

Análisis de Costos para la Gestión Financiera del Apartahotel La Heredera

Opción de grado bajo modalidad

Proyecto de Investigación

Para la obtención del título de

Contador Público

Viviana Chisco Almanza

Semillero de Investigación FIMCOE

PhD(c)Karen Natalia Castillo Prada
Directora

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Medellín
2025

Contenido

| | |
|--|--------------------------------------|
| Análisis De Costos Para La gestión Financiera Del Apartahotel La Heredera | 1 |
| Objetivo General..... | 4 |
| Objetivos específicos | 4 |
| Descripción Del Problema..... | 5 |
| Justificación | 7 |
| ESTADO DEL ARTE | 8 |
| Evolución y Relevancia Estratégica de los Sistemas de Costos en la Hotelería | 8 |
| Incidencia Del Costo En La Rentabilidad | 9 |
| Costos De Alojamiento Y Rentabilidad..... | 9 |
| Conclusión | ¡Error! Marcador no definido. |
| Capítulo 1 | 11 |
| Marco conceptual y contexto de apartahotel la heredera | 11 |
| 1.1 Fundamentos Análisis De Costos | 11 |
| 1.2 Clasificación De Los Costos..... | 12 |
| 1.3 Importancia Del análisis De Costos En El Sector Hotelero | 13 |
| 1.4 Caracterización Del Apartahotel La Heredera..... | 14 |
| 1.5 Problemáticas Financieras | 16 |
| Metodología De La Investigación | 17 |
| Tipo De Investigación..... | 17 |
| Población y muestra | 18 |
| Instrumentos de Análisis..... | 18 |
| Procedimiento..... | 18 |
| Resultados Esperados | 19 |

| | |
|--|----|
| Diagnostico Financiero Del Apartahotel La Heredera | 20 |
| Diagnostico Cualitativo | 20 |
| Diagnostico Cuantitativo | 22 |
| Resultado del diagnostico..... | 25 |
| Análisis Cualitativo Mediante La Matriz DOFA..... | 28 |
| Diagnostico cuantitativo..... | 29 |
| Matriz DOFA Financiera | 31 |
| | 31 |
| Síntesis..... | 32 |
| Conclusión del capitulo | 33 |
| Capítulo 2 | 34 |
| Estructura Plan Estratégico De Control De Costos Y Gastos Para La Gestión Financiera De Apartahotel La Heredera | 34 |
| Bibliografía..... | 39 |

Objetivo General

Caracterizar estrategias de control de costos y gastos para **la gestión financiera** del Apartahotel la Heredera para **optimización de los recursos, rentabilidad** y la sostenibilidad.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la estructura financiera del Apartahotel La Heredera, para identificar oportunidades de mejora en la distribución y control de los recursos, la rentabilidad y sostenibilidad.
- Proponer plan estratégico de control de costos y gastos para la gestión financiera del Apartahotel la Heredera para la optimización de los recursos, rentabilidad y la sostenibilidad.

Descripción Del Problema

Cuando se habla del término Costos lo que se busca entender es el manejo correcto que se le da al dinero, para esto hay que definir primeramente contabilidad que para efectos de este trabajo voy a tomar la definición que da el autor Juan García Colín, en su libro Contabilidad de Costos Plus, donde se refiere a la contabilidad como una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad, y que produce sistemática y estructuralmente información financiera. (Colín, 2019)

Ahora bien, para el mismo autor, La contabilidad de una empresa se divide en dos ramas principales: la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa.

Por un lado La contabilidad financiera se enfoca en generar informes para personas externas a la empresa, como inversionistas, bancos, gobierno o Dian. Por eso, sigue normas específicas como las Nif. (Colín, 2019)

En cambio, la contabilidad administrativa está enfocada en ayudar a los directivos dentro de la empresa a planear, organizar, dirigir y controlar, de esta manera toman mejores decisiones financieras de la compañía, sea grande o pequeña. (Colín, 2019)

Dentro de esta última, encontramos la contabilidad de costos, que analiza todos los recursos necesarios para la producción de un bien o servicio de la empresa. (Rincón Soto, 2011)

Desde el alcance de este proceso se presentan los costos como una fuente de egresos importante porque permite conocer con detalle cuánto gana o pierde la empresa con cada producto o servicio. (Rincón Soto, 2011) Lo más valioso de la contabilidad de costos es que permite saber con detalle cuánto gana o pierde la empresa con cada producto o servicio. (Rincón Soto, 2011) Así, en lugar de ver solo el total de las ganancias, los altos mandos pueden identificar qué productos son más rentables y tomar mejores decisiones para mejorar el negocio.

Para efectos de este trabajo voy a tomar Apartahotel la heredera, un apartahotel que nace en el 2016 en Villavicencio, con el nombre de Casa Blanca. Esta casa fue adquirida hace ya varios años por Georgina, una mujer trabajadora y emprendedora, con el anhelo de construir allí un hogar donde pudiera reunir a su familia. Su sueño era que esa casa fuera un punto de encuentro familiar.

A raíz de problemas con el alcantarillado, Georgina tomó una decisión valiente: transformar ese espacio en algo nuevo, pero que mantuviera su visión original. Así nació Apartahotel La Heredera, un lugar pensado para brindar a otros lo que ella había imaginado para su familia: un hogar tranquilo, cómodo y lleno de afecto.

Con el paso del tiempo, La Heredera ha crecido y se ha posicionado como una opción destacada dentro del mercado local. Sin embargo, muchas de las decisiones financieras, contables y operativas se han tomado de forma intuitiva, sin un respaldo técnico que permita medir con precisión los resultados económicos de cada acción.

A medida que el sector de alojamiento continúa creciendo y esto se ve reflejado en los informes del Dane (DANE, 2023) surgen grandes desafíos para la gestión y administración de los recursos económicos en los hoteles. En el caso de Apartahotel La Heredera, el enfoque constante en satisfacer las necesidades de los clientes y mantener una posición competitiva en el mercado ha dejado atrás, en ciertos casos, el uso de los registros contables. Esta situación ha generado un desconocimiento parcial de los costos reales asociados a la prestación del servicio.

Para el autor Laínez Segura, Danny Oswaldo en su escrito Costos de servicios de alojamiento para la asignación de precios en el hotel Alebrijes de la comuna Montañita. Dice que la gestión financiera en apartahoteles exige un control preciso de los costos para tomar decisiones económicas importantes, asegurar la sostenibilidad y facilitar el crecimiento, frente a una demanda cambiante y estacional. (Lainez Segura, 2023)

La falta de un sistema contable más específico de costos, refleja que algo está fallando en la parte financiera en especial en apartahotel la heredera y esto demuestra de cierta manera como se ve afectada la eficiencia y competitividad de los negocios hoteleros, Por tanto, surge la necesidad de *documentar ¿cómo implementar un sistema de costos, puede contribuir a una gestión financiera más eficiente en el Apartahotel La Heredera, permitiendo optimizar los recursos, mejorar la rentabilidad y fortalecer la sostenibilidad del negocio?*

Justificación

Esta investigación surge de la necesidad de aumentar el conocimiento contable aplicado al sector hotelero, con enfoque hacia los pequeños hoteles familiares, como lo es Apartahotel La Heredera. (Espinoza Castillo P. , 2019), para llevar a cabo un análisis de utilidades en el sector hotelero se hace necesaria una valoración del manejo que se le da a los costos y gastos. Esta investigación propone un plan estratégico de control de costos y gastos para la gestión financiera del Apartahotel la Heredera para la optimización de los recursos, rentabilidad y la sostenibilidad, considerando las definiciones de costos y sus aplicaciones.

Partiendo de las definiciones existentes en las diferentes plataformas de investigación, que hablan de gestión financiera en los hoteles, se propone un enfoque analítico que promueva el uso de herramientas contables en los pequeños hoteles sin afectar su razón de ser. Este enfoque va dirigido en ajustar el modelo de costos que maneja apartahotel la heredera según las circunstancias actuales sin afectar sus recursos económicos, proponiendo una propuesta real, que se pueda aplicar y que sea viable. Este enfoque académico resultará valioso para futuras investigaciones sobre la gestión de costos en pequeños negocios de alojamiento y otras empresas familiares que operan en mercados locales.

Desde un punto de vista práctico, la implementación de un sistema estructurado de análisis de costos proporcionará a Apartahotel La Heredera las herramientas necesarias para optimizar sus operaciones y tomar decisiones estratégicas más fundamentadas. Con una visión clara de los costos fijos y variables, la rentabilidad por unidad de alojamiento, y el impacto de cada gasto en la estructura financiera, de esta manera podrán ajustar su oferta de servicios, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Este trabajo, por tanto, no solo aportará conocimiento sobre la aplicación práctica del análisis de costos en pequeños negocios, sino que también brindará herramientas y metodologías útiles que serán integradas con la realidad operativa de Apartahotel La Heredera. Sino que puede ayudar a otros emprendedores que no cuenten con los recursos económicos, como los grandes hoteles, pero si cuentan con las ganas de aplicar los conocimientos contables y de hacer sostenible su PYMES, manteniendo unos precios competitivos

ESTADO DEL ARTE

La presente investigación se basa en una revisión bibliográfica, donde se utilizaron palabras clave: “gestión financiera en hoteles”, “hotelería en Villavicencio”, “análisis de costos en los hoteles”, “control de costos hoteleros” y “rentabilidad en los hoteles”, a través de búsqueda en plataformas confiables **Google Académico, Scopus y bases científicas confiables**, el periodo de búsqueda que se aplicó comprende **10 años (2015–2025)**.

