



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCION DE COSTOS  
INDIRECTOS DE SERVICIO (CIS) PARA EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y  
BEBIDAS DEL HOTEL MOVICH CARTAGENA DE INDIAS.**

**DORCA PATRICIA CARCAMO GUZMÁN  
JEISON JOSÉ FAJARDO MEZA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T.Y.C**

**2014**





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCION DE COSTOS  
INDIRECTOS DE SERVICIO (CIS) PARA EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y  
BEBIDAS DEL HOTEL MOVICH CARTAGENA DE INDIAS.**

**DORCA PATRICIA CARCAMO GUZMÁN  
JEISON JOSÉ FAJARDO MEZA**

**JUAN PEREZ VERGARA  
CONTADOR PÚBLICO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T.Y.C**

**2014**





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

**Notas de aceptación**

## DEDICATORIAS

Son muchas las personas especiales las cuales me han brindado apoyo, comprensión y amistad, no sé si algún día llegaran a leer estas palabras, sin embargo les agradezco infinitamente, por hacer parte de mi vida y por todo lo que me han brindado. Muchas veces en los proyectos interfieren factores que los dilatan en el tiempo y sin su apoyo, este no habría podido hacerse realidad.

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general. También dedico este proyecto a mi novio, mi compañero inseparable de cada jornada. El representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

Va por todos ustedes, espero obtener muchos éxitos para no defraudarlos y seguir contando con su apoyo incondicional.

***Dorca Cárcamo Guzmán.***

**A mi padre Jose Elías Nadjar Badran.**

*Por todo su apoyo y los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por su empeño para salir adelante y por su amor.*

**A Dios.**

*Por darme la vida y permitirme llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

**A mis hermanos: Alfredo Jose, Maria Jose y Maria Francesca.**

*Por haberme apoyado en todo momento, por su cariño, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

**A mis amigos y allegados.**

Porque de todos aprendo un poco cada día, por su apoyo incondicional y por estar a mi lado cuando los necesité.

*Jeison Fajardo Meza*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino correcto hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi Padre Iduar Cárcamo Moreno, mi Madre Gladys Guzmán Castilla;

A mis hermanos y a mi novio; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mi compañero de tesis porque finalmente lo hemos logrado y a mi director de tesis quién nos ayudó en todo momento, Profesor Juan Perez Vergara.

***Dorca Cárcamo Guzmán***

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Mis sinceros agradecimientos están dirigidos al personal del Hotel Movich Cartagena de Indias, principalmente al señor Juan Rincon, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó información relevante, próxima, pero muy cercana a la realidad de nuestras necesidades. A mi familia por siempre brindarme su apoyo, tanto sentimental, como económico. Y por último a la Universidad de Cartagena, por formarme como un profesional capaz y perseverante.

Gracias Dios, gracias padres y hermanos.

***Jeison Fajardo Meza.***



## Glosario

- **Alimentos y Bebidas:** En la jerga hotelera, es el departamento de un hotel que tiene que ver con todo lo que se refiere al servicio de ambos rubros, bien sea en los diferentes restaurantes, bares o habitaciones de una instalación hotelera. (Da Costa, 1993 p. 20). Al sector gastronómico de un establecimiento hotelero se conoce como el Departamento de Alimentos y Bebidas A&B, abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta el servicio o la venta. (Maria de los A. Pérez, gestión de A&B).
- **Contabilidad de Costos:** Es la rama de la contabilidad que trata de la clasificación, registro, asignación, sintonización e información de los costes actuales y prospectivos. Proporciona el medio a través del cual los directivos pueden controlar los costes de producción. (Rosenberg, 1989 p. 92).
- **Comanda:** “Orden o pedido de comida y bebida que se hace a un mesero” (Diccionario de Turismo y Hotelería. João da Costa, 1998 p. 109)
- **Costo:** Representa el valor en dinero pagado, para comprar o producir una mercancía o un servicio. El costo significa el precio de la mercancía o servicios, cuando la mercancía es consumida o los servicios son prestados. (Youshimatz 1986 p.15)
- **Costo Fijo:** Coste (o Gasto) que para un período y escala de producción determinados no varía en su total, sino que se hace progresivamente más pequeño por unidad de producto a medida que el volumen de producción aumenta. (Rosenberg, 1989 p. 103).





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

- **Costos netos:** “Es la porción de costo resultante, después de haber rebajado los créditos del mes” (Administración moderna de hoteles y moteles. Gerald Latín, 2000 p. 161).
  
- **Costo Variable o Unitario:** Coste unitario de la producción o de factores de producción como mano de obra, materiales y servicios cuyo uso aumenta al incrementarse la producción. (Rosenberg, 1989 p. 104).
  
- **Créditos al costo:** “Son aquellos insumos o productos terminados de alimentos y bebidas que no fueron vendidos, sino obsequiados como atenciones, donaciones, etc.” (Manual de Costos. Whyndham International 2000 p. 22).
  
- **Factor de costo:** “Es una constante que se utiliza para calcular el precio o costo por porción y el costo por kilogramo limpio” (Manual de Control de Costos de Alimentos y Bebidas. INCE-TURISMO, 2000 p. 94).
  
- **Hospedaje:** Contrato por el cual un fondista o un hotelero se obliga a prestar al huésped alojamiento a cambio de un pago previamente establecido. (Da Costa, 1993 p. 118).
  
- **Hotelería:** Conjunto de servicios capaces de satisfacer las necesidades de alojamiento y alimentación de los turistas a cambio de un precio previamente convenido, generalmente económico. (Da Costa, 1993 p. 119)
  
- **Hotel:** Edificación capaz de dar alojamiento y servir alimentos y bebidas a los clientes que generalmente están temporalmente en el establecimiento. (Da Costa, 1993 p. 119).

10

- **Hotel Turismo:** Instalación hotelera que pueda operar todo el año o solamente durante temporadas (Da Costa, 1993 p. 119).
- **Intangibles:** Se entiende por intangibles o servicios, las acciones que son realizadas para nosotros por otras personas y que suelen ser usados en el lugar de la prestación de ese servicio. (Da Costa, 1993 p. 127).
- **Precio de Venta:** El que debe pagar en efectivo el cliente por los bienes adquiridos. (Rosenberg, 1989 p. 318).
- **Presupuesto:** Es una representación en términos contables de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y de control de funciones. (Gómez Rondón, 1989 p. 11).
- **Punto Equilibrio:** Punto en el que la oferta iguala a la demanda. (Rosenberg, 1989 p. 342).
- **Recepción:** Departamento de un hotel que se encarga del registro de los huéspedes, su salida y de llevar las estadísticas de ocupación. (Foster, 1994 p. 175).
- **Servicios:** Actividades, prestaciones, ventajas o satisfacciones que se ponen en venta, o que pueden obtenerse en relación con la venta de bienes o productos. (Enciclopedia del Management, 1990 p. 688).
- **Servicios de Alimentación:** Locales, tales restaurantes y bares donde se pueden adquirir alimentos y bebidas. (Da Costa, 1993 p. 213).



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

➤ **Servicios de Cuartos:** En la industria hotelera, servicio que presta la gran mayoría de los respectivos establecimientos y que consiste en servir alimentos y bebidas en la habitación del huésped, el cual la ordena por el teléfono del cuarto a partir de un menú de servicios de habitaciones. (Da Costa, 1993 p. 212)



## TABLA DE CONTENIDO

<b>0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
0.1.1 Descripción Del Problema. ....	17
0.1.2 Formulación Del Problema. ....	18
<b>0.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
0.3.1 Objetivo General.....	19
0.3.2 Objetivos Específicos .....	19
<b>0.3. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>20</b>
0.3.1 Antecedentes de la Investigación. ....	23
0.3.2. Marco Teórico.....	25
0.3.2.1 Concepción Teórica De Costos. ....	25
0.3.2.2 Contabilidad De Costos. ....	25
0.3.2.3 Importancia de la Contabilidad de Costos en la Empresa. ....	27
0.3.3.4 Clasificación De Costos Y Métodos De Asignación.....	28
0.3.2.5 Antecedentes Históricos E Importancia Del Turismo.....	33
0.3.3.6 Historia De Los Hoteles Y Concepción Teórica. ....	34
0.3.3.7 Distribución de Costos Hoteleros.....	37
0.3.3.8 Parámetros de Distribución de Costos .....	38
0.3.3.9 Punto de Equilibrio, Importancia. ....	39
0.3.3.10 Presupuesto.....	40



1. Evaluación del sistema de costos empleado actualmente por el departamento de A&B. ....	45
2. ELEMENTOS DEL COSTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL MOVICH...	49
2.1. Costos y gastos asociados a la prestación de servicios .....	51
2.2. Gastos Operativos .....	52
<b>3. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS .....</b>	<b>53</b>
3.1. Procedimientos para la distribución de costos indirectos de servicios .....	55
3.1.1. Método directo:.....	57
3.1.2. Método escalonado: .....	57
<b>4. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>



## Resumen

Movich Hotel & Resort fiel a su compromiso con la satisfacción del cliente propende por mantener altos estándares de calidad en sus servicios sin sacrificar rentabilidad por ello trata siempre de mantener control sobre sus procesos administrativos y operativos y dentro de estas variables está el poder conocer la estructura de costos involucrada en el desarrollo de sus operaciones en este trabajo se propone la implementación de un sistema de distribución de costos para el departamento de alimentos y bebidas.

