

## CAPÍTULO II

### LOS COSTOS ADMINISTRATIVOS COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS: CASO DE ESTUDIO “HOTEL ROYAL GARDEN”

*Jhonatan Gerardo Juárez Martínez – zs20020552@estudiantes.uv.mx*  
*Norma Elisa Jonguitud Morales – njonguitud@uv.mx*

#### Resumen

Esta investigación mostró cómo un buen control de costos puede beneficiar a los hoteles ayudando a mejorar su rentabilidad con el establecimiento de estrategias que permitan maximizar los recursos. El procedimiento metodológico consistió en la aplicación de un cuestionario a los colaboradores del hotel involucrados en el manejo de los costos administrativos para conocer las diversas problemáticas y lograr una mejor claridad en relación con el manejo de éstos. El instrumento contó con 15 preguntas organizadas en bloques, con la finalidad de proporcionar información sobre capacitación, conocimiento, presupuesto y seguimiento de los costos dentro del hotel. El propósito fue obtener información para desarrollar estrategias para uso exclusivo de la empresa Hotel Royal Garden de Tuxpan, Veracruz.

**Palabras clave:** Costos Administrativos, Control de Costos, Maximizar los recursos.

#### Abstract

This research demonstrated how effective cost control can benefit hotels by improving profitability through the implementation of strategies that maximize resources. The methodology involved administering a questionnaire to hotel staff involved in managing administrative costs to identify various challenges and gain a clearer understanding of cost management practices. The questionnaire consisted of 15 questions organized into sections to gather information on training, knowledge, budgeting, and cost monitoring

within the hotel. The objective was to obtain data to develop strategies specifically for the Hotel Royal Garden in Tuxpan, Veracruz.

**Keywords:** Administrative Costs, Cost Control, Resource Maximization.

## Introducción

En la actualidad, la gestión de costos es crucial en las decisiones de cualquier empresa porque proporciona datos que permiten establecer estrategias para mejorar la rentabilidad. En el contexto actual, los hoteles se han visto en la necesidad de recurrir a alternativas que optimicen los costos administrativos. De esta manera, se busca minimizar los gastos que generan pérdidas y maximizar el aprovechamiento.

Un control de los costos puede beneficiar a los hoteles a mejorar su rentabilidad y competitividad, identificando aquellas áreas de oportunidad y maximizando los recursos. En el caso del Hotel Royal Garden de Tuxpan se ha identificado la necesidad de mejorar la gestión de los costos. Así, el objetivo primordial de este trabajo de investigación es proponer una estrategia implementando un sistema que gestione los costos. De esta forma se logrará tomar mejores decisiones frente a las diversas problemáticas que se puedan presentar.

Esta investigación analiza las opiniones del personal del hotel y construye una propuesta financiera para lograr una mejor claridad de los costos administrativos y su relevancia en las decisiones para favorecer la competitividad y el manejo eficiente de los costos. Asimismo, se pretende contribuir a la base teórica del actuar hotelero.

## Desarrollo

Las decisiones administrativas y gerenciales requieren una comprensión clara de los costos, especialmente de los costos administrativos, para asignar adecuadamente los recursos y optimizar el funcionamiento de las áreas internas. La integración

entre el conocimiento de los costos y la toma de decisiones fortalece la competitividad de las empresas y contribuye a su sostenibilidad en entornos complejos.

“Por costo se entiende la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para adquirir un bien o un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro”. (Ramírez, 2019:28). Según Arguello y Llumiguano (2020), las decisiones administrativas o gerenciales son aquellas alternativas que pretenden dar una solución a las necesidades. Por su parte, García (2020: 11) considera que “Los costos de administración son los que se originan en el área administrativa. Los sueldos del personal administrativos, los gastos de oficina generales como teléfono y energía, etc.”. De acuerdo a, Hernández (2020), las decisiones estratégicas definen las actividades que son necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial.

Por lo tanto, las decisiones estratégicas encaminan a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos; sin embargo, al ser propuestas con una proyección a largo plazo es necesario analizar los futuros riesgos para que la empresa se anticipe a los distintos cambios.