La búsqueda muestra más de **14 000 publicaciones**. Tras depurar la búsqueda, por relevancia y el acceso a la investigación, se seleccionan 15 investigaciones relevantes, que están alineadas con el objetivo de esta investigación, cubriendo temas en la gestión de costos en PYMES, optimización de costos, gestión financiera en hotelería y métodos de análisis aplicables al sector.

Evolución y Relevancia Estratégica de los Sistemas de Costos en la Hotelería

El crecimiento sostenido en el sector hotelero fomenta la necesidad de implementar sistemas de costos que faciliten la toma de decisiones acertada a través de información realmente útil. Normalmente, los hoteles manejan sistemas de costos tradicionales que no permiten tener una claridad de los gastos por cada servicio brindado. Sin embargo, el incremento de la competencia y la necesidad de permanecer en el mercado han obligado a los establecimientos del sector hotelero a investigar sistemas más eficientes. Siendo así, el sistema de costos basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés) se ha vuelto muy relevante dado a su capacidad de asignar los costos indirectos de manera más precisa, teniendo en cuenta las actividades que realmente consumen recursos. Una investigación realizada en hoteles de cuatro estrellas en Venezuela sugiere el sistema de costos ABC es apropiado para estos establecimientos hoteleros, puesto que permite relacionar los costos con cada servicio según su uso. (Solís-Muño, 2025) Este sistema ABC, posibilita la proyección de recursos económicos, teniendo en cuenta todas las áreas y su desempeño en la compañía y la disminución de gastos innecesarios (Losada C.M.H Y Batista, 2019). Esto implica que se puede incluir en hoteles pequeños o familiares como el de Apartahotel La Heredera.

Incidencia Del Costo En La Rentabilidad

Múltiples Investigaciones han demostrado la importancia de calcular los costos para generar utilidad en el sector hotelero. Por ejemplo, la investigación que se le realizó al sector hotelero (Espinoza Castillo M. M., 2016) evidencio que, a pesar de que bastantes empresarios conocen los elementos del costo, existe una diferencia considerable que desconoce su utilidad para generar ganancia. Esto mismo expone (Maticurena Quijije, 2021), quien hace notar que en los hoteles del centro de guayaquil a costa del mal manejo o desconocimiento de los costos y gastos generales los hoteles no generan suficiente rentabilidad. De igual manera, (Alberto, 2023). En este contexto, es cuando emplear el sistema ABC y la metodología basada en indicadores K.P.Is (E.I.R.L, 2023) proponen una opción para tener claridad en las finanzas y así tomar mejores decisiones frente a los precios. En especial en pequeñas empresas, como Apartahotel La Heredera, al tener claridad en las actividades que realiza el apartahotel para su funcionamiento y que generan costos y gastos.

Costos De Alojamiento Y Rentabilidad

El estudio realizado en el Hotel Caridi Chipipe (Reyes Borbor, 2017) resalta la falta de lineamientos en la aplicación de los costos, lo que impide identificar el costo directo e indirecto por servicio y dejando el hotel a la deriva financiera. Viendo esta problemática, los autores plantean un modelo de costos conocido como ABC, Este enfoque es reforzado por el trabajo de (Santos Franco, 2017), en el hotel Marvento II, donde empleo el uso del costo directo e indirecto, alcanzando una rebaja del 1% en los costos de venta y su incidencia en la utilidad. (González Tigrero, 2023) Adicional, estudios en hoteles de alta gama ubicados en Mérida, sugieren que un sistema de costos bien establecido conlleva a una toma de decisiones correcta llevando a utilidades positivas (Morillo Moreno, 2011).

Por otro lado, (Morillo-Moreno, 2017) explica como al aplicar el sistema ABC en el sector hotelero merideño, donde los sistemas de costos tradicionales no permitían que los negocios surgieran, ya que se equivocaban al asignar costos indirectos (como costos de mantenimiento, marketing, lavandería y demás). Al implementar el ABC permitió mejorar la precisión en el cálculo de los costos de cada servicio, Así mismo (Gonzalez, 2021) probó que el ABC es ideal para el sector hotelero, ya que los que implementaron este método pudieron determinar la fuga de dinero indeterminada que había en los negocios, lo que facilitó el manejo correcto de sus costos indirectos,

sin sacrificar la calidad del servicio. Otro caso significativo es el estudio en un hotel de Chicamocha, donde el enfoque (Moreno Hernandez, 2024) revela la eficacia del método **ABC** en el Hotel, optimizando la gestión de recursos y aumentando los ingresos. Al relacionar los servicios con las acciones que los causan, con la implementación de este método ABC se logró identificar cuáles actividades generaban mayores costos sin ser eficientes. Esto abrió la posibilidad de analizar cambios para aquellas actividades que no ameritan seguir teniéndolas en cuenta.

El estado de arte muestra que una gestión de costos debe ser precisa en la obtención de la información con el fin que los establecimientos turísticos sean más competitivos en el mercado y sostenibles financieramente. Se ha evidenciado que, a diferencia de los modelos de costeo estándar, costeo por adsorción y el costo marginal, el modelo de costos ABC es el más aplicable para el sector hotelero, se han planteado propuestas que llevan a la implementación del sistema ABC, y se implementan los precios de tal manera que se genere una utilidad.

Aunque si bien existe la información, hay una preferencia en las investigaciones hacia los hoteles grandes o reconocidos. Se denota ausencia de información donde se hable de la aplicación de estos modelos en apartahoteles y PYME, hay una necesidad de un estudio de caso narrativo, con un enfoque mixto, que no solo hable de los inconvenientes que tienen los establecimientos hoteleros por no tener un sistema de costos establecidos, sino que también de una sugerencia de mejora a la medida para hoteles familiares como apartahotel la Heredera, proponga un plan estratégico de costos y gastos que mejore la gestión financiera y haya optimización de los recursos, rentabilidad y la sostenibilidad.

Capítulo 1

Marco conceptual y contexto de apartahotel la heredera

1.1 Fundamentos Análisis De Costos

Analizar los costos en una empresa, sea grande, mediana o pequeña, es importante en el ámbito contable puesto que permite calcular, clasificar y comprender el comportamiento de estos, para la toma de decisiones financieras. Así pues, para *apartahotel La Heredera*, este análisis viene a ser de gran importancia ya que puede permitir beneficios como cubrir los costos del negocio y generar una ganancia, tener una fijación de precios más efectiva y así poder tomar decisiones que permitan que el apartahotel sea sostenible económicamente a través de los años.

Cuando se habla del término costos se debe hablar del término gasto, ya que están relacionados comúnmente por las personas a pesar de que son diferente, adicional con el uso de estos términos lo que se busca es entender el manejo financiero del dinero, como se menciona en el *libro análisis financiero y de gestión* donde propone los costos como salidas que tiene el dinero a cambio de un producto o servicio que luego de ser transformado se convierte en ingresos (Castelblanco, 2019), este autor hace un cuadro comparativo con el gasto donde hace referencia al gasto como parte importante de la actividad principal de micro o mediana empresa, sin embargo no afecta en la producción pero es importante para la administración (Castelblanco, 2019) y en *el libro contabilidad de costos con aproximación a las normas internacionales*, explica que, el costo es uno de los términos más comunes en el diario vivir, cuando se habla de salidas de dinero, como “el costo” de la matricula de los niños, el “costo” del mercado, el “costo” del Dolex en la droguería y demás. Desde el punto de vista contable para este autor el costo está relacionado directamente con la producción del producto o servicio a vender y el gasto se suma a las utilidades operacionales y hace que aumente el valor de su producto o servicio y no esta directamente relacionado con la producción y si con la administración (Valencia, 2017), sin embargo, la postura Ricardo Laporta. tiene al costo como un “esfuerzo destinado a lograr un objetivo determinado” entendiendo el sacrificio que se hace para realizar una inversión con la expectativa de aumentar los ingresos ya sea a corto o largo plazo (Costos Y Gestion Empresarial : Incluye Costos En ERP, 2016) y dice que no necesariamente el costo hace referencia solo al dinero sino puede hablarse del trueque como sacrificar algo que querías por algo que ahora se desea con más fuerza y a la larga traerá más beneficios.

