y ocio por el importe preestablecido. De esta forma, una vez que el cliente ha pagado sus vacaciones "idealmente" no incurre en otros gastos. (Ramírez, 2015)

Trabajan con elevados volúmenes de costos y con gran variedad de clientes lo que implica la necesidad de un cálculo exhaustivo de todos los costos en que se incurre, para que el análisis de la gestión de los costos adquiera bases sólidas que permitan una mejora en la toma de decisiones.

En el entorno competitivo actual, estos hoteles necesitan disponer de herramientas que faciliten información oportuna en cuanto al comportamiento de las actividades que conforman cada una de las áreas y procesos del hotel para monitorear continuamente la gestión de los costos y orientar el proceso de toma de decisiones hacia el éxito de la empresa hotelera.

En este sentido, la Gestión por Actividades permite, a través del uso de indicadores de gestión, realizar un análisis más profundo del hotel por actividades, áreas y procesos; de esta manera el gerente puede percibir detalladamente dónde están las desviaciones para estudiar sus causas y enfocar su mayor atención en estos puntos rojos.

### **Caso de estudio Hotel Brisas Santa Lucía**

El Hotel Brisas Santa Lucía, de categoría 4 estrellas trabaja bajo la modalidad de "Todo Incluido". Es un hotel de playa perteneciente al grupo Cubanacán, Corporación de Turismo y Comercio Internacional. Se encuentra en Ave. Turística, Santa Lucía, Camagüey, Cuba. Cuenta con 412 habitaciones, 6 bares y 5 restaurantes, de ellos 4 son especializados y uno es buffet.

En el hotel el costo de alimentos y bebidas se analiza mensual y de manera global, no por bares y restaurantes ni por actividades, debido a que carecen de la información correspondiente. Esto provoca que los análisis de los costos se realicen de manera superficial, lo que limita el control de los costos y la toma de decisiones.

En aras de brindar una herramienta para colaborar con la solución de esta disyuntiva se muestra a continuación el diseño y aplicación de un procedimiento de Gestión Basada en Actividades en el proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Brisas Santa Lucía.

### **Gestión Basada en Actividades en el proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Brisas Santa Lucía.**

El proceso de Alimentos y Bebidas constituye un proceso clave en la instalación hotelera que requiere un control riguroso de los costos pues representa un volumen significativo de los costos en el hotel. Desde el punto de vista cualitativo este proceso tiene gran relevancia pues sus objetivos fundamentales se centran en conseguir la satisfacción de los clientes en el período de estancia en las instalaciones.

Además de su significado e incidencia como actividad económica, este proceso posee una connotación de carácter cultural, pues resume las particularidades del modo de ser y hacer de una nación o región, en cuanto a qué se come, cómo se elabora y cómo se sirve. Este aspecto se considera uno de los atractivos principales a la hora de seleccionar un hotel. A los efectos del producto turístico del grupo Cubanacán, constituyen un elemento representativo las ofertas de la cocina típica cubana muy reconocida en gran parte del mundo.

La Gestión Basada en Actividades incluye el análisis y control de los costos a través de indicadores de gestión que evalúan su comportamiento por las diferentes actividades. Se toma como ejemplo el Restaurante Buffet "Tuabaquey" y el Lobby Bar "Cuatro Vientos" correspondientes al proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel brisas Santa Lucía para el día primero de abril de 2018.

A continuación, se muestran los pasos del procedimiento:

- 1) Identificar las actividades a medir.
- 2) Definición de los indicadores claves y su diseño.
- 3) Clasificación de los indicadores de gestión.
- 4) Clasificación de los indicadores de gestión por actividad.
- 5) Calculo de los indicadores de gestión por actividad.

1. Identificar las actividades a medir.

Las actividades se seleccionan del Sistema de Gestión de la Calidad del hotel de la siguiente manera:

En el Restaurante Buffet quedarían las siguientes actividades: Puesta a Punto, Montaje de Mesa Buffet, Servicio de Bebidas, Limpieza de Vajilla y Tareas del Cierre.

En el Lobby Bar: Puesta a Punto, Servicio al Cliente y Tareas del cierre.

2. Definición de los indicadores claves y su diseño.

En esta etapa se presentan los indicadores que son relevantes monitorear porque pueden afectar la continuidad o el progreso de la instalación hotelera en el proceso de Alimentos y Bebidas.

Se tomaron indicadores de diversos autores que han escrito sobre indicadores de eficiencia y otros que han profundizado en el estudio de indicadores en hoteles. Estos indicadores se adaptaron a la investigación para utilizarlos en el análisis de las actividades.