Partiendo de la premisa de que los costos son una variable fundamental en la planeación estratégica se buscara establecer directrices para el manejo controlado de los procesos de compra y pago a proveedores de servicios, partiendo de una evaluación preliminar del sistema actual empleado y un análisis de los elementos componen la estructura de costos de servicios partiendo de este estudio se propondrá la implementación de un sistema de costos en el que se distribuya adecuadamente los costos y gastos de los diferentes departamentos para proporcionar cifras reales que permitan mostrar información confiable en los Estados Financieros.

**Palabras claves:** Costos, Servicios, gastos, flujos, sobrecostos



## ABSTRACT

Movich Hotel & Resort, faithful to its commitment to customer satisfaction tends to maintain high standards of quality in its services without sacrificing profitability therefore always try to maintain control over their administrative and operational processes and within these variables is the power the structure of costs involved in the development of its operations in this work proposes the implementation of a system of cost-sharing for the food and beverage department.

Starting from the premise that the costs are a key variable in the strategic planning it is sought to establish guidelines for the controlled management of the processes of purchase and payment service providers, on the basis of a preliminary assessment of the system current employee and an analysis of the elements composing the structure of costs of services on the basis of this study will be proposed the implementation of a cost system which adequately distribute costs and expenses different departments to provide actual figures allowing to display reliable information in financial statements.

**Key words:** Costs, services, costs, flows, cost overruns



## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el diseño de un sistema de distribución de costos indirectos de servicio (CIS) para el departamento de Alimentos y Bebidas del hotel Movich Cartagena de Indias.

En el desarrollo de esta investigación explicaremos como se determinan los costos en las diferentes actividades y procesos internos, indicando cual es la departamentalización utilizada en el hotel Movich para la organización de sus centros de costos, aquí encontraremos el departamento de alimentos y bebidas (A&B) y los elementos necesarios para su dependencia, que es la prestación del servicio de restaurante o alimentación a los huéspedes del hotel.

Es menester del hotel Movich contar con una herramienta práctica que le dé la posibilidad de medir de manera correcta los costos de la sección de alimentos y bebidas, al ser ésta una base significativa dentro de los servicios prestados por el hotel.

Para lo anterior, haremos un análisis de cómo se evalúan los costos del departamento de alimentos y bebidas actualmente, mostrando sus falencias, para así hacer una propuesta de la manera según la cual se puedan optimizar los recursos y en consecuencia, mejorar los servicios prestados.



## 0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 0.1.1 Descripción Del Problema.

La ciudad de Cartagena por sus grandes atractivos históricos, coloniales y sus encantadoras playas es de las grandes potencias turísticas que tiene Colombia, tanto así que el turismo es uno de los motores principales de la actividad económica de la ciudad, debido a la gran concurrencia turística, Cartagena tiene una gran oferta hotelera para brindar a los visitantes, la cual va desde hoteles de una estrella hasta hoteles de cinco estrellas. Entre la gran cantidad de hoteles en la ciudad, se encuentra el hotel Movich Cartagena de Indias, el cual está ubicado en el centro histórico de la ciudad y busca brindarles a sus huéspedes la comodidad necesaria para disfrutar durante su estadía en Cartagena.

Pero como cualquier organización que quiera ser prospera, el Hotel Movich Cartagena de Indias requiere estar a la vanguardia del mercado, y esta facultad depende en gran manera de las herramientas administrativas, financieras y contables que se utilicen dentro de la organización, para esto, se cuenta con la herramienta más precisa al momento de buscar optimización de recursos, el costo.

En el hotel Movich en la actualidad se acumulan los costos por centros de costos, los cuales están organizados por departamentos, por esto la mano de obra es causada entonces con la nómina según el departamento al que pertenezca cada empleado, éstos pueden ser administrativos, operativos y mercadeo y ventas.

Los insumos utilizados para la prestación de los diferentes servicios (tales como elementos de aseo, víveres de alimentación, insumos para las habitaciones) son llevados al costo al momento de causar las facturas de los proveedores.



Los demás gastos generales como servicios públicos, salarios administrativos, depreciaciones o impuestos son llevados como gastos del periodo.

Cada servicio prestado por el hotel tiene erogaciones, que están relacionadas directamente con él, por lo cual dichas erogaciones son llevadas a los diferentes centros de costos según sea el caso, esto con el propósito de evaluar cuáles son las rentabilidades individuales de cada servicio prestado.

Pero es de saber que hay diferentes gastos que pueden afectar uno o más departamentos por su naturaleza, como la energía, el espacio ocupado, entre otros., lo cual dificulta el proceso contable y administrativo al momento de hallar rentabilidades por departamentos, sobretodo en el departamento de alimentos y bebidas que por la diversidad de productos que maneja y las diferentes unidades de medidas requiere de una mayor atención al momento de la asignación de costos, nuestro trabajo está enfocado entonces al departamento de A&B porque es el departamento que tiene más erogaciones con relación al costo promedio de la Hotelería, y para su consecución hay que adelantar varios procesos los cuales van desde el control de la materia prima pasando por la mano de obra y concluyendo en la prestación del servicio final a los comensales.

### **0.1.2 Formulación Del Problema.**

¿Cuál es el sistema de distribución de costos más adecuado para A&B del Hotel Movich Cartagena de Indias para que se ajuste a sus características y necesidades?

### **0.3. OBJETIVOS**

#### **0.3.1 Objetivo General**

Diseñar un sistema de distribución de costos indirectos de servicios que permita determinar y distribuir los costos y gastos del departamento de A&B en el Hotel Movich Cartagena de Indias.

#### **0.3.2 Objetivos Específicos**

1. Evaluar el sistema de costos del departamento de A&B del Hotel Movich Cartagena de Indias.
2. Analizar los elementos del costo del servicio en el Hotel Movich Cartagena de Indias.
3. Proponer el diseño del sistema de distribución de costos indirectos del departamento de A&B del Hotel Movich Cartagena de Indias.
4. Distribuir adecuadamente los costos y gastos de los diferentes departamentos para proporcionar cifras reales que permitan mostrar información confiable en los Estados Financieros.
5. Determinar las bases de distribución del costo en el departamento de alimentos y bebidas para poder diseñar un sistema de distribución de costos adecuado al hotel.

### **0.3. MARCO DE REFERENCIA**

La contabilidad de costos es generalmente relacionada con la producción de bienes, y precisamente fue en el seno de las organizaciones fabriles donde ésta nació, pero, posteriormente, cuando los beneficios del uso de esta técnica se conocieron, se evidencio también el interés por extenderla a otras áreas, es aquí donde el sector servicios empieza a hacer uso de la contabilidad de costos como método de información gerencial, al establecer que los mismos elementos del costo (materiales directos, mano de obra y costos indirectos) que se encuentran en las empresas manufactureras, se encuentran también en el sector servicios, la diferencia radica en que en las primeras, el producto final es un bien, y en las segundas, un servicio.

La contabilidad de costos debe su existencia a la necesidad de las empresas de contar con procedimientos y registros que pudieran acumular los costos incurridos por artículos y/o servicios elaborados, para poder valorar inventarios y determinar la utilidad de cada uno, y de esto se ha encargado, al resumir y registrar los costos de los centros fabriles, de servicios y comerciales de una empresa, para cuantificarlos, controlarlos y finalmente, hacer una evaluación de sus resultados.

