

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“OSCAR LUCERO MOYA”
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA
DISMINUIR LOS COSTOS EN LA ACTIVIDAD
DE BEBIDAS EN EL HOTEL BRISAS
GUARDALAVACA**

Autor: Luis Eduardo Texidó Velázquez

Holguín, 2011

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“OSCAR LUCERO MOYA”
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DISMINUIR LOS COSTOS EN LA ACTIVIDAD DE BEBIDAS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

Autor: Luis Eduardo Texidó Velázquez

Tutores: Lic, Prof. Auxiliar, Lisandro Carralero Hidalgo, M.Sc.
Lic. Luis Zaldívar

Consultante: Lic, Prof. Titular, Lourdes Cisneros Betancourt, Dra C.

Holguín, 2011

AGRADECIMIENTOS

- A mi tutor el MSc.Lisandro Carralero Hidalgo por la amistad, entrega, conducción y guía científica, lo que hizo posible la realización de la presente investigación.
- A mi madre por demostrarme una vez más que siempre estará ahí para mí.
- A mi familia por no permitir que perdiera el rumbo.
- A los profesores del departamento de Turismo por los consejos y ayuda ofrecida.
- A los compañeros del hotel Las Brisas Guardalavaca por su colaboración en la materialización y desarrollo de la investigación.
- A todo el colectivo de profesores que impartió la docencia en el desarrollo curricular de la Licenciatura, que hicieron posible la presentación definitiva de estos resultados.
- A Nanci por la revisión ortográfica y el estilo de redacción científica del informe, amigos ante todo.
- A los directivos del hotel Brisas en especial al maître Luis Zaldívar, la jefa de bares Mayra y a todo el personal del departamento de recursos humanos por su apoyo incondicional y comprometimiento con la investigación.
- A mi novia por su paciencia y comprensión.
- A Danilo por su sacrificio y su amistad.

A todas aquellas personas que hicieron posible la realización del presente trabajo.

A todos MUCHAS GRACIAS

El autor

DEDICATORIA

A mi madre por tanto amor y sacrificio.

A familia por su guía y cariño.

A mis amigos por el apoyo de siempre.

A mi padre por hacerme confiar en su ejemplo.

SÍNTESIS

La presente investigación surge debido a la necesidad de resolver las insuficiencias que se presentan en la gestión de los costos en la actividad de bebidas en el hotel Brisas Guardalavaca que permita la disminución de los mismos sin afectar los estándares de calidad establecidos para un hotel cuatro estrellas de la marca Brisas.

Como vía de solución a esta problemática se propone una propuesta metodológica para la disminución de los costos en la actividad de bebidas, a partir del reconocimiento de la pertinencia de las distintas fases y etapas que la integran en función de la disminución de los costos en la actividad objeto de estudio.

La introducción parcial de la propuesta metodológica y la implementación del criterio de especialistas como forma de valoración de los posibles resultados, demostró el nivel de pertinencia, relevancia y posible factibilidad que esta pueda tener una vez aplicada en la práctica contextualizada a la actividad hotelera.

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL EN TORNO AL ANÁLISIS DE LOS COSTOS EN LA GESTIÓN TURÍSTICA.....	6
1.1 Los costos en la actividad turística. El Turismo, como actividad industrial y de servicios.....	6
1.2 Los costos para la toma de decisiones en la dirección. Necesidad e importancia de los mismos en la gestión turística.....	9
1.2.1 Los costos en las entidades hoteleras.....	11
1.3 Diagnóstico del estado actual del comportamiento de los costos en la actividad de Bebidas en el Hotel “Brisas Guardalavaca”.....	22
CAPITULO 2. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE LA ACTIVIDAD DE BEBIDAS EN EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE BARES. EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.....	32
2.1 Caracterización del hotel Brisas Guardalavaca.....	32
2.2 Diseño de una propuesta metodológica para la disminución de los costos en el proceso de prestación del servicio de bares. Aplicación parcial en el hotel Brisas Guardalavaca.....	39
2.2.1 Aplicación de la propuesta metodológica.....	45
2.3 Valoración de la propuesta metodológica para la disminución de los costos de la actividad de bebidas en el Hotel Brisas Guardalavaca.....	53
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58

INTRODUCCIÓN.

En el mundo actual, la sociedad se enfrenta a profundos cambios que provocan la necesidad de que las organizaciones se adapten a las exigencias del nuevo entorno en que tienen que funcionar y transformen sus estructuras y formas de acción, tales como, la globalización e internacionalización de los mercados; incertidumbre e inestabilidad; incremento de la competencia; aceleración de las innovaciones tecnológicas; cambios socios culturales.

Las condiciones actuales de los países subdesarrollados y específicamente el de Cuba, se hace cada vez más necesario el control y uso óptimo de los recursos financieros, materiales y humanos como vía factible para propiciar un desarrollo sobre la base del ahorro de los recursos, el incremento de la eficiencia de la totalidad de las empresas.

En el V congreso del Partido Comunista de Cuba, en su resolución económica se hace énfasis en incrementar las acciones de control y el protagonismo de los miembros de la sociedad en la lucha por la eficiencia y productividad en todos los sectores de la economía. Por ello se pone de manifiesto la necesidad de que las entidades que pertenecen al sector turístico modifiquen la manera de gestionar sus procesos y actividades. El mundo contemporáneo exige que las redes hoteleras y extrahoteleras cubanas se proyecten a ser líder en el mercado en sus productos o servicios. Para ello, deben mejorar sus sistemas de gestión y atención a los clientes, analizando pormenorizadamente cada una de las actividades que realizan para satisfacer en gran medida a sus clientes potenciales e incrementar nuevos clientes, ganando fidelidad en los ya captados.

Una nueva cultura empresarial invade el mercado industrial y la esfera de los servicios. En este sentido, las nuevas técnicas y herramientas de gestión lograr sustituir paulatinamente a las ya existentes, en aras lograr el máximo de eficiencia en la gestión hotelera y extrahotelera. Las características de las entidades hoteleras, requieren de un control estricto y diario de la utilización de los recursos humanos y materiales, de ahí el conocimiento de los costos es indispensable

para la gerencia, así como las normas para el registro, control y análisis de los gastos asociados a la prestación del servicio para que sean fieles, oportunas y correspondan a las normas y lineamientos generales que deben adaptar a las condiciones específicas de la entidad hotelera para adecuar el sistema de costo a sus necesidades.

Aun cuando en el sector turístico ha alcanzado un desarrollo notable desde el punto de vista empresarial y de gestión se adolece de un Sistema de Gestión y Costos que facilite la toma de decisiones.

Desde el punto de vista empírico se pudo constatar mediante la aplicación de métodos de investigación científica (encuestas, entrevistas, observación y revisión de documentos) dificultades que están presentes actualmente en el hotel Las Brisas Guardalavaca, las cuales están referidas a:

- No hay un consenso en los directivos y trabajadores de las instalaciones hoteleras acerca de los factores que inciden en los costos per cápita de las mercancías asociadas a la prestación del servicio de bebidas.
- El desconocimiento parcial de las familias de productos y productos asociados a la actividad de bebidas de mayor incidencia en los costos y consumos per cápita.
- El compromiso y responsabilidad ante la institución por parte de los principales actores en la prestación del servicio de bebidas en el hotel.
- La inexistencia de un procedimiento que permita evaluar de manera integral el comportamiento de los factores que repercuten en el costo de las mercancías asociadas a la prestación del servicio de bebidas.

El análisis de estas insuficiencias revela la **contradicción** que se expresa entre la necesidad de disminuir los costos de la actividad de Bebidas en la prestación del servicio de bares y las exigencias de los estándares de calidad de Bebidas recomendado por el grupo Cubanacan para un hotel cuatro estrellas.

Las insuficiencias detectadas en el proceso investigativo; el alto nivel de prioridad actual en el tratamiento de esta temática en el sector empresarial de los servicios hoteleros y el limitado número de investigaciones en el ámbito de la gestión turística,

particularmente en el grupo hotelero Cubanacan, conllevan a la necesidad de emprender esta investigación.

A partir de lo analizado se determinó el **problema científico**:

¿Cómo disminuir los Costos de la actividad de bebidas en los servicios de bares sin afectar el consumo acorde a los estándares para un hotel cuatro estrellas del grupo Cubanacan?

Es por ello que se precisa como **objeto de la investigación**:

La actividad de bebidas en el hotel las Brisas Guardalavaca.

Concretándose como **campo de acción** lo relacionado con. El costo de la actividad de bebidas en el hotel Brisas Guardalavaca.

La presente investigación persigue como **objetivo**:

Elaboración de una propuesta metodológica para la disminución de los costo que permita mantenerlos dentro de un nivel factible sin depreciar la calidad en la oferta de Bebidas en el hotel Las Brisas Guardalavaca.

Se parte entonces de las siguientes **preguntas científicas**:

- 1 ¿Qué posiciones teóricas se deben asumir para el manejo de los costos derivados de las bebidas dentro de un hotel todo incluido, donde estos están directamente relacionados con el consumo per cápita de las mismas?
- 2 ¿Cuál es la situación actual de la relación entre el consumo per cápita de bebidas y los costos derivados de las mismas dentro del hotel Brisas Guardalavaca?
- 3 ¿Qué componentes contendrá la propuesta metodológica para lograr una disminución de los costos derivados del servicio de bebidas dentro del hotel Brisas Guardalavaca?
- 4 ¿Cuál es el nivel de factibilidad de la propuesta metodológica para alcanzar una reducción de costos dentro del servicio de bebidas?

Como **Tareas investigativas** se proponen las siguientes:

- 1 Elaborar el marco teórico-referencial sobre el proceso de A+B y en particular la gestión de las bebidas dentro del hotel Brisas Guardalavaca.

- 2 Diagnosticar las deficiencias que limitan la correspondencia entre costos por consumo per cápita de las bebidas y los estándares de calidad en el hotel Brisas Guardalavaca.
- 3 Elaborar una propuesta metodológica que permita corresponder el consumo per cápita de bebidas con los costos por esta actividad, así como la factible reducción de los mismos.
- 4 Valorar la factibilidad de la propuesta metodológica en su instrumentación parcial y por parte de los especialistas.

La investigación proyectada requiere la aplicación de **métodos de investigación** que permitan dar cumplimiento a las tareas planteadas.

De nivel teórico:

Análisis – síntesis e inductivo – deductivo, los cuales se utilizarán durante toda la investigación, con el objetivo de crear una sólida fundamentación teórica del tema, permitiendo a su vez a partir del estado actual en que se encuentra el fenómeno objeto de estudio establecer las particularidades, regularidades y generalizaciones. Así como para analizar los resultados obtenidos en la práctica hotelera.

De nivel empírico:

La observación participante con el objetivo de realizar la etapa diagnóstica y la conformación del problema científico y en el período experimental para constatar la aplicación práctica del sistema de costos.

Las entrevistas a directivos y trabajadores, que permitieron conocer las dificultades actuales en la relación calidad del servicio en la actividad de bebidas y costos asociados a esta, y otras informaciones que complementan la caracterización de la muestra.

Análisis de fuentes bibliográficas: permitieron establecer el marco teórico referencial.

Criterio de expertos: para valorar la pertinencia y relevancia de la investigación y las principales dificultades en la actividad de bebidas que afectan los costos.

Consulta a especialistas: en función de lograr un aval y valoración de la propuesta metodológica, dejando evidencia de su aplicabilidad, conseguir el objetivo deseado, según su desarrollo y pertinencia.

Población: Meitre, bartender, especialistas de la gerencia económica y clientes del Hotel Brisas Guardalavaca.

Muestra: Se asumió el **muestreo por cuotas** para garantizar que cada estrato de la población aparezca representado proporcionalmente, ya que ello es pertinente con los propósitos de la investigación.

Cantineros: cuatro (4)

Maître: Uno (1)

Especialistas del área económica: dos (2)

Directivos del hotel cuatro (4)

Clientes: diez (10)

El aporte práctico está dado en la elaboración de una propuesta metodológica para la disminución de los costos en la actividad de Bebidas que permita sin afectar los estándares de calidad establecidos para un hotel cuatro estrellas sobre la base de un control eficiente de los recursos financieros, materiales y el compromiso de los trabajadores de esta área para con el Hotel Brisas Guardalavaca.

La **novedad científica** radica en reconocer el análisis integral de los costos de bebidas en la gestión del hotel Brisas Guardalavaca, desde una concepción que integre las acciones desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa, en la que los trabajadores de esta área y la administración se constituyen en sus principales protagonistas en la gestión de estos costos.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL EN TORNO AL ANÁLISIS DE LOS COSTOS EN LA GESTIÓN TURÍSTICA.

En el presente capítulo se elabora el marco teórico referencial de la investigación, el que parte del análisis de los fundamentos teóricos que sustentan el análisis de los costos, asumidos como los principales presupuestos que fundamentan el trabajo, a partir del análisis y valoración de los criterios de los diferentes autores acerca de su gestión en la actividad turística.

1.1 Los costos en la actividad turística. El Turismo, como actividad industrial y de servicios.

Si bien es conocido que “El Turismo” no conforma una actividad nueva y que su origen y desarrollo datan de muchos años atrás, también es cierto que a tomado auge esta actividad con concepción integral en las últimas dos décadas, aproximadamente, y que desde hace unos diez años una de las mayores preocupaciones de los empresarios turísticos es hacer eficiente la gestión de sus empresas ante la complejidad intrínseca de la actividad, el mercado en que actúan y los vaivenes de la economía.

Uno de los primeros conceptos que se deben definir, es dentro de qué tipo de actividad encuadramos al turismo, que aunque se puede suponer que esta definición no es trascendente, es menester para iniciar el análisis pretendido. La definición más tradicional, que fuera la de mayor aceptación desde los primeros años en que se empezó a tratar el tema, define al turismo como una actividad de servicios, sustentada la misma sobre un análisis practicado desde la demanda. Con posterioridad se comenzó a ensayar la definición del turismo como actividad industrial, sustentado en un enfoque integral de la actividad y con inserción dentro del conjunto de actividades económicas.

Lo que debe tenerse en cuenta es que dentro de la complejidad de la actividad turística existen eslabones que brindan servicios (agencia de viajes, guías turísticos, transporte, y también el hotel, entre otros); la actividad turística en su

conjunto y vista desde un aspecto económico “es una actividad productiva”, cuyo producto puede ser un bien o un servicio.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) define el concepto de turismo como: las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

Esta actividad consiste en el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, con propósitos no remunerables. Por ello, su esencia tiene un fuerte condicionante económico y de beneficio para el país o lugar visitado.

Autores entre los que se destacan Capece (1997) consideran el turismo en su conjunto, como una actividad industrial, que se define:

“Turismo es la actividad económica productora de bienes y servicios que son destinados a quienes deciden desplazarse temporal y voluntariamente fuera del lugar de residencia habitual sin incorporarse al mercado de trabajo del lugar de destino, con motivo o no de recreación” Capece (1997)

Desde el sentido más amplio de la definición de Producto, los que estamos vinculados a los costos y la gestión, lo concebimos como el resultante de la transformación de factores de producción que sometidos a un proceso apropiado, están destinados al mercado con el objetivo de satisfacer a la demanda, pudiendo ser este producto un bien o un servicio.

Cuando se habla de Producto Turístico, no difiere en mucho de la definición practicada en el párrafo anterior, solo que se adecua la misma a que existen productos turísticos que no son necesariamente la resultante de la transformación descrita, sino que son la resultante de las bellezas o atracciones naturales, culturales, históricas, etc.

Retomando el análisis teórico realizado por el autor antes mencionado plantea:

“El producto turístico es la suma, en magnitudes variables, de servicios y bienes, materiales e inmateriales, tangibles e intangibles, que se utilizan a lo

**largo del tiempo en que el visitante, voluntariamente asume el rol de turista”
Citado por Fernández (2007)**

Por su parte, la Organización Mundial de Turismo (OMT) define el concepto de turismo como: **“Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” Citado por Cepece (2007).**

Esta actividad consiste en el desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, con propósitos no remunerables. Por ello, su esencia tiene un fuerte condicionante económico y de beneficio para el país o lugar visitado.

En la actividad turística como en cualquier otra, la satisfacción del cliente (turista) es fundamental, con la característica de que la oferta se anticipa a la demanda. Esta satisfacción se traduce en un proceso de decisión del turista, que se explica en que el turista elige ¿qué quiere hacer?, lo que implica su “motivación” a hacer turismo, con ¿qué presupuesto económico y cuánto tiempo dispone para moverse?, lo que define cuáles son sus “posibilidades” y por último ¿en qué lugar?, es decir que elige el “destino”. Cada una de estas etapas del proceso están requiriendo de productos que satisfagan, en principio la toma de decisiones.