El manejo de los costos adquiere especial relevancia, pues se vuelve un instrumento prioritario para desarrollar una mejor toma de decisiones estratégicas que lleven a las PYMES a mejores prácticas que desemboquen en un aumento de la competitividad y por lo tanto en una mejora económica (Arteaga, 2020: 1).

Valencia (2019:6) destaca la importancia de los costos:

Es importante aclarar que el control de costos no es el resultado, sino el camino desde una buena planeación hasta el cierre del proyecto, el control permite visualizar, pronosticar y da la oportunidad de hacer cambios en el futuro, identificar discrepancias para tener éxito y ayudar a tener un punto de vista general sobre el proyecto, lo que es de vital importancia para el éxito de la gestión administrativa.

De acuerdo con las Normas de Información Financiera, emitidas por el Consejo Internacional de Normas de Información Financiera (CINIF), el costo se integra por diferentes elementos que permiten crear un producto final listo para su venta, estos elementos son: Materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos. Debido a la importancia de los elementos para la toma de decisiones es fundamental su gestión dentro de la empresa. Al respecto Torres & Melean-Romero, (2021) sostienen la importancia de llevar un control de los costos de producción misma que permee la toma de decisiones en la empresa.

Continuando con la gestión de los costos Gómez (2020) afirma que se debe visualizar a los costos como una herramienta estratégica ya que contribuye la toma de decisiones, por tanto, se justifica su estudio en la presente investigación. La gestión de costos tiene un papel fundamental en las empresas, ya que actualmente constituye una estrategia financiera clave en el desarrollo de proyectos, al permitir un control eficiente de los recursos. Este tema ha cobrado mayor relevancia debido a la necesidad de las organizaciones de fortalecer su competitividad. En este sentido, el conocimiento preciso de los costos de los productos y/o servicios resulta indispensable para una adecuada toma de decisiones empresariales.

Por su parte, Elizalde-Marín (2019:7) considera, en su revista *Gestión estratégica para el apalancamiento de la contabilidad de costos en organizaciones empresariales*, que la contabilidad de costos:

Ayuda a la toma de decisiones al incrementar la capacidad productiva de la empresa o sus instalaciones, fabrica o compra, ventas o compras, incluir un procesamiento adicional al producto, disminuir o aumentar una jornada laboral. Porque precisamente al hablar de control, la contabilidad de costos hace referencia al tiempo presente, puesto que compara los resultados reales que se obtienen con lo presupuestado en la fase de planeación. En la fase de evaluación se involucra en un análisis crítico de los resultados que fueron obtenidos y se analizan los problemas surgidos, así como las desviaciones

que se produjeron con respecto a los resultados previstos, de tal forma que se pueden eliminar o aislar las causas que los originan.

La contabilidad de costos es una herramienta clave para el control y la evaluación del desempeño productivo de las empresas. A través del análisis de costos reales y presupuestados, se pueden identificar desviaciones y mejorar la gestión. De igual forma contribuye de manera significativa a la toma de decisiones empresariales, ya que permite evaluar alternativas como el incremento de la capacidad productiva, la ampliación de instalaciones, la decisión de fabricar o comprar, así como ajustar procesos, jornadas laborales o agregar valor mediante procesamiento adicional. Su función de control se centra en el presente, al comparar los resultados reales con los presupuestados durante la planeación. En la etapa de evaluación, la contabilidad de costos realiza un análisis crítico de los resultados obtenidos, identificando problemas y desviaciones respecto a lo previsto, lo que facilita la corrección de las causas que los originan.

