

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA ESTRUCTURACIÓN DE CENTROS DE
COSTOS EN TIERRA HOTELS: UN ENFOQUE EN LA OPTIMIZACIÓN DE
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES POR ÁREA.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

BENJAMÍN IGNACIO MARTÍNEZ GUTIÉRREZ

PROFESOR GUÍA:

JUAN FELIPE ESPINOSA CRISTIA

PROFESOR CORREFERENTE:

SERGIO ROBERTO MUÑOZ ARRIAGADA

VALPARAÍSO, CHILE, 08 DE AGOSTO DE 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado;

Título del trabajo:

Nombre del candidato(a): Benjamín Ignacio Martínez Gutiérrez

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Casa Central Valparaíso ; Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Juan Felipe Espinosa Cristia, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 04-08-2025

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 04-08-2025

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TABLA DE CONTENIDO

1. AGRADECIMIENTOS
2. RESUMEN EJECUTIVO
3. INTRODUCCIÓN
4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
5. OBJETIVOS
 - 5.1 Objetivo general
 - 5.2 Objetivos específicos
6. METODOLOGÍA
7. MARCO TEÓRICO
 - 7.1 Gestión basada en el valor
 - 7.2 Fundamentos teóricos de la gestión de costos
 - 7.3 Presupuestos
 - 7.4 Hotelería: Conceptos aplicados
 - 7.5 Experiencia del cliente
 - 7.6 Gestión del cambio
8. CAPÍTULO 1: LA EMPRESA
 - 8.1 Información general
 - 8.2 Misión, visión y valores
 - 8.3 Modelo de negocios
 - 8.4 Estructura organizacional
 - 8.5 Importancia del área de Control de Gestión

9. CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL

9.1 Identificación e impacto en costos operacionales de los Cecos

9.2 Listado de Cecos

9.3 Reunión con contabilidad: Aclaración y funcionamiento de Cecos.

10. CAPÍTULO 3: MEJORA DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS POR ÁREA

10.1 Lineamientos para crear o eliminar Cecos

10.2 Elaboración del presupuesto: Situación Actual

10.3 Etapas para la elaboración del presupuesto

11. CAPÍTULO 4: MATRIZ DE INGRESO DE DATOS Y EXPLICACIÓN DEL MODELO DE CECOS PARA LAS ÁREAS

11.1 Matriz de ingreso de datos

11.2 Explicación del modelo de Cecos e importancia en las áreas

12. CONCLUSIONES

13. RECOMENDACIONES

14. REFERENCIAS

1. AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Tierra Hotels y a su Gerente General Pablo Lundahl, por brindarme la oportunidad de desarrollar esta memoria en su organización; un espacio que constantemente busca la mejora continua. En particular, agradezco profundamente al equipo de Control de Gestión: Emily Alfaro, Pamela Manzur y William Aguilar; este último no fue solo mi supervisor durante la práctica y el desarrollo de esta memoria, sino también un apoyo constante, siempre dispuesto a orientarme con generosidad y compromiso.

También deseo agradecer al profesor guía, Juan Felipe Espinosa, por su acompañamiento durante todo este proceso, su orientación oportuna y su valiosa retroalimentación. A Sergio Muñoz, mi profesor correferente por su disposición permanente a colaborar y aportar desde su experiencia.

A mis amigos y compañeros de la universidad, que estuvieron ahí en cada etapa de este recorrido académico y que hicieron mucho más llevaderos los desafíos del camino: Valeria Torres, Sebastián Hernández y Caherina Cortés, gracias por su apoyo, su compañía y por todos los momentos compartidos que hoy se transforman en recuerdos entrañables.

A mis amigos de toda la vida, Pablo Leal y Basthian Godoy, gracias por su amistad incondicional. Saber que siempre están ahí, a pesar del tiempo y la distancia, ha sido un gran soporte emocional.

Quiero agradecer también a Pamela Hoy, Catalina Hoy y Liliana Martínez, por abrirme las puertas de su hogar durante estos dos últimos años. Gracias por su hospitalidad, por hacerme sentir parte de la familia, y por todos los gestos de cariño que marcaron este tiempo.

A Fernando Jiménez, por haber estado presente desde mis primeras etapas de crecimiento, siempre dispuesto a apoyar con generosidad y cercanía.

A mi familia, mi refugio y mi mayor sostén. A mi abuela Ivonne Guzmán y a mi tía Liliana Martínez, por su preocupación constante, por su alegría contagiosa y por acompañarme en este camino con amor incondicional.

A mi padre, Marco Martínez, gracias por ser un pilar inquebrantable de alegría, confianza y optimismo en mi vida. Siempre has estado presente con palabras de aliento, con una sonrisa oportuna y con ese apoyo incondicional que solo un padre comprometido puede entregar. Tus consejos, tu forma de ver la vida con humor incluso en los momentos más tensos, y tu constante disposición a acompañarme en cada decisión importante, han sido fundamentales para que pudiera avanzar con seguridad.

Y, finalmente, a quien más me ha marcado en este proceso: mi madre, Gloria Gutiérrez. Su fortaleza, su dedicación y su amor han sido el motor que me ha impulsado a lo largo de toda mi vida. Ha estado en los días buenos y en los difíciles, dando todo de sí para que yo pudiera llegar hasta aquí. Su sacrificio, entrega y cuidado constante (tanto en lo material como en lo emocional) son el fundamento de todo lo que hoy logro. Este trabajo también es suyo. Gracias, mamá.

2. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como propósito proponer un modelo que permita mejorar la elaboración y control del presupuesto en Tierra Hotels, con especial énfasis en la participación de las distintas áreas operativas y de soporte. El diagnóstico inicial evidenció que actualmente el presupuesto es elaborado casi en su totalidad por el área de Control de Gestión, con apoyo puntual de Finanzas y del Gerente General, lo que genera una falta de autonomía en las áreas, escaso entendimiento sobre sus propios gastos y una duplicidad de funciones en Control de Gestión, que termina siendo juez y parte en el proceso.

Ante esta problemática, se propone una solución centrada en el rediseño de la estructura de centros de costos y la implementación de una matriz de ingreso de datos, que permita distribuir responsabilidades presupuestarias a las distintas áreas. El enfoque no busca un cambio drástico ni la incorporación de tecnologías complejas, sino más bien una mejora en los procesos existentes mediante herramientas conocidas, como lo es, por ejemplo, Excel; asegurando así una implementación más fluida y realista.