Para el desarrollo de las empresas hoteleras se debe vislumbrar procesos de planeación, dirección, organización y control, cuyos resultados sean medidos por indicadores de productividad, eficiencia y calidad. Lo anterior se puede lograr con el registro y cualificación de las áreas de servicio en el hotel, por esta razón se debe organizar y diferenciar de manera adecuada las áreas de prestación de servicios a través de la creación de centros de costos, que en el caso del hotel Movich son los siguientes:

20505 Habitaciones



**MOVICH** 20510 Ama de Llaves  
HOTELS & RESORTS

20515 Áreas Comunes

21001 Costo de Comestibles

21002 Costo de Bebidas

21005 Cocina

21010 Servicio

21015 Restaurante Oceánica

21020 Terraza

21025 Lobby Bar

21030 Room Service

21035 Minibar

21040 Cigarrillos

21050 Comedor de Empleados

21055 Banquetes

22005 Teléfonos



MOVICH  
HOTELS & RESORTS

22010 Lavandería

22015 Misceláneos

25005 Gerencia

25010 Área Financiera

25025 Seguridad

25030 Sistemas

25035 Impuestos

26005 Mercadeo y Ventas

26010 Relaciones Públicas

26015 Publicidad

27005 Mantenimiento

Estos a su vez pueden ser operativos o administrativos, los primeros involucran a las áreas que tienen la función de generar los servicios de atención a los huéspedes, como: habitaciones, ama de llaves, áreas comunes, costo de comestibles, comedor de empleados, costo de bebidas, cocina, servicio, restaurante oceanika, terraza,



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS lobby bar, room Service, minibar, cigarrillos, banquete, teléfonos, lavandería, misceláneos, mantenimiento los segundos por su parte incluyen aquellas áreas que no se encargan de la asistencia directa al cliente, pero que por su gestión administrativa, son el motor y apoyo de las áreas operativas y operan según sus

necesidades, entre estas podemos mencionar: Gerencia, área financiera, seguridad, sistemas, impuestos, mercadeo y ventas, relaciones públicas, publicidad.

En el sector hotelero es casi obligatorio contar con un sistema de costos eficaces, el cual permita una reducción permanente en el costo del servicio prestado, y ya que uno de los principales generadores de ingresos y consumidor de costos para un hotel es el departamento de alimentos y bebidas porque vende a los huéspedes sus productos, y suministra los alimentos a empleados y funcionarios, por lo cual se mira como una de las principales actividades hoteleras, al involucrarse con servicios como: comedor de empleados, room service, minibar, terraza, restaurantes, banquetes, cocteles pre-bodas, atención de bodas, cumpleaños, famtrip, pool party, alimentación y alojamiento etc.

### **0.3.1 Antecedentes de la Investigación.**

La siguiente investigación se apoya en un estudio relacionado con diseño de sistema de costo para una clínica de la ciudad de Cartagena, el cual lleva por nombre “Diseño de un sistema de costos en la institución prestadora de salud Gestión Salud S.A. para los servicios de unidad de cuidados intensivos y sala general (2010)”, donde las principales conclusiones se centran en la importancia



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

de conocer datos tan importantes como las actividades, los recursos y los diferentes

procesos le brindan la oportunidad a la empresa de ampliar estrategias para el logro de sus objetivos corporativos y se identifican las oportunidades de mejora. Si se quieren reducir costos en el perfeccionamiento de la actividad productiva es necesario realizar estudios enfocados a la reducción de costos en las actividades

Ya identificadas eliminando las que no tienen valor para el desempeño de esta, y mediante el diseño propuesto se pueden identificar los costos por servicios y por patologías y le sirve a la administración en la toma de decisiones oportunas y aceptadas, pero sin ningún antecedente en la rama hotelera, de ahí, su importancia como fuente y ayuda a futuras investigaciones.

La Contabilidad de Costos y los hoteles han existido desde mucho tiempo atrás. Ya en la antigüedad los comerciantes hacían uso de la técnica, como una manera de organizar sus finanzas de una forma simple y sencilla. Por su parte, los hoteles han surgido a la par de la actividad turística mundial, atrayendo cada vez más la atención de clientes y usuarios en general. Precisamente por el auge que han sufrido las empresas hoteleras, en el ámbito internacional se han visto en la necesidad de valerse del establecimiento de sistemas de costos, que contribuyan con la organización eficiente de sus procesos contables.

Aquí se encuentran también los hoteles establecidos en Colombia, como por ejemplo el Hotel Movich Cartagena de Indias ubicado en la ciudad de Cartagena, el cual no se escapa de alternativas basadas en las herramientas de la contabilidad de costos. En el campo de la estructuración de costos es mucho lo que se ha escrito también, como una manera de darle forma al hecho comercial. Del mismo modo se ha abordado el tema de los hoteles en sus bases y contenido. Sin embargo, el estudio con referencia al área de diseños de sistemas de costos





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

ha sido poco abordado en lo que al sector hotelero respecta, por lo cual en este trabajo se puede tomar como un punto de partida para dicho estudio.

### **0.3.2. Marco Teórico.**

#### **0.3.2.1 Concepción Teórica De Costos.**

Los costos son la expresión en términos monetarios de las cuantías asignadas a la elaboración de un producto, a la prestación de un servicio, o los valores invertidos en las compras de productos con destino a su comercialización. Generan ingresos, los cuales se recuperan, pero no siempre generan utilidades.

Entre los autores que han tratado el tema, se puede reforzar el planteamiento anterior de la siguiente manera, sobre la concepción de Costos, según Ortega

Pérez de León (1990) como el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un período determinado, relacionado con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento. (Pp.18, 19). Es decir, los costos representarían esa salida de dinero generada en los pagos proyectados por compra de bienes o servicios asociados al proceso de fabricar un producto y colocarlo en el mercado.

#### **0.3.2.2 Contabilidad De Costos.**

La Contabilidad de Costos es una rama de la Contabilidad general, especializada en todo aquello que tenga que ver con el proceso productivo de una empresa, ésta resume y registra los costos de los centros fabriles, de servicios y comerciales de



una empresa, con el fin de cuantificarlos, controlarlos y posteriormente hacer una interpretación de sus resultados. Muchos autores la califican como una contabilidad interna, pues la información que genera es de trascendental importancia para la toma de decisiones dentro de la organización. En referencia a esto Lawrence (1999)

señala que: La Contabilidad de Costos es un proceso ordenado que usa los principios generalmente aceptados de Contabilidad para registrar los costos de operación de un negocio de tal manera que, con datos de producción y ventas, la gerencia pueda usar cuentas para averiguar los costos de producción y los costos de distribución, ambos por unidad y en total de uno o de todos los productos fabricados o servicios prestados, y los costos de otras funciones diversas de la negociación, con el fin de lograr una operación económica, eficiente y productiva.(P.1)

También Polimeni, Fabozzi, Adelberg (2001) anotan que la contabilidad de Costos: “Se encarga principalmente de la acumulación y del análisis de la información relevante para uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones (P.3)

Según lo anterior se puede evidenciar que la información que suministra la contabilidad de Costos, sirve como una herramienta fácilmente identificable para la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización, de esta manera, la información aparte de ser efectiva para evaluar el comportamiento de la empresa, se adapta a las reglas éticas establecidas para el ejercicio de la Contaduría Pública y esto hace más fehaciente los datos, en el sentido de proveerles de bases bien justificadas.



### **0.3.2.3 Importancia de la Contabilidad de Costos en la Empresa.**

Todo ente empresarial necesita de la contabilidad como herramienta para el análisis de las situaciones económicas que en ella se presenten, entre éstas, las variaciones de la utilidad, y como es de saber, dichas variaciones se generan en su gran mayoría

por las fluctuaciones en los costos de las operaciones de la empresa. La importancia de la contabilidad de costos radica en que se convierte en una herramienta científica

que se toma como parámetro para determinar el precio de venta de mercado, el margen de rentabilidad y la utilidad real al analizar por producto o forma global por departamento de producción o de servicios, sus variaciones y, de acuerdo con estas, se toman decisiones y políticas que mantengan, corrijan o mejoren los resultados finales.

Así las cosas, la contabilidad de costos cumple con los siguientes propósitos:

- Determinar los costos de producción para efectos de valuación de los inventarios: La información concerniente a costos unitarios siempre ha sido útil para la fijación de precios, la valuación de inventarios y el análisis financiero por parte de la administración.
- Facilitar la planeación y control de las actividades recurrentes: Los informes contables comparan los costos y los ingresos reales con las estimaciones respecto a lo que dichas cantidades debieron haber sido.



Permitir y llevar a cabo análisis especiales para tomar decisiones acorto y largo plazo: la determinación de costos es relevante en estos casos, debido a que no es posible que cualquier clase de información de costos pueda ser utilizada para satisfacer todos los problemas de decisión que conciernen a la administración.

Por tanto, se formulan otros tipos de mediciones que correspondan con los objetivos de la situación específica de un problema, garantizando una apropiada selección de alternativas.