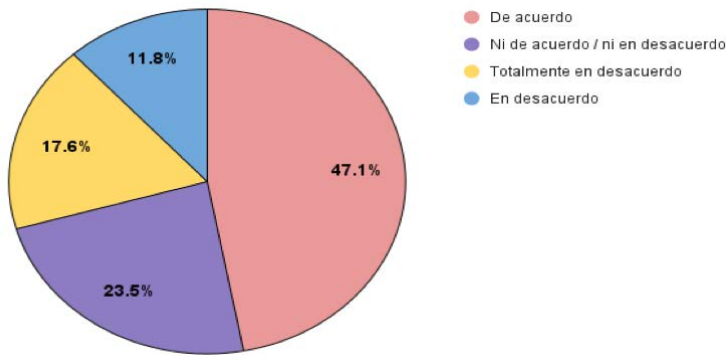
Las empresas están obligadas a competir constantemente, y para poder permanecer en el mercado, deben gestionar los costos de producción generando estrategias que aporten a la correcta toma de decisiones. La investigación tiene el objetivo de presentar una mirada teórica de la gestión de costos de producción basado en el costeo por actividad, con metodología de análisis documental, descriptivo, referido a la genealogía de la gestión y costos de producción. El resultado del estudio es una dinámica entre las perspectivas de los actores conforme a la gestión que se realiza sobre los costos de producción, conjuntamente con un análisis de los sistemas de costeo bajo el enfoque de información para la toma de decisiones, dejando al sistema de costeo ABC como un método que presenta datos más exactos de los costos indirectos. Se concluye, que la gestión y los costos de producción están íntimamente ligados en su ejecución y dependen mutuamente de las perspectivas y datos obtenidos de los balances (Casanova et al, 2021:2)

## Metodología

La investigación usó el método cuantitativo y se posicionó desde un enfoque descriptivo. La población se integró por empleados del hotel Royal Garden responsables del manejo y el control de los costos. El instrumento se integró por 15 preguntas organizadas en bloques: Gestión de costos y gastos para tomar decisiones (10 preguntas), capacitación y sistema de registro (5 preguntas). A partir de él, se recolectó información sobre capacitación, conocimiento, presupuesto y seguimiento con los costos dentro del hotel. Se trabajó con una escala de opciones múltiples.

## Resultados

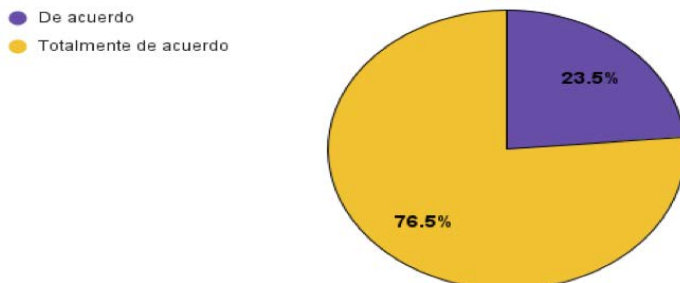
Gráfica 1. Conocimientos sobre los costos administrativos



Fuente: Elaboración propia (2024).

En la gráfica 1 se observa que el 47.1% indica que está totalmente de acuerdo en que conocen o saben cuáles son los costos administrativos que lleva el hotel, mientras que el 23.5% pertenece a ni de acuerdo/ni en desacuerdo, lo que significa que no tienen una comprensión completa de lo que son; además, un 17.6% puede no tener acceso a la información financiera del hotel, y el 11.8% de los encuestados consideran que no es importante.

Gráfica 2. Importancia Monitoreo de los Costos



Fuente: Elaboración propia (2024).

Respecto a la falta de seguimiento dentro de la gestión de los costos en el hotel, la percepción es que el 76.5% considera importante llevar un registro diario de los costos dentro de su área, mientras que el 23.5% lo vea relevante.

Gráfica 3. Gastos en la rentabilidad del hotel



Fuente: Elaboración propia (2024).

En la gráfica 3, el 64.7% está de acuerdo en que los gastos son los que mayor repercuten en la rentabilidad del hotel, por lo tanto 23.5% opina que pueden ser relevantes en las decisiones del hotel, y el 11.8% corresponde al desconocimiento de cómo los gastos influyen en el rendimiento de la empresa.

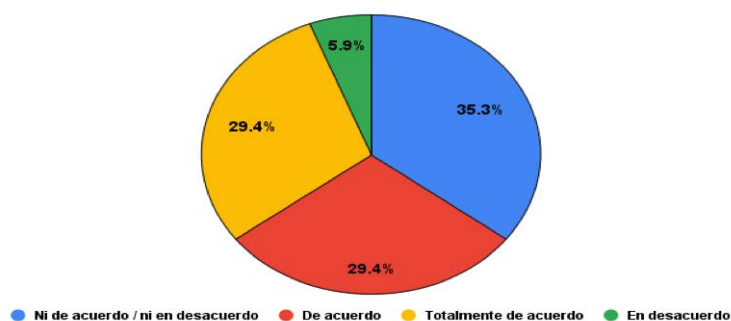
Gráfica 4. Decisiones con información de costos administrativos



Fuente: Elaboración propia (2024).