La propuesta incluye tres componentes principales: primero, una serie de lineamientos para la creación, mantención o eliminación de centros de costos, orientados a optimizar la estructura contable y facilitar el análisis posterior; segundo, el diseño de una matriz de datos con criterios de restricción y validación que aseguren la calidad de la información ingresada por cada responsable; y tercero, una estrategia de acompañamiento que permita a las personas comprender el sentido del proceso, promoviendo así su compromiso y colaboración.

Si bien se trata de una propuesta que no se ha implementado aún y por tanto no se presentan resultados cuantitativos, su valor radica en ofrecer una solución concreta, realista y adaptable para enfrentar una problemática común en muchas organizaciones. Además, plantea una mirada de largo plazo que apunta a mejorar la eficiencia, la transparencia y el control financiero, fortaleciendo la toma de decisiones informadas tanto a nivel operativo como estratégico.

Este trabajo, por lo tanto, no solo aporta a la gestión interna de Tierra Hotels, sino que también puede ser replicado o adaptado por otras empresas que enfrenten desafíos similares

en torno a la planificación presupuestaria, la descentralización del control de gastos y la necesidad de contar con estructuras más claras y funcionales de costos por área.

3. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este proyecto de memoria es revisar y fortalecer la estructura de centros de costos por área en Tierra Hotels, en base a un trabajo colaborativo con las distintas unidades de la organización. Si bien actualmente existe una estructura funcional, el propósito es conversar con cada área, comprender sus necesidades y dificultades (dolores), y proponer reformas que mejoren la asignación de recursos y la gestión presupuestaria. En caso de que las propuestas sean validadas y útiles, se espera que puedan ser implementadas dentro de los procesos internos.

Para comenzar, se entrega un contexto general de la organización, donde se describe su modelo de negocios, su estructura organizacional y otras características relevantes. Esto busca ayudar a entender mejor el funcionamiento de la empresa y darle sentido al proyecto que se desarrolla a lo largo del documento.

En cuanto al trabajo específico, se plantean tres grandes objetivos. El primero es realizar un diagnóstico que permita identificar las áreas existentes y clasificarlas según su impacto en los costos de la empresa. A partir de esta base, el segundo objetivo consiste en proponer un diseño de una estructura de costos que permita asignar de mejor manera los recursos, generar mayor eficiencia y establecer la responsabilidad de cada área en la gestión de sus propios presupuestos. Con el tiempo, esta estructura también serviría como base para evaluar el desempeño de cada departamento.

Por último, para asegurar una correcta implementación, se propone desarrollar un modelo estandarizado para el ingreso de datos. Esto consiste en entregar a cada área una matriz que permita cargar su información de manera ordenada y uniforme en los sistemas de la empresa. De esta forma, todas las áreas registrarían sus datos siguiendo el mismo formato, lo que facilitaría la consolidación y el análisis posterior de la información. Además de ello, cada departamento podrá elaborar su presupuesto de manera más consciente, gestionar mejor sus recursos y asumir un rol más activo en la toma de decisiones.

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente, el presupuesto en Tierra Hotels es elaborado principalmente por el área de Control de Gestión, en conjunto con Finanzas y la Gerencia General. Este proceso se basa en el análisis histórico de las cuentas contables, a las cuales se les aplica un reajuste por inflación. Complementariamente, se realizan consultas a las distintas áreas operativas con el fin de recoger información relevante sobre proveedores, servicios y otros gastos, buscando así elaborar un presupuesto que refleje de manera más precisa la realidad operacional.

Si bien este método ha sido funcional y ha permitido sostener la planificación financiera de la organización, presenta una debilidad estructural que debe ser abordada con urgencia: el área de Control de Gestión, además de controlar y monitorear el cumplimiento presupuestario, también es quien lo elabora. Esto implica que actúa como juez y parte en un proceso que requiere objetividad, lo cual inevitablemente puede afectar la imparcialidad en la fiscalización y limitar la capacidad de identificar mejoras reales.

Sumado a lo anterior, cada área conoce en profundidad su propia operación, sus necesidades específicas y las proyecciones de gasto que se avecinan. Dejar fuera a estos actores del diseño presupuestario implica no solo desperdiciar ese conocimiento valioso, sino también quitarles protagonismo en la gestión de sus propios recursos. En un entorno competitivo y dinámico como el actual, esto puede derivar en una asignación ineficiente de los recursos y una baja capacidad de respuesta ante contingencias o cambios estratégicos.

La consecuencia directa de este modelo centralizado ha sido la ausencia de una estructura clara y detallada de costos por área, lo que repercute negativamente en la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas. Las áreas, al no contar con información precisa y actualizada, enfrentan dificultades para planificar sus actividades, negociar con proveedores o evaluar el cumplimiento de sus objetivos. En suma, se genera una dependencia excesiva del área de Control de Gestión, lo cual no solo sobrecarga a dicha unidad, sino que también limita la autonomía, la transparencia y la eficiencia del proceso presupuestario en su conjunto.

En este contexto, se hace evidente la necesidad de avanzar hacia un modelo más participativo y descentralizado, en el cual cada área asuma un rol más activo en la construcción y seguimiento de su presupuesto. Esto no solo promoverá una mejor asignación de recursos, sino que también fortalecerá la cultura de responsabilidad financiera en todos los niveles de la organización.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

- Desarrollar en un período de tres meses y medio una propuesta de mejora a la estructura de costos por área en Tierra Hotels, que permita una gestión eficiente de los recursos, facilitando la toma de decisiones estratégicas, la planificación presupuestaria y la evaluación del desempeño de cada departamento.