#### **0.3.3.4 Clasificación De Costos Y Métodos De Asignación.**

A pesar de que todas las empresas son diferentes según el tipo de actividad productiva que desarrollen, cada una de ellas está compuesta por áreas de producción, comercialización y apoyo y para su desarrollo se realizan actividades y se utilizan recursos, utilización que genera costos. Cada empresa según sus necesidades, su forma y contenido, o dependiendo del uso que se le dé, clasifica los costos, y entre las principales tipos de clasificación tenemos:

- **Según el área donde se consume:** De acuerdo con la función en que se incurren:
  1. **Costos de Producción:** son los costos que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados: se clasifican en Material Directo, Mano de Obra Directa, CIF.
  2. **Costos de Distribución:** son los que se generan por llevar el producto o servicio hasta el consumidor final.
  3. **Costos de Administración:** son los generados en las áreas administrativas de la empresa. Se denominan Gastos.





4. Costos de financiamiento: son los que se generan por el uso de recursos de capital.

➤ **Según su identificación:** Según su identificación con alguna unidad de costeo:

1. Directos: son los costos que pueden identificarse fácilmente con el producto, servicio, proceso o departamento. Son costos directos el Material Directo y la Mano de Obra Directa.

2. Indirectos: su monto global se conoce para toda la empresa o para un conjunto de productos. Es difícil asociarlos con un producto o servicio específico. Para su

Asignación se requieren bases de distribución (metros cuadrados, número de personas, etc.).

➤ **De acuerdo con el momento en el que se calcula:** De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados:

1. Históricos: son costos pasados, que se generaron en un periodo anterior.

2. Predeterminados: son costos que se calculan con base en métodos estadísticos y que se utilizan para elaborar presupuestos.

➤ **De acuerdo con el momento en el que se reflejan en los resultados:**

1. Costos del periodo: son los costos que se identifican con periodos de tiempo y no con el producto, se deben asociar con los ingresos en el periodo en el que se generó el costo.



2. Costos del producto: este tipo de costo solo se asocia con el ingreso cuando han contribuido a generarlos en forma directa, es el costo de la mercancía vendida.

➤ **De acuerdo con el control que se tenga sobre su consumo:** Según el grado de control:

1. Costos Controlables: Son aquellos costos sobre los cuales la dirección de la organización (ya sea supervisores, subgerentes, gerentes, etc.) tiene autoridad para que se generen o no. Ejemplo: el porcentaje de aumento en los salarios de los empleados que ganen más del salario mínimo es un costo controlable para la empresa.

2. Costos no Controlables: son aquellos costos sobre los cuales no se tiene autoridad para su control. Ejemplo el valor del arrendamiento a pagar es un costo no controlable, pues dependen del dueño del inmueble.

➤ **De acuerdo con su relación a una disminución de actividades:**

1. Evitables: son aquellos plenamente identificables con un producto o departamento, de tal forma que si se elimina el producto o departamento, estos costos se suprimen.

2. Inevitables: son los que no se suprimen, aunque el departamento o producto sea eliminado de la empresa.

➤ **De acuerdo con su comportamiento:** Con relación al volumen de actividad: es decir, su variabilidad:



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

Costos Fijos: son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción. Los costos fijos se consideran como tal en su monto global, pero unitariamente se consideran variables.

2. Costos Variables: son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto. Unitariamente el costo variable se considera Fijo, mientras que en forma total se considera variable.
3. Costo semi-variable: son aquellos costos que se componen de una parte fija y una parte variable que se modifica de acuerdo con el volumen de producción.

En tal sentido, se han diseñado diferentes formas de establecer los costos totales y unitarios de un negocio, atendiendo principalmente a las necesidades generadas de su actividad principal. Como consecuencia de esto, se puede identificar cuatro métodos comunes de asignación de costos, que son:

- Costeo por órdenes de trabajo: en este método se acumulan los costos de un producto en una orden de producción o de trabajo, donde se especifica todos los elementos utilizados en el proceso de fabricación. Se usa generalmente cuando hay varias líneas o clases de los productos transformados y responden a especificaciones establecidas por el contratante o cliente de la empresa.
- Costeo por Procesos: en este método se acumulan costos por procesos, lo cual implica un resumen determinado de los costos incurridos para la fabricación de un producto o para la oferta de un servicio, por departamentos o centros de costos, que intervienen en el proceso productivo de la organización. Se recomienda el



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

uso de esta técnica cuando la tendencia es producir unidades similares en numerosas cantidades.

- Costeo Estándar: en este sistema se establecen los costos para el material, mano de obra y elementos de gastos de fabricación de un producto.

Los costos Estándar de un producto por unidad o por lote de producción normal, consiste de factores cuantitativos y factores de precios. Los factores cuantitativos se basan en

Especificaciones de ingeniería, evaluados por la experiencia. Los precios usados, generalmente son aquellos que se esperan sean representativos los costos estándar del producto.

- Costeo por absorción: este método es también conocido como costeo total o convencional, aquí se establece que todos los costos indirectos de fabricación, tanto fijos como variables se tratan como costos del producto. Con respecto, a este método se dice que la producción no puede realizarse sin incurrir en costos indirectos de fabricación fijos.
- Costeo Directo: El sistema directo variable considera solamente los costos de materiales, la mano de obra y los costos de fabricación variables como costos del producto. Los costos indirectos de fabricación fijos bajo el Costeo Directo no se incluyen en el inventario, estos son considerados propios del período. En este sentido, los costos del producto deben asociarse al volumen de producción.

Como se puede observar existen diferentes alternativas para establecer los costos dentro de una empresa y su buena implementación se convierte en un gran avance hacia el logro de los propósitos de la organización, logrando: proporcionar







**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

información para decisiones económicas; motivar estrategias de gerentes y otros empleados; justificar costos o calcular reembolsos o medir resultados y valorar activos.

### **0.3.2.5 Antecedentes Históricos E Importancia Del Turismo.**

Con el paso de los años y el avance de los medios de transporte y tecnológicos se ha evidenciado al turismo como un factor realmente importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, dado que generan beneficios como: convertirse en un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera también un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales.

Existen múltiples interpretaciones respecto al Turismo, fenómeno que, si bien tiene antecedentes remotos, sólo hasta los actuales momentos debido al carácter masivo que ha ido adquiriendo y a sus importantes repercusiones en la vida social, económica y cultural de los pueblos, ha merecido la debida atención, tanto de los gobiernos como de sectores privados cada vez más amplios que en forma directa o indirecta participan de sus beneficios. Para algunos el turismo es una sucesión de transacciones comerciales con fines de enriquecimiento y otros lo definen como una industria donde existe un producto sujeto a ofertas y demandas (mercado turístico).

Tal vez no haya una fecha y lugar exactos para definir el origen del turismo, pero gracias a evidencias como las narraciones literarias más antiguas (la Odisea, la Ilíada, la Eneida, etc.) se puede concluir que éste viene de épocas muy remotas. En la edad media los conquistadores se desplazaban a diferentes regiones en búsqueda de nuevos dominios territoriales y culturales. Ya En el siglo XVIII se empleó en Inglaterra la frase de origen francés “fair le grand tour”, que se refería a aquellos jóvenes que, tanto para complementar su educación como por





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

preocupaciones de cultura, organizaban largos recorridos por diferentes países del continente europeo. Luego a éstos se le denominó turistas, y pronto se utilizó dicho término para designar a toda persona que viajaba por placer o curiosidad o por motivos culturales, pronto el término turismo se usó en diferentes países e idiomas. Hacia el siglo xx factores como los adelantos industriales, las leyes equitativas y el aumento de los niveles equitativos generaron una gran expansión del turismo.

El turismo para su estudio, puede dividirse en tres épocas. La primera que cubre hasta mediados del siglo XIX, a la que podría denominarse de “Turismo incipiente o estilista”, en la que su práctica quedaba restringida a las minorías de mayores recursos económicos. La segunda, a la que se puede llamar de “Turismo de transición”, en la que se iniciaba la etapa de popularización, precursora del turismo masivo, y que comprende hasta la primera mitad del siglo XX. Por último, la tercera época a la que se puede designar de “turismo en desarrollo masivo”, que comienza a partir de la segunda mitad del siglo XX y prosigue hasta la actualidad, en la cual las mayorías tienen acceso a su práctica.

#### **0.3.3.6 Historia De Los Hoteles Y Concepción Teórica.**

Desde los inicios de la historia humana, el hombre se ha desplazado con fines comerciales y de intercambio, por lo que se ha visto en la necesidad de alojamiento en diversos puntos geográficos. Con el paso de los años surgieron posadas en los caminos de los viajeros, los cuales disfrutaban de ellas a cambio de dinero o mercancías. Con la revolución industrial los medios de transporte evolucionaron en gran manera y por tanto las personas se desplazan masivamente, pero en un principio sólo disfrutaban de ello las clases adineradas quienes empezaron a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y a exigir unos establecimientos de acorde a sus posibilidades. Y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer y pernoctar, es el nacimiento de la hostelería propiamente dicha.