1.2 Clasificación De Los Costos

Costos Fijos: Es aquel costo que como su nombre lo indica no cambia a pesar de la diferente producción de un bien o servicio, el siempre llega al mismo valor (Costos Y Gestion Empresarial : Incluye Costos En ERP, 2016)

Costos Variable: Es aquel costo que cambia el valor de acuerdo con la producción del bien o servicio a vender según la actividad económica registrada (Costos Y Gestion Empresarial : Incluye Costos En ERP, 2016)

Costos Mixtos: Laporta sugiere que estos costos tienen tanto fijos como variables y como ejemplo propone el servicio de energía, que es mensual sin embargo varía de acuerdo con el uso.

Costeo Por Actividades: Este método consiste en asignar los costos por actividades específicas realizadas por las micro, medianas o grandes empresas, permitiendo establecer con más certeza el flujo de dinero. Los pasos para implementar este método son:

- Identificar las actividades detalladas que realiza la empresa (recepción, aseadora y demás)
- Determinar los recursos económicos consumidos por cada actividad (luz, agua, personal, capacitaciones y demás)
- Asignar los costos a las actividades mediante inductores de costos. (Bayardo, 2020)

Costeo Por Departamentos: Este método consiste en calcular **los diferentes** costos que maneja la empresa desde sus departamentos, facilitando el análisis y rentabilidad de cada unidad que tiene la compañía.

Departamento de producción: costos que se manejan directamente para la producción de un bien o servicio (ejemplo el aseo de las habitaciones de un hotel, recepción del hotel y servicio al cliente)

Departamento de servicios: son importantes para la producción del bien o servicio, pero no están relacionados directamente con la producción. (ejemplo, la administración hotelera, la parte contable y financiera del establecimiento)

Se seleccionan los costos que genera cada departamento se adicionan al costo total de las habitaciones. (Libre Text, 2020)

Costos ABC: Este sistema se aplica al asignar los costos indirectos de fabricación de manera más precisa a los productos o servicios que maneja la empresa, a partir del análisis de las actividades que realmente consumen recursos en la organización. (Castelblanco, 2019)

Análisis De Costos Hace referencia al desarrollo donde se identifican, clasifican y evalúan los diferentes tipos de costos que utilizan las diferentes empresas para realizar su actividad económica (Montenegro, 2024). Esto permite a socios y administrativos de la entidad tener claridad sobre el comportamiento de los recursos y así tomar decisiones adecuadas mejorar los recursos de la compañía.

Para el autor Montenegro la contabilidad de costos no solo permite tener conocimiento del valor de los bienes o servicios prestados, sino también permite tomar decisiones futuras a partir de estos datos. (Montenegro, 2024)

1.3 Importancia Del análisis De Costos En El Sector Hotelero

Es importante analizar los costos en cualquier tipo de organización, sin embargo este análisis se enfoca en el sector hotelero (incluye todos los establecimientos Hoteleros que brinden el servicio de alojamiento, en términos generales el ministerio de industria y comercio define los establecimientos Hoteleros, como lugares que son adaptados con fines comerciales, para ofrecer servicio de hospedaje de manera constante, estos pueden llamarse, hoteles, moteles, apartahoteles, Cabañas, Glamping, centros vacacionales, y en general cualquier tipo de comercio que preste el servicio de hospedaje) (Ministerio de tecnologías De La Informacion Y Las Comunicaciones. MinTic, 2024), puesto que ayudan a definir qué servicios son rentables, como se pueden mejorar, si hay alguna manera de disminuirlos para que generen una rentabilidad sostenida en el tiempo, y generen competitividad por parte de apartahotel la heredera. (Moreno, 2009)

Y para el autor Moreno Hernandez, quien propone el sector hotelero, como un sector bastante competitivo y variable, los costos están estrechamente relacionados con factores como la ocupación, el mantenimiento de instalaciones, el personal, los servicios ofrecidos, y los cambios en la demanda turística. El trabajo de **Moreno Hernández y Pérez Hernández (2023)** sobre el Hotel Chicamocha demuestra cómo la implementación del sistema de costeo ABC (Activity Based Costing) permite asignar los costos de forma más precisa, al igual que la postura del autor *Arguello*

quien afirma que analizar los costos en una empresa turística permite tomar decisiones acertadas sobre precios, presupuestos y rentabilidad, sostenida en el tiempo, (Arguello-Montenegro, 2024)

Ahora bien, teniendo en cuenta la postura de Martínez Moreno, Este análisis ayuda a apartahotel la heredera a tener un

- Control financiero: hace referencia a la gestión eficaz de los recursos financieros, reduciendo gastos innecesarios sin disminuir la calidad del servicio prestado
- Optimización de la rentabilidad: consiste en hacer un cálculo correcto de los costos utilizados para el funcionamiento del establecimiento hotelero, permitiendo maximizar los ingresos y por ende la utilidad y así ver ganancia.
- Toma de Decisiones Estratégicas: el autor afirma los costos como parte esencial de la compañía, porque permiten definir objetivos gerenciales, como el ajuste del precio, inversiones relacionadas con la infraestructura del establecimiento y hasta en la implementación de estrategias de marketing.
- Competitividad: hace referencia a la capacidad que tiene la compañía para reducir costos y gastos innecesarios, sin perder la calidad del servicio ofreciendo precios competitivos en el mercado.
- Sostenibilidad: el autor Martínez Moreno, afirma que un control efectivo de los costos y gastos de los hoteles permite una sostenibilidad financiera a través del tiempo. (Moreno, 2009)

1.4 Caracterización Del Apartahotel La Heredera

Casa campestre la heredera, surge de la necesidad de generar ingresos para cubrir con los gastos financieros que “casa blanca” había ocasionado, todo se remonta hace 20 años cuando mama adquiere una casa familiar en Villavicencio para tenerla de paseo los fines de semana, sin embargo a raíz de un problema con el alcantarillado de aguas lluvias se empezó a inundar la casa y esto ocasiono que mama tuviera que tomar decisiones radicales, como lo fue endeudarse con el banco y construir un segundo piso con 4 aparta estudios para rentar por meses, sin embargo cuando se dio los inicios de renta por meses, surgió una nueva inquietud y era que no alcanzaba el dinero para pagar las cuotas del banco, de hay empieza el proyecto de casa campestre mata de coca (porque

era la matica que había perdurado a través del tiempo, aun después de las inundaciones), que consistía en alquilar los aparta estudios amoblados solo los fines de semana, luego el tiempo mostro una nueva misión, que consistía en alquilar los aparta estudios por días, durante todo el año y luego se le cambio el nombre a casa campestre la heredera (ya que fue producto de una herencia) dado a que mata de coca ya existía en cámara y comercio.

Actualmente su nombre es casa campestre la heredera, pero su nombre comercial es apartahotel la heredera (que es mas representativo con la misión del apartahotel), consta de 5 aparta estudios amoblados para el servicio de hospedaje, incursiono con 2 habitaciones para incluir un modelo típico de hotel (pero su esencia es el hospedaje en aparta estudios amoblados), se presta el servicio de alojamiento privado, tranquilo, confortables y con atención personalizada, destacada en las referencias que dejan los clientes a través de las diferentes plataformas (booking, Airbnb, Facebook, Instagram o voz a voz) relacionadas con el establecimiento.

El servicio se presta principalmente a clientes nacionales y ocasionalmente extranjeros, esta empresa maneja tres grandes grupos de clientes, los viajeros por negocios, las familias viajeras y los turistas que viajen en grupo o solos a Villavicencio, ya sea por días o el tiempo que lo consideren.

En apartahotel la heredera trabaja 2 personas, el personal de aseo que es por días y el personal administrativo que es fijo. Hasta hace 3 años la empresa manejaba la contabilidad totalmente manual, sin embargo, desde hace unos años a comenzado a utilizar la información en un Excel y manejan la facturación electrónica con Siigo. Por el tema de costos han considerado un software contable como no viable, sin embargo, el diseño que se le ha dado al Excel es bastante completo.

El Apartahotel La Heredera se encuentra ubicado en Montecarlo alto **Villavicencio**, que es la capital del departamento del Meta, conocida por un dicho popular entre la gente como la puerta al llano (ya que comunica varias regiones entre si), según informes por Cotelco y la alcaldía muestran la ciudad como una potencial en aumento turístico, debido a las nuevas vías que comunican con Bogotá en menor tiempo, eso la vuelve un destino turístico elegido, sin mencionar que es el punto de partida para la parte interna del llano.

según la alcaldía de Villavicencio en los informes de su página en el 2024, muestra al sector hotelero de Villavicencio en constante crecimiento dado a los esfuerzos que los gobernantes hacen

para dar a conocer la ciudad con preferida por los turistas, prueba de ello en el 2024 empezó a participar la ciudad en citrinas importantes como ANATO2024, en las ferias de Medellín participo, destacando para el 2024 un cierre con de 92% de ocupación hotelera. (Alcaldía De Villavicencio, 2024)

1.5 Problemáticas Financieras

Durante la caracterización del apartahotel la heredera, se encuentra que siendo el análisis de costos una herramienta fundamental para cualquier empresa, durante la evaluación se reconocen diferentes problemáticas que perjudican de alguna u otra manera las finanzas y sostenibilidad económica de la empresa, a través del tiempo.