Ferrer y Gamboa (2004) dentro de su propuesta para el control de gestión hotelero diseñan el indicador Ocupación del Restaurante=Cientes atendidos/Capacidad del restaurante. En esta investigación, en el caso del Restaurante Buffet, que es donde se valida el sistema, se asume clientes atendidos como turistas-días y se determina que el indicador Ocupación del Restaurante =Turistas-Días/Capacidad del restaurante.

Armas (2008) aborda sobre la Auditoría de Gestión y define los indicadores Índice de satisfacción del cliente: Calidad obtenida/Calidad Programada, que en esta investigación se calcula Clientes Satisfechos/Clientes Encuestados. Además, este autor establece el Índice de cumplimiento de gastos ejecutados: Gastos ejecutados/Gastos Programados, que en la presente investigación se adapta para determinar la ejecución del costo del restaurante y el bar al dividir Costo Real (Restaurante o Bar) /Costo Planificado (Restaurante o Bar).

Ramírez (2015) diseña indicadores vinculados a la gastronomía y asume que el

indicador Costo gastronómico por turista días= Costo gastronómico/Turistas-Días, que en esta investigación se utiliza y se adapta de la siguiente manera: Costo mesa buffet por turistas días= Costo de mesa buffet/Turistas-días; Costo del servicio de bebidas por Turistas-días= Costo del servicio de bebidas/Turistas-días; y, en el bar, el indicador Servicio al cliente por Turistas-días=Costo del Servicio al cliente/Turistas-días.

Las fuentes de información para el cálculo de estos indicadores lo constituyen el presupuesto (ABB) y el costeo basado en actividades (ABC).

El ABB supone la cuantificación formal de los planes, mientras que el ABC indica la ejecución real de los costos por actividades en igual período. Se establecen los criterios de medidas por cada indicador con el fin de lograr una alineación con el sistema de información que permita evaluarlos periódicamente.

Se diseña cada indicador a través de la siguiente tabla que explica el cálculo, la unidad de medida y la frecuencia en la que se debe medir y evaluar cada uno de estos.

Tabla 1:  
Diseño de los indicadores.

Indicador	Cálculo	U/M	Frecuencia
<b>Restaurante Buffet "Tuabaquey"</b>			
Costo mesa buffet por tur/días	Costo mesa buffet / tur/días	Pesos	Diaria
Índice de satisfacción del cliente	Cientes Satisfechos/Cientes Encuestados	%	Diaria
Costo servicio de bebidas por tur/días	Costo servicio de bebidas / tur/días	Pesos	Diaria
Ocupación del restaurante	Cientes atendidos/Capacidad del restaurante	%	Diaria
Ejecución del costo del restaurante	Costo Real /Costo Planificado	%	Diaria
<b>Lobby Bar "Cuatro Vientos"</b>			
Servicio al cliente por tur/días	Servicio al cliente / tur/días	Pesos	Diaria
Índice de satisfacción del cliente	Cientes Satisfechos/Cientes Encuestados	%	Diaria
Ejecución del costo Lobby Bar	Costo Real /Costo Planificado	Pesos	Diaria

Clasificación de los Indicadores de gestión  
Los indicadores de gestión seleccionados se clasifican en eficiencia y eficacia.

La eficiencia es una medida que lleva implícita una cualidad, vincula los resultados de la producción a

los gastos que se requieren para lograrlos; y la eficacia, relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidas en términos de cantidad, calidad y oportunidad. (Armas, 2008)

Tabla 2:  
Clasificación de los Indicadores de Gestión

Indicadores	Eficiencia	Eficacia
<b>Restaurante Buffet "Tuabaquey"</b>		
Costo mesa buffet por turistas días	x	
Índice de Satisfacción del cliente		x
Costo servicio de bebidas por turistas días	x	
Ocupación del restaurante		x
Ejecución del costo del restaurante		x
Servicio al cliente por turistas días	x	
Índice de Satisfacción del cliente		x
Ejecución del costo lobby bar		x

Clasificación de los indicadores de gestión por actividad  
Se clasifican los indicadores de gestión por cada una de las actividades.

Tabla 3:  
Clasificación de los Indicadores de Gestión por cada actividad Restaurante Buffet "Tuabaquey".

