

Capítulo I

1 Definición del objeto de estudio

1.1 Justificación

En México, particularmente en nuestras organizaciones, se exige que sean más eficiente con relación a la competencia y a los constantes cambios a nivel empresarial y en general dentro del marco de la globalización; la gerencia del siglo XXI debe agregar valor a sus procesos y que mejor para esto que valerse del uso de herramientas, como el modelo costo – volumen – utilidad que permiten, a la alta gerencia, guiar a las organizaciones hacia diversos objetivos y a diferentes plazos (incremento de la demanda, la aceleración en la rotación de la cartera por recuperar, el retorno de la inversión y otros a beneficio de los “stakeholders” de nivel interno), a fin de que la unidad organizacional sea cual sea sirva como instrumento generador y distribuidor de riqueza, prestando el respectivo servicio que corresponde a la sociedad que le cobija.

La empresa hotelera posee características generales (gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica) y características económico financieras (naturaleza de su producto, ciclos de operaciones cortos, inestabilidad o fluctuación de los ingresos, la estructura de costos caracterizada por su alta porción de costos fijos) que la diferencian del resto de las actividades comerciales e industriales.

Atendiendo a las características especiales de la empresa hotelera, la misma cuenta desde el año 1926 con un sistema contable propio, el Uniform System of Accounts for the

Lodging Industry (Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria del Alojamiento), no obstante este sistema no se aparta y de hecho es consistente con las Normas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Esto justifica la importancia del modelo “costo-volumen-utilidad” en el proceso de planeación financiera dentro del sector hotelero que separa a la gerencia del paradigma generalizado, pero no de todo cierto, de que las empresas con mayor volumen de utilidades son sinónimo de eficiencia al generar mayor riqueza, cuando la realidad indica que el valor que se agrega esta representado en la rentabilidad por encima del costo de capital promedio que generan las inversiones en la empresa. El modelo citado cobra relevancia especial toda vez que se utiliza como herramienta que permite la simulación de escenarios que sirven de apoyo para elegir un determinado curso de acción.

Para ello es necesario tener claridad sobre la variación en los costos ante cambios en el nivel de actividad, la determinación de la mezcla de producción y ventas, unas políticas claras sobre planes de inversión y eficiencia en la utilización de recursos variables para poder definir las relaciones entre los costos, los volúmenes y los precios de venta; a la organización no sólo debe interesarle conocer los ingresos necesarios para lograr el equilibrio, sino también determinar los ingresos que se requieren para cubrir además de los costos las utilidades, el costo del capital, el retorno de las inversiones y otros rubros.

Empero, para tener información más confiable para utilizar el modelo costo – volumen – utilidad en el diseño de estrategias y la toma de decisiones, se debe modificar la manera de utilizarlo para que proporcione información útil a los diferentes usuarios del mismo; así, el modelo se enriquece aprovechando el costeo basado en actividades

relacionando los costos que se basan en unidades producidas y los que no. Vale la pena agregar que el éxito en la implementación del modelo estudiado, y en general cualquiera que se relacione con los sistemas de información en una organización, se ve influenciado por la creatividad e inteligencia con que se manejen dichas variables, dejando a discreción de la gerencia la toma de decisiones con base en los resultados e indicadores del sistema de información administrativa.

El análisis de las características de este tipo de empresas y del entorno en que esta se desenvuelve, sustentan la necesidad y posibilidad de la aplicación del modelo de la relación costo- volumen- utilidad para que sirva de apoyo fundamental al proceso de planificación; es decir, al diseño de acciones para lograr el desarrollo integral basado en la actividad en la empresa hotelera. Así como este modelo exige conocer las características de los costos y su comportamiento en los distintos niveles de operación, en el proceso de planificación, control y toma de decisiones gerenciales ocurre lo mismo. Por eso, el análisis de la relación costo- volumen- utilidad depende de una cuidadosa identificación de los costos de acuerdo a su variabilidad. Pues, muchas veces los costos no se ajustan a las categorías teóricas de costos variables o fijos, y de hecho, los costos variables no son siempre perfectamente variables ni los costos fijos son siempre fijos.

Este modelo no sólo se aplica a las proyecciones de utilidades, sino también en la toma de decisiones con respecto al producto, determinación de precios, selección de canales de distribución, decisiones sobre fabricar o comprar, decisiones de inversión, decisiones

sobre mezcla de productos, decisiones sobre servicio, etcétera. Aunque los datos de costo- volumen- utilidad son la base para la planificación, el control y la toma de decisiones, estos datos no deben considerarse como instrumentos de precisión, por cuanto en muchos casos se basan en supuestos que pocas veces pueden lograrse en la práctica.