Metodología De La Investigación

Tipo De Investigación

(Lucio, 2014) Esta investigación es de tipo explicativa, ya que busca caracterizar estrategias de control de costos y gastos para la gestión financiera del Apartahotel la Heredera, con el fin de que haya optimización de los recursos, rentabilidad y la sostenibilidad. A través de un análisis exhaustivo sobre las posibles razones de su estancamiento económico, se plantea la implementación de un modelo de costos adecuado para un mejor manejo financiero del establecimiento.

- **Enfoque:** Mixto puesto que se combinan herramientas (cuantitativo y cualitativo), ya que se va a estudiar los datos financieros, como ingresos, costos y gastos, (cuantitativo) y se investigaran herramientas utilizadas para la gestión del apartahotel la heredera. (cualitativo).
- **Diseño:** Estudio de caso, centrado en el Apartahotel La Heredera.
- **Técnicas de Recolección de Información**

Para la recolección de datos voy a aplicar los siguientes métodos:

- **Cuantitativo**
 - **Revisión documental:** se hará un estudio de los documentos electrónicos financieros que se tienen de Apartahotel la heredera (facturas, los estados financieros, presupuestos, etc.)
 - **Libros físicos:** se estudiarán los documentos que se manejen en físico, como el libro diario de ventas y todos aquellas que tengas operaciones financieras del establecimiento y nos sirvan para esta investigación.
- **Cualitativo.**
 - **Entrevistas** se harán entrevistas semiestructuradas al personal administrativo del apartahotel la heredera con el fin de determinar los controles de costos y gastos que se llevan en el establecimiento.

Población y muestra

- **Población:** Información financiera del apartahotel la heredera, ubicado en Villavicencio, meta, es un negocio familiar con enfoque en el alquiler de aparta estudios amoblados, para viajeros por negocios, familias o turistas, creando un ambiente familiar.
- **Muestra:** Registros contables, informes financieros y entrevistas con los responsables de la gestión contable.

Instrumentos de Análisis

- Cuestionarios para entrevistas.
- Matriz de identificación de costos fijos y variables
- Cálculo del punto de equilibrio
- Análisis de rentabilidad por unidad de alojamiento
- Matriz de relación entre actividades y costos (ABC)
- Tablas comparativas de ingresos y gastos

Procedimiento

- **Revisión de literatura:** averiguar sobre teorías y modelos existentes sobre los sistemas de costos, gestión financiera y sostenibilidad en el sector hotelero.
- **Recolección de datos:** consecución de los registros financieros del establecimiento y realiza entrevistas con el personal encargado del manejo de las finanzas.
- **Análisis de datos:**
 - *Cuantitativo:* detectar patrones en los costos y gastos, verificar el manejo que se le da (si existen) a los indicadores de rentabilidad y sostenibilidad.
 - *Cualitativo:* Analiza cómo se trabajan actualmente los costos en el apartahotel, como clasifican los costos y gastos y que estrategias están usando actualmente para manejar la parte financiera
 - *Interpretación:* a partir de los hallazgos, se propone un modelo de costos adaptado a las necesidades de apartahotel la heredera.

Resultados Esperados

- Diagnosticar la estructura financiera del Apartahotel La Heredera, para identificar oportunidades de mejora en la distribución y control de los recursos, la rentabilidad y sostenibilidad.
- Proponer plan estratégico de control de costos y gastos para la gestión financiera del Apartahotel la Heredera para la optimización de los recursos, rentabilidad y la sostenibilidad.

Diagnostico Financiero Del Apartahotel La Heredera

Con el fin de identificar oportunidades de mejora en la distribución y control de los recursos, la rentabilidad y sostenibilidad. Se hace necesario realizar un diagnóstico financiero, considerado como una herramienta poderosa que ayuda conocer la situación financiera (Roca, 1986) actual del apartahotel.

Para ello se construyó una herramienta de diagnóstico en Excel que permite tener un panorama completo del negocio. Esta herramienta reúne 44 preguntas importantes, dividido en dos partes: una cualitativa y otra cuantitativa. A su vez está dividido en 9 secciones que contienen información **cualitativa** (es decir, cómo se gestiona el apartahotel) y 7 secciones **cuantitativas** (números, indicadores y datos financieros). A continuación, se explica cómo está organizado:

Diagnostico Cualitativo

En la parte cualitativa se recogen aspectos organizacionales del negocio, la forma en que desarrollan su modelo de negocio, las estrategias de marketing que utilizan y la planificación financiera. Sirven para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora desde lo organizacional como se observa en la ilustración 1.

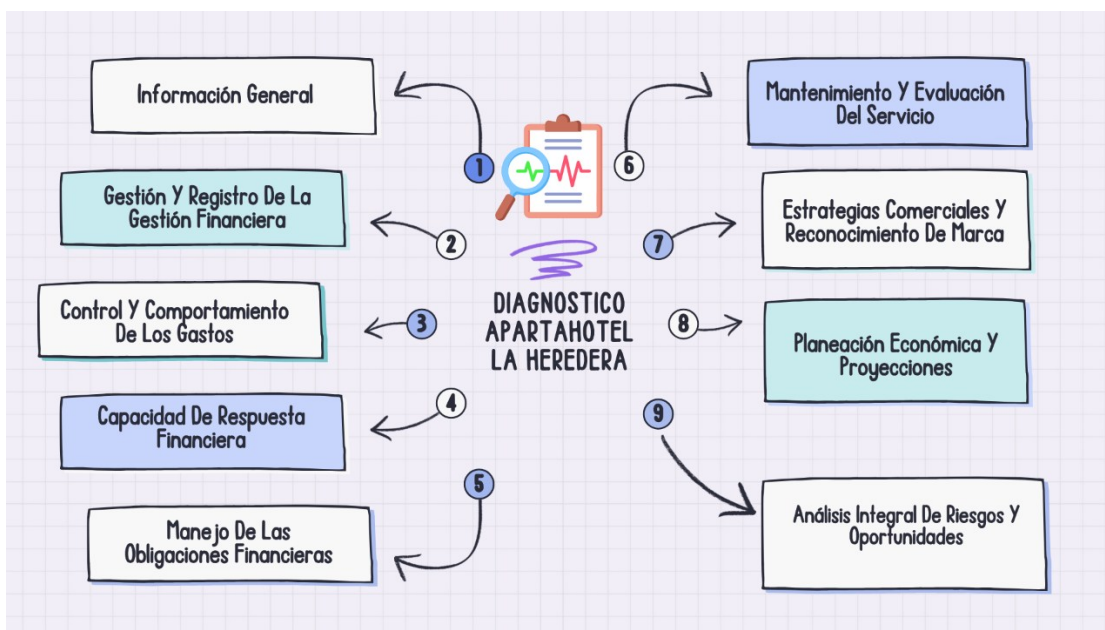


Ilustración 1 Estructura del diagnóstico cualitativo, elaboración propia.

✓ Sección 1: Información General

Busca conocer el modelo de negocio: a qué se dedica, su ubicación, los servicios que presta, cómo está estructurado y si tiene temporadas altas o bajas.

✓ **Sección 2: Estados Financieros**

Busca identificar como se lleva a cabo la gestión financiera del establecimiento, el objetivo es identificar que manejo se le da a los ingresos y egresos del negocio.

✓ **Sección 3: Control Y Comportamiento De Los Gastos**

Se busca llevar a cabo un seguimiento a los gastos del negocio y si hay posibilidades de disminución en los costos y gastos, para tener un mejor control financiero.

✓ **Sección 4: Capacidad De Respuesta Financiera**

Con esta sección se busca saber cómo apartahotel la heredera maneja sus ingresos para pagar sus deudas a corto plazo.

✓ **Sección 5: Manejo De Las Obligaciones Financiera**

Muestra las deudas que tiene el apartahotel y que manejo les está dando, con el fin de ver la sostenibilidad del negocio.

✓ **Sección 6: Mantenimiento Y Evaluación Del Servicio**

Nos da un panorama de cómo es el manejo de la aparta estudios, cada cuánto se renueva la lencería y demás, y cómo es el manejo de las tarifas considerando las de la competencia.

✓ **Sección 7: Estrategias Comerciales Y Reconocimiento De Marca**

En esta sección se examina si se maneja alguna estrategia de marketing, como se está llegando al público objetivo, y si la tienen si se está cumpliendo con las estrategias propuestas.

✓ **Sección 8: Planeación Económica Y Proyecciones**

En esta sección se busca ver la aplicación de proyección y presupuestos en la heredera, con el fin de crear estrategias futuras para el cumplimiento de metas. Y si manejan algún tipo de provisión durante la estacionalidad.

✓ Sección 9: Análisis Integral De Riesgos Y Oportunidades

En esta sección se promueve realizar matriz de FODA financiera para tomar decisiones que permitan hacer crecer la heredera.

Diagnostico Cuantitativo

En la ilustración 2, parte cuantitativa se abordan indicadores numéricos que permiten ver la distribución de ingresos, costos, gastos, indicadores de ocupación y demanda e indicadores de eficiencia operativa y otros KPIs que nos permiten analizar la eficiencia y sostenibilidad del apartahotel.