5.2. Objetivos específicos

- Identificar y clasificar las actividades propias de cada área en Tierra Hotels, analizando su impacto en los costos operacionales y proporcionando una visión clara del estado actual de la asignación de recursos.
- Proponer una mejora en la estructura de costos por área, basada en el mapeo de los procesos clave de la empresa y en un trabajo colaborativo con las distintas áreas operativas y de apoyo. Esta propuesta busca identificar de manera más precisa cómo cada actividad contribuye a la utilización de recursos y al desempeño general de la organización. El objetivo es establecer criterios de asignación de costos más claros, coherentes y representativos, validados con cada unidad, que sirvan de base para una futura elaboración del presupuesto 2026.
- Generar una explicación detallada del modelo de centro de costos, asegurando una visión clara de la asignación de recursos y estableciendo un estándar para el ingreso de datos, de manera que cada área cargue su información de forma estructurada a través de una matriz de ingreso, permitiendo consolidar la carga de datos en un resumen.

6. METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología a utilizar, esta se basa principalmente en el análisis de los datos internos de la empresa y de conversaciones con las diferentes áreas involucradas, para poder establecer una propuesta robusta y realista.

Toda la información que no esté directamente relacionada con costos será abordada en conjunto con el área de Recursos Humanos, con el objetivo de recopilar elementos como organigramas, misión, visión, valores y otros aspectos estratégicos.

Para el desarrollo del objetivo principal del proyecto, se combinará el análisis de información contable con un trabajo de levantamiento cualitativo junto a las distintas áreas de la empresa, principalmente con Contabilidad. Paralelamente, se sostendrán conversaciones con los responsables de cada área para comprender el funcionamiento real de los procesos, identificar problemáticas en la asignación de recursos y validar propuestas de mejora. Este enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, busca que el rediseño de la estructura de costos sea técnicamente robusto, pero también realista y alineado con la operativa interna de la organización.

Respecto al primer objetivo específico, se trabajará con el área de Control de Gestión, tomando datos del libro mayor y del estado de resultados, generando una conexión con Tableau, la cual mostrará los diferentes centros de costos que existen y su impacto en los costos operacionales.

El segundo objetivo específico se centra en proponer como debe realizarse la mejora, las cuales consisten principalmente de un diseño de mejoramiento de los centros de costos. A través de conversaciones, revisión de procesos y levantamiento de información, se busca complementar los datos que actualmente maneja cada área con los que dispone Control de Gestión. Este enfoque colaborativo permitirá robustecer la estructura de costos existente, integrando una mirada más completa y alineada con la realidad operativa de la empresa.

Finalmente, y respondiendo al tercer objetivo específico, se desarrollará una explicación sobre la carga de datos para la elaboración de los presupuestos por cada área, con una estructura común para todas ellas, asegurando así la integración de la información en una

base de datos consolidada. Esto facilitará la elaboración eficiente del presupuesto 2026 para Tierra Hotels.

7. MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye la base sobre la cual se sustenta el desarrollo de este trabajo. Cada uno de los temas abordados cuenta con un respaldo proveniente de investigaciones previas, libros, artículos académicos, entre otros. Comprender el pasado es fundamental para proyectarse hacia el futuro; aunque las condiciones pueden haber cambiado, la historia ofrece valiosas referencias que permiten contextualizar y fundamentar nuestras decisiones.

En este caso, el marco teórico abordará la gestión basada en el valor, destacando su relevancia en el ámbito empresarial. Asimismo, se revisarán teorías relacionadas con costos y presupuestos, que constituyen el eje central de este estudio. Posterior a ello, estos conceptos serán analizados en el contexto específico de la industria hotelera, lo que permitirá una aplicación más concreta y alineada con la realidad del sector. Finalmente se evidencian ciertos conceptos relacionados a la experiencia del cliente, tanto externo como interno, lo cual es clave para entender de mejor forma lo que se busca lograr.

7.1. Gestión basada en el valor

El concepto de valor puede interpretarse de distintas maneras según el contexto en el que se utilice. En términos empresariales, Porter (1985) lo define como la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios que una empresa ofrece. Desde una perspectiva financiera, en cambio, se considera que el valor se genera cuando el retorno sobre el capital invertido supera su costo (Copeland, Koller & Murrin, 2000).

Bajo esta lógica, la gestión basada en el valor surge como un enfoque estratégico que busca garantizar que las decisiones empresariales estén alineadas con la maximización de dicho valor, beneficiando tanto a la organización como a sus accionistas y otros grupos de interés. Su implementación permite evaluar distintas áreas dentro de la empresa, identificando aquellas que contribuyen significativamente al valor generado y aquellas que presentan oportunidades de mejora. A partir de este análisis, es posible optimizar procesos, reducir ineficiencias y fortalecer la competitividad en el mercado (Barcia, 2007).

Entre los principales beneficios de adoptar una gestión basada en el valor se encuentran: a) Mayor eficiencia operativa, lo que permite diferenciarse de la competencia. b) Generación de confianza en inversionistas y otros actores clave. c) Incremento en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. d) Mejor entendimiento dentro de cada área sobre su aporte al valor total de la empresa, facilitando una gestión más efectiva de presupuestos y costos.

Este último punto resulta especialmente relevante para el presente estudio, ya que permite un análisis más preciso de cómo se distribuyen los recursos dentro de la empresa y cómo estos pueden optimizarse para mejorar el desempeño global. Esto podría generar una ventaja competitiva importante, ya que no solo estamos hablando del rubro en el cual se desempeña la empresa, sino que también de la gestión interna.

En el caso de una empresa hotelera como Tierra, la gestión basada en el valor no solo sirve como guía estratégica, sino que también orienta la elección de herramientas concretas para el análisis de costos y la elaboración de presupuestos. Al tener como objetivo maximizar el valor, se vuelve relevante aplicar metodologías que permitan entender con mayor claridad cómo se generan los costos en cada área del negocio. Por ejemplo, el costeo por actividades permite asignar los gastos de forma más precisa a servicios específicos como alojamiento, excursiones o alimentos y bebidas. Del mismo modo, utilizar presupuestos basados en variables clave del negocio, como la ocupación proyectada o los ingresos por segmento, permite adaptar la planificación a la realidad operativa de cada temporada. En este sentido, la gestión basada en el valor no solo influye en las decisiones estratégicas, sino también en cómo se gestiona el día a día de la operación, facilitando una mirada más integrada y eficiente.

7.2. Fundamentos teóricos de la gestión de costos

El siguiente esquema presenta de manera simplificada los fundamentos teóricos de la gestión de costos. Comprender estos conceptos es fundamental, ya que constituyen la base para cualquier método que se desee aplicar y permiten un análisis más preciso en etapas posteriores.