Actividad	Indicador
Montaje de Mesa Buffet	Costo mesa buffet por tur/días Índice de satisfacción del cliente
Servicio de Bebidas	Costo servicio de bebidas por tur/días
Tareas del Cierre	Ocupación del restaurante Ejecución del costo del restaurante

Lobby Bar "Cuatro Vientos"

Tabla 4:  
Clasificación de los Indicadores de Gestión por cada actividad Lobby Bar "Cuatro Vientos".

Actividad	Indicador
Servicio al cliente	Servicio al cliente por tur/días Índice de satisfacción del cliente
Tareas del cierre	Ejecución del costo lobby bar

Cálculo de los indicadores por actividad  
Los indicadores se determinan planificados y reales, tomando los datos del Presupuesto y el Costeo por en Actividades como base para su cálculo.

Restaurante Buffet "Tuabaquey"  
Actividad: Montaje de Mesa Buffet

- Indicador: Costo mesa buffet por turistas días.

Real: Turistas Días = 386 (incluye los pasantes)  
Costo mesa buffet por turistas días= Costo mesa buffet/Turistas-días (con pasantes)  
= \$3074.65/386= \$7.97 por turistas días  
Plan: 500Turistas-días = \$3570.66/500= \$ 7.14por turistas días.

- Índice de Satisfacción del cliente

De un total de 386 Turistas Días, 67 son menores de edad y 319 mayores de 20 años. Se les aplica la encuesta a 312 clientes que representa el 98% de los turistas mayores de 20 años. El resto no se encontraba en el hotel en el momento de aplicar la encuesta.

Cada encuesta cuenta con 20 preguntas en las cuales se evalúa el nivel de satisfacción del cliente. 300 clientes se encuentran satisfechos con los servicios brindados por el restaurante, 10 normales y solamente 2 insatisfechos.

Índice de Satisfacción del cliente= Cliente satisfecho/Turistas Días =  $300 / 312 = 0.96 = 96\%$  de satisfacción.

Actividad: Servicio de Bebidas

- Indicador: Costo servicio de bebidas por turistas días.

Real: Costo servicio de bebidas por turistas días = costo de servicio de bebidas/turistas días

=  $\$406.20/386 = \$1.05$  por turistas días

Plan: =  $\$423.00/500 = \$0.85$  por turistas días

Actividad: Tareas del cierre.

- Indicador: Ocupación del restaurante.

Ocupación del restaurante:  $\frac{\text{Turistas días/Capacidad del restaurante}}{\text{del restaurante}} = \frac{386}{560} = \$0.69 \times 100 = 69\%$ .

5 rangos de 28 mesas

140 mesas que se distribuyen en:

120 mesas de 4= 480

10 mesas de 6= 60

(capacidad del restaurante)

10 mesas de 2=20

} =560 sillas

- Ejecución del costo del restaurante

Ejecución del costo del restaurante =  $\frac{\text{Costo Real Rest}}{\text{Costo Plan Rest}} \times 100\%$

=  $\frac{\$3988.19}{\$4355.01} = 0.92 * 100\% = 92\%$

Lobby Bar "Cuatro Vientos"

Actividad: Servicio al cliente

- Indicador: Servicio al cliente por turistas días.

Real: Servicio al cliente por turistas días = costo del servicio al cliente/turistas días (incluye los pasantes) =  $\frac{\$829.50}{386} = \$2.15$  x turistas/días

Plan=  $\frac{\$603.69}{500} = \$1.20$  x turistas/días

- Índice de Satisfacción del cliente

Cada encuesta cuenta con 16 preguntas en las cuales se evalúa el nivel de satisfacción del cliente en el Lobby Bar.

290 clientes se encuentran satisfechos con los servicios brindados por el Lobby Bar, 15 normales y solamente 7 insatisfechos.

Índice de Satisfacción del cliente=  $\frac{\text{Cliente satisfecho}}{\text{Turistas Días encuestados}}$

=  $\frac{290}{312} = 0.92 = 92\%$  de satisfacción

Actividad: Tareas del cierre

- Ejecución del costo lobby bar

Ejecución del costo lobby bar =  $\frac{\text{Costo Real Bar}}{\text{Costo Planificado Bar}}$

=  $\frac{\$900.42}{\$674.61} = \$1.33 * 100\% = 133\%$

## Resultados

Análisis de los indicadores por actividad.