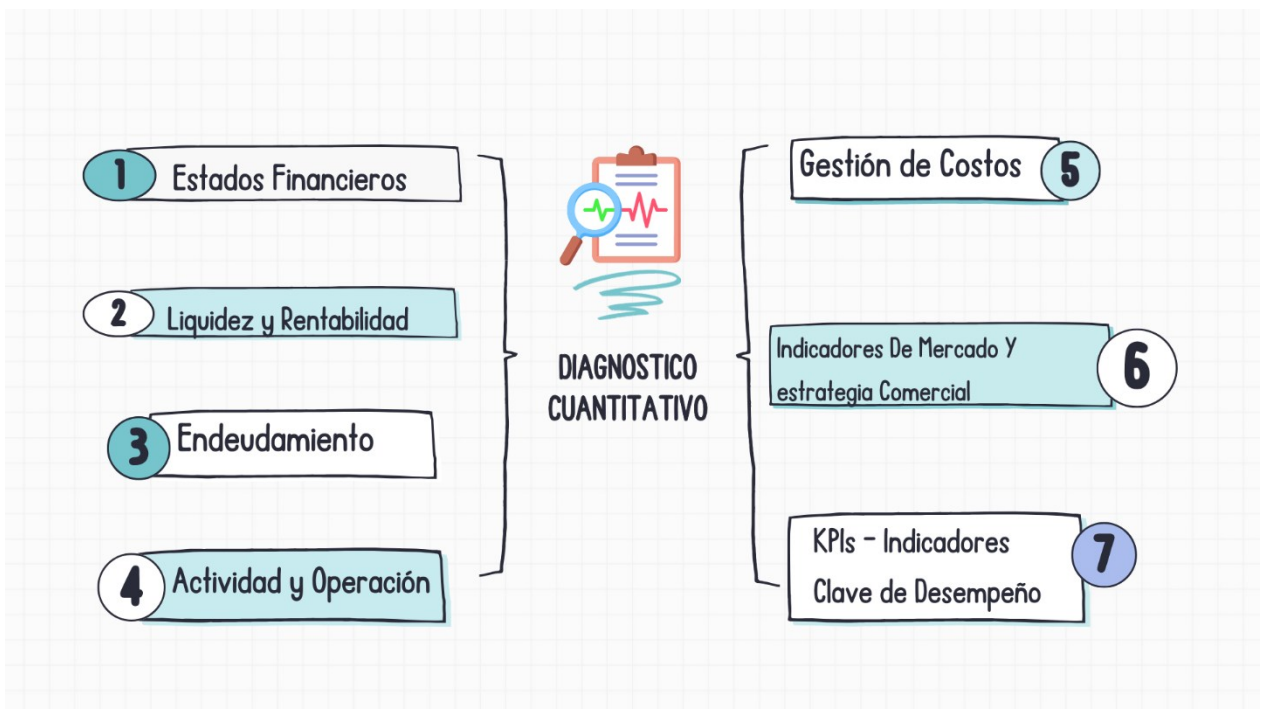


Ilustración 2 estructura diagnostico cuantitativo, elaboración propia.

✓ **Sección 0: Información General**

En esta sección se pregunta sobre cómo se obtienen los ingresos según el tipo de servicio que presta el apartahotel. Esta información es útil para ver el flujo de ingresos y si es sostenible en el tiempo o debe haber algún cambio. (la utilizamos en las dos secciones por si se desea solo tomar el diagnostico cuantitativo o viceversa)

✓ **Sección 1: Estados Financieros**

Se indaga sobre cómo se obtienen los ingresos según el tipo de servicio que presta el apartahotel. Esta información es útil para ver el flujo de ingresos y el manejo que se les está dando.

✓ **Sección 2: Liquidez Y Rentabilidad**

Se tienen en cuenta los indicadores de Razón corriente, Rentabilidad bruta, Margen operativo, Punto de equilibrio y Nivel de endeudamiento a corto plazo.

✓ **Sección 3: Endeudamiento**

Esta información se solicita con el fin de ver el nivel de endeudamiento que maneja la empresa y su capacidad de pago y así mismo ver su potencial de crecimiento

✓ **Sección 4: Actividad Y Operación**

Con esta información se busca tener un panorama sobre la asignación que se le está dando a los recursos obtenidos.

✓ **Sección 5: Gestión de Costos**

Se mide con el fin de verificar el uso de los recursos financieros, para tomar decisiones sobre la disminución de costos o el aumento de ingresos y así mantener una estabilidad financiera.

✓ **Sección 6: Indicadores De Mercado Y estrategia Comercial**

Muestra la efectividad la cual el apartahotel está adquiriendo sus clientes y así mismo muestra oportunidades de mejora y tomar decisiones más acertadas de hacia dónde debe estar dirigido los esfuerzos para aumentar la ocupación de forma recurrente.

✓ Sección 7: KPIs – Indicadores Clave de Desempeño

Durante la elaboración de este instrumento de diagnóstico se tienen en cuenta algunos KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) que considero importantes, dado que nos permiten tener claridad sobre el funcionamiento financiero que se le da a apartahotel la heredera, tanto en su rentabilidad como en su eficiencia operativa

Para ello se van a tener en cuenta indicadores como la tasa de ocupación, el ingreso promedio por habitación (RevPAR), la tarifa diaria promedio (ADR), el costo de adquirir nuevos clientes (CAC) y la tasa de retención,

En las imágenes 1 y 2 se puede observar el diagnóstico financiero que se va a aplicar a Apartahotel La Heredera, de manera sencilla, pero con datos importantes que nos permiten obtener una idea clara y detallada del estado organizacional y financiero de la microempresa. Como se ha explicado anteriormente esta herramienta se encuentra dividida en dos partes: una cualitativa y otra cuantitativa. Lo que permite ver de manera más detallada, las áreas de posible mejora con el objetivo de poder tomar mejores decisiones que a futuro permitan la sostenibilidad financiera del establecimiento, es de resaltar que esta herramienta es diseñada para el gremio hotelero en general que quiera tener una radiografía de su microempresa y desee crecer de manera eficiente.

Resultado del diagnostico

Se realizo el diagnostico cualitativo teniendo en cuenta la revisión y análisis de los estados financieros 2024, las notas contables y entrevistas a la Gerente del apartahotel. Con el objetivo de diagnosticar el manejo que se le esta dando a la parte financiera y operacional de apartahotel la heredera, para lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

Gestión y registro de la gestión financiera

En esta sección se pone en evidencia que el Apartahotel, creo un sistema contable en Excel donde mantiene al día las finanzas del emprendimiento de manera organizada y responsable, sin embargo, al ser en Excel, presenta ciertas limitaciones, como la creación de informes automáticos que permitan hacer comparaciones entre periodos.

El objetivo de esta sección es identificar que tan eficientes son los sistemas de recolección de datos contables para la toma de decisiones implementados por apartahotel la heredera. Y luego de ser analizados se llega a la conclusión, de que existe un manejo adecuado de la información contable, hay disciplina y organización por parte de los encargados en la heredera, sin embargo, no tienen herramientas tecnológicas que conlleven a la información de indicadores financieros, lo cual limita la capacidad de análisis y planificación a la hora de tomar decisiones.

Control y comportamiento de los gastos

El manejo que se le da a los gastos dentro del emprendimiento Apartahotel la Heredera es continuo, con el fin de que los gastos no se suban por encima de los ingresos, manteniendo un equilibrio entre ingresos y gastos. Sin embargo, con el diligenciamiento de este ítem, se puede observar que no hay una clasificación detallada de los costos variables, fijos, gastos (por apartaestudio), ni se maneja un presupuesto mensual.

Los resultados muestran, que a pesar de que este negocio se ha manejado de manera empírica han sido bastantes cuidadosos con las finanzas, sin embargo, no hay evidencia de la implementación de un sistema de costos, que permita optimizar los recursos y detectar falencias, para futuras mejoras.

Capacidad de respuesta financiera

El objetivo de la implementación de este ítem fue valorar la capacidad que tiene el emprendimiento para responder ante imprevistos o posibles variaciones en los costos.

Con lo que se logra establecer que la Heredera es un negocio estable, aunque tiene algunas cosas que mejorar en la parte financiera, entre ellas, no tiene definido un plan de contingencia económico que le permita solucionar cualquier imprevisto (como una pandemia, temporadas bajas, daños en la vía, etc). Por tanto, se determina que la capacidad de adaptación financiera de la Heredera depende del flujo de ingresos inmediatos, lo cual representa un riesgo financiero para responder ante cualquier imprevisto o cambios en la demanda

Manejo de las obligaciones financieras

Con el análisis del presente ítem se busca determinar el comportamiento que tiene el apartahotel la heredera en cuanto al cumplimiento y planificación de los pagos a los bancos y proveedores. luego del análisis se concluye que el Apartahotel es puntual con sus compromisos financieros, lo cual demuestra una gestión financiera responsable y organizada. Adicional se evidencia que, a pesar de que no se ve flujos de caja proyectados, existe una tradición de pago puntual y responsable, consolidando una imagen responsable y cumplida ante terceros.