Es preciso contar con esta información cuando se busca gestionar los productos turísticos y su respectiva función de comercialización, y tener en cuenta que desde la visión de la empresa, seguramente existan limitaciones en la gestión de los mismos debido a que los distintos productos enunciados, en algunos casos, no cuentan con unidad de mando controlable por la empresa; en la planificación turística el rol del estado tiene una relevancia significativa; las regulaciones y las políticas turísticas también producen efectos en este aspecto, y claramente el proceso de decisión que experimenta el cliente (turista) es el condicionante de mayor importancia.

Teniendo en cuenta el análisis antes realizado, en la presente investigación se considera que el turismo es: **“El conjunto de fenómenos y relaciones**

económicas, psicosociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual” Fernández (2003)

Esto nos indica que la gestión integral de los productos turísticos debe ser coordinada por lo menos por los dos actores de la oferta que son el estado y las empresas, no perdiendo de vista el objetivo de generación de utilidades, actividad rentable y fundamentalmente la satisfacción del turista.

1.2 Los costos para la toma de decisiones en la dirección. Necesidad e importancia de los mismos en la gestión turística.

La Contabilidad Financiera o general se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas que puedan prepararse periódicamente, estados resumidos que indiquen bien los resultados económicos de esas transacciones o la situación financiera de la empresa al cierre del ejercicio económico. Esta contabilidad le proporciona el costo total de fabricar un producto o prestar un servicio. Si hay muchos productos o servicios diferentes, los resultados no ayudan demasiado para los fines de lograr el control.

Ha sido necesario expandir los procedimientos generales de la contabilidad de manera que sea posible, por lo tanto determinar el costo de producir y vender cada artículo o de prestar un servicio, no al final del período de operaciones, sino al mismo tiempo que se lleva a cabo la fabricación del producto o se presta el servicio. La gerencia sólo puede ejercer un control efectivo teniendo a su disposición inmediatamente las cifras detalladas del costo de los materiales, la mano de obra y la carga fabril, así como los gastos de venta y de administración de cada producto.

La contabilidad de costos es por consiguiente una base aplicada a la Contabilidad General Financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona

rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio en particular.

La gran importancia del análisis de los Costos, radica en que constituye la principal herramienta en cualquier sistema de dirección económica, porque permite la correcta planificación y selección de alternativas.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- La clasificación, acumulación, control y asignación de los costos.
- Proporciona información relativa a los costos para medir la utilidad y evalúa los Inventarios (estado de resultado y balance general).
- Ofrece información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la Empresa (informe de control).
- Proporciona información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisión.
- Permite evaluar el desempeño Gerencial.
- Permite desarrollar estrategias superiores con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas sostenibles.
- Posibilita la toma de decisiones no rutinarias, elaboración de políticas y plantación a corto plazo.

Por tanto se puede inferir que el análisis de los Costos es un instrumento indispensable en la gestión empresarial, debido a que una constante preocupación de la administración es la eficiencia en el uso de los recursos y la consiguiente obtención de mejores resultados.

El cálculo del costo de los servicios en la actividad turística permite lograr importantes propósitos que tienen un carácter fundamental para la toma de decisiones en la dirección, lo que permite determinar:

- Los gastos incurridos en la prestación de los servicios y la ganancia de la empresa u entidad turística
- Establecer los precios de los paquetes turísticos vendidos.
- Planificar en concordancia con el nivel de la actividad prevista en los indicadores para un período de operaciones.

- Controlar los insumos en el proceso de prestación del servicio.
- Tomar decisiones para nuevas alternativas de reaprovisionamiento y ventas.

El costo de la prestación de los servicios turísticos se constituye en un importante índice generalizador de la eficiencia de la instalación hotelera, éste muestra cuanto le cuesta a cada instalación la comercialización de los diferentes servicios. En el costo se refleja, el grado de eficiencia de los recursos empleados, así como los éxitos en el ahorro de los recursos materiales, laborales y financieros.

El propósito fundamental de la economía de las instalaciones hoteleras es lograr una relación óptima entre la prestación de los servicios con la calidad y los recursos consumidos en el proceso propios de esta actividad con el fin de obtener el máximo de resultados con el mínimo de gastos.

1.2.1 Los costos en las entidades hoteleras

En el apartado anterior se ha puesto de manifiesto que las características de la gestión de los hoteles distan bastante de aquéllas que son más específicas de un proceso de producción. Aunque directamente se hace referencia a los hoteles como empresas de prestación de servicios, en general, cabe recordar que en éstos pueden realizarse algunas actividades que admiten discusión en cuanto a si son actividades transformadoras o, como ya ha sido apuntado, de prestación de servicios. A este respecto Requena (2008) plantea de forma acertada esta problemática de la siguiente forma:

“(...) si bien, no obsta para que, en esencia, el producto responda en alguna de sus múltiples manifestaciones a similares características, habida cuenta que, aun cuando en su mayoría participa de los rasgos que identifican a la empresa de servicios, no es menos cierto que en ocasiones responde también, a los de algunas actividades transformadoras.”

En base a esta problemática, por un lado, y en el conjunto de características y necesidades de información expuestas para los hoteles, por otro, puede afirmarse que estamos ante una empresa de singular complejidad

en la medición del servicio que presta y, si cabe, del producto que elabora.

En estas condiciones, en el ámbito de la Contabilidad de Costos será necesaria, como punto de partida, la conceptualización de un modelo propio de producción de servicios que sea útil dentro de este sector y, en concreto, para la empresa hotelera, y para la finalidad concreta que se persiga en todo momento. Dicho modelo conceptual deberá posibilitar el establecimiento de un consenso acerca de los diferentes procesos productivos y de su desarrollo.

La estructura de costos en las entidades hoteleras.

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. 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 gastos 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 Resultado 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.

La formulación de un modelo de costes de la producción de servicios debe tener un sentido práctico y debe marcarse como uno de los objetivos más importante el hecho de posibilitar la gestión racional de los procesos así como el hecho de suministrar información necesaria y oportuna en todo momento que sirva de apoyo en el proceso de toma de decisiones.

En Contabilidad de Costos existe una gran cantidad de métodos para calcular los costos. Su elección siempre depende de la información y los objetivos que se pretende conseguir así como de las características particulares de cada empresa. A continuación se hará referencia a los métodos para la determinación de los costes propuestos teóricamente, en unos casos, o bien ya aplicados en la práctica, en otros, en el sector hotelero. En particular, se harán referencias al método del coste completo o *full costing* y al método del coste variable o *direct costing*.

Por último, se abordará el estudio de las aportaciones realizadas en relación al método del coste basado en las actividades (ABC) que constituye el referente a utilizar en el sistema A+B el que es asumido en la presente investigación.

El método del coste completo o “full costing”

El método del coste completo sostiene que todos los costes en los que incurre la empresa para producir y vender deben cubrirse mediante los ingresos generados a través de la venta de dichos productos y servicios. Por tanto, todos los costes deben incorporarse al coste final de la producción. En otras palabras, el coste final absorbe todos los costes de la explotación normal y corriente³⁷ de la empresa.

Este método de costes se sustenta en la clasificación de los costes por su naturaleza en directos e indirectos con respecto al producto o servicio de la empresa. De estos costes, los primeros se asignan directamente al producto o servicio y los segundos deben imputarse también al coste final del mismo mediante algún criterio de reparto, a menudo, a través de los centros de coste previamente definidos para cada empresa a efectos de la Contabilidad de

Costes. De esta forma, el coste final del producto o servicio de la empresa está integrado por todos los costes, bien sean directos o indirectos.

El método del coste variable o “direct costing”. El “Uniform System Of Accounts For the Lodging Industry” (U.S.A.L.I.)

El método de coste variable o “direct costing” propone la clasificación de los costes por naturaleza y la reclasificación de los mismos en costes fijos y variables. Para el cálculo del coste final del producto o servicio se tienen en cuenta sólo aquellos costes variables que son directamente asignables con facilidad al servicio correspondiente y el resto de costes, fijos, deben llevarse globalmente al resultado del período por no ser considerados componentes del coste del producto.

El desarrollo más importante de este método de costes realizado para la empresa hotelera, al que nos referiremos únicamente en lo que resta de apartado, es el Sistema Uniforme de Cuentas para Hoteles o Uniform System of Accounts for Hotels (U.S.A.H.) que fue concebido como una presentación uniforme de cuentas y aplicado por primera vez hacia el año 1925 por la compañía norteamericana “Asociación Hotelera de Nueva York”. Más tarde pasó a denominarse Uniform System of Accounts for Lodging Industry (U.S.A.L.I.). Actualmente es utilizado en diferentes países por grandes cadenas hoteleras y su utilización se extiende continuamente constituyendo el sistema de análisis de gestión más difundido y usado en la industria hotelera internacional.

El sistema de grupos de diagnóstico relacionado (G.R.D.)

En este apartado no es pretensión, como en los casos anteriores, analizar un sistema de costes que ha sido aplicado en el entorno hotelero sino estudiar un desarrollo que fue propuesto en concreto para el producto de restauración. Quizás no se trate del área más rentable dentro del sector hotelero pero sí es una de las que comportan mayor volumen y complejidad de actividades y, por tanto, en materia de contabilidad de costes su estudio detallado requiere un considerable esfuerzo si pretende acercarse lo más fielmente posible al verdadero coste de los numerosos productos que se ofrecen en restauración.

En este sentido, resulta realmente interesante esta propuesta que fue realizada en el año 1995 sobre la aplicación del sistema de Grupos Homogéneos de Productos, similar al de Grupos de Diagnóstico Relacionados (G.R.D.), ampliamente estudiado y aplicado al sector hospitalario, para la estructuración orgánica y clasificación del producto de restauración en la industria hotelera.

El sistema activity based costing (A.B.C.)

La utilización de un sistema de gestión de costos por actividades adquiere especial relevancia en un entorno tan turbulento y dinámico como el de fines del siglo XX, en condiciones en que los directivos empresariales necesitan información que les permita tomar decisiones con relación a combinación y diseño de productos y procesos tecnológicos, elementos vinculados a la rentabilidad de la organización a escala global.

Llegado a este punto, es conveniente puntualizar algunos de los cambios más importantes que están incidiendo en el sistema de cálculo y gestión de costos.

Entre estos cambios se destacan los siguientes:

1. Los avances tecnológicos y el incremento de la competitividad provocan la necesidad de aumentar el catálogo de productos, simultaneado con que los ciclos de vida de dichos productos sean cada vez más cortos.
2. Para reducir las inversiones en activos y así poder operar con menores costos financieros, existe una creciente necesidad de reducir las existencias, lo que precisa de series de producciones más cortas.
3. Estos avances tecnológicos también repercuten en una reducción del peso de la mano de obra directa al incrementarse los costos indirectos. Esto es así por la necesidad de que las organizaciones sean más flexibles y orientadas a la clientela, lo que provoca un mayor peso de los costos relacionados con la investigación y desarrollo, lanzamientos de series más cortas, programación de la producción, logística, administración y comercialización. Esto genera un mayor peso de los costos indirectos.

4. Necesidad de evitar que en los centros de costos existan actividades que no generen valor.

Estos cambios provocan la necesidad de imputar los costos indirectos a los objetivos de costos (productos, clientes, servicios, etc.) de una forma más razonable, a como se hace en los sistemas de costos convencionales. Esto es consecuencia, tanto de la necesidad de obtener información más detallada de los costos, como de la pérdida de confiabilidad de los criterios convencionales de reparto de costos.

Básicamente el ABC está asociado a productos o servicios que se obtienen como consecuencia de actividades sucesivas, que exigen del consumo de recursos o factores humanos, técnicos y financieros. De lo que se deriva que los costos que soporta una empresa son resultado de la realización de determinadas actividades, las cuales, a su vez, son consecuencia de la obtención de productos o servicios que vende la empresa.

El objetivo de la aplicación del ABC, no es obtener información más exacta o una apropiación más correcta de los costos. La diferencia básica entre el método ABC y el tradicional, es que el primero considera los costos desde el punto de vista de las actividades, mientras que el tradicional los hace desde el punto de vista de las funciones. Esta diferencia se debe al tipo de información requerida por los niveles superiores. El ABC, precisamente, deriva de un requerimiento efectuado por el gerenciamiento basado en las actividades (Activity Based Management - ABM).

Dentro de este enfoque de gerenciamiento lo que interesa es controlar y analizar las actividades para poder decidir acerca de una correcta disposición de los recursos disponibles. Una vez determinado su costo podrá decidirse acerca de si conviene modificar la actividad, contratarla a terceros, o eliminarla.

Deberemos modificar aquellas actividades de las cuales tengamos expectativas ciertas de mejoras. Deberemos derivar una actividad a un tercero que, en función de su estructura operativa (menores costos fijos con mayor grado de especialización en la tarea o servicio) nos brinde un costo de actividad mucho más bajo que el nuestro o un nivel de satisfacción muy superior al nuestro. El último

escalón a considerar, estimo que debería ser la eliminación de la actividad. Para tal consideración dicha actividad no debería agregar ningún valor al producto o servicio que estemos considerando.

La filosofía ABC se basa en el principio de que la actividad, es la causa que determina la incurrencia en costos y de que los productos o servicios consumen actividades. Una actividad se puede definir, como el conjunto de tareas que generan costos y que están orientadas a la obtención de un output para elevar el valor añadido de la organización.

Las actividades, son acciones o conjunto de acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos de una función. Entendemos por actividad, el conjunto de tareas establecidas de tal forma que los costos respecto a ellas se puedan determinar de la manera más directa posible y, a la vez, que permitan encontrar un generador de costo que posibilite trasladar al producto el consumo que de esa actividad hace, en la medida en que ello sea factible.

Las actividades suelen clasificarse según diversos criterios:

- Según las funciones de la empresa en las que se incluyen (investigación y desarrollo, logística, producción, comercialización, administración y dirección).
- Según su relación con los productos o servicios que produce o comercializa la empresa: en este sentido existen las actividades principales (relacionadas directamente con los productos o servicios) y las actividades auxiliares (apoyan a las actividades principales).

Para identificar las actividades es necesario un diagnóstico previo, así como un profundo conocimiento de la empresa, sus características y procesos aplicados. Si se seleccionan muchas actividades se puede complicar y encarecer el proceso de cálculo de costos. Por el contrario, si se seleccionan pocas actividades se reducen las posibilidades de análisis. Por lo tanto se debe seleccionar el número óptimo de actividades que posibilite el funcionamiento adecuado del sistema.

Es importante diferenciar las **actividades** de las **tareas**. En principio una actividad está integrada por un conjunto de tareas y para hacer operativo el sistema de costos, es imprescindible seleccionar actividades que aglutinen un conjunto de

tareas. Una diferencia significativa entre actividad y tarea es que la primera está orientada a generar un output, mientras que la segunda es un paso necesario para la finalización de la actividad.

El sistema ABC permite la determinación del costo del servicio o producto a través de un proceso que consta como regla general de las siguientes etapas:

1. Los costos directos se asignan directamente a los productos o servicios.
2. Dividir la empresa en secciones o áreas de responsabilidad.
3. Decidir los criterios a utilizar para cargar los costos indirectos en las secciones o áreas de responsabilidad.
4. Repartir los costos indirectos por secciones o áreas de responsabilidad según los criterios seleccionados.
5. Definir por cada área de responsabilidad las actividades que se utilizarán en el sistema, además de determinar cuáles son las actividades principales y cuáles las auxiliares.
6. Localizar los costos de las secciones en agrupaciones de costos correspondientes a las actividades.
7. Cargar los costos de las actividades auxiliares a las actividades principales.
8. Seleccionar los inductores de costos de las actividades principales.
9. Calcular el costo por inductor.
10. Imputar los costos de las actividades principales a los productos u otros objetivos de costos a través de los inductores de costos de segundo nivel.

En resumen podemos decir que el modelo ABC, tiene como objetivo fundamental la asignación de los costos indirectos a los productos y servicios. Para lo cual se desarrollan tres grandes pasos: el primero consistirá en la distribución de los costos indirectos entre las agrupaciones de costos, el segundo consiste en repartir a las distintas actividades las agrupaciones de costos y el tercero consiste en el reparto del costo de las actividades a los productos.