Es importante destacar la importancia de estos conceptos; entender que cada empresa dependiendo del giro al cual se dedique puede o no utilizar al pie de la letra lo establecido

por los libros. No todo es color blanco o negro y sin duda, en un entorno con ambientes VUCA (Volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad) se puede tomar lo mejor de cada uno, dejar de lado otros y en base a ello, adecuarlos a lo necesitado.

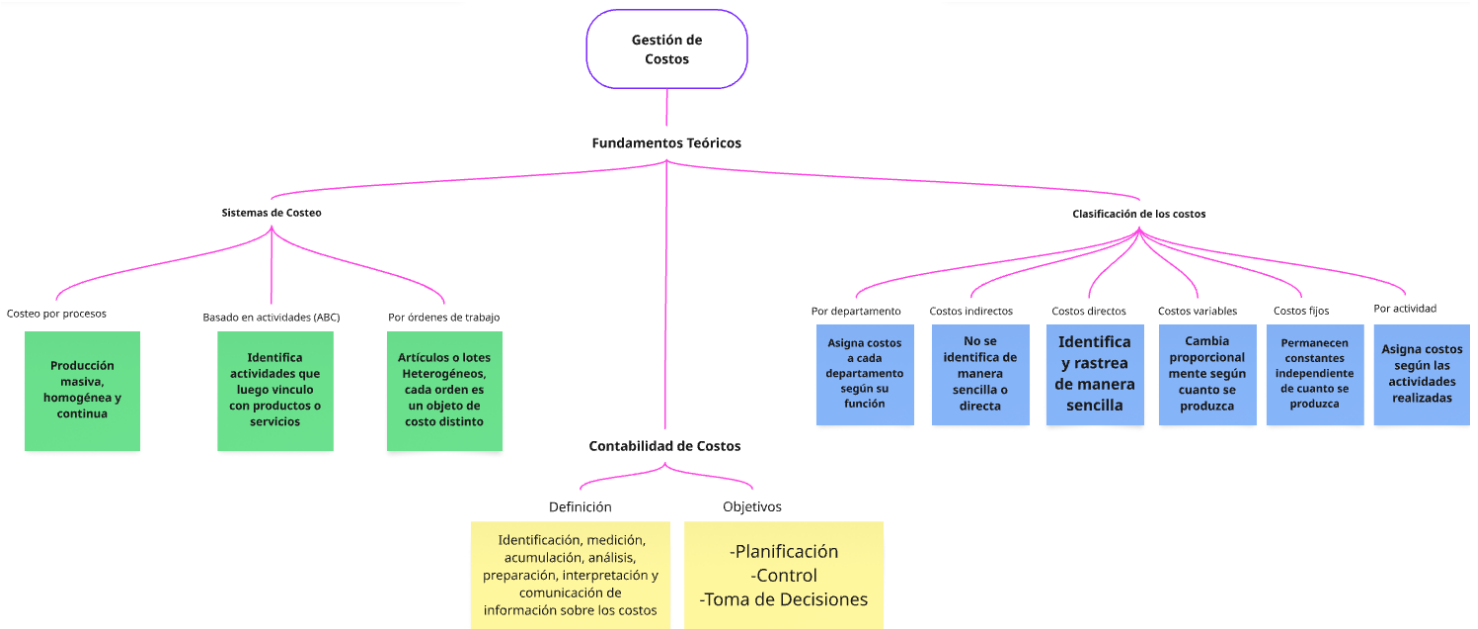


Figura N°1: Esquema Gestión de Costos. Fuente: Elaboración Propia. Basado en Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (16a ed.). Pearson Educación.

La explicación anterior proporciona una base teórica sobre la gestión de costos. Sin embargo, para profundizar en el análisis, es necesario abordar el concepto de centro de costos. Según Horngren, Datar y Rajan (2018, p. 388), un centro de costos es una unidad dentro de una organización en la que un gerente es responsable únicamente de los costos, sin involucrarse directamente en los ingresos.

Esta definición implica que un centro de costos se enfoca exclusivamente en la gestión de sus gastos, sin necesariamente generar ingresos. Además, la responsabilidad recae en una persona o equipo específico. Si solo un centro de costos administra toda la operación de una empresa, las distintas áreas pierden autonomía sobre sus propios costos, lo que puede generar ineficiencias y dificultar una gestión financiera óptima.

Dado esto, ¿cuáles son los beneficios de que cada área funcione como su propio centro de costos?

En primer lugar, permite una visión más clara y detallada de los gastos en los que incurre cada departamento. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta una mayor responsabilidad dentro de cada área, ya que los gerentes y equipos involucrados comprenden mejor el impacto de sus decisiones en la estructura de costos de la empresa.

Como cada área es responsable de gestionar su propio presupuesto, esto también facilita la evaluación de desempeño por cada una de estas y no solo eso, la asignación de recursos puede verse favorecida, entendiendo, por ejemplo, cual de estas necesita mayor inversión (Cárdenas, 2004).

Es un efecto “mariposa”, cada área tiene un control de su propio presupuesto, cada una desarrolla sus estrategias en base a ello y se alinea junto a la empresa; desde la alta dirección se gestiona cual departamento requiere mayor o menor inversión, se genera eficiencia y eficacia y por lo tanto se aumenta la rentabilidad, que es finalmente lo que busca toda empresa al constituirse.

Sin duda, cada uno de estos puntos debe ser evaluado. Como bien se dijo anteriormente, nada es blanco o negro, y toda empresa es distinta tanto en su génesis como al rubro en el que se desempeña, sin embargo, es bueno comprender que ciertas herramientas en su generalidad tienen mayores beneficios que otras y, por lo tanto, siempre una empresa debe aspirar al orden, la eficiencia y la eficacia en su operación.