Mantenimiento y evaluación del servicio

La intención de este ítem fue precisar cómo se garantiza la calidad del servicio y la operatividad de las instalaciones. Una vez entrevistada la Gerente del emprendimiento, se llega a la conclusión que el mantenimiento de las instalaciones es constante, sin embargo, no existe un plan de mantenimiento preventivo, ni documentos que lo soporten. Si bien hay compromiso por parte del personal con el orden y la limpieza, no existen instrumentos de medición de satisfacción al cliente, lo cual limita el proceso de mejora continua.

Estrategias comerciales y reconocimiento de marca

El fin de este ítem fue evaluar la efectividad comercial y el posicionamiento de marca del Apartahotel La Heredera. Los resultados muestran que actualmente es reconocido de manera positivamente, por su atención al cliente y esto ha llevado a una voz a voz efectivo. Sin embargo, no cuenta con una estrategia de mercadeo definida, ni participación en redes sociales o convenios

empresariales de valor.

Planeación económica y proyecciones

Con el análisis de este ítem, se logra establecer que la Heredera no realiza presupuestos a corto, mediano o largo plazo, por tal motivo limita la capacidad de anticipar cualquier imprevisto y de proyectar metas económicas.

Se puede establecer que la planeación se realiza de manera empírica a como entran los ingresos, no se observan indicadores que midan la utilidad esperada. En consecuencia, no hay un análisis financiero que permita tomar decisiones para crecer.

Análisis integral de riesgos y oportunidades

La finalidad de este ítem es ver el conocimiento que tiene la Heredera sobre debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que le pueden permitir mejorar y crecer. Luego del análisis se determina que la empresa se ha venido manejando de manera empírica, pero no cuenta con una matriz de riesgos formal, ni estrategias documentadas que le permitan disminuirlos. Se concluye que efectivamente hay un conocimiento sobre el mercado, pero, no se presentan estudios de las debilidades que permitan a futuro convertirlas en fortaleza, cumpliendo con el ciclo de mejora continua.

Análisis Cualitativo Mediante La Matriz DOFA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| Cumplimiento disciplinado de las obligaciones financieras. | Falta de herramientas tecnológicas para control contable y presupuestal. |
| Buen manejo en los costos fijos y control prudente de gastos. | Escasa planeación económica y ausencia de proyecciones a corto, mediano y largo plazo. |
| Buen posicionamiento local y reputación por servicio personalizado. | Dependencia del flujo de ingresos inmediatos (sin reservas o fondos de contingencia). |
| Compromiso con el mantenimiento y orden de las instalaciones. | Falta de medición formal de satisfacción al cliente y desempeño del servicio. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Implementar software contable y digitalización de registros financieros. | Fluctuaciones en la demanda turística y estacionalidad de ingresos. |
| Crecer mediante alianzas con agencias, plataformas de reservas y convenios empresariales. | Daño constante en la vía Bogotá - Villavicencio |
| Diversificar servicios (Estancias largas). | Competencia creciente de alojamientos informales y tipo Airbnb. |
| Fortalecer el marketing digital y la visibilidad online. | Cambios regulatorios o tributarios que afecten el margen financiero. |

Ilustración 3 Creación Propia síntesis del análisis de diagnóstico cualitativo (DOFA)

En la ilustración 3, se muestra el análisis resumido y completo del Apartahotel La Heredera mediante el diagnóstico cualitativo; se observa una gestión financiera cumplida y responsable, con un sistema financiero sencillo, donde se manejan los egresos de tal manera que no superen los ingresos, de este modo hay cumplimiento en las obligaciones financieras y demás. Sin embargo, el diagnóstico nos muestra la falta de implementación de herramientas como presupuestos y análisis de rentabilidad, lo cual influye en el crecimiento del emprendimiento y la sostenibilidad financiera

a largo plazo.

Con respecto al nivel operativo y comercial, sobresale el compromiso con la calidad del servicio al cliente y la reputación de la marca, aunque es importante capacitarse para implementar de manera más técnica y profesional la dirección de la Heredera, de tal manera que la nueva información recolectada permita tomar decisiones basadas en indicadores financieros y no solo de manera empírica.

Diagnostico cuantitativo

Este diagnóstico tiene el objetivo de evaluar, la estructura de costos y gastos operacionales del Apartahotel La Heredera, mediante sus estados financieros del año 2024, e identificar el manejo financiero que se le está dando al emprendimiento, para la toma de decisiones de crecimiento y sostenibilidad monetaria.

La información fue adquirida a partir de los estados financieros a diciembre de 2024, complementada con los indicadores de mercadeo y gestión, indicadores de ocupación y demanda e indicadores de eficiencia operativa, contenidos como anexos en la presente investigación.

Análisis de la estructura de costos

Tras la valoración interpretativa de los estados financieros y demás información adquirida, se pone en evidencia que aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de las operaciones representan un porcentaje bastante alto.

Entre los principales rubros fijos mensuales se encuentran:

| | |
|---|---|
| Alquiler: | \$500.000 mensuales |
| Sueldo administrativo (Vivi): | \$1.500.000 mensuales |
| Servicios públicos (agua, luz, gas): | aproximadamente \$783.000 en conjunto |
| Costos variables promedio: | \$670.000 mensuales (aseo, mantenimiento, obsequios y publicidad) |

Ilustración 4 Elaboración Propia, estructura de los principales rubros mensuales de costos

En la ilustración 4, se ve reflejado, de manera general, los costos totales mensuales, los cuales en promedio son \$ 3.453.000, de los cuales el 64% corresponde a costos operativos y el 36 % en costos variables.

Análisis de los resultados

1. Estructura de costos:

Tras diagnosticar la estructura financiera que maneja la Heredera, se logra identificar un porcentaje superior al 64%, en los costos fijos, lo que permite ver estabilidad en sus operaciones, sin embargo, alerta que en las temporadas bajas, cuando los ingresos se ven reducidos significativamente, el negocio puede presentar dificultades para cubrir sus costos operativos, lo que a largo plazo puede afectar la rentabilidad del emprendimiento. Para que esta estructura de costos sea viable, es necesario mantener un flujo de ingresos constante (aumentar el porcentaje de ocupación) de esta manera se evita llegar a pérdidas.

2. Rentabilidad

operativa:

Tras medir la eficiencia del apartahotel para generar ingresos, se determina, que el apartahotel cuenta con una ocupación máxima de 5 aparta estudios amoblados (22 personas en total), lo que demuestra que el establecimiento es autosostenible, siempre y cuando se cumpla con el punto de equilibrio y se maneje una ocupación superior al 60%. Sin embargo, en temporada de bajos ingresos, se puede ver afectada su liquidez.

3. Comportamiento de gastos variables:

Para el caso de los costos variables (Aseo, mantenimiento y obsequios), se puede observar un manejo prudente, de tal manera que no se ve afectada, la calidad del servicio. Sin embargo, al no tener un presupuesto establecido, no hay comparativos por tanto limita el ciclo de mejora continua.

4. Liquidez

y

sostenibilidad:

A diciembre de 2024, no presenta pasivos financieros a largo plazo, y el **Activo/ pasivo = Razón corriente:** marca un 0.41, lo que indica que por cada peso de deuda a corto plazo, solo hay \$0.41 disponibles en activos líquidos.

Razón corriente > 1 , indica que la empresa puede cubrir sus pasivos corrientes, (Gerencie.com, 2022), sin embargo, se denota < 1 , para el caso de la Heredera, lo que sugiere, una capacidad limitada para cubrir obligaciones inmediatas. Aunque no hay pasivos financieros de alto riesgo, la falta de fondos de reservas para cualquier imprevisto puede estar afectando la liquidez inmediata de la microempresa.

Matriz DOFA Financiera

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| Liquidez operativa estable. | Falta de planificación y presupuestos financieros. |
| Bajo nivel de endeudamiento. | Alta rigidez de los costos fijos. |
| Costos y gastos controlados. | Dependencia directa de la ocupación. |
| Patrimonio propio sin compromisos crediticios. | Ausencia de reservas para reinversión o contingencias. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Implementar herramientas digitales de control financiero. | Disminución de la demanda turística por factores externos. |
| Acceder a créditos para mejora de infraestructura o expansión. | Competencia informal y plataformas digitales (Airbnb). |
| Crear alianzas con agencias y empresas para mejorar la ocupación. | Incremento en los costos de servicios básicos. |
| Diversificar servicios complementarios para aumentar ingresos. | Cambios económicos o normativos que afecten el turismo. |

Ilustración 5 Elaboración Propia, matriz DOFA financiera.

En la ilustración 5, se puede observar las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, aplicadas en Apartahotel La Heredera, entre ella se tiene una estructura de costos plenamente identificada y bajo nivel de endeudamiento. Sin embargo, a pesar de que la gerencia es responsable y moderada con los flujos de efectivo, presenta un alto nivel de dependencia a la ocupación, para mantener rentabilidad y la ausencia total de planificación de presupuestos, lo que afecta de manera negativa las finanzas.