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

Pero con el surgimiento de la sociedad del bienestar, comienzan a surgir otros lugares más modestos y al alcance de todos los bolsillos.

Hoy por hoy casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo que está íntimamente relacionado con la hostelería. Y podemos encontrar en cualquier sitio establecimientos hosteleros de todo tipo y la competencia del mercado es tan fuerte,

que ha repercutido en que las tarifas se hayan ido abaratando en beneficio de los usuarios.

El término hotel hace referencia a un edificio preparado y diseñado para albergar temporalmente a personas, especialmente a aquellos que se encuentran de viaje, ya sea por turismo o bien por alguna razón laboral, donde el hotel resulta ser la principal alternativa y también la más usada por estos para alojarse durante sus desplazamientos.

Por otra parte, los hoteles, no solamente le brindan a sus huéspedes, tal como se los denomina en la jerga hotelera a quienes se alojan en ellos, un lugar privado para dormir, bañarse y depositar aquellos objetos personales con los cuales viajan, sino que además, dependiendo por supuesto de la calidad que ostente el hotel en cuestión, le ofrecen a sus visitantes algunos servicios adicionales como ser guarderías, peluquerías, restaurantes, piscinas, spa, servicios de conferencia, entretenimientos y espacios para la práctica de deportes varios, los cuales contribuirán a hacer su estadía al esparcimiento, el descanso, el disfrute y la comodidad, para que no se extrañe tanto el hecho de no estar en casa.





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

Este tipo de empresas también cuenta con una estructura organizacional apropiada a las actividades que se desprenden de su área de acción. Poseen por ejemplo, organigramas que expresan gráficamente la estructura orgánica. Para ello, un hotel requiere una estructura organizativa en términos de autoridad, clara definición de objetivos, organización de tareas, funciones y responsabilidades.

El plan organizacional para un hotel surge de la influencia de numerosos factores, entre los cuales se pueden citar: la ubicación, el tipo de servicio que se quiere ofrecer, la disposición estructural, el establecimiento, los antecedentes, la

preparación profesional del directivo, los valores positivos del conjunto del factor humano y su profesionalidad, el tipo de propiedad, entre otros.

No obstante, todos los hoteles desempeñan las mismas funciones básicas y estas funciones se distribuyen entre los distintos departamentos a la par que están previstas las posiciones que cada función ocupa en el conjunto.

Por otra parte, es natural que el tamaño de un hotel obligue a una diversificación mayor o menor de los departamentos o secciones del mismo. Generalmente las transacciones de los hoteles se dirigen a través de unidades operativas y unidades administrativas. Las unidades operativas se ocupan de todas aquellas operaciones principales o inherentes a las actividades de la empresa hotelera, entre ellas se encuentran las unidades administrativas coordinan áreas como administración, recursos humanos, soporte de sistemas o informática, entre otras.

En este sentido, es claro que la principal fuente de ingresos y por ende de costos, son los referidos a las Habitaciones y Alimentos y Bebidas, además de todos los servicios que se desprenden como resultado de estas funciones.



### 0.3.3.7 Distribución de Costos Hoteleros

Las empresas hoteleras al igual que las de cualquier otra industria buscan una reducción eficiente de costos, para esto, en el ramo hotelero se usan sistemas de costeo que determinen qué áreas producen mayores ingresos y cuales lo disminuyen. Entonces la distribución de costos hoteleros es la aplicación proporcional según los parámetros establecidos de los costos de administración y ventas causados en el periodo para racionalizar y analizar el rendimiento real neto de cada departamento operativo.

Existen tres tipos de departamentos en un hotel, estos son:

- Departamentos operados: cumplen con el objetivo del establecimiento hotelero, que es prestar y vender su servicio al huésped y clientes, buscando su máxima comodidad y satisfacción. Ejemplo: alojamiento, lavandería, alimentos y bebidas, salas de belleza, piscina, sauna, turco, etc.
- Departamentos mixtos: se les llama mixtos porque además de vender y prestar el servicio a huéspedes y clientes, el hotel los utiliza generando un ahorro en contratación y pagos de gastos, es decir se maneja los departamentos tanto operativos como internos del hotel, por ejemplo:

**Alojamiento:** presta el servicio a funcionarios del hotel;

**Alimentos y bebidas:** suministra alimentos a funcionarios y empleados;

Lavandería: se utiliza en el lavado blanco, lencería, ropa de funcionarios y otros;

Parqueaderos: equipos de transporte del hotel y funcionarios.



Departamentos no operados: lo conforman las secciones en las que se divide la estructura organizacional administrativa, que no tiene relación con los huéspedes, pero son la columna central del establecimiento hotelero, como ejemplo tenemos: gerencia general, gerencia operativa, contabilidad, control interno, personal, mantenimiento.

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

#### **0.3.3.8 Parámetros de Distribución de Costos**

Las medidas unitarias que se toman a través de la observación y el análisis de los costos se conocen como los parámetros establecidos para su distribución, se usan para aplicar a cada departamento lo realmente usado y/o pagado, como generación del costo por prestación del servicio. Los costos hoteleros pueden distribuirse por medio de tres parámetros: por departamentos; por conceptos o rubros y por pago, consumo y/o causación.

- Por departamentos: en cada departamento operado o de servicio se presentan costos, que dependiendo del concepto o rubro requieren un parámetro o base especial de cálculo. Cada departamento tendrá una participación en el costo a aplicar, dependiendo del concepto y del criterio de determinación de causación del costo.
- Por conceptos o rubros: se toma la base de la generación del costo, dependiendo del servicio prestado (departamento) para determinar el parámetro o base.



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

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

De acuerdo al concepto o costo aplicar, se toman los parámetros o bases, que según las variables determinarán el valor a cargar a cada departamento operado y no operado, hasta completar el costo total del período. Los parámetros a tomar en cuenta para la distribución de los costos son:

- Área ocupada por departamento;
- Costo del buen uso;
- Cantidad de huéspedes alojados;
- Cantidad de habitaciones ocupadas;
- Porcentajes de ocupación y depreciación;
- Consumo por huésped;

Cantidad de empleados por departamentos; Días de un período.

#### **0.3.3.9 Punto de Equilibrio, Importancia.**

El punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. Es decir, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales.

También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado, por lo cual es una excelente fuente de información administrativa, para que la gerencia obtenga información de los niveles mínimos de ventas requeridos.

#### **0.3.3.10 Presupuesto**

El presupuesto, es una de las herramientas más importantes con las que cuenta una empresa para cumplir sus objetivos, es una herramienta de control del desempeño general de la empresa, de su plan corporativo, de los planes operativos de cada área y de gestión, que permite cumplir con la estrategia necesaria para superar las limitaciones originadas por factores exógenos, ayudando a la entidad en el papel participativo del desarrollo territorial.

La gran competencia que se presenta en el sector hotelero es base suficiente para que éstos no puedan prescindir de trabajar con documentos que marquen las metas a conseguir en tiempo y espacio, en este particular, el Presupuesto según Lawrence (1999): Es un estado que muestra los ingresos y los gastos esperados, bajo determinadas condiciones de operación anticipada. Tiene por objeto servir de guía a la gerencia en el control y dirección de las operaciones de la empresa. Puede incorporarse al sistema de contabilidad, aun cuando generalmente se usa como un documento estadístico separado que sirve para hacer comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas. (P.413)





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

Los presupuestos tienen como fines principales cuantificar en términos económicos el reflejo de un objetivo establecido, exigiéndole a los directivos a pensar en el futuro, y ser una herramienta única desde el punto de vista financiero para ejercer

Control de la operación al realizarse comparación con la información real y la presupuestada, para que en caso de haber diferencias, buscar las posibles causas.

Los presupuestos también se han diversificado según las necesidades bien sea de cada empresa o de los subsistemas que las integran. Encontramos los siguientes tipos de presupuestos:

- Presupuestos a Corto y Largo Plazo: Los presupuestos a corto plazo cubren períodos de un año o menores, estos los usan la mayoría de empresas.

Estos pueden abarcar un período de uno o dos meses, un trimestre, un semestre o aun tres trimestres y pueden prepararse con mayor exactitud que los pronósticos a largo plazo. Mientras que los de largo plazo se usan principalmente en planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país y en el caso de las grandes empresas, adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

Presupuestos parciales y Completos: los parciales están destinados a una o varias áreas de la empresa, mientras que los presupuestos Completos cubren todas las actividades previstas en una empresa, comprendiendo necesariamente todos los departamentos y divisiones de la empresa.