Ahora bien, aunque estas herramientas tienen un potencial enorme, su implementación en la industria hotelera también presenta ciertos desafíos que no se pueden pasar por alto. Por ejemplo, aplicar un sistema de costeo por actividades (ABC) requiere un nivel de detalle y trazabilidad que puede ser difícil de lograr en hoteles, donde muchas veces los recursos y servicios se comparten entre distintas áreas. Lo mismo ocurre con presupuestos de base cero, que exigen justificar desde cero cada gasto, algo que en entornos dinámicos y estacionales como el hotelero puede ser poco práctico si no se adapta bien. Incluso la idea de que cada área funcione como su propio centro de costos, aunque muy útil para fomentar la responsabilidad y el control, puede volverse compleja si no existen sistemas adecuados de

registro y seguimiento. Aun así, reconocer estas dificultades no significa descartarlas, sino más bien entender cómo ajustarlas a la realidad operativa, sacando el mayor provecho posible sin perder de vista la eficiencia ni la naturaleza propia del negocio.

7.3. Presupuestos

Cuando se habla de presupuestos, es común encontrar distintas definiciones, dependiendo del enfoque que se le dé. Desde una perspectiva política, Wildavsky (1965), en su libro *The Politics of the Budgetary Process*, los describe como una forma de predecir el futuro, relacionando lo que se escribe en los documentos presupuestarios con el comportamiento humano. Es una mirada más filosófica, la cual indica que un presupuesto no es solo un conjunto de números, sino una herramienta que influye en las decisiones y acciones de las personas. Pareciera ser que las personas nunca ven este enfoque; es más común ver su definición en términos de números, sin embargo, es relevante entender este punto, debido a que la organización es un conjunto de personas que buscan un bien en común.

Desde el ámbito económico, la definición tiende a ser más concreta. Horngren, Datar y Rajan (2018) lo explican como un plan financiero cuantitativo que permite a las empresas organizar y controlar sus operaciones. En otras palabras, el presupuesto no es solo una proyección de ingresos y gastos, sino una guía que ayuda a tomar mejores decisiones y a utilizar los recursos de manera más eficiente.

Tener un presupuesto no solo ayuda a organizarse, sino que también aporta una serie de beneficios que lo convierten en una herramienta esencial para cualquier empresa. Independientemente de cómo se implemente, contar con un presupuesto permite gestionar mejor los recursos, tomar decisiones más informadas y asegurar la estabilidad financiera a largo plazo.

Dentro de los beneficios más importantes se encuentran:

- Planificación estratégica y operativa

Si una organización no presenta un presupuesto, es difícil que pueda planificarse. Todo ingreso, costo o gasto, debiese estar presente para hacerse una idea de lo que realmente se busca ejecutar. (Dal Magro and Lavarda, 2015)

- Reduce la incertidumbre

Cuando se tiene una planificación, se puede iterar sobre ella manteniendo rangos que ya están estudiados, por lo cual se logra saber desde o hasta donde se pueden mover ciertos números que sean relevantes para la empresa.

- Facilita la integración organizacional y el uso eficiente de recursos

Según Gómez (2019), este punto está dado también por el poco conocimiento que tienen los propios colaboradores, la falta de inversión y concientización por parte de la alta gerencia.

Al tener un presupuesto, la integración organizacional juega un papel clave. Si los colaboradores no lo comprenden ni lo sienten como parte de su trabajo, difícilmente se logrará la eficiencia deseada. Por ello, como se mencionó anteriormente, la alta gerencia debe considerar la capacitación en esta área no como un gasto, sino como una inversión. Una inversión que fortalece el conocimiento fomenta la transparencia y mejora la eficiencia en la gestión de recursos.

Para llevar a cabo un presupuesto, se tienen diferentes alternativas que se pueden abordar, todo dependerá de factores como tamaño de la empresa, rubro y comodidad frente a lo que se quiere lograr. En base a esto se tienen los siguientes más relevantes para el estudio según Cárdenas y Nápoles (2008).

- Presupuesto de operación: Es separado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes de área en consecución de los objetivos planteados del mismo.
- Presupuesto financiero: Es una herramienta en la cual se plantea la estructura financiera de la empresa, es decir una combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas. Dependiendo de la empresa y las necesidades de cada una de ellas, puede verse modificado según lo que se requiera, ya sea en capital de trabajo, nuevas aportaciones de capital, etc. Independientemente de esto, es

interesante ver cómo se puede organizar un presupuesto integral en base a lo que se podría denominar deuda.

- Presupuesto de inversiones: El resultado se incorpora al resultado del presupuesto financiero. Sirve principalmente cuando se realiza una evaluación de proyectos y se realiza una inversión en base a esto. Por ejemplo, como podría ser la remodelación de alguno de los hoteles.
- Presupuesto de base cero: Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos. Puede ser útil cuando se quiere aspirar a ver el futuro sin la necesidad de evaluar el pasado. Sin embargo, hay que tener cuidado, siempre es bueno poder guiarse según un histórico.
- Presupuesto maestro: Reúne los presupuestos de operación, financiero y de capital si corresponde. Este presupuesto en general se realiza para un año; idealmente debe actualizarse cada 3 o 6 meses, dependiendo de lo que requiera la organización. Es importante comprender que el presupuesto no está escrito en piedra, este es encargado de sentar las bases de los ingresos y costos del año, en donde idealmente siempre debe cumplirse, pero como bien se dijo anteriormente, las organizaciones están en ambientes que son flexibles y por lo cual, recurrentemente tiene que estar adaptándose a los cambios, por ende, podría afectar al presupuesto. De todas formas, es una excelente forma de medirse y buscar cumplir metas y objetivos según la estrategia de la organización.

Según lo que se busca en el proyecto, toma relevancia la definición de contabilidad administrativa por áreas de responsabilidad, la cual indica que es un plan de acción y motivación con enfoque a un periodo futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar, en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; por tal motivo es un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas con ayuda del responsable (Ponce, 1971).

En base a esto, cada área es responsable de sus propios costos, por el cual, además, tienen control sobre ellos.