Los aspectos planteados permiten concebir el ABC, como un sistema en cierto modo perpendicular a los sistemas tradicionales, que surge como consecuencia de su filosofía inherente y que pone de manifiesto la necesidad de gestionar las

actividades, en lugar de gestionar los costos, que es la orientación adoptada por los sistemas contables tradicionales.

Esta afirmación no pretende invalidar los sistemas de costos convencionales, sino destacar que los sistemas basados en las actividades, en ocasiones, incrementan de forma muy significativa la fiabilidad de la información de costos. Se trata de conseguir nuevas formas, en la concepción y utilización de la información empresarial, acorde con las características externas e internas de la empresa.

Desde este enfoque, se trata de concebir un sistema de costos que permita vincular cada concepto de costo a una única actividad, puesto que lo que determina el consumo de los factores son las tareas que deben acometerse y la forma en que éstas se ejecutan. De esta forma se evita vincular los costos con los elementos que constituyen el objetivo final de la operación. Esta orientación en torno a las actividades, permite conocer las verdaderas causas que motivan la ocurrencia en costos, para adoptar los cursos de acción que llevan a la empresa a conseguir una estructura de costos competitiva, y también para poder identificar y suprimir los costos vinculados a actividades estériles o innecesarias.

Determinación y análisis del costo en la actividad de bebidas.

La operación del área de Bebidas, es esencialmente una actividad de manufactura donde uno de los principales problemas consiste en la naturaleza de las mercancías que se utilizan para la prestación del servicio de bares.

Esto implica necesariamente que el gestor bebidas, precise adecuadamente los resultados esperados y desarrolle estrategias para alcanzarlos, por ello debe prestar una especial atención a:

- Definir los objetivos económicos de la entidad, precisando los consumos per cápita en que se incurre y el margen de utilidad a lograr.
- Establecer los estándares que permitan mantener los costos y gastos en el nivel requerido, sin menoscabar la calidad y la eficiencia.

El control de costos de las Bebidas requiere de mucha atención porque es el gasto más importante en que se incurre diariamente. El impacto de los bajos

rendimientos de los productos, en la mayoría de los casos equivale a un tercio ó más de los ingresos netos.

Cuando hablamos del costo de alimentos y bebidas nos referimos al valor de las materias primas consumidas en un período determinado, para generar un volumen de ventas que permitan solventar los gastos en que se incurre u obtener un margen de utilidad preestablecido.

Los elementos más importantes dentro del costo de las mercancías para el servicio de bebidas son:

- Consumo
- Precio de Costo
- Rendimiento

El Consumo (cantidad de ml. a consumir por visitante) y el Precio de Costo son elementos bastante predecibles, es decir, se conocen con anterioridad al proceso de oferta y presentación de las bebidas.

El rendimiento depende de otros factores como son:

- Chequear de forma continua el inventario de los productos de mayor importancia controlando el tiempo de rotación.

Operación en BARES

- Analizar los rendimientos y mermas de productos como cerveza, refrescos y jugos en las distintas áreas según sus diferentes procesos y elaboraciones registrándose para conocer las pérdidas por este concepto, y cuantificar el valor monetario referente al gasto para esta partida.
- Determinar los patrones de consumo per cápita según el tipo de cliente para la confección de una ficha de consumo.
- Chequear de forma diaria y/o semanal el comportamiento del consumo y el costo de bebidas asegurando la pronta detección de irregularidades en estas variables.
- Analizar la estructura menú para añadir cambios que permitan mantener un servicio de calidad y un mejor control en los costos.

1.3 Diagnóstico del estado actual del comportamiento de los costos en la actividad de Bebidas en el Hotel “Brisas Guardalavaca”

En este epígrafe se efectúa un estudio diagnóstico con el objetivo de constatar el estado actual de la en el comportamiento de los costos en la actividad de Bebidas. La actividad de Bebidas como todo proceso económico que se realiza en los hoteles requiere ser evaluado desde una perspectiva del costo, para lo cual se establecen indicadores. Esta evaluación debe estar presente en todo momento, sirviendo para valorar, controlar y medir con objetividad los resultados.

Métodos y herramientas utilizados en la investigación

Como métodos y herramientas utilizados se pueden mencionar los siguientes:

1. Método Delphi Monfort (1999): La aplicación de este método permitió conocer la opinión de los expertos en relación a los factores de mayor incidencia en el costo per cápita del consumo de bebidas, sus criterios sobre la gestión de este servicio en el Hotel “Brisas Guardalavaca”.

Los expertos se seleccionaron intencionalmente partiendo de una previa consulta con especialistas en la temática y tomando en consideración que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Profesionales con más de 10 años en el sector del turismo y/o profesores e investigadores del sistema de Formación Turística (FORMATUR) y el Ministerio de Educación superior (MES) y relacionados con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado en el presente trabajo.
- Su competencia profesional y el hecho de no estar comprometido con los resultados de la investigación, garantizando su anonimato.
- Interés tanto profesional como práctico en participar en el estudio.

Se consideró una población de 31 probables candidatos de la provincia, a los que se les aplicó un test de autovaloración de los conocimientos relacionados con el tema para determinar el coeficiente de competencia o experticidad (K), (anexo 3), a partir del cálculo del coeficiente de conocimiento o información

(Kc), (anexo 4) y el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto (Ka).

Para la determinación del Coeficiente de Argumentación González (2005) a cada uno de los expertos se les presentó un modelo de auto evaluación (anexo 5) y se les orientó identificar cuál de las fuentes consideradas por ellos había influido en sus conocimientos, de acuerdo con los grados alto, medio y bajo. A partir de la respuesta obtenida se calculó el valor de Ka, según se presenta en el anexo 6.

Los resultados de la determinación del coeficiente de competencia se muestran en el anexo 7. Se observa que de los 31 candidatos a expertos sólo se recibieron respuestas de 25, quedando finalmente seleccionados 13, los cuales obtuvieron un valor de K entre alto y medio (mayor de 0,6) lo que representa el 52,0 % del total que integró la base de expertos a considerar en esta investigación.

A los especialistas seleccionados como expertos se les envió una guía de preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación (anexo 8).

2. La observación participativa consistió en la investigación directa de las diferentes áreas de servicios de bebidas en el hotel, lo que permitió enriquecer el proceso de investigación. Se indagó también sobre los productos de mayor consumo (se refiere al consumo de mercancías que se requiere para elaborar la oferta) y los de mayor incidencia en el costo del servicio de bebidas.
3. Entrevistas a clientes del hotel y trabajadores del área de bares.
4. Método de clasificación ABC. Desarrollado por Dickie (1951), quien basándose en el principio de Pareto (los pocos vitales de los muchos triviales) y en sus propias experiencias presentó esta herramienta para la clasificación de productos (en la investigación asociados a la actividad de bebidas) y/o clientes, conocida como ABC (anexo 9), que responde al siguiente planteamiento general: **“En cualquier clasificación de productos / clientes una pequeña fracción expresada en términos de elementos representa una fracción mayoritaria en términos de efecto” (Felipe, 2006)**. Se utilizó para determinar

las familias de productos y productos de mayor incidencia por el costo en el servicio de bebidas.

Se procedió a solicitar la información de los sistemas de gestión hotelera en lo concerniente a la actividad de bebidas para el año 2010 teniendo en cuenta que en esta etapa se cuenta con una alta presencia de productos en el servicio de bebidas, se garantiza una oferta estable y cíclica, poca movilidad de la fuerza de trabajo y es el periodo de mayor ocupación hotelera.

Para procesar la información recopilada se utilizó el programa Microsoft Excel 2007 para lo que se emplearon los métodos siguientes:

1. Análisis de varianza multifactorial para determinar si existía diferencia significativa entre el costo per cápita en la actividad de bebidas entre el período analizado y de clasificación simple al analizar el consumo per cápita de la actividad de bebidas en el hotel y su comportamiento con respecto al establecido por el grupo Cubanacan.
2. Técnica multivariada de componentes principales: Se utilizó para determinar las incidencias en el costo y el consumo per cápita y el comportamiento del hotel con relación a ello, como vía de corroborar los resultados obtenidos al aplicar el método de clasificación ABC.
3. Prueba de regresión múltiple: Propició explicar la relación entre el costo per cápita de la familia de productos relacionados con la actividad de bebidas respecto al consumo y el precio de las mercancías.

Resultados del diagnóstico

Resultados de las consultas a expertos

El resultado obtenido en relación a la pregunta realizada a los expertos acerca de los factores que inciden en el costo de las bebidas, evidenció un total de cinco factores (tabla 1). La variedad de criterios obtenido al respecto conllevó a realizar tres rondas de trabajo, enviándole a estos el listado de los factores para su reconsideración donde debían además agregar el orden de importancia de los mismos.

Se recibió el criterio de 11 de los 13 expertos consultados, quienes estuvieron de acuerdo en que los factores incidían en el costo de las bebidas. La concordancia de los expertos se determinó por el método de Kendall, obteniéndose un valor de $W=0,88$ (anexo 10), lo que indica la confiabilidad de los resultados.

De este análisis se concluyó que a criterio de los expertos los factores más importantes son: precio, consumo, rendimiento y calidad de las mercancías (bebidas).

Tabla 1.1 Factores que inciden en el costo de las mercancías según criterio de expertos

Nro.	Factores	Porcentaje de respuestas
1	Precio de las bebidas	100
2	Consumo de las bebidas	92,3
3	Calidad de las bebidas	100
4	Presentación de los productos	84,6
5	Estabilidad de los proveedores	100

El precio de las mercancías también fue considerado como factor de gran importancia por el maître, el jefe de bares y los bartenders entrevistados durante la observación participativa, quienes además plantearon que, para planificar el servicio de bebidas en las distintas áreas del hotel, parten de una selección de familias de productos asociadas a la actividad de bebidas y productos de mayor incidencia por apreciación considerando en primer lugar el factor precio, restándole de esta forma importancia a otros factores tales como: el consumo, calidad y diversidad en correspondencia a las normativas aprobadas para este servicio. Una vez determinados los elementos que inciden en el costo, se analizó la respuesta de los expertos con relación a aquellos que repercuten directamente en los costos de las mercancías relacionadas con la actividad de bebidas (anexo 11), los cuales posteriormente fueron agrupados en cinco factores a partir de sus similitudes en cuanto a contenido, como muestra la figura 2.

Para determinar el grado de importancia de estos factores, se calculó la concordancia entre las respuestas de los expertos cuyo valor, ($W=0,54$) se encuentra dentro de los límites de concordancia, seleccionándose como prioritarios: operativo, liderazgo y procedimientos. (Anexo 12)

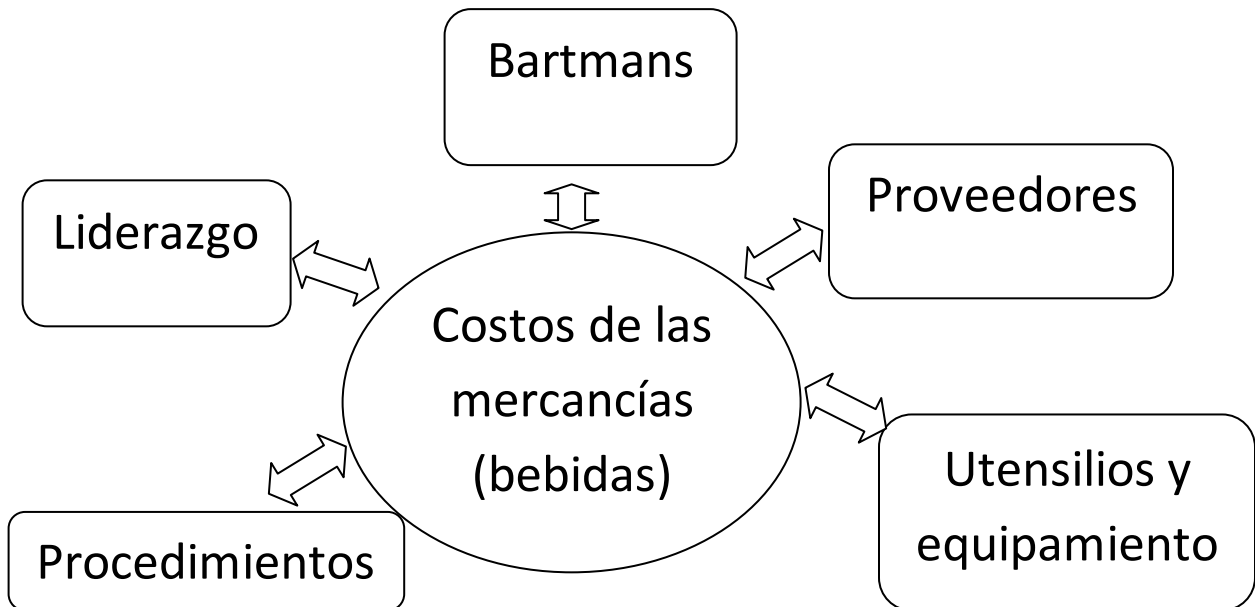


Figura 1.2. Factores que inciden en el costo de las mercancías asociadas a la actividad de bebidas.

En cuanto a la prioridad que se le concede a la gestión de las mercancías asociadas a la actividad de bebidas durante la prestación de este servicio en el hotel Brisas Guardalavaca, el 82% de los expertos plantearon que esta no es una tarea de mayor interés de los gestores de este servicio, pues no existe una diversidad de suministradores lo cual hace que la gestión sea en correspondencia a las posibilidades y gestión del proveedor ITH.

Con respecto a la necesidad de un procedimiento que permitiera mejorar la gestión de las mercancías en el proceso de prestación de este servicio el 100 % de los expertos expresó conformidad, alegando que no conoce la existencia de ninguno en el territorio.

Determinación de las familias de productos y productos asociados a la actividad de bebidas de mayor incidencia en el costo y consumo de estas mercancías.

Como parte del diagnóstico se evidenció que en el hotel se determinan las familias de productos y productos de mayor incidencia por apreciación y a partir del precio de las mercancías asociadas a la actividad de bebidas, ya que este es el factor

que se considera de mayor repercusión en las mismas; por lo que se procedió a aplicar el método ABC para determinar las familias productos asociadas a la actividad de bebidas de mayor incidencia en el costo de las mercancías.

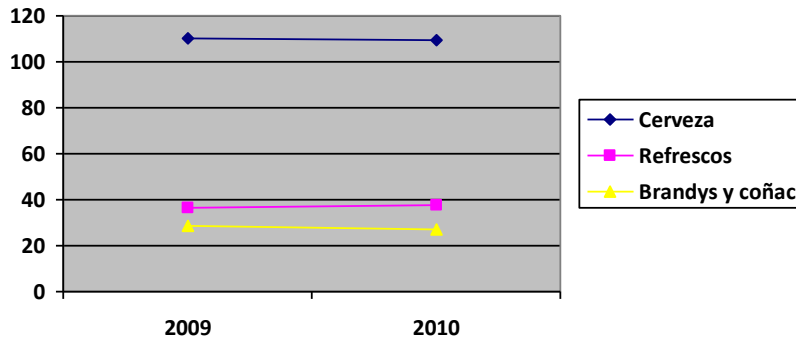
Se partió entonces de la información del sistema de Gestión del hotel Módulo de Almacén, Sección bares de la instalación, exportándola a un fichero de texto y editándola posteriormente en Microsoft Excel. Se unificó el consumo per cápita de todas las mercancías asociadas a la actividad de bebidas.

Partiendo del análisis realizado y asumiendo el principio planteado por Cuevas (2007), cuando expresó que **“(...) al clasificar las familias de productos entre más subgrupos se manejen se podrán identificar mejor las diferencias y mermas (...)”**.

Al consultar con los mandos intermedios, estos manifestaron conformidad con la estructura de clasificación de familias de productos asociados a la actividad de bebidas propuesta, expresando que es una agrupación lógica y que resuelve la deficiencia antes declarada.

La aplicación del método ABC a la familia de productos propuesta arrojó que de un total de 14 familias de productos analizadas, solo tres (Cervezas, Refrescos y Brandys y Coñac) son las responsables de más del 50% de los costos per cápita. Al aplicar el análisis de varianza multifactorial se reveló que no existía variación significativa ($p < 0,05$) en el costo per cápita de estas familias de productos en los dos años analizados. El resultado corrobora las previsiones realizadas ya que al consultar los indicadores estadísticos de los hoteles se evidenció que el número de turistas días en ambos períodos de tiempo fue similar.

Gráfica 1.1 comportamiento de los costos en las tres actividades. Unidad de medida miles de pesos.