- Presupuestos Variables y Fijos: los primeros se elaboran para un solo nivel de actividad, cuando se llegue a dicho nivel no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. Es así como se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Los presupuestos fijos se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo del presupuesto de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

### Identificación de la empresa



El Hotel Movich Cartagena de Indias concebido bajo el concepto de hotel boutique surgió en el año 2009 para satisfacer las necesidades de propios y extranjeros bajo la franquicia de la afamada cadena internacional Small Luxury Hotels of the world y posicionarse en el mercado como la mejor opción de lujo del centro de la ciudad amurallada.



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

El hotel se encuentra ubicado estratégicamente en el centro histórico de la ciudad, contiguo a la Plaza de la Aduana, muy cerca de las mejores opciones de compras, gastronomía, visitas históricas y sitios de interés.

El Hotel Movich Cartagena de Indias es el único hotel en Colombia que pertenece a la exclusiva red mundial de Small Luxury Hotels. Sello de garantía y calidad internacional. 32 habitaciones completamente dotadas, con modernos espacios, frescas y acogedoras, terraza/Bar con piscina y jacuzzi, ofrece una espectacular vista panorámica del mar, las más hermosas cúpulas del centro histórico y la bahía de Cartagena, con una capacidad para 120 personas, un sitio ideal para todo tipo de eventos, Comedor con capacidad para 40 personas. Disfrute de la mejor comida internacional en un ambiente tranquilo y exclusivo, servicio permanente y exclusivo de mayordomo para que su estadía sea más amable y placentera.

#### **Misión:**

Nos apasiona servir, ser los mejores anfitriones y sorprender positivamente a nuestros clientes para ganar su lealtad.

#### **Visión:**

Ser reconocidos en el año 2013 como una organización hotelera líder en Colombia y para el año 2020 en Latinoamérica.

Posee una estructura propia que le permite llevar a cabo sus funciones éstas son las siguientes:

- A. Contralor: Se encarga de controlar, verificar, velar por el fiel registro de las transacciones contables y financieras, atendiéndose a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a fin de suministrar la información





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

diaria razonablemente exacta sobre las operaciones administrativas y financieras de la empresa.

- B. Auditor de ingresos: Se encarga de velar por la exactitud y veracidad de los ingresos diarios del hotel, bien sea en efectivo; coordina las funciones del auditor nocturno y el auxiliar de auditoría.

Objetivos y Funciones del Departamento de Contraloría Entre las funciones se encuentran:

1. Planificar, coordinar y supervisar la elaboración de los Estados Financieros.
2. Supervisar y velar por el fiel cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos correspondientes para la efectiva labor y funcionamiento de los diferentes departamentos.
3. Estar pendientes de las declaraciones y pagos a organismos oficiales de acuerdo a las leyes y reglamentos respectivos.

## RESULTADOS

### 1. Evaluación del sistema de costos empleado actualmente por el departamento de A&B.

Los modelos de costos tradicionales aplicados a empresas de servicios han perdido validez debido al ideal preconcebido de que su única finalidad es la de maximizar la producción y la minimización de los costos sin tomar en cuenta que los individuos la sociedad, las organizaciones, el mundo y su entorno cambian constantemente por lo que los sistemas deben poder adaptarse y cambiar rápidamente no hay que olvidar que de una buena estructura de costos depende la viabilidad de una empresa estos determinan que tan productiva y eficaz es la gestión de los recursos con los que se opera un negocio.

El proceso para evaluar el sistema de costos usado actualmente por el hotel Movich estuvo basado en la premisa de determinar su eficiencia frente al objetivo de que corresponda con la realidad generando una radiografía de la situación económica del departamento de A&B en términos de control.

En el proceso de observación preliminar efectuados de las operaciones de registro y control a nivel contable y financiero no se evidencio el uso de algún sistema de costos en particular se procedió a revisar los estados financieros dictaminados por el revisor fiscal y entre sus notas se encontró en la parte de reconocimiento de



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

ingresos costos y gastos que estos se reconocen al recibido del bien o servicio algo típico de los sistemas de costos por órdenes específicas de producción un sistema que aplica para empresas cuyo proceso no es continuo y en los que es posible identificar lotes específicos de producción y hacer seguimiento de sus proceso de transformación o desarrollo hasta terminar en un bien o servicio final.

Para que este sistema funcione debe mediar una orden de pedido, o servicio servicio soportado por un documento físico que sirva de soporte para la operación, cuando se recibe la orden de servicio inicia el proceso para la producción del bien o la prestación de los servicios y para poder llevar un registro que permita el control con cada bien o servicio se abre una hoja de costos en el caso de en base a unidades de producción acumulando los costos por cada unidad o área, bajo este sistema los costos se calculan por cada orden que se genere.

Con la generación de la orden de servicio o pedido se inicia el proceso de producción acompañado por una hoja de costos para poder llevar un control sobre las operaciones hoja que contendría entro otras cosas el registro detallado de horas de mano de obra empleada, costos de producción y estimación del costo unitario para cada bien o servicio entregado.

En el caso específico del hotel Movich no se usa este registro, al indagar se encontró que se trabaja sobre pedido con base a costos presupuestados en base a un histórico de costos pre calculados:

### **Ejemplo 1.**



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

El cliente en este caso haciendo uso de los servicios del restaurante ordena un plato específico del menú.

El mesero toma el pedido y se genera la orden de producción de este plato en particular.

Previamente se ha estandarizado este proceso de producción y calculado los requerimientos de materia prima directa con base en la siguiente estructura de costos:

Tabla 1  
Calculo del costo plato 1

<b>MONTADITOS DE ROAST BEEF</b>					
<b>PRODUCTO</b>	<b>UN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO U</b>	<b>COSTO PRODUCTO</b>	<b>COSTO T</b>
Lomo Fino	Gr	60,0	25,50	25.500,00	1.530,00
Mostaza Dijon	Gr	15,0			0,00
Pan campesino	Gr	50	39,99	39,99	1.999,50
Lechuga risada	Gr	1	1,75	1.750,00	1,75
Calabacín	Gr	15	2,00	2.000,00	30,00
			<b>TOTAL</b>		<b>3.561,25</b>

El costo directo de producir un plato de Montaditos de Roast Beef es de \$3.561 pesos sin embargo el precio de venta de este plato al público es de 11.870,83 antes de IVA esto significa que los costos directos de producción equivalen al 30% del precio de venta lo cual quiere decir que en el 70% restante están representados los restantes elementos del costos y la utilidad.



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

El proceso anteriormente descrito tiene por finalidad poder tener un estimado de los costos en los que se incurre para producir un bien o producto, igual sucede con los servicios se arma una estructura planificada en relación a un histórico de costos y gastos y se hace un presupuesto con el que se trabaja y al final se comparan los resultados para evaluar la efectividad del ejercicio luego de sumársele otros elementos del costo como lo son la mano de obra y los costos indirectos de producción y servicios.

Como bien se mencionó anteriormente se trabaja una contabilidad de costos basada en ordenes específicas de producción debido a que no se trabaja sobre una producción continua, segundo es posible hacer seguimiento a los procesos de producción desde la adquisición pasando por la transformación y entrega final del producto final o servicio al cliente de este modo se lleva un control de materiales y es posible también tener un estimado de la productividad del personal involucrado directamente en los procesos de producción o en la prestación del servicio la pregunta que se plantea resolver el presente trabajo es en relación al manejo que se le da a los costos indirectos es decir aquellos que no son tan fácilmente identificables como el de las materia primas y la mano de obra directa por que no guardan una relación directa con el producto final y no generan un beneficio directo pero indirectamente participan del proceso de producción y son necesarios como los servicios públicos, arriendos, mantenimientos, reparaciones etc. También es el caso de los servicios auxiliares por lo que existen las unidades de apoyo que prestan sus servicios a los departamentos de producción, por ejemplo las unidades al servicios del departamento de Alimentos y Bebidas de las cuales se hablara más adelante cada una tiene una función específica que genera costos.

De momento en el hotel Movich estos costos no están siendo distribuidos entre los departamentos, se manejan de forma generalizada y si se requiere se reparten de







**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

forma simplificada es decir se acumulan y luego dividen entre la cantidad de servicios o productos entregados.

En algunos casos para calcular el costo de un producto o servicio teniendo en cuenta los costos indirectos de producción o servicios se establece en forma de porcentaje una proporción de los CIS y se adicionan a los costos directos este porcentaje es establecido con base a históricos de costos y se proyectan para tener una base de medida para ejercer control de los procesos de producción

## 2. ELEMENTOS DEL COSTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL MOVICH

En cualquier sistema de costos es necesario establecer cuáles son los recursos necesarios para producir un bien o prestar un servicio estos recursos suelen clasificarse en tres grandes grupos a definir que son:

**Materiales directos:** Corresponde directamente a los elementos materiales empleado en la prestación de servicios, la producción de alimentos o bebidas Debe tenerse en cuenta que no toda la materia prima que se usa se clasifica como material directo, por cuanto hay algunos materiales, como los aceites y las grasas, que no intervienen directamente en el proceso y se consideran costos indirectos de fabricación.