Para efectuar las áreas de responsabilidad se deben elaborar los siguientes pasos:

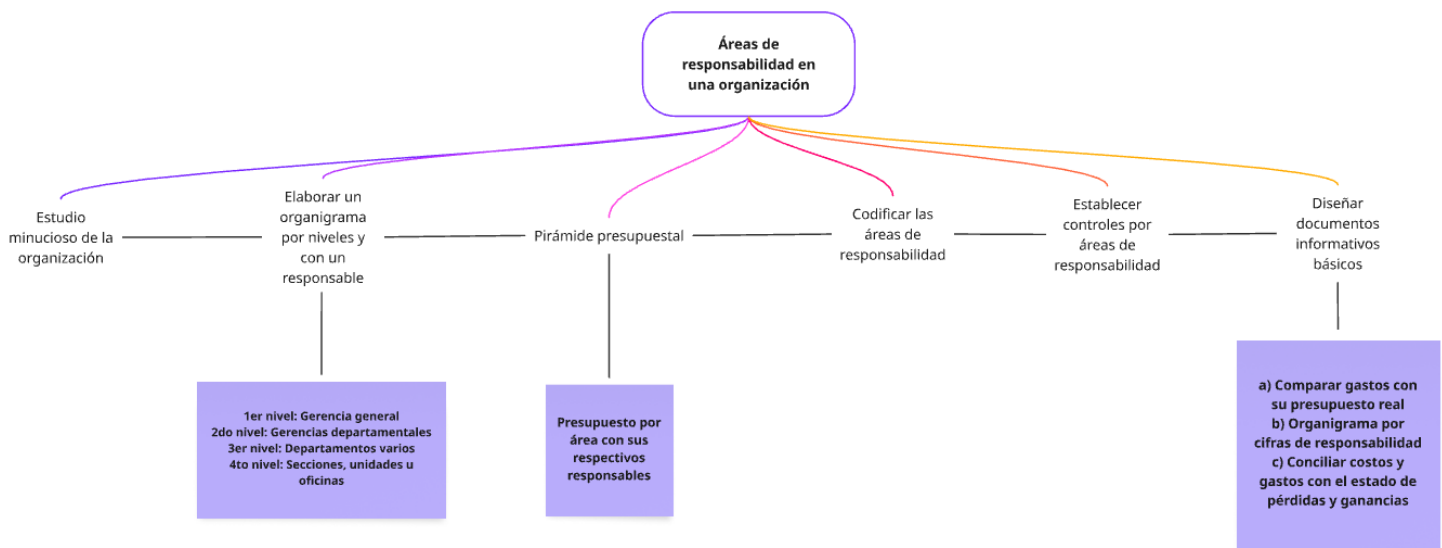


Figura N°2: Áreas de responsabilidad en una organización. Fuente: Elaboración propia. Basado en Raúl Andrés Cárdenas (2004). *Presupuestos. Teoría y práctica*. McGraw-Hill Companies.

Visto esto, la contabilidad administrativa por áreas de responsabilidad facilita el control de costos y la asignación de responsabilidades, optimizando la eficiencia operativa sin alterar radicalmente el sistema contable. Su enfoque estructurado y basado en presupuestos permite una gestión más clara y efectiva de los recursos.

7.4. Hotelería: Conceptos aplicados

Un hotel es mucho más que un lugar para dormir: es el hogar temporal de quien está lejos del suyo. Es ahí donde el viajero encuentra refugio, descansa, se quita la armadura del día a día, se relaja y se permite olvidar por un momento el mundo exterior (Meléndez, 2015).

La industria turística se caracteriza por su dinamismo constante. No se trata de vender un producto tangible que pueda almacenarse en una bodega. Aquí, el tiempo es un recurso irrecuperable: una noche sin huéspedes es una noche perdida. Por eso, cobran especial relevancia aspectos como la hospitalidad, la amabilidad y, por supuesto, una buena gestión de los recursos.

En este contexto, los conceptos de costos y presupuestos se vuelven fundamentales para asegurar la competitividad. Y es precisamente por esta razón que el sistema de costeo más utilizado en el sector hotelero es el costeo por actividades (ABC). Este modelo permite identificar con mayor precisión qué actividades generan costos dentro de la cadena de valor, lo que facilita una toma de decisiones más eficiente y estratégica (Suárez, 2020)

A diferencia de industrias como la construcción, donde cada proyecto es único, con costos y procesos que varían considerablemente, la hotelería opera sobre una base de actividades recurrentes y similares, lo que hace que el enfoque ABC encaje de forma mucho más natural y útil.

Como en cualquier industria, el objetivo final es la rentabilidad. En ese sentido, la hotelería no se diferencia de otras organizaciones: busca gestionar sus recursos con eficiencia y eficacia. Sin embargo, no existe un modelo único que funcione para todos. Cada organización debe adaptar y construir un sistema que se ajuste a sus propias necesidades, aunque las teorías sirvan como guía.

En definitiva, aplicar el enfoque de centros de costos en hoteles no solo permite tener un mayor control financiero, sino también una mejor lectura operativa de lo que ocurre en cada rincón del negocio. Cuando cada área entiende su rol, gestiona su propio presupuesto y es consciente del impacto de sus decisiones, se genera una cultura de mayor responsabilidad y alineación con los objetivos generales del hotel. No se trata solo de controlar gastos, sino de entender cómo cada acción suma (o resta) valor. Y es ahí donde una buena gestión de costos deja de ser solo un número en un Excel para convertirse en una herramienta estratégica que impulsa la rentabilidad y la sostenibilidad en el tiempo.

7.5. Experiencia del cliente

Dado que se trata de un proyecto de gestión, resulta fundamental comprender a fondo el “dolor” del cliente interno. Esto se refiere a los desafíos, necesidades o fricciones que enfrentan las distintas áreas dentro de la organización. Identificar estos puntos críticos es clave, ya que cualquier cambio propuesto o incluso la decisión de no cambiar estará directamente relacionado con los problemas reales que viven los equipos. Por lo tanto, antes

de diseñar soluciones, es indispensable escuchar, observar y entender qué está ocurriendo al interior de la organización.

Por otro lado, al hablar del cliente externo, debemos reconocer que hoy en día la experiencia del cliente se ha convertido en la nueva ventaja competitiva. En un contexto donde los productos y servicios tangibles son cada vez más fáciles de replicar, lo que realmente marca la diferencia es cómo se sienten las personas al interactuar con una marca. Esto implica adoptar una mentalidad de “afuera hacia adentro”: mirar la organización desde la perspectiva del cliente. Para lograrlo, es esencial mapear sus recorridos (customer journeys), detectar los puntos de dolor a lo largo de su experiencia y generar soluciones concretas que mejoren cada uno de esos momentos clave. Entender al cliente en profundidad ya no es solo una buena práctica, sino una necesidad estratégica. (Manning, H., & Bodine, K. 2012).