En conclusión, el diagnóstico cuantitativo permitió poner en evidencia, que el Apartahotel La Heredera presenta una estructura financiera sólida, dependiente del nivel de ocupación del apartahotel.

El control de gastos ha sido administrado de manera responsable y prudente, sin embargo en los estados financieros, se puede evidenciar la ausencia de herramientas que conlleven a una planificación (presupuestos) y un seguimiento que permitan ser sostenibles a largo plazo. Se requiere fortalecer implementar una su gestión financiera, que presente presupuestos, análisis de rentabilidad y construcción de fondos de reserva que garantizar la sostenibilidad en el mercado.

Síntesis

Diagnosticar la estructura financiera del Apartahotel La Heredera, permitió identificar oportunidades de mejora en la distribución y control de los recursos, ya que se logró determinar que la microempresa maneja sus finanzas de manera responsable, comprometida y sostenible, dentro de lo normal, presenta un control aceptable de gastos variables, cumplimiento de obligaciones y ausencia de deuda financiera significativa.

Sin embargo, muestra una alta dependencia de la ocupación, lo que afecta su estructura de costos fijos, puesto que representa un 64% del total de los costos y gastos, adicional no tiene un sistema de presupuestos lo que afecta la liquidez inmediata. Una vez establecido el precio de venta y el punto de equilibrio, se sugiere aumentar la ocupación y/o manejar diferentes fuentes de ingresos, que permitan sostener el negocio en temporadas bajas.

Mejoras Identificadas

A partir del diagnóstico, realizado, se pueden observar las siguientes mejoras:

1. Implementación de un sistema contable con indicadores de desempeño (KPI).
2. Implementar un presupuesto mensual, que permita llevar el control de gastos y costos.
3. Crear un fondo de emergencia que equivalga a 2–3 meses operaciones del Apartahotel La Heredera.
4. Establecer una estrategia de comercialización digital y precios dinámicos, que permita llegar al público objetivo.
5. Implementar nuevas fuentes de ingresos
6. Crear un cronograma, para los mantenimientos preventivos y crear un formulario o una estrategia que permita medir la satisfacción del cliente.

Conclusión del capítulo

La Heredera actualmente es un emprendimiento, con potencial de crecimiento, puesto que tiene como sus principales fortalezas, un buen control operativo, cumple con sus obligaciones y presenta ausencia de endeudamiento a largo plazo. Sin embargo, si se desea crecer y ser sostenible en el mercado, se deben hacer algunos cambios, entre ellos tener una gestión más profesional y estratégica (crear presupuestos, indicadores, reservas, digitalización y diversificación de ingresos). Las mejoras propuestas en este capítulo, pueden considerarse como el inicio para el segundo objetivo de investigación: Proponer plan estratégico de control de costos y gastos para la gestión financiera del Apartahotel la Heredera para la optimización de los recursos, rentabilidad y la sostenibilidad.

Capítulo 2

Estructura Plan Estratégico De Control De Costos Y Gastos Para La Gestión Financiera De Apartahotel La Heredera

A continuación, en la ilustración 6 se presenta las estrategias y planes de acción, que son la base para la estructura del plan estratégico durante 6 meses, que conlleva al fortalecimiento financiero de Apartahotel *La Heredera*, el cual contribuye con la sostenibilidad económica del establecimiento a través del tiempo.

| Estrategias y Planes de Acción | |
|--|---|
| Estrategia 1. Fortalecimiento Financiero | Estrategia 2. Diversificación de Ingresos |
| Acciones: | Acciones: |
| Diseñar presupuestos anuales y mensuales con control de ejecución. | Ofrecer servicios complementarios: lavandería externa y convenios con restaurantes. |
| Implementar un software de gestión financiera (o un excel) | Crear paquetes “Todo Incluido” para fines de semana o parejas. |
| Establecer un fondo de reserva con el 10% de los ingresos mensuales. | Promover convenios con agencias locales y plataformas digitales. |
| Indicadores: | Indicadores: |
| % de cumplimiento presupuestal. | Ingreso adicional por servicios complementarios. |
| Valor acumulado del fondo de reserva. | Número de alianzas activas. |
| Estrategia 3. Optimización de Costos | Estrategia 4. Fidelización y Alianzas |
| Acciones: | Acciones: |
| Implementar prácticas sostenibles de ahorro energético y de agua. | Desarrollar un programa de lealtad para huéspedes frecuentes. |
| Controlar inventarios y rotación de insumos. | Firmar convenios con empresas locales y regionales para estancias corporativas. |
| Indicadores: | Indicadores: |
| Porcentaje de reducción de costos operativos. | Implementar una base de datos de clientes y CRM . |
| Ahorro mensual en consumo de servicios públicos. | Indicadores: |
| | Tasa de repetición de clientes. |
| | Número de convenios firmados. |

Ilustración 6 elaboración propia

Apartahotel la heredera es una propuesta familiar, que ingreso hace 9 años al mercado hotelero en Villavicencio. Inicialmente ofreciendo 4 apartaestudios totalmente amoblados, hoy en día son 5 apartaestudios y una habitación amoblada, (tienen un plan de expansión de 3 apartaestudios más), están ubicados en un barrio residencial, lo que los hace un ambiente familiar ideal para descansar, cumplimiento con su propuesta única de valor, de un ambiente tranquilo y hogareño. Adicional en la parte financiera presenta una estructura de gastos, costos y utilidad bien identificada, ha sido administrado con medida, por tal motivo no presenta un alto nivel de endeudamiento, muestra prudencia en el manejo de los flujos de efectivo; sin embargo, presenta varios retos para el manejo de la ocupación y no presenta manejo de presupuestos ni fondo de reservas lo que puede afectar su sostenibilidad.

De acuerdo con la información suministrada se determina el siguiente plan estratégico con actividades durante los próximos 6 meses.

Plan estratégico

| Eje Estratégico | Objetivo Específico | Estrategias / Acciones | Indicador (KPI) | Responsable | Plazo |
|---|---|--|---|------------------------------|---------|
| 1. Planeación financiera | Implementar herramientas de presupuestación y control de gastos | <ul style="list-style-type: none"> * Elaborar presupuesto mensual de ingresos y gastos. * Crear flujo de caja proyectado. * Establecer fondo de reserva del 5% mensual. | Presupuesto aprobado y actualizado mensualmente | Gerencia / Contabilidad | Mes 1–2 |
| 2. Eficiencia operativa | Reducir costos fijos en un 10% | <ul style="list-style-type: none"> * Revisar contratos y proveedores. * Implementar medidas de ahorro energético. * Controlar consumos de insumos. | % reducción de costos operativos | Administración | Mes 2–4 |
| 3. Gestión comercial y ocupación | Aumentar ocupación promedio en 15% | <ul style="list-style-type: none"> * Campañas de marketing digital. * Convenios con agencias y empresas locales. * Promociones en temporada baja. | Tasa de ocupación mensual | Mercadeo / Recepción | Mes 2–6 |
| 4. Organización interna | Formalizar procesos administrativos y financieros | <ul style="list-style-type: none"> * Crear manual de funciones. * Capacitar al personal en control de costos y servicio. * Definir protocolos de registro contable. | Manual operativo aprobado | Dirección / Recursos Humanos | Mes 3–5 |
| 5. Evaluación y mejora continua | Implementar un sistema de monitoreo financiero trimestral | <ul style="list-style-type: none"> * Evaluar indicadores y ajustar presupuestos. * Revisar cumplimiento de metas. | Informe trimestral de control financiero | Gerencia | Mes 5–6 |

Ilustración 7 elaboración propia

En la ilustración 7 se da como prioridad a las siguientes líneas de acción:

1. Solvencia financiera, con la cual se propone implementar presupuestos mensuales en los cuales se debe tener en cuenta un fondo de reserva.
2. Eficiencia de procesos, se sugiere reducir los costos variables y buscar una compra de cartera que permita disminuirlos y el manejo de la tecnología para la digitalización de procesos.
3. Alianzas estratégicas, que tienen como fin, obtener nuevos clientes para mantener la ocupación constante.