El análisis multivariado de componentes principales se utilizó para corroborar los resultados del método ABC en la determinación de las familias de productos de mayor incidencia en el servicio de bares según el costo per cápita y establecerlo como un método sencillo de aplicación rápida y económica en los bares de la instalación hotelera.

Los dos componentes principales que explican el 78,8% de la variación total de los costos per cápita costo – consumo. El 53,8% se corresponde con el primer componente, el cual está integrado por las familias cervezas, refrescos, vinos, rones, Brandys y Coñac a los que se integran el whisky y, en el que la cerveza, refrescos y Brandys y Coñac tienen la mayor contribución; y un segundo componente dado por los aguardientes, cremas, aperitivos licorosos y vodkas de ocurrencia más marcada en el hotel que brindan el servicio de bebidas el 24,9 % de la variación.

Del análisis anterior se infiere que los resultados logrados se corresponden en gran medida, con el obtenido por el método de clasificación ABC para definir las familias de productos de mayor contribución a los costos per cápita en la instalación, demostrándose que el método ABC es una herramienta confiable para emitir conclusiones certeras.

Los resultados del análisis de componentes principales demuestran la factibilidad de utilizar el método de clasificación ABC para determinar las familias de

productos y productos de mayor incidencia en el servicio de bares y recomendarlo como un procedimiento fácil y económico.

Los resultados obtenidos no corroboran la opinión de los expertos y los bartenders de la instalación objeto de estudio: “ los costos de los productos en el servicio de bares aumentan fundamentalmente por el alza de los precios(...)”, sin reconocer que el incremento del costo, no solo está condicionado por el precio, sino por la estructura de la oferta, rompiendo con la filosofía de pensamiento de que el precio es el factor de mayor incidencia en el costo de las mercancías asociadas a la actividad de bebidas.

La información derivada del estudio fue presentada en la instalación a los responsables de esta actividad, quienes reconocieron el desconocimiento de estos resultados y la importancia que tenían para la gestión de las mercancías en el proceso de prestación de este servicio.

Al triangular los resultados obtenidos en cada uno de los métodos de investigación se determinan las siguientes insuficiencias:

- No hay un consenso en los directivos y trabajadores de las instalaciones hoteleras acerca de los factores que inciden en los costos per cápita de las mercancías asociadas a la prestación del servicio de bebidas.
- El desconocimiento parcial de las familias de productos y productos asociados a la actividad de bebidas de mayor incidencia en los costos y consumos per cápita.
- El compromiso y responsabilidad ante la institución por parte de los principales actores en la prestación del servicio de bebidas en el hotel.
- La inexistencia de un procedimiento que permita evaluar de manera integral el comportamiento de los factores que repercuten en el costo de las mercancías asociadas a la prestación del servicio de bebidas.

Estas insuficiencias se deben a las siguientes causas:

1. Inestabilidad de los proveedores sobre todo de insumos como jugos, yerba buena y cremas y bebidas internacionales como Bailes, Campari, etc.

2. Dificultades con la cristalería que no solo deterioran la calidad del servicio sino que afectan el consumo, pues al no tener la copa indicada muchas veces el Bartender se ve obligado a servir en vasos con medidas mayores
3. Presencia aun de medios de trabajo obsoletos (dispenses, máquinas de hielo)
4. No se realizó el proceso de disponibilidad de la forma en que los trabajadores vieran la transparencia y veracidad de los resultados del mismo, esto ha afectado mucho el sentido de pertenencia de los mismos y por ende se ha perdido la búsqueda de la disminución de los costos de bartenders, sirviéndose bebidas de la mayor calidad y precios sin una real necesidad
5. No existe un efectivo sistema de control interno.
6. No existen programas de mercadeo para lograr una mayor venta de bebidas nacionales y cocteles.

El análisis de la situación que presenta el hotel objeto de estudio en relación a la incidencia de los factores en costo percápita demostró la necesidad de diseñar una propuesta metodológica que permita al Hotel Brisas Guardalavaca para la disminución de los costos en la actividad de bebidas como una vía para la disminución de los costos en la prestación del servicio de bares.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1

Atendiendo al estudio teórico realizado en el presente capítulo, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se evidenció que existía desconocimiento en cuanto a los factores que inciden en el costo per cápita y se constató que en el hotel determinan erróneamente las familias de productos y productos asociados a la actividad de bebidas de mayor incidencia en el costo y consumo per cápita, demostrándose en la investigación la confiabilidad del método de clasificación ABC para alcanzar este resultado.
2. Se demostró en la investigación que existe una correlación lineal positiva entre el costo y el consumo per cápita en el hotel.
3. Finalmente se pudo constatar la necesidad de que las instalaciones hoteleras cuenten con una propuesta de acciones que les permita evaluar cuantitativa y cualitativamente el comportamiento del costo y determinar el efecto económico de su instrumentación.

CAPITULO 2. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA DISMINUCIÓN DE LOS COSTOS DE LA ACTIVIDAD DE BEBIDAS EN EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE BARES. EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.

En el presente capítulo se exponen los aportes de la investigación; la propuesta de un diseño de una propuesta metodológica para la disminución de los costos en la actividad de bebidas en el hotel Brisas Guardalavaca lo que constituye el aporte de la investigación.

2.1 Caracterización del hotel Brisas Guardalavaca.

El 26 de noviembre de 1994 nace el Hotel Brisas Guardalavaca. Perteneciente al Grupo de turismo CUBANACÁN, está situado en zona limítrofe del municipio Banes, en el polo turístico Guardalavaca. La playa que da origen al polo turístico se encuentra ubicada entre Punta El Cayuelo y Punta Guardalavaca, al Oeste de la Bahía de Samá, a 56 Km. de la ciudad de Holguín. El litoral donde se ubica la playa tiene una longitud de 2 500 m y una configuración cóncava en forma de una gran caleta. La forma semi-cerrada de este litoral, situado entre dos salientes rocosos, le confieren una marcada protección a las playas, frente a las marejadas. La mayor atracción que ofrece el Polo Turístico de Holguín y concretamente hablando el Hotel Brisas Guardalavaca, es el destino de sol y playa. Además, este complejo hotelero, tiene el privilegio de estar situado en la costa norte oriental de Cuba y entre dos lugares de interés histórico cultural: Bariay, sitio por donde desembarcó el almirante Cristóbal Colón y el Chorro de Maíta, cementerio aborigen más grande de Latinoamérica. Esta entidad ofrece servicio de Todo Incluido con categoría cuatro estrellas las 24 horas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente, el segmento de familia. El Complejo Brisas Guardalavaca ocupa un área de unos 10000 m², constituido por dos obras muy bien definidas con proyectos diferentes.

El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar, todas con camas cameras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini-bar, secador de pelo,

TV satélite, teléfono directo, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín. La Villa que es parte del complejo y fundada en el año 1998, está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spíritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones con las mismas facilidades mencionadas anteriormente. Rodeada de verdes jardines, que responden a la política de armonización y respeto de la entidad con el medio ambiente, proveen a esta parte del hotel de un ambiente acogedor y colorido natural.

Facilidades.

Entre las facilidades se encuentran 2 piscinas; 2 restaurantes buffet, 2 a la carta (uno italiano y uno especializado en mariscos, se requiere reservación), 1 parrillada, 8 bares, bebidas nacionales e internacionales y meriendas las 24 horas. El mantenimiento de toda esta infraestructura, ocasiona importantes impactos en el medio ambiente como: la generación de desechos, emisiones tanto de vapores como de sustancias químicas a la atmósfera, grandes consumos de agua, energía y materias primas; que son preocupación de la administración del hotel y se gestionan a través de programas de ahorro del agua y la energía cumpliendo con las legislaciones ambientales vigentes y creando en los trabajadores una conciencia ambiental que responda a la política y los objetivos y metas propuestos en su Sistema de Gestión Ambiental.

También cuenta con discoteca y karaoke de 11:00 p.m. a 2:00 a.m., cambio de moneda de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., sauna, 2 jacuzzis públicos, tumbonas, toallas de piscina, servicio telefónico internacional, club para niños.

Otras facilidades con cargo extra están constituidas por: servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.; lavandería; renta de autos las 24h; servicio telefónico internacional; buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y servicio de guardería las 24h.

La infraestructura de alimentos y bebidas (A+B) está compuesta por

Restaurant Buffet "La Turquesa"

Coffee bar "El Zaguán"

Restaurante Buffet Mercado "El Zaguán"

Coffee Bar "Capuccino"

Restaurante "La Trattoria"

Lobby bar El Tejado"

Restaurante a la carta "El Patio de los Artistas"

Servibar "LaTurqueza"

Parrillada "Islas Mujeres"

Acuabar

Bar Discoteca " La Dulce Vita"

Bar "La Tinaja"

Bar "El Patio"

Los clientes repitentes tienen una oferta especial denominada Plan de Fidelización por cada vez que regresen que incluye diferentes obsequios y facilidades.

Misión y visión

La visión se ha declarado de la forma siguiente: Seremos el mega todo-incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites. Y la misión se lee: Somos el mega todo-incluido más cubano de la familia vacacionista. El hotel ha utilizado el siguiente lema o slogan: Fantasía incluida con sabor cubano.

Estructura organizativa

El personal del Hotel Brisas Guardalavaca está compuesto por un total de 403 trabajadores, distribuidos en 23 dirigentes, 2 administrativos, 27 técnicos, 127 obreros y 224 de servicios. Del total de la plantilla 194 son mujeres y la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de 31 a 40 años. El valor humano y la profesionalidad reconocida por los clientes externos están respaldados por una sistemática preparación técnico-profesional de sus trabajadores y directivos.

Competencia

Para el Hotel Brisas Guardalavaca sus principales competidores en el destino son los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Blau Costa Verde, Occidental Gran Playa Turquesa, Playa Pesquero, Playa Costa Verde, Sol Río de Luna y Mares. En la mayoría de los casos todos ellos presentan un producto con la misma modalidad; todo incluido que posee altos estándares de calidad, reflejados no solamente en la parte física de sus instalaciones, sino también en las facilidades y servicios ofrecidos siendo la playa, también uno de sus principales atributos.

Principales mercados emisores

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son los siguientes:

Canadá, Inglaterra, Alemania. Además de estos mercados reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

Canadá, es el principal mercado, pues los canadienses acuden a la instalación todo el año. El hotel cuenta con diferentes tour operadores como: Alba Tours, Air Transat, Signature, Sunquest. Inglaterra ocupa el segundo lugar entre los principales mercados emisores, la afluencia de clientes ingleses al hotel es principalmente durante el verano, en estos meses el mercado inglés supera al mercado canadiense, aunque la ocupación de la instalación generalmente no supera el 60%, es lo que se llama temporada baja.

Entre los tour operadores ingleses que operan con el Hotel Brisas Guardalavaca se encuentra: First Choice, Holiday Place, Tomas Cook, Kuoni.

Alemania no tiene temporada específica para aumentar sus niveles de ocupación en el hotel Brisas Guardalavaca, los alemanes acuden al hotel en cualquier época del año, no en igual cantidad que Canadá e Inglaterra, pero si es representativo el mercado alemán. Varios tour operadores mantienen contratos con el hotel, entre ellos:

Oger Tour, Al Tours, Tomas Cook Alemania, Neckermann.

Proveedores

Los principales proveedores de Brisas Guardalavaca se relacionan a continuación:

Comercializadora, International

Trading House (ITH) S.A.

Comercializadora AT Comercial

Havana Rum & Liqueurs

Pesca Caribe

Frutas Selectas

Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín

ENSUMA

Elf Gas Cuba

Bucanero

Suchel

Cárnica Tradisa

Cuba Ron

Suchel Holguín

Acueducto

La estructura del personal del servicio de bebidas ha sufrido numerosos cambios a partir del proceso de selección llevado a cabo en el país y aun al finalizarse esta investigación el hotel no contaba con una estructura definitiva pero la que se estaba aplicando es la de 1 maitre, un jefe de bares, un supervisor y 19 bartenders con la posibilidad de aumentar esta cifra según la ocupación del hotel mediante contratos. El hotel cuenta con 2 bar piscina, un bar playa 24 horas, un piano bar, una sala de fiestas y un lobby bar, además de los bares al servicio de los restaurantes del hotel o servi bar que suman 5.

Los bares en el hotel Brisas Guardalavaca deben cumplir los siguientes estándares de calidad:

Bar Piscina
4 marcas de ron en las diferentes variantes (Silver Dry, Añejo Blanco, Carta Oro, Añejo reserva.)

1 aguardiente
5 tipos de Whiskys
2 brandys
1 coñac
2 tipos de Ginebras
2 tipos de Vodkas
2 tipos de Tequilas (blanco y reposado)
5 tipos de Aperitivos, tales como Vermouth, Pernord o Ricard
10 tipos de licores
3 tipos de vino: blanco, rosado y tinto (de la misma marca, cubanos)
2 tipos de cervezas dispensada
Agua Natural, Agua Gaseada, Agua Tónica
Cola Dietética y tres dispensados (cola, Naranja, Limón)
3 sabores de jugos
Leche fluida
Dos variedades de té
4 sabores de Granitas
Expreso, capuchino y americano
Bar de Playa
4 marcas en las diferentes variantes (Silver Dry, Añejo Blanco, Carta Oro, Añejo reserva.)
1 aguardiente
5 tipos de Whiskys
2 brandys
1 coñac
2 tipos de Ginebras
2 tipos de Vodkas
2 tipos de Tequilas (blanco y reposado)
5 tipos de Aperitivos, tales como Vermouth, Pernord o Ricard

10 tipos de licores
3 tipos de vino: blanco, rosado y tinto (de la misma marca, cubanos)
2 tipos de cervezas dispensada
Agua Natural, Agua Gaseada, Agua Tónica
Cola Dietética y tres dispensados (cola, Naranja, Limón)
3 sabores de jugos
Leche fluida

4 sabores de Granitas
Expreso, capuchino y americano
Sala de Fiestas
3 marcas en las diferentes variantes (Silver Dry, Añejo Blanco, Carta Oro, Añejo reserva.)
1 aguardiente
5 tipos de Whiskys
1 brandys
2 tipos de Ginebras
2 tipos de Vodkas
2 tipos de Tequilas (blanco y reposado)
3 tipos de Aperitivos, tales como Vermouth, Pernord o Ricard
10 tipos de licores
3 tipos de vino: blanco, rosado y tinto (de la misma marca, cubanos)
cervezas dispensada
Agua Natural, Agua Gaseada, Agua Tónica
Cola Dietética y tres dispensados (cola, Naranja, Limón)
3 sabores de jugos
Piano Bar
5 marcas de ron una de ellas Habana Club y en las diferentes variantes (Silver Dry, Añejo Blanco, Carta Oro, Añejo reserva.)

2 aguardiente
8 tipos de Whiskys , Al menos dos de marcas reconocidas
3 tipos de brandys y 2 coñac
4 tipos de Ginebras una de marca reconocida y dos de línea económica
4 tipos de Vodkas uno de marca reconocida y dos de la línea económica
2 tipos de Tequilas(blanco y reposado)
7 tipos de Aperitivos(Pernod, Ricard, Campari, Fernet Branca, Martini Ross, Martini Blanco)
15 tipos de licores y 2 cremas; de ellos, entre 6 y 8 marcas reconocidas (Contreau, Tía María, Grand Manier, Baylle, Frangelico)
3 tipos de vinos; blanco, rosado y tinto (de la misma marca, Cubano)
2 tipos de cervezas dispensada
Agua Natural, Agua Gaseada, Agua Tónica
Cola Dietética y tres dispensados (cola, Naranja, Limón)
3 sabores de jugos
Leche fluida
Dos variedades de té
4 sabores de Granitas
Expreso, capuchino y americano

Tabla 2.1 Estándares de bares para hoteles cuatro estrellas de la marca Brisas.

2.2 Diseño de una propuesta metodológica para la disminución de los costos en el proceso de prestación del servicio de bares. Aplicación parcial en el hotel Brisas Guardalavaca.

La propuesta metodológica está estructurada en tres fases y siete etapas de trabajo, que coadyuvan a la gestión de las mercancías asociadas a la actividad de bebidas en el proceso de prestación del servicio en los bares.

El objetivo de la misma es disponer de procedimientos, métodos y herramientas para la disminución del costo de las mercancías asociadas a la actividad de

bebidas en el proceso de prestación del servicio de bares con una visión integradora, que le facilite a la dirección la toma de decisiones para la mejora continua en este tipo de servicio y la disminución de los costos sin afectar la calidad.