La planeación de utilidades, el control de costos y la toma de decisiones requieren una comprensión de las características de costos y su comportamiento en los distintos niveles de la operación. El modelo de costo- volumen- utilidad, esta elaborado para servir de apoyo fundamental a la actividad de planear, es decir, diseñar las acciones a fin de lograr el desarrollo integral de la empresa. Este análisis representa la base para establecer el presupuesto variable y por lo tanto útil en la planeación y el control en la actividad en la empresa hotelera para eficientar mediante una planeación financiera efectiva el servicio que ésta presta al cliente.

Por esta razón nace la necesidad de realizar el presente proyecto de investigación, mismo que permitirá cumplir y proponer nuevas acciones par alcanzar los objetivos esenciales en materia de planeación financiera en la actividad de la empresa hotelera que les ayude a fortalecerse y mantenerse como empresas competitivas y de calidad que ayuden a lograr el crecimiento económico de nuestro estado y nuestro país.

El presente trabajo plantea un beneficio tripartito entre la Universidad de Sonora, la empresa hotelera y el Departamento de Administración. Para la Universidad, porque le permite cumplir con su objetivo de vinculación con la sociedad. Para la empresa hotelera porque podrán encontrar solución a sus problemas de Administración Financiera de manera

directa. Para el Departamento de Administración, porque al ser portador de un proyecto que ofrece asesoría profesional al sector empresarial, tendrá la oportunidad de coordinar actividades de trabajo con centros similares de otras universidades, a fin de intercambiar y aprovechar experiencias útiles.

1.2 Planteamiento del Problema

En la economía de un país, el sector primario representa la actividad agropecuaria y minera; el sector secundario se refiere a la actividad de manufactura y el sector terciario a la de comercio y servicios. Este último sector ha tenido un gran crecimiento y desarrollo en las últimas décadas, de tal manera que la mayoría de la población económicamente activa está trabajando en él y cada día son más los que lo integran. Ello exige que los responsables de los sistemas de información de costos y administrativos desarrollen sistemas que apoyen la planeación, la toma de decisiones y el control administrativo de las organizaciones que pertenecen a este sector económico.

El proceso de globalización ha obligado a las organizaciones ha adaptar nuevas políticas de flexibilidad que propicien la adaptación a los cambios en el entorno. Los entes económicos se enfrentan a las fuerzas externas que amenazan constantemente la permanencia de las mismas en el mercado. La planeación estratégica surge como una herramienta

administrativa que permitirá a las empresas diagnosticar las oportunidades y amenazas del entorno, sus fortalezas y debilidades a fin de establecer una estrategia que permita el posicionamiento de mercado. Kaplan señala que del 90% de las empresas que elaboran planes estratégicos, 10% tiene la capacidad de implementarlos con éxito. Ahonda en la planeación financiera como una herramienta que permite destinar el recurso monetario suficiente para solventar competitivamente la estrategia.

Una de las maneras más frecuentes de medir el éxito de una empresa es en términos de la utilidad neta, la cual depende de la relación ventas-costos. Las ventas sufren modificaciones por cambios en el precio unitario, el volumen y la mezcla de productos de venta; a su vez, los costos sufren modificaciones por cambios en los costos variables por unidad, los costos fijos totales, el volumen y la mezcla.

Ninguno de estos factores que afecta la utilidad es independiente de los demás ya que el precio de venta afecta el volumen de las ventas; el volumen de las ventas influye sobre el volumen de producción, el volumen de producción influye sobre el costo y el costo influye sobre la utilidad.

Por lo tanto, el análisis de costo-volumen-utilidad presenta la interrelación de los cambios en costos, volumen y utilidades. Además, constituye una herramienta útil para la planeación, el control y la toma de decisiones debido a que proporciona información para evaluar en forma apropiada los probables efectos de las futuras oportunidades de obtener utilidades.

El análisis costo volumen utilidad, determina el volumen que se fijará como objetivo, es decir, el volumen necesario para lograr el ingreso operativo deseado, una de las formas más utilizadas en el análisis costo- volumen- utilidad es el cálculo del punto de equilibrio de una empresa aplicando la técnica del costeo directo.

Por lo antes señalado, mi planteamiento del problema es apoyar a la empresa hotelera mediante asesoría, consultoría y capacitación empresarial, para crear un plan estratégico que les permita a través del modelo costo-volumen-utilidad realizar una planeación financiera efectiva para lograr tomas de decisiones efectivas dentro de sus empresas y a su vez con esto lograr hacer un análisis de la situación actual de sus sistemas financieros y poder presentar alternativas que coadyuven al desarrollo económico – social, encaminadas al logro de la productividad de sus empresas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

“Importancia del modelo costo-volumen-utilidad en el proceso de planeación financiera de las actividades de la empresa hotelera en la ciudad de Hermosillo, Sonora”

1.3.1 Objetivos Específicos

- Conocer las causas de porque tan solo menos del 10% de las empresas del sector hotelero ubicadas en Hermosillo, Sonora utilizan el modelo costo – volumen – utilidad como instrumento de apoyo dentro de la planeación financiera a fin de diseñar acciones para la toma de decisiones que les permitan lograr el desarrollo integral de sus negocios.
- Conocer el contenido del Modelo Costo-volumen-utilidad que usan estas empresas para identificar las principales debilidades que les impide lograr una efectiva productividad de las actividades en la empresa.