Para poder definir si un costo puede clasificarse como material directo estos deben reunir algunas características básicas que son:

1. Se identifican directamente con el producto
2. Su cuantía es considerable
3. Se integran directamente al producto o servicio
4. Se pueden medir y cuantificar fácilmente.



MOVICH  
HOTELS & RESORTS

Volviendo al ejemplo del plato 1 tabla 1 vemos por ejemplo que dentro de los costos como la sal, el aceite, tampoco se tiene en cuenta el consumo de gas o electricidad y agua precisamente por que no cumplen estos con los criterios anteriormente expuestos

**Costos de mano de obra:** Corresponde al costo de la nómina de los empleados que participan de la prestación de los servicios específicamente se estudian aquellos que integran el área de alimentos y bebidas para el caso solo se toman en cuenta el personal de cocina, mesa y bar así como el de logística y room services pero ahí áreas auxiliares que prestan servicios al departamento de alimentos y bebidas que no son tenidos en cuenta como mano de obra directa como lo es el personal de áreas administrativas, contables, financieras y de recursos humanos, bodega, almacén etc. pues no tienen impacto o afectación directa en esta área o departamento.

**Costos indirectos:** Costos conformados por elementos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio, tales como: depreciación, energía, agua, teléfono, alquileres, mantenimiento, reparaciones, etc.

**Material indirecto:** Toda aquel material que forma parte integral del producto pero su valor no es representativo respecto al costo por unidad.

**Mano de obra indirecta:** Son los salarios, prestaciones y aportes patronales a que den lugar todos los trabajadores de la fábrica cuya actividad está relacionada con el proceso productivo y aquellos considerados como mano de obra directa (operarios de producción) por su labor no productiva.





**Suministros:** están representados por todo tipo de materiales consumidos por el área de producción, como pueden ser Vegetales, carnes bebidas, aceites y grasas, etc.

**Gastos de funcionamiento:** Corresponde a este rubro, todos aquellos costos que se refieren a diversos servicios como arrendamiento, teléfono, servicios públicos, mantenimiento, depreciación, etc., siempre que estén relacionados con la prestación de los servicios.

**Centro de costos:** Es una unidad divisional que genera costos para la organización sin añadir beneficio o utilidad directa en el caso del hotel se conocen como unidades auxiliares.

Las unidades auxiliares adscritas al departamento de alimentos y bebidas del hotel MOVIC son:

1. Compras
2. Almacén
3. Cocina
4. Restaurante Oceánica
5. Lobby bar
6. Banquetes
7. Room services
8. Servicio de Bar

## 2.1. Costos y gastos asociados a la prestación de servicios

	2011	2010
Costos de ventas	1.640.963	1.050.572
Servicios	222.602	27.602
Contribuciones	37.306	625



Útiles papelería y fotocopias	34.683	650
Gastos de viajes	483	312
Comisiones	471	30.879
Taxis y Buses	476	162
Amortizaciones		73.250
Gastos de representación	142	
Diversos	516	4.021
	<b>1.938.334</b>	<b>1.188.523</b>

## 2.2. Gastos Operativos

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Costos de personal	299.282	180.009
Servicios	132.878	115.077
amortizaciones	117.569	31.510
Depreciación	94.165	36.378
Impuestos	41.819	41.647
Honorarios	32.840	85.343
Arrendamientos	11.877	
Útiles Papelería y fotocopias	10.235	14.984
Contribuciones y afiliaciones	5.094	8.308
Diversos	516	4.021
Gastos de representación	3.596	3.149
Seguros	2.364	1.220
Gastos de viajes	1.549	31.877
Provisión deudores	1.208	
Gastos legales	1.939	1.028



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

Mantenimiento y reparaciones	810	4.128
Libros suscripciones y revistas	136	2.075
Indemnización daños a terceros		16
Diversos	6.858	73.791
	<b>764.319</b>	<b>630.540</b>

### 3. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS

El modelo empleado para calcular los costos especialmente en empresas de servicios es de vital importancia ya que al no disponer de una estructura fija de costos debe adaptarse a las condiciones del mercado y estructurar un modelo operativo en función de la demanda esperada una adecuada planeación determina la viabilidad del negocio el nivel de eficiencia en el uso de recursos.

La adopción de un método para la distribución de los costos indirectos depende del sistema de costos empleado previamente se estableció que en lo que respecta al hotel Movich se emplea un sistema de costos por órdenes específicas de producción sin embargo también se estableció que este solo toma en cuenta los costos directos.

Después de evaluar el sistema de costo se encontró que la mejor opción para la imputación de los costos de alimentos y bebidas para el hotel es la utilización de un modelo basado en el prorrateo de acuerdo a la participación que tiene cada ítem (actividad) en el total de los ingresos es decir **el método directo** Basado en un sistema de costeo por procesos



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

**EJEMPLO:**

Formulación para el cálculo del costo de comestibles y bebidas:

$$\frac{\textit{Valor de compra de materia prima}}{\textit{Ventas por cada concepto}}$$

Para los costos que tienen que ver con la prestación del servicio (mano de obra y otros gastos) no haremos una distribución dado que estos costos no se deben prorratear de acuerdo a la venta.

Para una correcta asignación de los costos debemos analizar cuáles de ellos tienen imputación a los centros de costos de la operación

**EJEMPLO 2:**

Dado que la tarifa en este hotel tiene incluido el desayuno debemos también prorratear lo correspondiente a materia prima y mano de obra e imputárselo al centro de costo de recepción que es el que recibe el ingreso por todo el concepto así mismo los gastos como son suministros de huéspedes, atenciones de habitaciones no será prorratearle al departamento de alimento y bebidas dado que no tienen relación de causalidad del departamento de alimentos y bebidas.

La determinación de los costos de alimentos y bebidas se basara en lo que está determinado en la industria hotelera para este concepto es importante tener en cuenta que la industria hotelera en este país determina que los costos de alimentos y bebidas de acuerdo a la operación o número de habitaciones se debe



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

ubicar entre el 25% hoteles grande y el 35% hoteles pequeños del costo total de la venta.

Después de los análisis hechos por la empresa y la unificación de los hoteles como cadena se determinó que cada hotel será un centro de costos pero dentro de la misma estructura y que este a su vez tendrá una subdivisión de acuerdo a los tres primeros números asignados por la casa matriz ejemplo:

- 110. Hotel intercontinental
- 111. Hotel de Pereira
- 112. Hotel movich Cartagena de indias
- 113. Hotel las lomas

### **3.1. Procedimientos para la distribución de costos indirectos de servicios.**

Tal y como se mencionó anteriormente el control y la planificación en el manejo de los costos es de suma importancia especialmente en empresas de servicios dado que su estructura operativa y por ende los costos de operación varían en función de la demanda en cualquier caso lo ideal es poder conocer con la mayor exactitud posible en relación a cada centro de costos cual ha sido su consumo, en materia de insumos, materiales, mano de obra y costos indirectos, en lo que respecta a costos directos con dada la naturaleza y con el sistema a emplear es posible rastrear inequívocamente cada elemento o material empleado por cada centro de costos simplemente es cuestión de establecer qué centro de costos hizo uso de tal elemento e imputarle la totalidad del costo de este a este centro sin embargo en el caso de los costos indirectos la situación no es tan sencilla.



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

Los costos indirectos de servicios suelen ser difícil de distribuir y por ende controlar usualmente estos se prorratean entre los diferentes centros de costos asignando un porcentaje a cada uno de estas unidades auxiliares pero la realidad es que siendo una empresa con prevalencia de costos variables indirectos establecer que proporción de los costos indirectos le corresponde a cada centro de costos o unidad auxiliar de servicios es muy complicado a continuación se propone una serie de pasos para distribuir estos costos que se pueden resumir en:

1. Identificar y acumular todos los costos indirectos de servicios que se generen en un periodo (solo aquellos causados y que puedan ser soportados).
2. **Clasificarlos por área de servicios**, los costos identificados se distribuyen en cada departamento según sea su consumo, de acuerdo a una base apropiada. Como base para la distribución, se utiliza el factor de aplicación que más se adapte a cada situación particular de acuerdo a la empresa, este se determina con la experiencia en el trabajo diario.
3. Los costos correspondientes a las áreas de servicios auxiliares deberán ser absorbidos por los departamentos de costos mediante una base que guarde relación directa entre las diversas áreas.
4. Se distribuye los valores acumulados en cada centro de costos entre los servicios.