La propuesta metodológica parte de dos premisas básicas:

1. Existencia y compromiso por parte de la dirección y trabajadores de esta área con la necesidad de disminuir el costo de las mercancías asociadas a la actividad de bebidas en el proceso de prestación del servicio de bares.
2. Que los directivos y trabajadores estén motivados en el afán de la disminución de los costos de las mercancías asociadas a la actividad de bebidas en el proceso de prestación del servicio de bares.

En la presente investigación se comparten los principios que la sostienen una propuesta metodológica asumidos por la Doctora Lourdes Cisneros (2010) los cuales se contextualizan a los efectos de la investigación, los cuales son los siguientes:

- **Consistencia lógica:** Calidad de los procedimientos desarrollados de ser coherentes con la lógica “natural” de ejecución de los procesos de mejora, en la aplicación “total o parcial” para la solución de problemas.
- **Parsimonia:** La estructuración de los procedimientos y su consistencia lógica permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple, resultando valioso y motivador.
- **Pertinencia:** Dada por la posibilidad que tienen los procedimientos de aplicarse como un método de solución de problemas que puedan presentarse en la instalación.
- **Flexibilidad:** Los procedimientos pueden ser aplicados a diferentes actividades de la instalación según las condiciones concretas de cada una de ellas.
- **Creativo e innovador:** Ha de crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa e impulse la búsqueda de soluciones a los problemas.
- **Sistematicidad:** Permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño, facilitando a la vez un

proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema.

Las fases de la propuesta metodológica son interdependientes y consecutivas, es decir, precisan de la culminación de una para comenzar la otra; ellas son:

Fase I: Comprometimiento y capacitación de los directivos

Fase II: Diagnóstico de la instalación

Fase III Mejora continua

Cada una de estas fases está conformada por etapas que la definen y que permiten la consecución de los análisis a realizar.

Fase I Comprometimiento y capacitación

El objetivo de esta fase es lograr el compromiso, la capacitación y la participación activa de todos los trabajadores implicados, desde la alta dirección hasta el nivel operativo.

El logro de la implicación y el compromiso de los líderes y empleados es indispensable, pues solo a partir de aquí se adoptarán las decisiones necesarias para comenzar a trabajar con una real voluntad de cambio y la adopción de las acciones para acometerlo. Esta fase es compleja ya que implica un cambio en la mentalidad de las personas, es un proceso al que solo se llega a través del convencimiento.

Los pasos a desarrollar en esta fase son:

Etapas 1. Compromiso de la alta dirección

El gerente de la instalación debe exponer en su Consejo de Dirección la importancia que tiene para el hotel el análisis de los costos per cápita en la actividad de bebidas en el servicio de bares y de ahí la necesidad de implementar los procedimientos, métodos e instrumentos indicados en la propuesta metodológica para la disminución de los costos en esta actividad, creando de esta forma el compromiso manifiesto ante la nueva tarea. Estos aspectos forman parte del llamado “contrato psicológico” (Castro, 2005).

Etapa 2. Creación del equipo de trabajo

El Consejo de Dirección seleccionará y aprobará el equipo de trabajo que funcionará como un equipo de mejora y el cual debe estar constituido por el maitre, jefe de bares, supervisor de bares, administrador del centro de costo, los bartender, dependientes especialista de calidad, compañeros con suficiente autoridad por su experiencia y nivel de conocimiento.

Etapa 3 Capacitación del equipo de mejora

El director de Recursos Humanos organizará y controlará los talleres a través de los cuales se capacitará a los miembros del equipo en los procedimientos, métodos e instrumentos a utilizar para la disminución de los costos en la actividad de bebidas en el proceso de prestación del servicio de bares, logrando además sensibilizarlos y comprometerlos con la necesidad y la ventaja de aplicar correctamente la propuesta metodológica.

Las acciones relacionadas con esta etapa son las siguientes:

La planificación de los talleres, con la dosificación del contenido a tratar en cada uno de ellos.

- El estudio individual o autosuperación.
- La ejecución de los talleres.
- La puesta en práctica de los acuerdos tomados.
- Socialización de las experiencias.

Fase II: Diagnóstico de la instalación

El objetivo de esta fase es analizar la situación de la instalación. Incluye las etapas cuatro y cinco.

Etapa 4: Análisis de los factores externos

Debido a que fueron los proveedores los agentes externos de mayor incidencia detectados en el trabajo de campo, solamente se tomarán en cuenta éstos para el análisis de los factores externos.

- Caracterización de los proveedores

Se deben cumplir los procedimientos en cuanto a la selección de los proveedores, identificar los mismos y realizar una gestión en la negociación de precios, términos

de compra, y la adquisición de mercancías y servicios de calidad, pues es esta la base para poder estandarizar las operaciones que conforman el proceso de elaboración de la oferta, asegurando calidad y eficiencia.

Etapas 5: Análisis de los factores internos

Esta etapa incluye la caracterización del servicio de bares, clasificación de las familias de productos y productos asociados a esta actividad de mayor incidencia, análisis y evaluación de los factores que inciden en el rendimiento y el análisis del efecto económico.

- Caracterización del servicio de bares.

En este paso se describirán aquellos aspectos que permitan conocer el perfil de los bares dentro de la instalación; considerando aspectos tales como: modalidad con que operan, capacidad del bar y estándar aprobado para la prestación del servicio de bares.

- Clasificación de las familias de productos y productos asociados al servicio de bares de mayor incidencia.

Se partirá de la información que brinda el sistema de gestión hotelera vigente y catalogando las familias de productos según la clasificación de familias asociadas a la prestación de este servicio analizadas en la investigación (tabla 3). A partir de ello, se determinarán las familias de productos y productos con incidencia hasta el 50% en el servicio de bares, tanto por el costo como por el consumo, utilizando el método de clasificación ABC.

- Evaluación de los factores que inciden en el costo

La evaluación partirá del análisis de los factores que repercuten en el costo de la actividad de bebidas definidos en esta investigación, considerando que los aspectos o subcausas inciden de igual forma en cada factor (causas).

- Análisis del efecto económico.

Para analizar el efecto económico es necesario conocer los precios de los productos a partir de la información estadística tomada del sistema de gestión hotelera.

Se calculará el costo per cápita por rendimiento mínimo y máximo, utilizando las siguientes fórmulas: **(observación este proceso es realizado automáticamente por el departamento de economía del hotel, en la investigación estos datos son tomados de los informes de este departamento de forma directa)**

a) Costo real mínimo per cápita: precio real mínimo* consumo per cápita

b) Costo real máximo per cápita: precio real máximo* consumo per cápita

c) Costo real medio per cápita: precio real medio *consumo per cápita

A partir del conocimiento de los turistas días se determinarán los costos totales, multiplicándolo por el costo real per cápita obtenido en cada caso.

Fase III: Mejora continua

El objetivo, de la fase III es Implementar y evaluar las estrategias de mejora en la gestión en el proceso de elaboración en el servicio de bares. Incluye las etapas 6 y 7 de trabajo.

Etapas 6: Introducción de estrategias de mejora.

El equipo de trabajo debe elaborar un plan de mejora para intervenir sobre las causas las cuales pueden ser clasificadas como: directas e indirectas. La definición de cada acción debe contener los siguientes aspectos:

- ¿Qué? (contenido de la acción que se ejecutará);
- ¿Quién? (ejecuta y dirige); ¿Cuándo? (fechas y plazos de ejecución);
- ¿Qué recursos necesita? y ¿Qué beneficios debe esperarse de su aplicación?

Si el equipo de trabajo precisa bien estos aspectos las estrategias de mejora se formularán con mayor calidad y claridad.

Etapas 7: Evaluación y mejora continua

Se evaluarán las medidas propuestas y una vez implementadas se compararán con resultados anteriores para comprobar la efectividad de la introducción de nuevas estrategias de mejora.

Esta metodología se aplicará trimestralmente para evaluar la efectividad de las medidas tomadas y el impacto que provocan en los resultados económicos de la instalación y en la satisfacción de los clientes, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar el estado actual y la evolución; conocer

nuevas causas que estén afectando la gestión eficiente de las mercancías en el proceso de elaboración y llevar a la instalación a un estadio superior.

2.2.1 Aplicación de la propuesta metodológica.

La aplicación de la propuesta metodológica en el hotel que opera bajo la modalidad de todo incluido pertenece al Grupo Cubanacán permitirá constatar en la práctica su viabilidad y efectividad.

Fase I: Comprometimiento y capacitación

Etapas 1. Compromiso de la alta dirección

En el Consejo de Dirección se presentaron los objetivos y el alcance de la propuesta metodológica, lográndose un alto compromiso por parte de los dirigentes del hotel, dado fundamentalmente por la importancia que tiene la tarea para la disminución de los niveles de consumo y costo per cápita, evidenciándose la disposición de aplicar esta propuesta a partir del interés de los cuadros de dirección y de los trabajadores del área de bebidas.

Etapas 2. Creación del equipo de trabajo

El Consejo de Dirección seleccionó y aprobó a los compañeros que formarían parte del equipo de trabajo, el cual estuvo integrado por: el maître, los técnicos de control económico e informática, el especialista de calidad y dos trabajadores del área de bares.

Etapas 3 Capacitación del equipo de trabajo

Se realizaron tres talleres de capacitación con el equipo de trabajo, en los cuales, por decisión del gerente, participaron además trabajadores del resto de las áreas del hotel que no intervienen directamente en el proceso de prestación del servicio de bebidas. Al finalizar los talleres se pudo comprobar la satisfacción de los implicados con la propuesta metodológica presentada.

Una vez creadas las condiciones “organizativas” se procedió a la segunda fase.

Fase II: Diagnóstico de la instalación

Etapas 4: Análisis de los factores externos

- **Caracterización de los proveedores**

El diagnóstico realizado a la instalación sobre la gestión de compras y su relación con los proveedores evaluó los procesos que en ella intervienen concluyendo lo siguiente:

Aun cuando en la instalación se indica por la máxima dirección la correcta gestión de la demanda, los pedidos, el estudio y conocimiento del mercado de clientes y proveedores; el proceso de selección y evaluación de los proveedores es el factor que más incide negativamente en la gestión de compras, avalado por la evaluación incorrecta de los mismos y la carencia de registros periódicos completos que evalúen parámetros sobre su comportamiento. El personal de compras no está totalmente concientizado de la importancia de desempeñar correctamente este proceso como herramienta para tomar decisiones.

Se reconocieron evidencias sobre la falta de colaboración mutua entre la instalación y los proveedores a partir del funcionamiento ineficiente de los canales establecidos, resaltando la importancia de la comunicación y de la fluidez del flujo de información.

La calidad de los productos que suministran los proveedores a la instalación es regular, ya que en promedio se encuentra por debajo del 75% del cumplimiento de las condiciones adecuadas en cuanto al embalaje, la calidad de las bebidas y precio de las bebidas, que son los factores que más inciden. A ello debe adicionarse que los proveedores son fiables en cuanto al cumplimiento del tiempo de entrega de los productos, sin embargo no ofrecen seguridad en el cumplimiento de los pedidos tomados.

Etapa 5: Análisis de los factores internos

- Clasificación de las familias de productos y productos de mayor incidencia.

Se verificó con el especialista en informática la disponibilidad en soporte digital del Sistema de Gestión Hotelera en la actividad de bebidas.

Al aplicar el método de clasificación ABC se obtuvo como resultado que de las familias de productos analizadas, según el costo percápita, las cuales están presentes en la actividad de bares. Entre las que destacan por su alto costo las familias de cervezas, refrescos y Brandys y coñac.

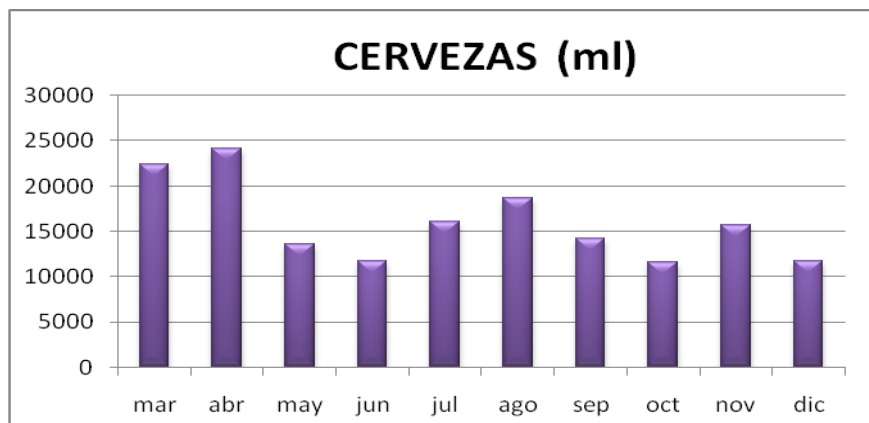
Tabla 2.2 Índices de consumo y valor asociados al costo del hotel Brisas Guardalavaca. Estadísticas diciembre de 2010.

PRODUCTOS	INDICES DE CONSUMOS PORTD				INDICE DE CONSUMO RECOMENDADO	
	Consumo	Valor	Consumo/ Turistas Días	Valor/ Turistas Días		
BEBIDAS	297,282,470	308,947.47	1,716.0	1.777	1081	1555
CERVEZAS (ml)	160,061,880	109,315.06	923.9	0.629	310	612
AGUAS (ml)	9,700,670	5,512.04	56.0	0.032	135	161
REFRESCOS (ml)	65,130,845	37,673.06	375.9	0.217	271	292
VINOS (ml)	28,617,000	54,019.02	165.2	0.311	140	190
RONES (ml)	18,025,050	39,552.88	104.0	0.227	150	190
Tequilas(ml)	595,150	3,869.89	3.4	0.022	2	4
Vodkas(ml)	5,160,650	11,155.66	29.8	0.064	25	35
Ginebras(ml)	544,800	2,425.08	3.1	0.014	5	10
Licores(ml)	3,373,400	8,724.84	19.5	0.050	20	25
Aperitivos(ml)	783,500	5,939.30	4.5	0.034	2	5
Cremas(ml)	425,000	3,845.11	2.5	0.022	1	3
Aguardientes(ml)	291,400	449.19	1.7	0.003	2	5
BRANDYS Y COGNAC (ml)	1,981,200	9,610.64	11.4	0.055	6	8
WHISKY (ml)	2,591,925	16,855.70	15.0	0.097	12	15

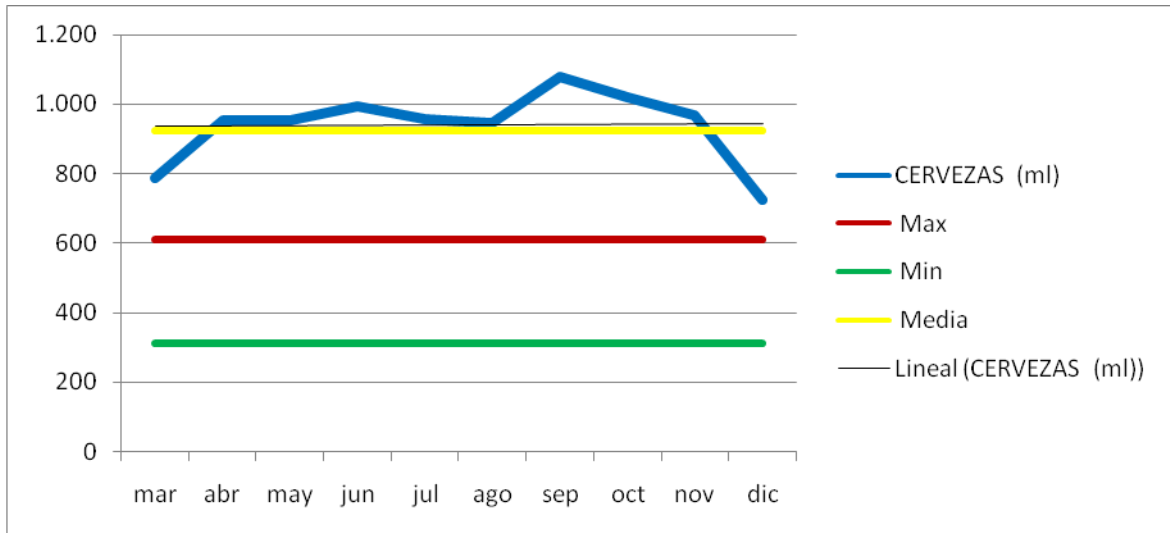
El grado de participación de estas familias en los costos percápita está condicionado fundamentalmente por sus consumos tal y como se ilustra gráficamente a continuación por tipos de productos asociados a la actividad de bebidas para lo cual se utilizaron las estadísticas del año 2010 por constituir este el período en que se llevó a cabo la investigación:

Comportamiento de los índices de consumo – producto

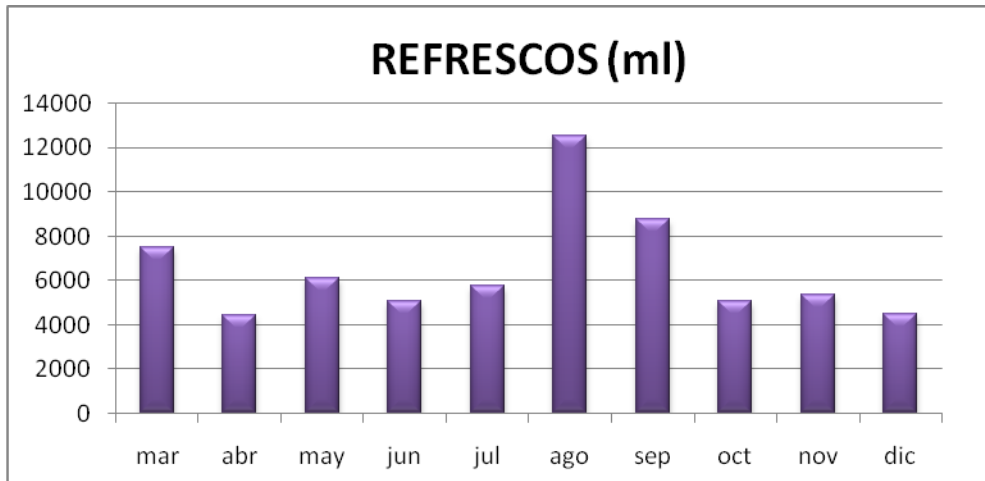
Gráfica 2.1 comportamiento del consumo de cerveza en los meses de marzo a diciembre de 2010



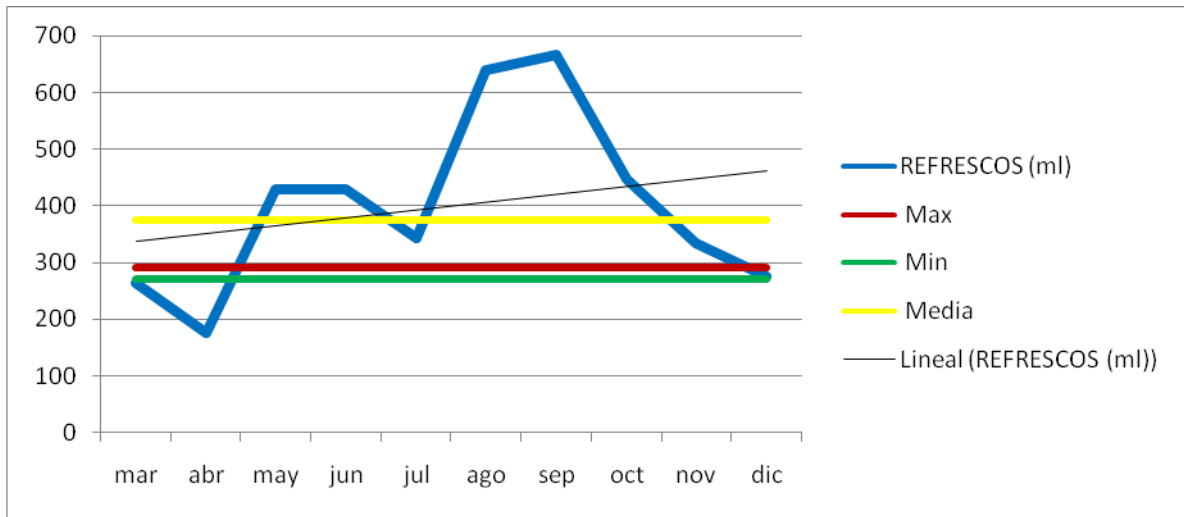
Gráfica 2.2 comportamiento del consumo de cervezas con respecto a la media del grupo Cubanacán.



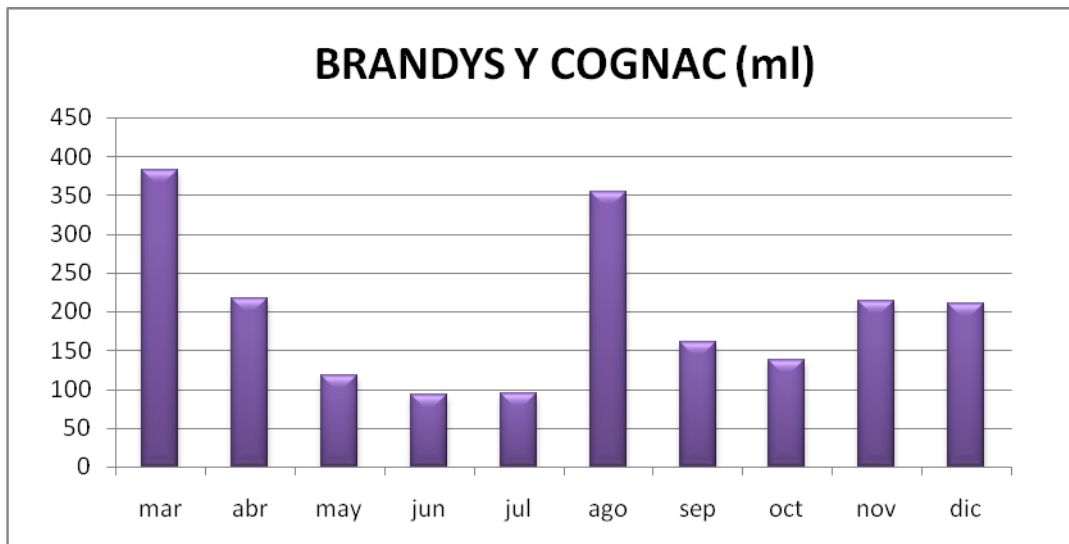
Gráfica 2.3 comportamiento del consumo de refrescos en los meses de marzo a diciembre de 2010



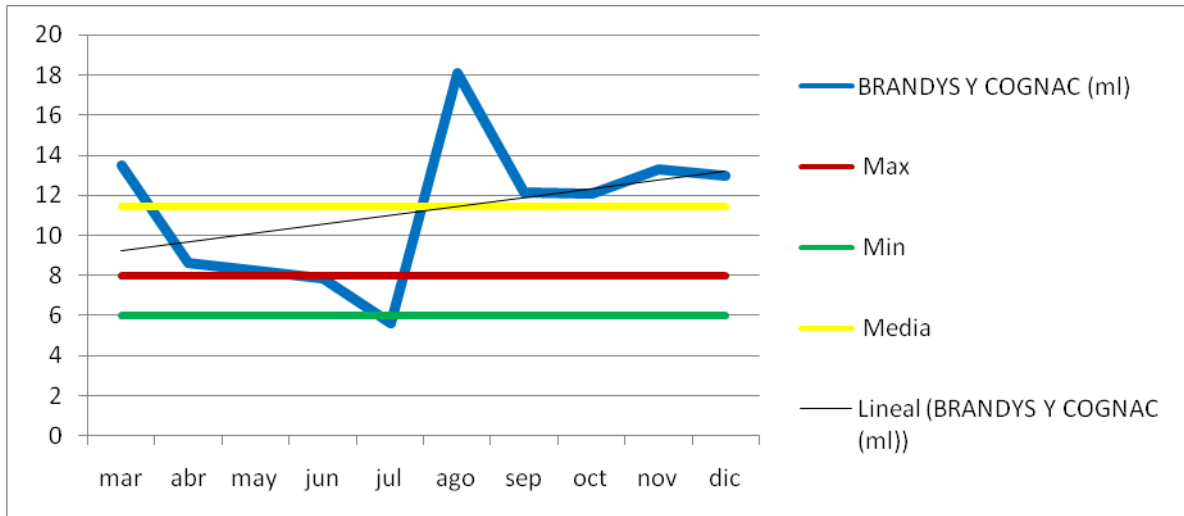
Gráfica 2.4 comportamiento del consumo de refrescos con respecto a la media del grupo Cubanacán.



Gráfica 2.5 comportamiento del consumo de Brandys y cognac en los meses de marzo a diciembre de 2010



Gráfica 2.6 comportamiento del consumo de Brandys y Coñac con respecto a la media del grupo Cubanacán.



El comportamiento de la familia cervezas se caracterizó durante el período analizado por costos y consumos per cápita altos; al igual que los Brandys y Coñac, aunque estos últimos se encuentran bastante cerca de la media. Por otra parte la familia de los refrescos presentó un comportamiento irregular en el período marzo – abril y noviembre y diciembre, disminuyendo sus consumos y costos per cápita. Sin embargo de forma general en el año según las estadísticas recopiladas, el consumo se caracterizó por un alto costo per cápita en toda la actividad de bebidas.

Fase III: Mejora continua

Una vez detectados los factores a mejorar se procede a implementar la fase III.

Etapas 6 Introducción de la estrategia de mejora

Las estrategias de mejora están en correspondencia con las problemáticas detectadas en la fase II. En este caso, se proponen para la mejora las siguientes acciones:

1. Búsqueda de nuevos proveedores de ron y cervezas, beneficiando la plusmarca y el incentivo a nuevas empresas productoras que con un contrato para el hotel tendrían los recursos para mantener estable su producción, bebidas por supuesto de un menor costo que las otras.

Plazo de ejecución y lugar: febrero a mayo de 2011, Empresas del territorio con potencialidades para mantener una oferta estable y de calidad.

Participantes: Investigador, miembros del área comercial y entidades investigadas

Responsable: Investigador y responsables del área comercial

2. Campaña de marketing destinada a incentivar el consumo de ron cubano, incluyendo las nuevas marcas de menor costo y la coctelería típica cubana disminuyendo así el consumo de whiskis, brandis y otras bebidas internacionales de un alto costo y que en estos momentos tienen un elevado nivel de consumo.

Plazo de ejecución y lugar: marzo a julio de 2011.

Esta actividad de promoción de nuevos productos se realizará en las áreas de más afluencia de turistas en el hotel, desde su entrada a la instalación, por medio de posters diseñado en varios idiomas, afiches que resaltan las cualidades de los nuevos productos y su esencia de cubanía. En esta acción se resalta el papel de los trabajadores del área de bares pues son los principales protagonistas de este proceso

Participantes: Investigador, trabajadores del área de bares y sujetos investigados

Responsable: Investigador y responsables del área de bares

3. Mejora de los medios de trabajo con bebidas, dígame dispenses que cuando no están en buen estado técnico redundan en la pérdida de mucha cerveza, la cristalería cuando no es la correcta se dan muchas bebidas en grandes vasos y copas que afectan notable y negativamente el consumo per cápita de bebidas.

Plazo de ejecución y lugar: mayo a julio. Áreas de bares de la instalación. Esta acción estará en correspondencia con los recursos disponibles en el hotel, sin embargo existe el compromiso de la administración del hotel en función de erradicar esta dificultad.

Participantes: Investigador, administración del hotel y sujetos investigados.

Responsable: administración del hotel.

4. Establecer una correcta política de estimulación a los trabajadores que están de frente al cliente en la oferta de bebidas porque de acuerdo a el sentido de pertenencia que tenga para con el hotel mejor será su trabajo en el cuidado constante de los costos de las bebidas y su consumo.

Plazo de ejecución y lugar: permanente en todo el 2011. Áreas de la instalación hotelera.

Esta acción está encaminada al comprometimiento de todos los actores del proceso de prestación del servicio, centrándose en esta etapa en los trabajadores del área de bares ya que estos representan un pilar esencial por las características del servicio de todo incluido. En ella se manifiesta el compromiso de los trabajadores para con los resultados económicos del hotel y la orientación hacia bebidas menos costosas sobre la base de un buen servicio y la adecuada promoción de estos productos derivados de la acción 2.

Participantes: Investigador trabajadores del área de bares y sujetos investigados

Responsable: Investigador y responsables del área de bares.

5. Control del consumo del cliente interno.

Plazo de ejecución y lugar: permanente en el 2011. Área de bares.

Esta acción es de vital importancia ya que el cliente interno (trabajadores del hotel) se constituye por las características del servicio en potenciales consumidores y llegan a representar un alto por ciento del consumo en esta actividad. En este sentido la acción va encaminada primeramente a concientizar a los trabajadores en sentido general, de las consecuencias económicas de este actuar dentro de la instalación y en segundo lugar en la toma de medidas disciplinarias a quienes incurran en esta actividad en correspondencia al reglamento disciplinario de la entidad, aplicando medidas en correspondencia con la gravedad y reiteración de esta conducta.

Participantes: Investigador, administración del hotel y sujetos investigados

Responsable: administración del hotel y responsables del área de bares.

Etapas 7 Evaluación y mejora continua

Se evaluarán las medidas propuestas y una vez implementadas se compararán los resultados obtenidos hasta la fecha con resultados anteriores para comprobar la efectividad de la introducción de nuevas estrategias de mejora, en la que es significativa la disminución de los costos asociados a la familia de la cerveza, no cuantificables en beneficio económico hasta terminar el próximo trimestre por la introducción de variedades más económicas de producción nacional debido a una promoción de estos productos y a la responsabilidad y comprometimiento del personal responsabilizado de la prestación de este servicio en el área de bares.

Esta metodología se aplicará trimestralmente para evaluar la efectividad de las medidas tomadas y el impacto que provocan en los resultados económicos de la instalación y en la satisfacción de los clientes, comparándose con períodos anteriores, lo que permitirá determinar el estado actual y la evolución; conocer nuevas causas que estén afectando la gestión eficiente de los costos en el proceso de prestación del servicio de bebidas y llevar a la instalación a un estadio superior.

En correspondencia con lo anteriormente planteado los resultados no son medibles cuantitativamente hasta terminar el próximo trimestre por lo cual se procedió a valorar la posible factibilidad a través del criterio de especialistas.

2.3 Valoración de la propuesta metodológica para la disminución de los costos de la actividad de bebidas en el Hotel Brisas Guardalavaca.

En este epígrafe se presenta el resultado obtenido en el proceso de valoración de la factibilidad de la propuesta metodológica después de aplicada parcialmente en la práctica. Se presenta el resultado de las valoraciones de la pertinencia a través del Criterio de especialistas.

Evaluación del conjunto de acciones a través del criterio de especialistas.

Para darle una valoración objetiva a la propuesta: **Conjunto de acciones para la disminución de los costos en el servicio de Bebidas en el Hotel Brisas Guardalavaca**, se recurrió a la Consulta de Especialistas ante la imposibilidad de realizar una constatación experimental u otra forma de aplicación parcial de resultados. Con tal propósito se escogieron quince (15) especialistas, de reconocida experiencia, los cuales se clasificaron según sus características en:

Por medio de una encuesta se solicitó a los especialistas que emitieran sus criterios en relación a: a) Objetividad de la propuesta, b) Estructura de la propuesta, c) Pertinencia de la propuesta, d) Viabilidad del problema, e) Viabilidad de la propuesta, f) Claridad de la redacción, g) Uso del lenguaje científico, h) Sintaxis y ortografía, i) Normas para la presentación de trabajos científicos, j) Coherencia y lógica de la exposición escrita de las ideas, k) Posibilidad de aplicación en la práctica.

Para ello se utilizó una escala literal como sigue: **MA**: Muy Apropiado, **BA**: Bastante Apropiado, **A**: Apropiado, **PA**: poco Apropiado, **NA**: No apropiado, en todos los aspectos a evaluar.