Por tanto, en la ilustración 8 se sugiere, para medir los resultados del plan estratégico y su efectividad los siguientes KPIS.

| Indicadores De Gestion KPIS | | |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Indicador | Meta a 6 meses | Frecuencia de seguimiento |
| Tasa de ocupación mensual | Incremento del 15% | Mensual |
| Margen neto de utilidad | ≥ 20% | Trimestral |
| Cumplimiento del presupuesto | 90% | Mensual |
| Nivel de fondo de reserva | 10% de ingresos acumulados | Mensual |
| Reducción de costos operativos | 10% | Semestral |

Ilustración 8 elaboración propia

Cronograma

En la ilustración 9 Se propone el siguiente cronograma de actividades

| Plazo | Actividades clave | Responsable |
|-----------------------------------|---|-----------------------------|
| Corto plazo (0–6 meses) | Implementación del presupuesto, fondo de reserva y control de gastos. | Gerencia / Contabilidad |
| Mediano plazo (6–18 meses) | Digitalización de procesos y alianzas corporativas. | Administración / Tecnología |
| Largo plazo (18–36 meses) | Consolidación de sostenibilidad financiera y expansión de servicios. | Dirección General |

Ilustración 9 elaboración propia

En la ilustración 10, se denota el siguiente presupuesto, para poder llevar a cabo este plan de trabajo estratégico:

| Concepto | Descripción | Valor estimado (COP) |
|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------|
| Software de gestión financiera Siigo | Licencia anual | \$ 1.200.000 |
| Capacitación del personal | Talleres financieros y de servicio | \$ 800.000 |
| Campañas de marketing | Promociones y redes sociales | \$ 1.000.000 |
| Fondo de reserva inicial | 10% de ingresos netos mensuales | \$ 2.000.000 |
| Total estimado inicial | | \$ 5.000.000 |

Ilustración 10 elaboración propia

El plan estratégico propuesto, tiene como base la matriz DOFA, que se deriva del diagnóstico financiero realizado al apartahotel la Heredera. Se sugiere una implementación en aproximados 6 meses, que permita pasar de un modelo organizacional basado en experiencia a uno basado en indicadores de gestión.

Conclusión del capítulo

Se propone un plan estratégico de control de gastos y costos, dando cumplimiento al segundo objetivo de este estudio de caso, con la finalidad de fortalecer la estructura financiera, del apartahotel la heredera, reduciendo las debilidades que presenta al depender de la ocupación y consolidar su rentabilidad mediante una administración basada en indicadores de gestión, que serán proyectados a seis meses.

Bibliografía

- Alberto, P. M. (2023). *Costos operativos y rentabilidad de la Asociación “Asesagra” del cantón Jipijapa, periodo 2018-2021*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152136>
- Alcaldía De Villavicencio. (11 de 12 de 2024). *Villavicencio, un destino turístico en constante crecimiento*. Obtenido de <https://villavicencio.gov.co/villavicencio-un-destino-turistico-en-constante-crecimiento/#:~:text=Los%20resultados%20obtenidos%20en%202024,la%20ciudad%20en%20redes%20sociales>.
- Arguello-Montenegro, C. R. (2024). *Contabilidad de Costos y business intelligence para la toma de decisiones en empresas turísticas*. Obtenido de <https://rperspectivasinvestigativas.org/index.php/multidisciplinaria/article/view/218>
- Banco BBVA. (13 de 08 de 2024). *Qué son las finanzas personales y corporativas: similitudes y diferencias*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-son-las-finanzas-personales-y-corporativas-similitudes-y-diferencias/>
- Banco De La Republica. (s.f.). *Formalizando la informalidad empresarial en Colombia*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/node/25547>
- Bayardo, W. R. (2020). *El costeo Basado En Actividades*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/733/free/ovas_statics/unid6/PDF_Espanol/Costeo_Basado_Actividades.pdf?utm_source
- Castelblanco, O. E. (2019). *Costos Empresariales: Manejo Financiero Y Gerencial*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/poligranspecoe/125754?page=33>
- Colín, J. G. (2019). *Contabilidad De Costos Plus*. Obtenido de McGraw Hill - Plus Libro Interactivo: <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
- Costos Y Gestion Empresarial : Incluye Costos En ERP*. (2016). Obtenido de Ricardo Laporta: <https://elibro.net/es/ereader/poligranspecoe/114323?page=42>

- DANE. (2023). *Encuesta Anual De Servicios*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>
- E.I.R.L, R. &. (2023). *Los costos de ventas y su efecto en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del Perú caso*. Obtenido de <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/37282>
- Enrique, Z. G. (2020). *Análisis Financiero Para La Toma De Decisiones*. Obtenido de Finanzas: <https://elibro.net/es/lc/poligranspecoe/titulos/129216>
- Espinoza Castillo, M. M. (2016). *Análisis de costos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Hotelera Alpamayo Peru E.I.R.L. de la ciudad de Huaraz*. Obtenido de <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/2316>
- Espinoza Castillo, P. (2019). *Sistema de costos y su relación con la rentabilidad en la Microempresa de Servicio Hospedaje Ate Vitarte 2017*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12848/881>
- Estupiñan Gaitan, R. (2020). *Analisis Financiero Y De Gestion*. Obtenido de Ecoe ediciones: <https://elibro.net/es/lc/poligranspecoe/titulos/129218>
- Gerencie.com. (19 de 02 de 2022). *Razón Corriente*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/razon-corriente.html>
- González Tigrero, M. F. (2023). *Determinación de los costos por servicios de hospedaje en el hostel Bambino en la comuna Olón, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11630>
- Gonzalez, E. F. (2021). *Diseño de un modelo de costos basado en actividades aplicado a procesos logísticos. Caso: empresa del sector alimenticio tradicional*. Obtenido de <https://revistas.eia.edu.co/index.php/reveia/article/view/1512>
- Lainez Segura, D. O. (3 de mayo de 2023). *Costos de servicios de alojamiento para la asignación de precios en el hotel Alebrijes de la comuna Montañita*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9474>

- Libre Text. (2020). *Variaciones De Costos Basados En Actividades (ABC)*. Obtenido de Asignacion De Costos Por Departamento:
https://espanol.libretexts.org/Negocio/Contabilidad/Libro%3A_Contabilidad_Gerencial/03%3A_%C2%BFC%C3%B3mo_utiliza_una_organizaci%C3%B3n_los_costos_basados_en_actividades_para_asignar_costos_generales%3F/3.08%3A_Variaciones_de_Costos_Basados_en_Actividades
- Losada C.M.H Y Batista, A. (2019). *El Control de Gestión en hoteles cubanos que trabajan bajo la modalidad de "Todo incluido"*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://core.ac.uk/download/pdf/304203405.pdf>
- Lucio, R. H.-S.-C.-P. (2014). *Metodología De La Investigación* . Obtenido de Los enfoques cualitativos y cuantitativos de la investigacion cientifica:
<https://poligran.sharepoint.com/sites/metodosdiurno/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fmetodosdiurno%2FDocumentos%20compartidos%2FMetodologi%CC%81a%20de%20la%20Investigacio%CC%81n%20%2Dsampieri%2D%206ta%20edicion%2Epdf&parent=%2Fsi>
- Maticurena Quijije, R. I. (2021). *Los costos de producción y su influencia en la rentabilidad operativa en el Hotel Radisson de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/1492>
- Ministerio de tecnologías De La Informacion Y Las Comunicaciones. MinTic. (2024). *Prestadores De Servicios Turistico*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.mincit.gov.co/getattachment/f7c53ff0-36c2-435b-884c-bb5e847f8866/Prestadores-de-servicios-turisticos-%E2%80%93-Definiciones.aspx>
- Montenegro, C. R. (11 de 2024). *Contabilidad de Costos y inteligencia de negocios para la toma de decisiones en empresas turísticas*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/384140010_Contabilidad_de_Costos_y_busines_intelligence_para_la_toma_de_decisiones_en_empresas_turisticas_Cost_accounting_and_business_intelligence_for_decision_making_in_tourism_companies

- Moreno Hernandez, J. C. (2024). *Optimización de Costos y Mejora de Rentabilidad en el Área de Habitaciones del Hotel Chicamocha a través del Costeo ABC*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/items/bab94a8d-45c8-4bda-bf33-cfaf3ba500bb>
- Moreno, M. (2009). *Evaluacion Financiera Y Operacional: Aplicada En Pymes Hoteleras*. Obtenido de Revista Escuela De Administracion De Negocios: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/206/20612980003.pdf>
- Morillo Moreno, M. C. (2011). *sistemas de Costos Convencionales para establecimientos de alojamiento Turístico*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545891012.pdf>
- Morillo-Moreno, M. C. (2017). *Sistema De Costos Basado En Actividades En Hoteles 4 Estrellas Del Estado De Mérida*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512017000200091&script=sci_arttext
- Reyes Borbor, E. A. (2017). *Costos de alojamiento y la rentabilidad del Hotel Caridi Chipipe del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4728>
- Rincón Soto, C. A. (2011). *Guía de costos para micro y pequeños empresarios: una manera fácil y sencilla de crecer*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/poligranspecoe/69180?page=27>
- Roca, E. F. (1986). *El Diagnostico Financiero*. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/42779771>
- Santos Franco, C. A. (2017). *Costo de servicio de hospedaje y la rentabilidad del hotel Marvento II del cantón Salinas, provincia de Santa Elena*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4659>
- Solís-Muño, J. B. (2025). *Contabilidad de costos para la toma de decisiones estratégicas en la cadena agroindustrial de Tungurahua*. Obtenido de <https://mail.rperspectivasinvestigativas.org/index.php/multidisciplinaria/article/view/347>

Valencia, G. S. (2017). *Contabilidad De Costos Con Aproximacion A Las Normas Internacionales*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/poligranspecoe/70475?page=32>