Para lograr distribuir los costos correspondientes a las áreas de servicios auxiliares se debe acoger una base apropiada pasó 3 (distribución secundaria) para esto existen diversos métodos:





### 3.1.1. Método directo:

Concretamente, este método consiste en asignar el total de costos acumulados de las unidades de servicios auxiliares, de manera directa a cada departamento, ignorando cualquier servicio prestado por los departamentos de servicios a otros departamentos de auxiliares.

### 3.1.2. Método escalonado:

La asignación de los costos presupuestados de los departamentos de servicios se realiza de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Los costos presupuestados de la unidad auxiliar de servicios que presta servicios a la mayor cantidad de otros departamentos, usualmente se asignan primero.

Los costos presupuestados de los departamentos de servicios que proveen servicios a la siguiente mayor cantidad de departamentos, se asignan luego.

Se incluye cualquier costo presupuestado que se asocie a este departamento a partir del paso 1.

Una limitación en el empleo de este método radica, según señalan Hargadon y Múnnera en que pueden existir varios departamentos de servicios que presten mayor cantidad de servicio a igual cantidad de otros departamentos, no obstante tal obstáculo se resuelve utilizando un segundo criterio que consiste en transferir los costos de los departamentos de servicios que presenten costos más elevados (1992).



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

La normativa de este método precisa que una vez que son asignados los costos presupuestados de un departamento de servicios a otros departamentos, no puede volver a asignarse a este departamento ningún costo adicional presupuestado, en otras palabras, el departamento cuyos costos presupuestados se le asignaron a otros departamentos, no podrá recibir ninguna asignación de costos del segundo departamento y los subsiguientes.

### **3.1.3. Método Matricial**

De los tres métodos de asignación, es considerado el más apropiado cuando existen servicios recíprocos puesto que se considera cualquier servicio que recíprocamente es prestado entre departamentos de servicios, ya que, los métodos directo y escalonado ignoran precisamente esta asignación de servicios recíprocos.

Con el método algebraico se implementa el uso de “ecuaciones simultáneas” que permite la asignación recíproca, ya que a cada departamento de servicios se le asignarán los costos presupuestados del departamento que suministra el servicio. Cuando los servicios recíprocos no son amplios, es factible que se alcance una aproximación aceptable utilizando el método escalonado, ya que, según lo considera Rayburn, la mayor exactitud del método se puede lograr únicamente cuando el nivel del servicio estimado de los departamentos que se los prestan es mutuamente válido (1987).

Horngren y otros señalan que la implantación del método de asignación recíproca requiere de tres pasos:





1. Expresar los costos del departamento de servicio y las relaciones recíprocas de los departamentos de servicio en forma de ecuación lineal.
2. Resolver el sistema de ecuaciones simultáneas para obtener el costo recíproco completo de cada departamento de servicio.
3. En el caso de que existan más de dos departamentos de servicios con relaciones recíprocas, se puede hacer uso de programas computarizados para calcular el costo recíproco de cada departamento.
4. Asignar el costo recíproco completo de cada departamento de servicio a todos los demás departamentos (productivos y de servicios), en base a las unidades de servicio totales proporcionadas a tales departamentos (1996).

Luego de estudiar los diferentes métodos de distribución secundaria de los costos indirectos de servicios se estableció que se podrían emplear los métodos directo y/o escalonado dado que ambos métodos se ajustan a los requerimientos del hotel el método directo por lo menos en lo que respecta al departamento de Alimentos y bebidas es muy útil debido a que en primer lugar sus unidades auxiliares no comparten servicios con otras dependencias y en segundo lugar porque se ajusta a lo que demanda el hotel siendo práctico y sencillo de implementar pero en algunos casos es posible adoptar el método escalonado para una mayor precisión en la asignación.

**Por ejemplo:**



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

Para el mantenimiento del edificio y terrenos se ha presupuestado un valor de 8 millones la base para asignación de costos es por metro cuadrado en total son 12 mil mts2

$$\frac{\text{Total costos presupuestado}}{\text{Mts 2}} = \frac{8.000.000}{12600} = \$645/\text{Mt2}$$

El departamento de A&B emplea en total 2490 Mts2

Centro de costo	Área	Costo
Restaurante Oceánica	840 mts2	\$ 541.800
Lobby	24 mts2	\$15.480
Cocina	280 mts2	\$180.600
Terraza bar	1.116 mts2	\$748.200
Almacén	126 mts2	\$81.270
Área administrativa	60 Mts2	\$38.700
<b>Total</b>	<b>2.490 mts2</b>	<b>\$1.606.050</b>

#### 4. CONCLUSIÓN

El objetivo central de este trabajo era el proponer al hotel un sistema para la distribución de los costos indirectos de servicios para el departamento de alimentos y bebidas para ello se planteó 5 objetivos específicos.

El primero consistía en evaluar el sistema actual de costos para lo cual se acudió a fuentes directas de información como la observación y la indagación el resultado de este ejercicio permitió establecer que en el hotel Movich en la actualidad trabaja en base a un sistema de costos por órdenes de producción específicas dándole prevalencia a los costos directos dado que por el tipo de operaciones que realiza es fácil hacer seguimiento a los directas y la mano de obra directa pero no



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

sucede lo mismo con el elemento faltante de los costos que corresponde a los costos indirectos. Luego de evaluar el funcionamiento del hotel y las alternativas para el manejo de los costos se estableció que el sistema de costos por procesos o para el caso por órdenes específicas de producción se adecua a las necesidades del hotel y acto seguido es necesario definir el manejo de los costos indirectos se propuso una serie implementar una serie de procedimientos que parten de poder identificar y acumular los costos generados en un determinado periodo, luego se distribuyen entre las unidades auxiliares que generaron dicho costo de acuerdo a una base apropiada, esta se establece en con la adopción de una determinada metodología se estudió para esto tres métodos, el directo, el escalonado y el escalonado matricial, finalmente se concluye que dada la naturaleza del negocio es posible emplear el método directo por su practicidad y para lograr una mayor precisión en la imputación de los costos se podría emplear también el método escalonado de esta forma es posible esquematizar mejor la estructura de costos del departamento de alimentos y bebidas.

## 5. RECOMENDACIONES

La naturaleza de las operaciones que se desarrollan al interior del hotel MOVICH demandan un especial cuidado en la planificación y control de los costos asociados a la prestación de sus servicios el poder conocer con la mayor exactitud posible el consumo de recursos departamento o área funcional y de servicios ayuda a viabilizar el logro de una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos de la empresa favoreciendo el logro de beneficio mayor para la empresa.

La labor investigativa desarrollada al interior del hotel permitió evidenciar que no se le ha dado la trascendencia necesaria al tema del manejo de costos y especialmente a los indirectos esto la recomendación es aplicar con la mayor





**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

rigurosidad posible un sistema de costos que se ajuste a los requerimiento del hotel, para el caso se recomendó la adopción de un sistema de costos por procesos u órdenes específicas de producción este sistema resulta muy práctico para el hotel dada su naturaleza pero para poder garantizar un mejor control es necesario usar una base adecuada para la distribución de los costos indirectos para lo cual se recomienda la adopción un el método de asignación de costos luego de acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda hacer uso del método directo o el escalonado, el proceso debe ser sistemático y acompañado de herramientas ofimática eficaz.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### a. Referencias de libros.

1. Da Costa, João. Diccionario de Turismo y hotelería. Definiciones de términos de turismo, hotelería, restaurantería y afines. Caracas Editorial PANAPO, 1998.
2. Gómez Rondón, F: Presupuesto Ediciones FRAGOR. Caracas.
3. Harper, W. M, Contabilidad de costos. Madrid. Ediciones distribuciones S.A. 1999.
4. Lawrence, W.B, Contabilidad de costos. 1999.
5. Ortega Perez De Leon, Armando. Contabilidad de costos. Uteha. 1990.
6. Rodríguez, Ricardo. Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas. Ecoe. 2008.
7. Ramsey, J. Bittel, L. Libro Enciclopedia del Management, Editorial Océano
8. Youshimatz Nava, Alfredo. Control de costos de alimentos y bebidas.1986.
9. Horngren, Charles y Foster George. Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial. México. Prentice Hall. 2002



**MOVICH**  
HOTELS & RESORTS

**b. Artículos de publicación periódica y trabajos de investigación.**

1. INCE- TURISMO. Manual de Control de costos de alimentos y bebidas, 2000 Caracas. Junio.
2. LATTIN Gerald. Administración moderna de hoteles y moteles. México. Editorial Trillas, 2000.
3. García, Lilian. Diseño de la estructura de costos del departamento de alimentos y bebidas del hotel Luciano junior c.a. Maturín estado Monagas, para el ejercicio económico 2004. 2004.