La Gestión Basada en Actividades permite la realización de un análisis causa-efecto de cada indicador teniendo en cuenta los atributos del hallazgo o desviación, aportados por Armas (2008) a la Auditoría de Gestión, los cuales se muestran a continuación:

- Condición (lo que es): Refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados.
- Criterio (lo que debe ser): Normas o parámetros con los cuales se mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.
- Causa (por qué sucede): Es la razón fundamental por la cual se presenta una condición. El motivo por los que no se cumplió el criterio.
- Efecto (la consecuencia): Son los resultados adversos, reales o potenciales, que se obtiene al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general se representa como la pérdida de dinero o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Dicha evaluación conlleva a proponer medidas encaminadas a la corrección de las causas para prevenir que sigan ocurriendo hallazgos negativos.

El análisis de causa y efecto resulta de gran utilidad, pues permite reunir cada una de las partes y obtener una serie de observaciones aleatorias para la toma de decisiones.

El análisis causa-efecto de los indicadores se realiza como se muestra a continuación a partir de la tabla 5 que contiene el resumen del resultado de los indicadores.

Tabla 5  
Resultado de los Indicadores.

<b>Restaurante Buffet "Tuabaquey"</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
Montaje de Mesa Buffet	Costo de mesa buffet por tur/días	\$ 7,14	\$7,97	\$ 0,83
	Índice de satisfacción del cliente	100%	96%	4%
Servicio de Bebidas	Costo serv. de bebidas por tur/días	\$ 0,85	\$1,05	\$ 0,20
Tareas del Cierre	Ocupación del restaurante	100%	69%	31%
	Ejecución del costo del restaurante	100%	92%	8%
<b>Lobby Bar "Cuatro Vientos"</b>				
Servicio al Cliente	Servicio al cliente por tur/días	\$ 1,20	2,15	\$ 0,95
	Índice de satisfacción del cliente	100%	92%	8%
Tareas del Cierre	Ejecución del costo lobby bar	100%	133%	33%

### **Restaurante Buffet "Tuabaquey"**

Actividad: Montaje de Mesa Buffet.

- Indicador: Costo mesa buffet por turistas días

Condición: Real \$7.97

Criterio: Plan \$7.14

Causa: Disminución de la cantidad real de los turistas días en cuanto a lo planificado.

Efecto: \$320.38 sobregasto

Toma de Decisiones:

Revisar normas de cantidad de dependientes y de alimentos y bebidas, por clientes.

Incentivar a los tour-operadores con vistas a elevar la cantidad de clientes.

El costo real de la Mesa Buffet por turistas días para el 1ro de abril fue de \$7.97 de un Plan de \$7.14 la variación fue de \$0.83 x turistas días, lo que representa un sobregasto de \$320.38, debido a que existe se prepara la mesa buffet en base a 500 turistas que estaban planificados y al existir una cantidad real de 386 turistas, el costo unitario

tiende a subir. Además, por norma debían trabajar solo 10 dependientes en el restaurante buffet y en realidad trabajaron 12.

Estas cifras inferiores que se presentaron en cuanto a la cantidad de clientes estuvieron motivadas fundamentalmente por acontecimientos negativos de orden meteorológico y políticos que sucedieron en el último trimestre del año 2017.

Para el Hotel Brisas Santa Lucia, el año 2018 fue difícil, en primer lugar, debido al impacto que en el mes de septiembre de 2017 sufrió el sector por el huracán Irma que azotó todo el litoral norte, y a pesar de toda la prioridad que brindó el gobierno y la capacidad de recuperación gracias al esfuerzo de varias instituciones y los propios trabajadores del sector los hoteles, estuvieron listos para la temporada alta de noviembre; sin embargo, no se logró cambiar la percepción del cliente final de esa imagen que inicialmente salió por todas las redes sociales de los hoteles y

aeropuertos semi-destruidos, a pesar de todas las campañas de publicidad que se realizaron.

Incluso después con la llegada del huracán María a Puerto Rico se unieron las imágenes de un huracán y otro, lo que impresionó que el huracán que impactaba en Puerto Rico estaba en Cuba.

Un segundo impacto son las medidas del gobierno de los EEUU que no permite la entrada a Cuba de viajeros pertenecientes a ese país como turistas. El recrudescimiento de la política del presidente de los Estados Unidos contra Cuba a través de las regulaciones impuestas por el boqueo o embargo incidió severamente no solo sobre los resultados de este hotel sino sobre el sector turístico de Cuba de manera general con el surgimiento de nuevas restricciones, que incluyen hoteles de 4 y 5 estrellas de la isla (el Hotel Brisas Santa Lucía es uno de ellos) dentro de una lista de entidades con las cuales el gobierno de los EEUU prohíbe realizar transacciones financieras directas.