En las decisiones relacionadas con los costos administrativos, se visualiza en la gráfica 4 que el 52.9% está totalmente de acuerdo en considerarlos para la toma de decisiones, el 41.2% está de acuerdo en que deban tomarse en cuenta, y el 5.9% ni de acuerdo/ ni en desacuerdo, lo que demuestra indiferencia en su aplicación.

Gráfica 5. Personal involucrado en las decisiones del hotel

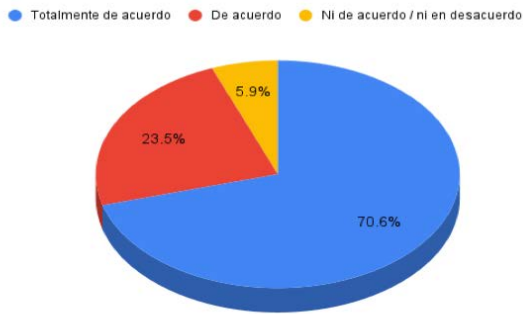


Fuente: Elaboración propia (2024).



En la gráfica 5, que implica la importancia del personal en las decisiones del hotel, se obtuvo que el 35.3% tiene inquietud si el personal debiera ser considerado, el 29.4% sí está de acuerdo y el mismo porcentaje para totalmente de acuerdo; en otras palabras, a los empleados no se les da la importancia que se debería, esto trae consigo que el 5.9% no esté interesado.

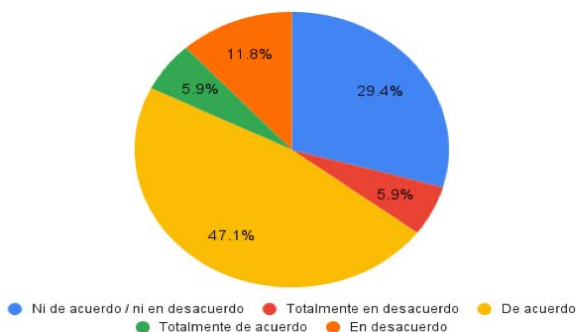
Gráfica 6. Gestión de costos



Fuente: Elaboración propia (2024).

Con referencia a la gestión de costos, se obtuvo una respuesta positiva con un 70.6% de los encuestados que opina que un buen manejo en el control de los costos podrá posicionar al hotel dentro del mercado, el 23.5% arroja estar de acuerdo puesto que tiene la idea de que para el éxito del hotel involucra otros factores, y el 5.9% desconoce los factores que encaminan al hotel a una mejor competitividad y rentabilidad.

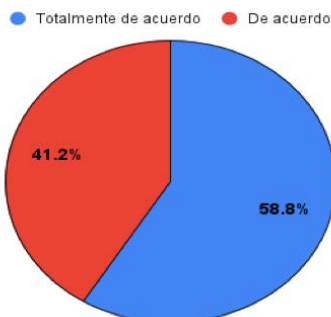
Gráfica 7. Planificación de costos



Fuente: Elaboración propia (2024).

Como se observa en la gráfica 7, se obtuvieron varias opiniones. El 47.1% está de acuerdo que el departamento de gerencia tiene una buena planificación en la gestión de los costos de la empresa, el 29.4% no se encuentra seguro o no ha visto resultados sobre los planes llevados a cabo, mientras que el 11.8% no está de acuerdo con el departamento de gerencias, y se obtuvo unas opiniones divididas correspondiendo el 5.9% viendo en riesgo el desempeño del departamento.

Gráfica 8. Estrategias que minimicen costos



Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con los resultados de la gráfica 8, se observa que el 58.6% está totalmente de acuerdo en implementar estrategias para un mejor manejo de los costos, mientras que el 41.2% está de acuerdo; en otras palabras, se podría optar por las mismas estrategias o fomentar con nuevas ideas que aporten a la mejora continua del hotel.

## Conclusiones

La investigación contribuye al caso de estudio del hotel Royal Garden al demostrar la factibilidad entre las dos variables propuestas durante la investigación mediante la obtención de los resultados que facilitó el acercamiento de las opiniones de los empleados con relación al funcionamiento de los costos administrativos dentro de la empresa.