Se recibieron las quince (15) respuestas para un 100 % que después de procesadas arrojaron los siguientes resultados:

RESULTADOS DE CONSULTA A ESPECIALISTAS

ASPECTOS	MA	%	BA	%	A	%	PA	%	NA	%
Objetividad de la propuesta	10	66,67	5	33,33	-	-	-	-	-	-
Estructura de la propuesta	12	80	3	20	-	-	-	-	-	-
Pertinencia de la propuesta	11	73,33	4	26,67	-	-	-	-	-	-
Viabilidad de la propuesta	11	73,33	4	26,67	-	-	-	-	-	-
Claridad de la redacción	10	66,67	5	33,33	-	-	-	-	-	-
Uso del lenguaje científico	11	73,33	4	26,67	-	-	-	-	-	-
Sintaxis y ortografía	10	66,67	5	33,33	-	-	-	-	-	-
Normas para la presentación de trabajos científicos	13	86,67	2	13,33	-	-	-	-	-	-
Coherencia y lógica de la exposición escrita de las ideas	10	66,67	5	26,67	-	-	-	-	-	-

Posibilidad de aplicación en la práctica.	14	93,33	1	6,67	-	-	-	-	-	-
TOTAL EN %		67,27		32,73						

Tabla 2.3. Consulta a especialistas

En resumen de lo anterior se puede entender que, la categoría que indica **Muy Apropiado**, señalando que se está de acuerdo totalmente con esos aspectos de la propuesta, recibió un total en porcentaje (cálculo porcentual y promedio) de **(67,27 %)**. La categoría siguiente, **Bastante Apropiado** recibió un doce por ciento **(32,73%)** lo que sumada la anterior cubre el cien por ciento **(100 %)** de las respuestas solicitadas, las otras categorías no recibieron en por lo tanto, ningún tipo de respuesta y siendo entonces indicadoras de factibilidad, pertinencia y todos los otros aspectos, significa que positivamente se acepta esta propuesta de acciones.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

A partir de lo planteado en el presente capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La propuesta metodológica ha sido concebida desde el método sistémico – estructural funcional, a partir de las relaciones de coordinación y subordinación que le permita la integración del accionar de todos los implicados en la disminución de los costos sin afectar la calidad del servicio y mantener el consumo en correspondencia a los estándares para el grupo Cubanacan.
2. La propuesta metodológica para la disminución de los costos en el proceso de prestación del servicio de bares, contempla la integración de métodos y procedimientos asociados a la gestión de este tipo de servicio.
3. El proceso de valoración de la propuesta metodológica mediante el criterio de especialistas demostró el nivel de pertinencia, relevancia y posible factibilidad que esta pueda tener una vez aplicada en la práctica contextualizada.

CONCLUSIONES GENERALES

Culminado el proceso investigativo se arriban a las conclusiones siguientes:

1. Se evidenció que existía desconocimiento en cuanto a los factores que inciden en el costo per cápita y se constató que en el hotel determinan erróneamente las familias de productos y productos asociados a la actividad de bebidas de mayor incidencia en el costo y consumo per cápita, demostrándose en la investigación la confiabilidad del método de clasificación ABC para alcanzar este resultado.
2. Se pudo constatar la necesidad de que las instalaciones hoteleras cuenten con una propuesta de acciones que les permita evaluar cuantitativa y cualitativamente el comportamiento del costo y determinar el efecto económico de su instrumentación.
3. La propuesta metodológica ha sido concebida desde el método sistémico – estructural funcional, a partir de las relaciones de coordinación y subordinación que le permita la integración del accionar de todos los implicados en la disminución de los costos sin afectar la calidad del servicio y mantener el consumo en correspondencia a los estándares para el grupo Cubanacan.
4. El proceso de valoración de la propuesta metodológica mediante el criterio de especialistas demostró el nivel de pertinencia, relevancia y posible factibilidad que esta pueda tener una vez aplicada en la práctica contextualizada.

RECOMENDACIONES

Los resultados alcanzados, después del cumplimiento de las tareas de la investigación permiten considerar oportuna, las recomendaciones siguientes:

- Extender la aplicación de la metodología para disminuir costos diseñada al resto de los hoteles de la provincia de Holguín, realizando las adecuaciones pertinentes de acuerdo con los resultados que se derivan de la evaluación en el proceso de su implementación.
- Divulgar los resultados de la investigación, a los cuadros y funcionarios de las estructuras de dirección que tienen responsabilidad en la toma de decisiones económicas, como un referente para elaborar propuestas dirigidas a la preparación para el acceso a otros cargos directivos.
- Sugerir a la Dirección de Cubanacan, la posible socialización de esta experiencia en otras provincias del país, a partir de su adecuación a los contextos específicos de los mismos.
- Continuar el desarrollo de investigaciones relacionadas con la disminución de los costos en las diferentes servicios que brindan los todo incluidos del polo turístico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaro, Y., “Otra visión sobre el ABC”, <http://www.libdigi.unicamp.br/document/?view142>, Consultado, 2010
2. Báez, J.” El control. El costo de producción o de servicios. El costo hotelero”, Curso de Contabilidad Financiera Intermedia aplicada a la actividad hotelera, Ciudad de La Habana, Cuba, 2006
3. Baujín, P. “Diseño de un Sistema de Costo Basado en Actividades en entidades hoteleras”, 1er Congreso Internacional de Economía del Turismo, Santiago de Cuba, Cuba, 2000
4. Beltrán, R., “El Balanced Scorecard y la estrategia empresarial”, <http://www.tablero-decomando.com/>, Consultado, 2005
5. Bescos, P., “Modelos actuales de Costes y Rendimientos”, Documentos de Estudios, Programa de Doctorado en Contabilidad, Universidad de Valencia, España, 2006
6. Boardman R. D., “Dirección y Análisis de costes en Hoteles y Restaurantes”, Ediciones Ibéricas, 3ra edición, Madrid, España, 1986
7. Cabrera, V. Logística Empresarial Turística, Diplomado de Suministros, Ciudad de La Habana, Cuba, 2006
8. Castro, B., Caso GET Varadero, Tesis en opción al título de Máster en Administración de Negocios, Universidad de Matanzas, Cuba, 2005
9. Centro Universitario de Desarrollo (CINDA)., Glosario de términos más usados, Santiago de Chile, Chile, 2007
10. Gustavo R. Capece, Turismo Sostenido y Sustentable, Ed. Agencia Periodística CID – 1997
11. Gustavo R. Capece, Factores que inciden en el costo de mercancías del servicio buffet en un hotel”. Revista Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México, 2007

12. Cisneros, L. "Análisis de los principales factores que inciden en el control de los costos del servicio de Mesa Buffet de un hotel 4 estrellas de ciudad", Revista Retos Turísticos, Matanzas, Cuba, 2010
13. Cisneros, L., "Servicio Buffet. Factores que inciden en el costo de las mercancías para la venta", Memorias del Evento Internacional Turiciencia 2009", Disponible, <http://www.turiciencia.org>, Consultado, 2009
14. Cortés, J y Martínez, A., Diccionario de filosofía en CD-ROM. Copyright ©. Empresa Editorial Herder S.A., Barcelona, España, 1996
15. Diaz LLorca, C., ¿Por qué son necesarias las habilidades directivas? <http://www.degerencia.com/staran> , Consultado, 2009
16. Dittmer 159 Vogel, M., Dirigir por indicadores financieros es un suicidio. Sección socios activos Club Tablero de Comando, www.tablero_decomando.com, Consultado, 2008
17. Domínguez Fernández; B., "La elección del proveedor agrega valor a la ventaja competitiva", (<http://www.degerencia.com/articulo/>, Consultado, 2010
18. Drucker, P F., The concept of The Corporation. New York, Estados Unidos, 1952
19. Drucker, P F., The Practice of Management. New York, Estados Unidos, 1954
20. Drucker, P F., the Effective Executive. New York, Estados Unidos, 1964
21. Dupré, G., Lo que debes conocer de servicios gastronómicos, Tesis en opción al título de Diplomatura, Escuela de Hotelería y Turismo, Ciudad de La Habana, Cuba, 2008
22. Escalona, I., "Introducción al Just in Time. Relación proveedor-cliente", <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/> , Consultado 2005 49 Escalona, M., Gestión Valor .Una nueva modalidad en la Gestión de Costos, Tesis de Alta Gerencia, CEDTUR, Ciudad de La Habana, Cuba, 2005
23. Fernández, R., Costo de Alimentos y Bebidas, Editorial Balcón, Ciudad de La Habana, Cuba, 2008

24. Fernández, R., Costos y Gastos. De lo elemental a lo profundo, Editorial Balcón, Ciudad de La Habana, Cuba, 2005
25. Fernández, R., Rediseño del sistema de control de costo de alimentos y bebidas del Hotel Bello Caribe, Trabajo final de Diplomatura, Escuela de Hotelería y Turismo, Hotel Comodoro, Ciudad de La Habana, Cuba, 2008
26. Gallego, J.F., Gestión de hoteles. Una nueva visión, Editorial Paraninfo, Madrid, España, 2002
27. Garbey, N. "y col"., "Propuesta de una metodología para la implantación del costo basado en la actividad en la hotelería cubana", Ponencia presentada en el II Evento Internacional Contabilidad y Finanzas en el Tercer Milenio, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001
28. González, A., "El método Delphi y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos", <http://davinci22.tach.ula.ve/documents/vermig/>, Consultado, 2010
29. González, L.y Tolón, P., Dirección hotelera. Operaciones y procesos, Editorial Síntesis, Madrid, España, 2002
30. González, L. y Vasallo, Y., "Diseño y validación de un procedimiento metodológico para rankear diferentes alternativas. Caso de estudio: Hotel X", Matanzas, Cuba, 2009 75 Govindarajan, V y Shank, J., Gerencia Estratégica de Costos, Editorial Irwin McGraw-Hill, ninth edition, New York, Estados Unidos, 2002
31. Guerra, Y., Toma de decisiones con relación a las preferencias de clientes sobre la oferta gastronómica en las instalaciones de alimentos y bebidas, Trabajo final de Diplomatura, Escuela de Hotelería y Turismo, Ciudad de La Habana, Cuba, 2008
32. Horwatch, E.; Toth, L. y Lesure, J., Contabilidad de costos, Editorial Diana, DF, México, 1986, Disponible, <http://www.isri.cu/Páginas/Investigaciones/Investigaciones.16.ht.m> 2008
33. Ivinsky, M., "Introducción a la Teoría de Costos, www.monografias.com, Consultado, 2010
34. Kotschevar, L., Gestión y operación de bares, Educational Institute of the
35. American Hotel & Motel Association, Estados Unidos, 2000

36. Lizcano, J., Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, Editorial AECA y AIC, Madrid, España, 2000 Macías, R., “La excelencia empresarial y la gestión de compras”, Revista Compras y Excelencias, No. 131, Madrid, España, 2004
37. Marrero, E., Rediseño del sistema de control de costo de alimentos y bebidas del Hotel Bello Caribe, Trabajo final de Diplomatura, Escuela de Hotelería y Turismo, Ciudad de La Habana, Cuba, 2008
38. Martín, R. Determinación de Precios en la Empresa Hotelera: un estudio de caso, Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Sevilla, España, 2004
39. Maxham, G. “y col”., “The Effects of Employee Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customer Evaluations of Complaint Handling” In Journal of Marketing, No.67, 2003
40. Mittal, V. and Kamakura, W. A., “Satisfaction, repurchases intent, and repurchases behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics”.
41. Journal of Marketing Research No.37, 2001 00 Moliner, B., La formación de la satisfacción / insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes. Universidad de Valencia, España, 2005
42. Monfort, V., El Método Delhi en la Investigación e Información en el 102 Mora, Julia. "Transformación y gestión curricular". Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Universidad de Antioquia, 1990
43. Noda, M., Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en instalaciones turísticas, Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Holguín, Cuba, 2004
44. Oficina Nacional de Normalización Ed., NC ISO 2659-1:2003 “Esquemas de muestreo indexado por el nivel de calidad aceptable para la inspección lote a lote” Ciudad de La Habana, Cuba, 2003
45. Oficina Nacional de Normalización Ed., NC ISO 5495: 2008. “Metodología evaluación sensorial prueba pareada de preferencia, Ciudad de La Habana, Cuba, 2008 Oficina Nacional de Normalización Ed., NC ISO

- 9001: 2008. "Sistema de gestión de calidad. Fundamento y vocabulario, ONN, Ciudad de La Habana, Cuba, 2008
46. Ortega, J. "La contabilidad de gestión en las empresas de alimentos y bebidas (restaurantes): Restaurante una micro - empresa ágil". Sala Ernst & Young. Cáceres, España, 2007
47. Parada, O. Decisiones empresariales para el perfeccionamiento del subsistema comercial de aprovisionamientos de empresas turísticas de gestión hotelera. Aplicación en el Hotel Meliá Santiago de Cuba. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Oriente, Santiago de Cuba, Cuba, 2000
48. Perelló, J., Metodología de la investigación, Versión Digital, Tegucigalpa, Honduras. 2005
49. Pérez, D. "y col"., Auditoria y Rediseño de la Estrategia del Área de Alimentos y bebidas del Hotel Habana Libre Tryp, Trabajo final de Diplomatura, Escuela de Hotelería y Turismo, Ciudad de La Habana, Cuba, 2006
50. Pozo R. "y col"., Estudio del consumo de alimentos y bebidas en un restaurante buffet en la modalidad de todo incluido, Trabajo final de Diplomatura, Escuela de Hotelería y Turismo, Ciudad de La Habana, Cuba, 2005
51. Quesada, M., "Propuesta de una metodología para la determinación del costo basado en actividades". Revista Gestiopolis, s/n, Madrid, España, 2007
52. Quintana, R. Efectos y futuro del turismo en la economía cubana, Editorial Tradinco, Montevideo, Uruguay, 2005
53. Ramos, F., Administración de alimentos y bebidas, Editorial Continental, Distrito Federal, México, 2005
54. Reynoso, J. R., Tratado de Alimentos y Bebidas. Recetario del Gourmet, Distrito Federal, México, 2000 134 Roca, J. L. Control del coste en la hostelería, Editorial Tecno hotel, Madrid, España, 2002
55. Rodríguez, R. Costos aplicados a hoteles y restaurantes. Ediciones 154 Tarantino, S., La pregunta del siglo: ¿Qué necesitamos, un gerente o un

líder?, creo que mejor un gerente líder,
<http://www.degerencia.com/staran>, Ecoe. Bogotá, Colombia, 2007.

56. Sánchez, M., Aplicación del sistema ABC a una empresa hotelera. Determinación del coste de actividades y servicios, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Rovira i Virgili, España, 2003
57. Sánchez, Z., Evaluación de los Servicios de alimentos y bebidas en el Restaurante “Cristal” del Hotel Neptuno–Tritón, Trabajo final de Diplomatura, Escuela de Hotelería y Turismo, Ciudad de La Habana, Cuba, 2006
58. Secretaría de Economía, “Control de costos de alimentos y bebidas”, <http://www.itc.mx/actividadesinst/direccion/> , Consultado, 2010
59. Serra, V. “y col”., “Modelos actuales para el cálculo de costes y rendimientos”, Curso de Doctorado, Valencia, España, 2004
60. Soler, J. R., Técnicas de gestión y dirección hotelera, Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona, España, 2000
61. Vega V., Diseño y aplicación del costeo por actividades en instalaciones hoteleras, Ponencia Evento Internacional de Economía del Turismo, Santiago de Cuba, Cuba, 2000 159 Vogel, M., Dirigir por indicadores financieros es un suicidio. Sección socios activos Club Tablero de Comando, www.tablero_decomando.com, Consultado, 2009
62. Youshimatz, A., Control de costos de Alimentos y Bebidas I, Editorial Trillas, Distrito Federal, México, 2006

Anexos

Anexo 2

Determinación del Coeficiente de Competencia o experticidad

El Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), se calcula a través de la siguiente fórmula $Kc = n(0,1)$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento o Información

n: Rango seleccionado por el experto

En esta valoración se considera como coeficiente de conocimiento alto de 1 a 0.9; medio de 0.8 a 0.6 y bajo de 0.5 a 0.

El Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, se calculó a través de la siguiente expresión:

$Ka = \sum n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$ Ka: Coeficiente de Argumentación

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

Determinación del índice de competencia K.

Alto si $0.8 < Ka < 1$	Medio si $0.6 < Ka < 0.8$	Bajos si $0.0 < Ka < 0.5$
------------------------	---------------------------	---------------------------

Fin

almente se valoran los resultados de acuerdo con el siguiente criterio:

Para la determinación del coeficiente de competencia (K), a partir de la integración de los resultados anteriores se aplicó la fórmula: $K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$

Fuente: Tomado de González, 2009

Anexo 3

Encuesta para determinar el Coeficiente de Conocimiento del experto:

Estimado especialista, usted ha sido seleccionado como posible experto a consultar respecto a la gestión de los costos en el proceso del servicio de bebidas para el diseño de una serie de acciones orientadas a la gestión eficiente de este tipo de servicio, a los efectos de reafirmar la validez del resultado a partir de la consulta que realizamos, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Datos generales:

A: Nombre y apellidos _____

B: Categoría docente (si posee) _____

C: Años de experiencia _____

D: Título que posee _____

E: Centro de Trabajo _____

Marque con una cruz (X) en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema: "Gestión de los costos en el proceso del servicio de bebidas".