Como resultado de este análisis, se propone como decisión, incentivar a los turoperadores con vistas a elevar la cantidad de turistas en el hotel, revisar las normas establecidas sobre la cantidad de dependientes que deben trabajar por clientes y las normas de alimentos y bebidas del Restaurante Buffet.

- Indicador: Índice de Satisfacción del cliente. Encuesta en Anexo 7.

Condición: Real 96%

Criterio: Plan 100%

Causa: La variedad de los vegetales y las frutas

Efecto: 4% de los turistas no están satisfechos

Toma de Decisiones: Buscar una solución tecnológica.

El indicador índice de Satisfacción del cliente se comportó en un 96 % de un plan del 100 %, provocando que el 4 % de los turistas no estuvieran satisfecho, debido a que no estuvieron conformes con la variedad de frutas y vegetales en el restaurante.

Se propone como Decisión: Buscar convenios con empresas que puedan ofrecer estos productos variados y frescos para que no afecte la inocuidad de los alimentos y mejore la calidad del restaurante buffet.

Actividad: Servicio de Bebidas

- Indicador: Costo del servicio de bebidas por turistas días

Condición: \$1.05 Real

Criterio: \$0.85 Plan

Causa: No se retiraron las bebidas más caras para no afectar la calidad del servicio.

Efecto: Sobre gasto de \$77.20

Toma de decisiones: Revisar las normas de gasto de bebidas.

El comportamiento real del indicador Servicio de Bebidas por turistas días fue de \$1.05 de un Plan de \$0.85 la variación fue de \$0.20 lo que representa un sobregasto de \$77.20. A pesar de que hubo una menor cantidad de clientes de lo planificado, se incrementó el costo unitario, debido a que no se retiraron las bebidas más caras para no afectar la calidad del servicio. Se propone como decisión revisar las normas de gasto de bebidas.

Sobregasto= \$0.20 x 386 turistas días= \$77.20

Actividad: Tareas del cierre

- Indicador: Ocupación del restaurante

Condición: Real 69%

Criterio: Plan 100%

Efecto: Déficit de ocupación de 31%

Causa: Disminución de la cantidad real de los turistas días en cuanto a lo planificado.

Toma de Decisión: Incentivar a los tour-operadores con vistas a elevar la cantidad de turistas en el hotel.

El indicador Ocupación del restaurante se comportó en un 69% debido a que se esperaba una ocupación de 500 clientes y solo se registraron 386. Se propone como medida incentivar a los tour-operadores con vistas a alcanzar los niveles de ocupación esperados.

- Indicador: Ejecución del costo del restaurante

Condición: 92%

Criterio: 100%

Causa: Disminución de la cantidad real de los turistas días en cuanto a lo planificado.

Efecto: Inejecución de \$366.82.

Toma de Decisiones:

El indicador, Ejecución del costo del restaurante, se comportó en un 92%, con una variación de 8%, que representa una inejecución de \$366.82

### Lobby Bar "Cuatro Vientos"

Actividad: Servicio al cliente.

- Indicador: Servicio al cliente por turistas días

Condición: Real \$2.15

Criterio: Plan \$1.20

Efecto: Sobre gasto \$ 366.7

Causa: Se utilizaron bebidas más caras para no afectar la calidad de servicio

Toma de decisión: Revisar la planificación, una revisión de las normas de bebida, y un control exhaustivo del consumo.

El indicador Servicio el cliente por turistas días de la actividad Servicio al Cliente del Lobby Bar, para el 1ro de abril fue de \$3.63 de un Plan de \$1,20, la variación fue de \$0.95, lo que representa un sobre gasto de \$ 366.7. Debido a que se utilizaron bebidas más caras para no dañar la calidad del servicio. Se recomienda la decisión de revisar la planificación, una revisión de las normas de bebida, y un control exhaustivo del consumo.

- Indicador: Índice de Satisfacción del cliente.

Encuesta en Anexo 7

Condición: Real 92%

Criterio: Plan 100%

Efecto: 8% de los turistas no estaban satisfechos.

Causa: La necesidad de una mejor conexión a Internet.

Toma de Decisiones: Establecer coordinaciones con ETECSA con vistas a mejorar el servicio

El indicador índice de satisfacción del cliente, de la actividad servicio al cliente del lobby bar, fue de 92% de un plan del 100% debido a que las conexiones a internet no son muy buenas.

Se propone la decisión de establecer coordinaciones con ETECSA con vistas a mejorar el servicio.