- Ofrecer a las empresas del sector hotelero ubicadas en Hermosillo, Sonora el servicio de asesoría, consultoría y capacitación en la creación y administración de un Modelo Costo-volumen-utilidad que requieran para lograr un desarrollo organizacional eficiente.

1.4 Hipótesis

Menos del 10% de las empresas del sector hotelero ubicadas en Hermosillo, Sonora utilizan el modelo costo – volumen – utilidad como instrumento de apoyo dentro de la planeación financiera a fin de diseñar acciones para la toma de decisiones que permitan lograr el desarrollo integral de sus negocios.

1.5 Importancia del Estudio

La actividad de hotelería, es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, ésta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

Entre las características económicas y financieras especiales se destacan las siguientes:

a. La naturaleza del producto hotelero: La naturaleza o características del producto vendido por una industria cualquiera es de considerable importancia para ésta por un buen número de razones; un producto duradero puede almacenarse por largos períodos de tiempo y mantenerse en grandes cantidades para asumir los picos en la demanda; durante los períodos de alza de

precios existe la posibilidad de vender a un precio aumentado un producto que fue producido algunos meses atrás a un costo relativamente bajo.

El producto del hotel es enteramente diferente. En el área de alojamiento una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irrecuperable. En forma similar, en el área de gastronomía una parte de la comida que no se vende es perecedera, tanto en forma de materia prima, como elaborada.

b. Las características de su ciclo de operaciones: En algunas actividades industriales o comerciales es largo el tiempo que transcurre desde la compra y recepción de las materias primas para la producción o mercancías para la venta y el momento de la venta del producto terminado, algunas veces muchos meses. Otra de las características básicas de la actividad económica financiera del hotel es lo corto de su ciclo de operaciones, ya que las operaciones son prácticamente diarias. Los comestibles recibidos por la mañana a menudo se procesan más tarde esa misma mañana y se venden el mismo día.

c. La inestabilidad o fluctuación de los ingresos: Una de las características más importantes de la actividad hotelera, lo constituye la variabilidad de su ciclo de operaciones, ya sea el ciclo anual, los días de la semana o las horas del día, lo que provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad.

La causa primaria o fundamental de la inestabilidad de los ingresos en los hoteles lo constituye, las características de su ciclo anual de operaciones, que se comporta por temporadas según las condiciones climatológicas o los eventos económico sociales, (estaciones del año, ferias y eventos internacionales de prestigio, etc.) que se producen, tanto del polo turístico emisor, como del polo receptor, o de su área geográfica de emplazamiento.

Esta estructura de operación, con altibajos cíclicos da lugar a las denominadas temporadas altas o de máximo nivel de producción y a las temporadas bajas con escaso o ningún nivel de ingresos, lo que produce en muchos casos la necesidad del cierre total o parcial de la instalación hotelera durante la temporada baja.

d. La estructura de costos de un hotel: El costo de la operación de un hotel, es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios puede definirse: como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera.

Los costos de un hotel pueden ser directos o indirectos. Un costo directo, es aquél que puede identificarse directamente con un proceso, producto, trabajo, o servicio. Como ejemplo de costos directos puede citarse el costo de los comestibles que se consumen en un restaurante o el salario del cantinero de un bar.

Un costo indirecto es aquél que no puede atribuirse directamente a una producción o servicio, como por ejemplo el salario del director del hotel o la depreciación del edificio; los costos indirectos se pueden distribuir a las producciones, servicios o puntos de venta del hotel de acuerdo con una base o índice que refleje la manera en que se supone que se utilizan o aplican esos elementos indirectos en las producciones o servicios a los que se distribuye. Pero las bases de distribución de los costos indirectos son generalmente arbitrarias (al arbitrio) o se fundamentan en bases teóricas o cuestiones de criterios, por lo que actualmente la mayoría de

las entidades rechazan la distribución de los costos indirectos y los registran como tales por su naturaleza.