Para efectos de esta memoria, el enfoque estará puesto en el cliente interno. Este es el colaborador que, aunque puede no expresar abiertamente sus dolores, temores o dificultades, será parte fundamental del proceso. Estos aspectos irán emergiendo a medida que el proyecto avance, por lo que será esencial mantener una actitud abierta y receptiva. Si bien existe un problema previamente identificado que da origen a esta iniciativa, no se debe perder de vista que las distintas áreas pueden estar enfrentando otros desafíos no visibilizados inicialmente. Incorporar esas voces y comprender esos dolores adicionales puede enriquecer significativamente la propuesta de solución, haciéndola más robusta y alineada con la realidad organizacional.

En este sentido, la experiencia del empleado puede ser igual o incluso más determinante que la del cliente externo para alcanzar el éxito organizacional. Esta experiencia suele estructurarse en torno a tres dimensiones fundamentales:

- Cultura organizacional: relacionada con los valores, normas y prácticas compartidas que influyen directamente en cómo se siente el empleado dentro de su entorno laboral. Una cultura sólida y coherente puede generar sentido de pertenencia y motivación.
- Tecnología: se refiere a las herramientas y plataformas utilizadas en el día a día. Mientras más intuitivas, accesibles y funcionales sean, más fluida y positiva será la experiencia del colaborador.

- Espacio físico: engloba el ambiente de trabajo en términos de infraestructura, comodidad, diseño y condiciones físicas del lugar. Un entorno agradable y funcional puede impactar directamente en el bienestar y la productividad.

Cuando estas tres dimensiones están alineadas y se gestionan adecuadamente, no solo mejora la experiencia del empleado, sino que también se crean las condiciones necesarias para una mejor atención y experiencia del cliente externo. En definitiva, empleados satisfechos y comprometidos tienden a generar clientes más satisfechos. (Morgan, J. 2017).

Sin duda estos últimos puntos van asociados a lo que se busca gestionar, primero que todo identificar lo que hay, logrando visualizaciones que permitan un mejor entendimiento de los costos por áreas, luego realizar gestión con las áreas, para ver entender sus dolores y ver si necesitan creación o no de nuevos centros de costos, mostrándoles también los costos asociados que presentan al día de hoy, y finalmente entregar una matriz donde puedan cargar su datos, facilitando con ello sus herramientas, y logrando mejorar su experiencia, para que con ello se logre posiblemente mejorar la del cliente externo.

En definitiva, todos estos elementos se vinculan directamente con los objetivos de gestión que este proyecto busca abordar. El primer paso es realizar un diagnóstico claro del estado actual, identificando y visualizando los costos por área de forma comprensible y accionable. Esta etapa permitirá contar con una base sólida para iniciar conversaciones significativas con las distintas unidades de la organización.

Posteriormente, se llevará a cabo un trabajo colaborativo con las áreas, con el fin de comprender sus necesidades específicas, detectar posibles dolores ocultos y evaluar la conveniencia o no de crear nuevos centros de costos (cecos). En este proceso, se les presentarán datos actualizados sobre los costos que actualmente generan, lo que permitirá una toma de decisiones más informada y participativa.

Finalmente, se propondrá una herramienta concreta: una matriz que las áreas puedan utilizar para cargar y gestionar sus propios datos. Esta solución no solo busca facilitar su trabajo, sino también empoderarlos, al brindarles mayor autonomía y claridad en la gestión de sus recursos. Mejorar la experiencia del empleado a través de información clara, procesos más

simples y herramientas útiles, puede tener un impacto positivo y directo en la experiencia del cliente externo, cerrando así el círculo virtuoso de una gestión centrada en las personas.

7.6. Gestión del cambio

Cuando se habla de gestión del cambio, lo más importante no es simplemente implementar nuevas estructuras o herramientas, sino comprender profundamente la dimensión humana que conlleva cualquier proceso de transformación. Por naturaleza, las personas tienden a resistirse al cambio, no porque estén en desacuerdo con mejorar, sino porque lo nuevo muchas veces genera incertidumbre, temor a lo desconocido o incluso la sensación de pérdida de control sobre lo que antes se dominaba.

Es por eso por lo que uno de los pilares fundamentales para que un cambio tenga éxito no es únicamente su diseño técnico, sino el acompañamiento que se brinde a las personas a lo largo de todo el proceso. Gestionar el cambio implica empatizar con quienes lo vivirán, entregar espacios para que comprendan el porqué del cambio, escuchen cómo los afecta, y participen activamente en su construcción. No se trata de imponer, sino de construir de manera conjunta, entendiendo que cuando las personas se sienten parte del proceso, su compromiso y disposición aumentan de manera significativa.

Acompañar el cambio también significa estar presente, resolver dudas, adaptarse a lo que vaya surgiendo y entender que no todos avanzan al mismo ritmo. Se debe tener claridad de que el éxito no radica en la rapidez de la implementación, sino en su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

Dentro de las principales corrientes que abordan el proceso de transformación organizacional, destaca el modelo de gestión del cambio propuesto por John P. Kotter (1996), quien, tras décadas de estudio sobre liderazgo y cambio en organizaciones complejas, plantea un enfoque estructurado en ocho etapas que permiten abordar procesos de cambio de forma ordenada, participativa y sostenible en el tiempo. Este modelo ha sido ampliamente validado tanto en el ámbito académico como empresarial, ya que proporciona una guía práctica para implementar cambios organizacionales con menor resistencia y mayor efectividad. Una de las principales causas del fracaso en los procesos de cambio es que las organizaciones

subestiman la dificultad del proceso y no logran movilizar suficientemente a las personas, lo cual genera estancamiento, desgaste o incluso retrocesos.

El modelo parte con la necesidad de generar un sentido de urgencia, es decir, lograr que los actores clave dentro de la organización tomen conciencia de que el cambio es necesario e impostergable. Este paso es fundamental, ya que, sin esa urgencia inicial, las personas tienden a mantenerse en el statu quo, resistiendo activamente o de forma pasiva cualquier intento de transformación. Posteriormente, se plantea la conformación de una coalición poderosa, compuesta por líderes formales e informales con la capacidad de influir y guiar a otros en el proceso de cambio. Esta coalición cumple un rol fundamental como referente y como respaldo para los equipos que deben implementar nuevas formas de trabajar.