(Considere que la escala que le proponemos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10 que es el máximo.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anexo 4

Encuesta para determinar el Coeficiente de Argumentación del experto

Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterio acerca de la gestión de los costos en el servicio de bebidas.

Para ello marque con una cruz (X) según corresponda: Alto, Medio, Bajo.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis teóricos realizados por UD.			
Experiencia práctica en la temática			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el extranjero.			
Trabajos publicados sobre el tema			
Cursos de actualización en el tema			

Fuente: Elaboración propia a partir de González, 2011

Anexo 5

Tabla patrón para calcular el Coeficiente de Argumentación

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	alto	medio	bajo
Análisis teóricos en la temática realizado por UD.	0,27	0,21	0,13
Experiencia práctica en la temática	0,24	0,22	0,12
Trabajos de autores nacionales consultados.	0,14	0,10	0,06
Trabajos de autores extranjeros consultados	0,08	0,06	0,04
Su intuición.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización en el tema	0,18	0,14	0,10

Anexo 8

Guía de entrevista a expertos.

no	Preguntas
1	¿Cuáles son en su opinión los factores de mayor incidencia en el costo de las bebidas en el hotel Brisas Guardalavaca?
2	¿Cuáles son en su opinión los factores fundamentales que afectan el rendimiento de las bebidas?
3	¿Qué prioridad se le concede a la gestión de los costos en el servicio de bebidas en la hotelería cubana?
4	¿Conoce usted alguna metodología que ayude a disminuir costos en el servicio de bebidas sin afectar la calidad del mismo?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9

Método de clasificación ABC

Esta herramienta permite establecer una clasificación a partir de un determinado criterio o indicador base cuantificable, y como su nombre lo indica, lo hace en tres grupos denominados A-B-C. “La clasificación de los productos dependerá finalmente de la decisión de agrupación que adopte la organización” (Felipe, 2006).

La A se utiliza para los productos o servicios de mayor incidencia (el 20% de los productos por el 80% de las ventas).

La B para los que le siguen (el 30% de los productos que representan un 15% de las ventas)

La C para otro 30% que representan un 5% de las ventas.

Este instrumento se utiliza con el propósito de determinar los productos más costosos, a los que hay que dar un tratamiento privilegiado y que no pueden ser tratados como ningún otro producto del servicio de bebidas que clasifique en los grupos B y C, además nos permite identificar los productos que realmente constituyen la base de sustentación de los ingresos de la instalación. En la investigación se utilizó para determinar las familias de productos y productos de mayor incidencia tanto por el costo como por el consumo en el servicio de bebidas, permitiéndole al hotel diferenciar los productos según su nivel de importancia, a fin de poder establecer estrategias diferenciadas que posibiliten una gestión eficiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Felipe, 2006

Anexo 10.

Grado de concordancia de los expertos por el método de Kendall para los factores.

no	Factores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	ΣA_{ij}	Δ	Δ^2
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															

Expertos

$$\Sigma A_{ij} = \Sigma E_n$$

$$\Delta = \Sigma A_{ij} - T$$

$$T = \Sigma \Sigma A_{ij} / L$$

$$W = 12 \Sigma \Delta^2 / (M^2(L^3 - L))$$

L (Número de factores) = 8 M (Número de expertos) = 11

$W \geq 0,5$ Hay concordancia en el criterio de los expertos $T = 50$

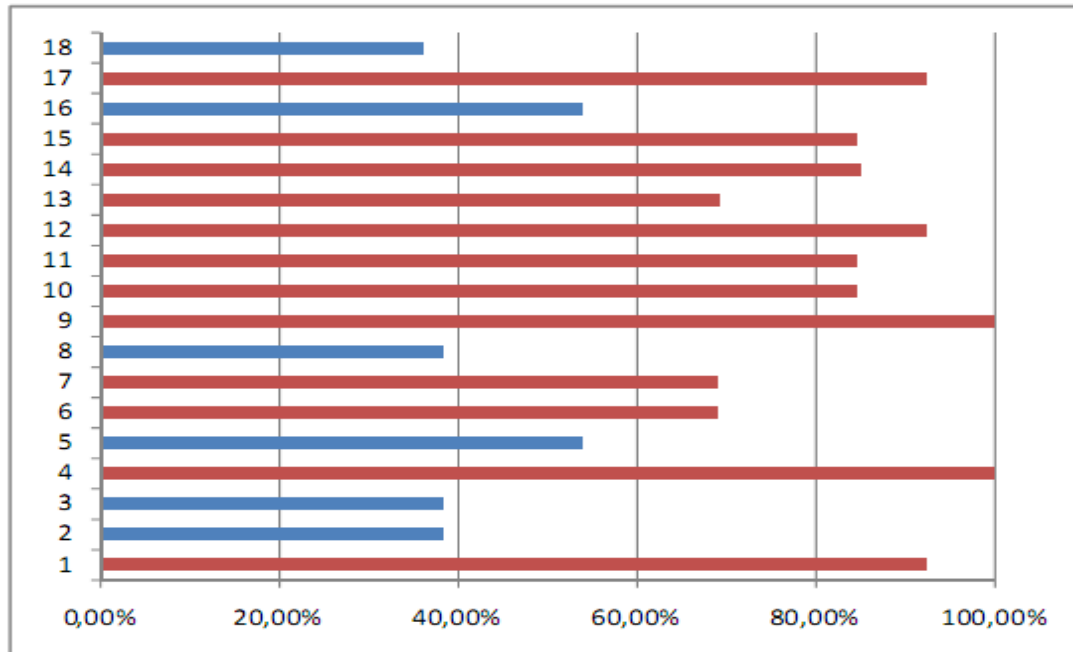
Los factores más importantes serán los que cumplan que: $A_{ij} < T$

W- Coeficiente de concordancia

$W = 0,88 > 0,5$ Hay concordancia entre los expertos.

Anexo 11

Factores que inciden en los costos.



Fuente: Elaboración propia

1. Manipulación de los productos por parte de los operarios (92.3%)
2. Desconocimiento de los operarios acerca de la gestión de los costos de los productos. (38.4%)
3. Falta de capacitación (38.4%)
4. Inadecuada selección de los proveedores (100%)
5. No implementación de medidas de tragos rentables (53.8%)
6. Escasez de utensilios necesarios para la correcta manipulación de los productos (69.0%)
7. Falta de control del consumo interno en los centros de costos (69.0%)
8. Errores en el cálculo del rendimiento – costo de producto (38.4%)
9. Incumplimiento de los procedimientos establecidos (100%)
10. Inadecuada temperatura de productos como vinos y refrescos (84.6%)

11. No se realiza un eficiente trabajo de estimulación con los trabajadores del área (84,6%)
12. Incumplimiento de las normas establecidas para el almacenaje (92.3%)
13. No se controla la calidad de los productos recibidos (69.2%)
14. Ausencia de un procedimiento para calcular los rendimientos (85.0%)
15. Falta de creatividad en la elaboración de las ofertas (84.6%)
16. Poca rotación de los productos (53.8%)
17. Deficiencias en las compras (92.3%)
18. Ausencia de liderazgo (36.0%)

Factores agrupados

1. Operarios (1, 2, 5, 11, 15)
2. Liderazgo (3,7, 18)
3. Proveedores (4)
4. Utensilios y equipamiento (6)
5. Procedimientos (8, 9, 10, 12,13, 14, 16, 17)

Anexo 12

Grado de concordancia de los expertos por el método de Kendall para determinar nivel de importancia

Expertos

no	factores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	ΣA_{ij}	Δ	Δ^2
1	Operarios	2	1	2	2	2	3	2	2	1	1	3	22	-11	121
2	Proveedores	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	4	31	-12	4
3	Liderazgos	1	4	1	1	4	1	1	1	3	2	1	20	-13	169
4	Procedimientos	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	2	49	16	256
5	Utensilios y equipamiento	5	2	5	4	3	5	4	2	4	4	5	43	10	100

Los factores más importantes serán los que cumplan que: $A_{ij} < T$

W- Coeficiente de concordancia

$W = 0,54 > 0,5$ Hay concordancia entre los expertos

L (Número de factores) = 5

M (Número de expertos) = 11

T = 33

Anexo 13

Entrevistas

Lobby Bar 17 de Febrero del 2011

Cantinero: Orlando Pérez Domínguez. Hora: 12:35

1. ¿En su opinión cuales son las bebidas que tienen un mayor índice de consumo en el lobby bar?

_La cerveza, el vino, los rones cubanos y en temporada baja donde la mayor cantidad de clientes son ingleses los whiskies. Esto está influenciado por muchas variables por ejemplo si el suministro de yerba buena se mantuviera estable el consumo de mojito estaría entre los primeros pero como muchas veces no hay los clientes piden de lo que siempre tenemos o sea la cerveza.

2 ¿Cuáles son las bebidas más consumidas por segmento de mercado?

Los canadienses consumen sobre todo cerveza al igual que los alemanes sin embargo esto depende del horario y del bar en el que consuman. Los ingleses por su parte consumen con frecuencia los whiskies y los italianos los brandis.

3 ¿Pueden definirse horarios picos de consumo por familias de bebidas?

_Por supuesto por ejemplo en este bar en el que he trabajado por muchos años la mañana es muy tranquila con un consumo mayoritario de cerveza , a partir del mediodía el consumo entra en un horario pico donde la cerveza vuelve a ser protagonista pero con una fuerte presencia de rones cubanos y coctelería hasta las 3:00 aproximadamente .A partir de las 6:30 cuando comienza el horario de comida sube el consumo a su más alto consumo hasta el cierre del bar a las 11:00, en este horario se consume coctelería y bebidas internacionales como Café Español, brandis , etc.

4 ¿Usted cree que se cumplen durante todo el horario de servicio los estándares de calidad del bar?

No , realmente no se cumplen los estándares de calidad siempre ,debido a que el consumo per cápita se sacó alguna vez no sé si por investigaciones o no dentro del hotel pero no se tuvieron en cuenta las variaciones que este puede sufrir según las condiciones climatológicas , la ocupación del hotel o los segmentos de mercado que confluyen en ese momento , por ejemplo el italiano no es de los segmentos de mercado más importantes por ocupación pero puede que una semana haya un gran arribo y los brandis que se pensaban dieran para una semana se van el

primer día, luego no se repone con la rapidez necesaria y podemos pasarnos varios días sin brandi en el bar lo que redundaría en insatisfacciones por parte de los clientes .

5 ¿Usted cree que el consumo per cápita se puede medir con solo tomar lo que salió del bar y dividirlo entre la ocupación actual?

No, creo que ese es un problema que nos afecta actualmente, existen otras variables como te dije, como son las condiciones climatológicas , los segmentos de mercado que confluyen en el día, las edades de estos o los problemas con los proveedores que nos afectan a menudo la existencia de bebidas que podrían haber sido consumidas .

6 ¿Cree usted que este problema afecta la satisfacción de los clientes y por ende las utilidades del hotel?

-Sí y creo que sería muy provechoso para el hotel reconocer estos problemas y tratar de buscarle una solución que se ajuste a las políticas económicas planteadas en los lineamientos del PRC sin demeritar la calidad de sus servicios.

MUCHAS GRACIAS.

Segunda Entrevista

Tinaja Bar Piscina

Cantintero: Luis González 18 de febrero del 2011

¿En su opinión cuales son las bebidas que tienen un mayor índice de consumo en este bar?

-Este bar tiene características especiales ya que es un bar piscina pero también tiene un área donde se atienden clientes que no están dentro de esta, aquí las bebidas con mayor consumo son los ron blancos, añejos y sobre todo mucha coctelería.

2 ¿Cuáles son las bebidas más consumidas por segmento de mercado?

-Esto varía según cada persona pero por lo general los canadienses y alemanes consumen cerveza y sobre todo mucha coctelería, por su parte los ingleses consumen preferentemente bebidas internacionales.

3 ¿Pueden definirse horarios picos de consumo por familias de bebidas?

-Si, por ejemplo los alemanes en la mañana consumen cerveza pero por la tarde prefieren la coctelería. En la noche después de la cena es el horario pico más fuerte donde se consumen en mayor escala los roncs cubanos.

4 ¿Usted cree que se cumplen durante todo el horario de servicio los estándares de calidad del bar?

-No, y en el caso de este bar La Tinaja lo que más nos afecta son los problemas con los proveedores, aquí se consume mucha coctelería, siempre tenemos un problema latente que afecta la calidad, es el suministro y reposición de jugos que a pesar de nuestros esfuerzos no satisface la demanda del bar.

5 ¿Usted cree que el consumo per cápita se puede medir con solo tomar lo que salió del bar y dividirlo entre la ocupación actual?

-No, pienso que en este asunto intervienen muchos factores, yo te puedo hablar de lo que ocurre en este bar donde llevo trabajando muchos años, aquí opino que con el stock de bebidas presente es suficiente para brindar un servicio con la calidad necesaria pero los problemas con los suministros de jugos nos afecta mucho e incide en el resultado del consumo per cápita aumentando el consumo por ejemplo de cerveza, al no tener los insumos necesarios para preparar todos los cocteles que nos demandan los clientes.

6 ¿Cree usted que este problema afecta la satisfacción de los clientes y por ende las utilidades del hotel?

-Si lo pienso y a veces nosotros los trabajadores que estamos de frente al problema, conocemos más de estas quejas que nuestros dirigentes pues muchas veces los clientes se quejan con nosotros o podemos percibir su evidente molestia e insatisfacción pero no lo plasman por escrito y simplemente no regresan .

MUCHAS GRACIAS.

Anexo 14

CONSULTA DE ESPECIALISTAS

Los cambios económicos y la dinámica del desarrollo en el campo científico – técnico han demandado el perfeccionamiento continuo de la gestión de los costos en la actividad hotelera de modo tal que satisfaga las nuevas exigencias del sector turístico. El costo de la prestación de los servicios turísticos se constituye en un importante índice generalizador de la eficiencia de la instalación hotelera, éste muestra cuanto le cuesta a cada instalación la comercialización de los diferentes servicios. En el costo se refleja, el grado de eficiencia de los recursos empleados, así como los éxitos en el ahorro de los recursos materiales, laborales y financieros.

El propósito fundamental de la economía de las instalaciones hoteleras es lograr una relación óptima entre la prestación de los servicios con la calidad y los recursos consumidos en el proceso propios de esta actividad con el fin de obtener el máximo de resultados con el mínimo de gastos.

En este sentido, y habiéndose diagnosticado algunas situaciones que pueden ser mejoradas en buena parte de quienes realizan esta labor solicitamos a Usted que a continuación complete el siguiente cuestionario, según las indicaciones para valorar los aspectos relativos a dicha propuesta.

Se le agradece su valiosa colaboración en pro de perfeccionar el proceso de disminución de los costos, la cual estará respaldada por su honestidad y sinceridad, avalada por su experiencia y trayectoria profesional... Gracias.

TEMA: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA DISMINUIR LOS COSTOS EN LA ACTIVIDAD DE BEBIDAS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.

1- DATOS PERSONALES DEL ESPECIALISTA EVALUADOR:

Nombres y apellidos: _____

Profesión: _____

Título obtenido (último): _____

Cargo actual: _____

Lugar de trabajo: _____

Tiempo de servicio: _____

2- ASPECTOS A EVALUAR

De acuerdo a los siguientes literales, coloque al lado de cada aspecto el que Ud. considere: MA: Muy Apropiado, BA: Bastante Apropiado, A: Apropiado, PA: poco Apropiado, NA: No apropiado. (A continuación explique brevemente la fundamentación de ese criterio y cuando corresponda, las debidas recomendaciones)

- a) Objetividad de la propuesta: _____
- b) Estructura de la propuesta (Fases, módulos, su contenido, metodología, evaluación, etc.): _____
- c) Pertinencia de los ejes temáticos: _____
- d) Viabilidad de la propuesta: _____
- e) Claridad de la redacción: _____
- f) Uso del lenguaje científico: _____
- g) Sintaxis y ortografía. _____
- h) Normas para la presentación de trabajos científicos. _____
- i) Coherencia y lógica de la exposición escrita de las ideas: _____
- j) Posibilidad de aplicación en la práctica social: _____

Si desea comentar algún otro aspecto, hacer una observación o sugerencia parcial o general: _____

Firma: _____