En sentido general la mayoría de los hoteles tienen una alta proporción de costos fijos y analizándolo desde el punto de vista de los departamentos productivos del hotel, el mayor porcentaje de los costos fijos ocurre en el área de alojamiento, muchos de los gastos del área de alojamiento son de una naturaleza fija, siendo los principales, la depreciación, la operación y mantenimiento de las instalaciones. Como gastos variables pueden señalarse el lavado de la lencería, los artículos para los huéspedes y otros gastos eventuales, constituyendo estos gastos un porcentaje relativamente pequeño de la producción de alojamiento. (El consumo de agua y electricidad tiene una parte fija y otra variable).

En cuanto a las operaciones de gastronomía, el porcentaje de costos fijos es más bien bajo en relación con el volumen de los ingresos por ese concepto.

Los efectos de la inestabilidad de los ingresos y el efecto combinado de un alto porcentaje de costos fijos, fluctuaciones en los volúmenes de ventas y capacidad sobrante o sub-utilizada, producen una condición de inestabilidad en las actividades que no es común en muchas otras actividades.

Mientras mayor sea el porcentaje de costos fijos, será más difícil mantener una adecuada productividad mediante la manipulación o control de los costos variables. En tales circunstancias, además de prestar una adecuada atención al control de los costos, debe existir una mayor preocupación por el incremento de los ingresos del hotel.

La mayor implicación de una estructura de costos fijos altos en un hotel, es que el tradicional enfoque de los problemas de registro y control orientado generalmente hacia los

costos, (control y su consecuente reducción) es solamente parcialmente importante. El análisis de los costos, el control de los costos, los estados de costo, etc., (muchos de esos costos de naturaleza no controlable), no son suficientes para atacar los obstáculos de la productividad hotelera. En vez de esto se debe mirar también, hacia la parte de los ingresos en el Estado de Resultados y buscar soluciones al aumento del volumen total de ventas, la estructura de las ventas, los márgenes de utilidad departamentales, los niveles de ocupación, los ingresos opcionales o de bolsillo, los sistemas de precios, etc., ya que el peso de los costos fijos sólo puede asimilarse productivamente aumentando los ingresos.

El objetivo del presente estudio es proponer nuevas acciones encaminadas a mejorar la vinculación con el sector productivo, en especial con el sector hotelero; lograr programas de apoyo más directo, formas de acercamiento que incrementen el servicio y calidad de sus áreas de trabajo y proponer un plan estratégico de asesoría, consultoría y capacitación empresarial multidisciplinario de manera integral, que ayude a estas empresas a lograr el desarrollo organizacional de sus negocios a través de la aplicación del Modelo costo – volumen – utilidad como instrumento de apoyo dentro de la planeación financiera a fin de diseñar acciones para la toma de decisiones que permitan lograr el desarrollo integral de sus negocios, con esto cumpliremos un compromiso tripartita entre la UNISON y éste sector económico de la sociedad de nuestro estado. Compromiso que su vez, logre contribuir al desarrollo de sus empresas en un ámbito de salud y calidad organizacional.

El departamento de Administración de la Universidad de Sonora podría formar un modelo de consultoría integral que brinde sus servicios a las organizaciones de forma profesional y con un alto índice de especialización donde se incluya capacitación, asesoría

y consultoría sobre la creación de un modelo costo – volumen – utilidad acorde a las necesidades de cada empresa para medir y lograr un desarrollo organizacional de calidad.

1.6 Limitaciones y Delimitaciones del Tema

1.6.1 Limitaciones

- La falta de participación e interés de las personas involucradas en el trabajo de evaluación y control de los programas investigación productivos.
- Los tramites burocráticos para la aprobación y aplicación de esta propuesta de trabajo.
- La falta de conocimiento y experiencia dentro del manejo y creación del Modelo Costo-Volumen-Utilidad.
- El desconocimiento de los términos aplicados en esta Investigación.

1.6.2 Delimitaciones

- Esta propuesta va dirigida a la Universidad de Sonora, al Departamento de Administración, Unidad Centro, a la sociedad en general y a las empresas del sector hotelero en Hermosillo, Sonora.
- La Universidad podrá cumplir con su objetivo de vinculación.
- El Departamento de Administración podrá llevar a cabo el programa de vinculación de la Universidad a través de la aplicación de este proyecto.
- Se espera que el Sector Hotelero utilicen este estudio a través del Departamento de Administración de la Universidad de Sonora con el objeto de que de manera conjunta se logren contrarrestar los problemas planteados en esta investigación, en el rubro social y económico. Asimismo que coadyuven al éxito empresarial de este tipo de empresas, basado en el esquema de calidad organizacional cimentado en la

exigencias de competitividad. La intención es que esto se vea reflejado no solo en la calidad de los recursos humanos y materiales, sino también en el complemento que implica la implementación de programas de trabajo efectivos que pueden realizar las empresas bajo la supervisión de asesoría, consultoría y capacitación otorgadas por éste.