Los resultados de esta investigación proporcionan evidencia a favor de la hipótesis planteada al tener un mayor índice de aprobación por parte de los encuestados. Esto se debe a que la mayoría de los encuestados coinciden que el hotel debe implementar nuevas estrategias financieras que ayuden a fomentar la correcta optimización y manejo adecuado de la información de los costos administrativos que permita una adecuada y eficiente gestión para generar una mayor rentabilidad.

Además, se contribuye al área teórica en cuestión a las decisiones tomadas de acuerdo con los costos administrativos de un hotel, ya que se encuentra muy escasa información en el ámbito nacional en cuanto al tema de investigación, abriendo paso a futuras investigaciones para explorar más estas variables.

La solución a la problemática presentada por el hotel requiere una estrategia mediante un sistema de gestión de costos USALI (por su significado en inglés *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*), que se puede traducir como Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria Hotelera. A partir de éste se podría registrar los costos dando seguimiento y tomar decisiones informadas, con el objetivo de concientizar a las gerencias de los hoteles la importancia

de gestionar los costos. Se busca cambiar la forma en que se abordan los costos en la prestación del servicio y su impacto en la utilidad para conocer el costo real del mismo para fijar el precio de venta, así como precisar las diversas promociones que puedan otorgarse a los clientes generando una mayor competitividad, mejorar las decisiones operativas y los resultados financieros.

## Referencias

Arteaga, K. (2020). El enfoque en costos y su influencia en la toma de decisiones de una PYME. Querétaro, México.

<https://ring.uaq.mx/bitstream/123456789/2543/7/CAMAC-197138.pdf>

Cárdenas, A., & O. M. (2021). Integración de información para los costos para la toma de decisiones en industrias de ensamblaje. Revista Economía y Política, núm. 31, 2020, Universidad de Cuenca, Ecuador.

<https://www.redalyc.org/journal/5711/571162102014/html/>

Casanova, C., Nuñez, R., Navarrete, C. & Proaño, E. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. Revista de Ciencias Sociales. Universidad del Zulia Venezuela.

García, J. (2020). *Contabilidad de costos un enfoque en dirección*. MC Graw Hill.

Gómez, O. (2020). *Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga*. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 70, enero-junio, Bogotá, Colombia.

Guerra, J. (2011). *Decisiones estratégicas: Macro administración*. Universidad del Norte.

Hernández, M. (2020). *Administración de empresas*. Editorial Pirámide

Llumiguano, M. & Arguello, A. (2020). Administración de empresa: elementos básicos. Infinity Study. Ecuador: Bolívar-Guayas.

Mejía, S. (2019). ¿Como afecta en tu empresa al no tener una adecuada determinación de costos? <https://www.cofide.mx/blog/como-afecta-en-tu-empresa-el-no-tener-una-adecuada-determinacion-de-costos>

Pérez, E. (2016). El costo optimo y sus implicaciones en el contexto contable administrativo en las industrias de los alimentos y bebidas. Horizontes de la Contaduría No. 5 julio-diciembre año 2016 pp. 19-28 <https://www.uv.mx/iic/files/2018/02/Num05-Art02.pdf>

Quero, E. (2024). Como la contabilidad de costos mejora en la rentabilidad hotelera. Contabilidad10, Publicado febrero 6, 2024. <https://contabilidad10.com/costos/contabilidad-de-costos-hoteleros/>

Ramírez, D. (2019). Contabilidad administrativa un enfoque estratégico para la competencia. McGraw Hill.

Ramírez, R. (2021). *Contabilidad de costos para MIPyME Constructora. Tesis Digitales*, UNAM-Dirección General de Bibliotecas, 2021. <https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ptd2022/abril/0824274/Index.html>

Torres, F. & Melean, R. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, vol. 11, núm. 21, 2021 <https://www.redalyc.org/journal/5045/504566292008/504566292008.pdf>

Valencia, A. (2019). Propuesta de mecanismo de control de costos aplicado a una empresa promotor inmobiliaria. Trabajo escrito para obtener grado académico de Maestría de 2019.

Universidad Nacional Autónoma de México 2019.  
<http://132.248.52.100:8080/xmlui/handle/132.248.52.100/16996>