Actividad: Tareas del cierre

- Indicador: Ejecución del costo del lobby bar

Condición: 133%

Criterio: 100%

Causa: No se retiraron las bebidas más caras para no afectar la calidad del servicio.

Efecto: Sobre gasto de \$225.81

Toma de Decisiones: Realizar un control estricto del consumo de bebidas y revisar las normas de gasto de bebidas por clientes.

El indicador Ejecución del costo del lobby bar se comportó en un 133% con una variación del 33% por encima de los planificado, lo que representa un sobregasto de \$225.81, debido a que no se retiraron las bebidas más caras para no afectar la calidad del servicio.

Se recomienda que se tome la decisión de revisar la planificación, revisar de las normas de bebida, y un control estricto del consumo de bebidas en el bar.

## CONCLUSIONES

- Las instalaciones hoteleras presentan dificultades en la calidad de información de costos que ofrecen a los directivos pues la planificación y el registro de los costos se realiza de forma global, lo que limita el análisis para el control de los costos.
- Para desarrollar la Gestión Basada en Actividades es necesario crear las bases que permitan la obtención de a información necesaria y oportuna, es decir, el presupuesto y el costeo en base a actividades se debe realizar previamente con el mismo nivel de detalle de la información, lo que facilita y enriquece el análisis profundizando además en el comportamiento de los costos de los restaurantes y los bares.
- La Gestión Basada en Actividades (ABM) se nutre de la información que le brinda el Presupuesto (ABB) y el Costeo (ABC) para calcular indicadores de gestión que se analizan teniendo en cuenta la condición, el criterio, la causa y el efecto de su comportamiento, proponiéndose decisiones encaminadas a la solución de las dificultades.

## Citas

- Armas, R. (2008). *Auditoría de Gestión. Conceptos y métodos*. (1ra ed). Editorial Félix Varela.
- Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. (2018). NEC No.12 Norma Específica de la Contabilidad para la Contabilidad de Gestión. La Habana, Cuba: Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ferrer, M. y Gamboa C. (2004). Indicadores de Control de Gestión para procesos básicos de hoteles. *Actualidad Contable FACES*, 8(1), 50-61.
- Golpe, S. (2017, noviembre) XXIV. *El Costeo Basado en Actividades*. Congreso Brasileño de Costos, Florianópolis, Brasil.
- Izar, C. (2015) *La Administración Basada en Actividades, herramienta para evaluar la rentabilidad de los clientes*. Universidad del Centro de México.
- Kaplan, R. y Cooper, R. (2000). *Coste y efecto: cómo usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lefcovich, M. (2010). *Costeo Basado en Actividades (ABC) Aporte a las nuevas empresas competitivas*. Recuperado el 13 de abril de 2017.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. En Proyecto de Lineamientos de la política económica y social. (p.6). La Habana, Cuba: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
- Ramírez, E. (2015) *Propuesta de Áreas e Indicadores Claves para el diseño del Tablero de Control Directivo en hoteles Modalidad Todo Incluido*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Staff, M (2016) Presupuesto Basado en Actividades. [en línea]. Recuperado el 10 de septiembre de 2019, de [info@investoteca.com](mailto:info@investoteca.com)
- Torres, M., Narváez, C., Erazo, J y Ormaza, J. (2019): Costos ABC/ABM como herramienta de gestión empresarial. Caso empresa PlanERP Cía. Ltda. *Revista Visionario Digital*. 3(2),114-135.

## DATOS DE LOS AUTORES

CELIA M. HERNANDEZ LOSADA

Licenciada en Contabilidad y Finanzas por la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Master en Ciencias en Contabilidad Gerencial, Profesora Asistente del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz” en la disciplina de costos. Ha participado en varios eventos nacionales e internacionales. Ha tutorado varias tesis de diploma y grupos científicos estudiantiles.

ANTONIO SÁNCHEZ BATISTA

Licenciado en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Camagüey. Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Profesor Titular de la Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”. Imparte asignaturas de la disciplina de costos en la carrera de Contabilidad y Finanzas. Actúa como profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Escuela de Cuadros del Estado y del Gobierno en Camagüey. Es miembro del consejo científico de su facultad y del comité académico de la maestría de Contabilidad Gerencial y Doctorado de Contabilidad; integra el tribunal permanente para la defensa de doctorados en la especialidad de Contabilidad y Finanzas.

**Fecha de recepción: 2 de diciembre de 2019**

**Fecha de aceptación: 10 de diciembre de 2019**

**Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2019**