Una vez establecida esta base, el modelo continúa con la construcción de una visión clara del cambio, la cual debe ser comunicada constantemente a todos los niveles de la organización. Esta comunicación no debe ser meramente técnica ni puntual, sino que debe estar alineada con los valores, creencias y aspiraciones de las personas. Solo así se logra que el cambio deje de ser percibido como una imposición externa y comience a internalizarse como una mejora colectiva. Además, plantea la necesidad de empoderar a las personas para actuar en función de esa visión, lo que implica remover barreras, entregar herramientas, y redefinir estructuras o procesos que dificulten la implementación efectiva del cambio.

En las etapas finales, el modelo enfatiza la importancia de generar triunfos a corto plazo para mantener la motivación y la credibilidad del proceso, consolidar los logros obtenidos y, finalmente, anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional. Este último punto es clave, ya que muchas iniciativas de cambio fracasan al no incorporar los nuevos comportamientos y mentalidades en las rutinas organizacionales. El cambio no se limita a nuevas prácticas operativas o sistemas informáticos, sino que requiere una transformación cultural que solo es posible cuando los resultados se evidencian y las personas creen en lo que hacen.

Comprender el proceso de cambio desde una perspectiva estructurada, como la propuesta por Kotter, permite no solo abordar los desafíos técnicos que implica una transformación organizacional, sino también gestionar de manera consciente y empática la dimensión

humana del cambio. En contextos donde se busca implementar una nueva forma de trabajar, mejorar estructuras existentes o modificar hábitos arraigados, es fundamental considerar que el éxito no dependerá únicamente de una buena propuesta técnica, sino de cómo se gestiona el proceso y se acompaña a las personas a lo largo del camino. El cambio organizacional sostenible requiere liderazgo, claridad en los objetivos, participación de los involucrados y un esfuerzo por anclar las mejoras en la cultura institucional. Solo de esa manera el cambio deja de ser percibido como una amenaza, y se transforma en una oportunidad genuina de crecimiento, aprendizaje y mejora continua para toda la organización.

8. CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

8.1. Información general

Tierra Hotels es una colección de hoteles boutique ubicada en dos de las regiones más emblemáticas de Chile: Antofagasta y Magallanes. Ambos destinos, San Pedro de Atacama y la Patagonia, son reconocidos no solo por su sobrecogedora belleza natural, sino también por su profunda riqueza cultural y biodiversidad, formando parte del patrimonio natural y cultural máspreciado del país.

La historia de Tierra Hotels nace de una pasión familiar. En 2008, Miguel Purcell, dueño y gerente general del icónico centro de esquí Ski Portillo, decide expandir su visión del turismo de alta gama creando un concepto que uniera el lujo, la aventura y el bienestar. Así nace Tierra Hotels, con la clara intención de ofrecer experiencias que conectaran a los viajeros con la esencia misma de los paisajes chilenos.

Hoy, Tierra forma parte de dos importantes grupos internacionales: el australiano Baillie Lodges, especializado en hospitalidad de lujo, y el fondo de inversiones estadounidense KSL Capital Partners.

El primer capítulo de esta historia comienza en 2008 con la apertura de Tierra Atacama, un hotel que se ubica en las afueras del encantador pueblo de San Pedro de Atacama. Este espacio fue diseñado para capturar el alma del desierto más árido del mundo, combinando el patrimonio ancestral con un diseño contemporáneo y un servicio impecable. Aquí, cada rincón invita a los huéspedes a sumergirse en la mística energía del altiplano.

Tres años más tarde, en 2011, nace Tierra Patagonia, un hotel que se mimetiza con el paisaje de la Reserva de la Biósfera Torres del Paine, declarada Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO. Ubicado a orillas del Lago Sarmiento, este hotel es una verdadera obra de arte arquitectónica que honra y respeta la majestuosidad indómita de la Patagonia.

8.2. Misión, visión y valores

En toda organización, la misión, visión y valores son pilares esenciales que orientan su actuar, definen su propósito y trazan la ruta hacia el futuro deseado. Estos elementos no solo reflejan lo que la empresa hace y hacia dónde quiere ir, sino también el cómo lo hace y con qué principios se compromete. En el caso de Tierra Hotels, estos fundamentos permiten comprender su identidad profunda y el tipo de experiencia que buscan entregar a sus huéspedes. A continuación, se presenta una descripción detallada de estos conceptos, que sirven como guía para su modelo de negocio, su cultura organizacional y su relación con el entorno.

Misión: Crear experiencias inolvidables que celebren la conexión entre lujo, simplicidad y naturaleza. En Tierra Hotels, cada visita busca fusionar el paisaje y la cultura local con un servicio consciente y auténtico, promoviendo siempre el desarrollo sustentable en cada destino donde operamos.

Visión: Ser reconocidos como una cadena hotelera con una identidad única, capaz de revelar lo más auténtico de cada lugar a través de una propuesta integral que une aventura, bienestar, gastronomía y un servicio de excelencia, en armonía con el entorno y las comunidades locales.

Valores: Nos guían la hospitalidad sincera, la amabilidad y calidez en cada encuentro, la armonía con el entorno, el espíritu de aventura, el compromiso con las personas y el medioambiente, la pasión por lo que hacemos y una firme convicción por la sustentabilidad y la sostenibilidad como camino hacia un turismo más consciente.

En definitiva, estos principios no solo definen a Tierra Hotels como marca, sino que también reflejan un compromiso profundo con las personas, el territorio y el planeta. Más que un lugar donde alojarse, Tierra busca ser un espacio donde los viajeros se reencuentren con lo esencial, viviendo cada momento con sentido y respeto por la tierra que los acoge. Es esta filosofía la que les permite ofrecer experiencias que transforman y permanecen en la memoria, guiadas por un propósito que trasciende lo comercial para convertirse en una forma de habitar y compartir el mundo.

8.3. Modelo de negocios

El modelo de Tierra Hotels se estructura en torno a una propuesta clara: ofrecer lujo consciente en medio de la naturaleza más extraordinaria. Sus principales componentes son:

- **Segmento de clientes:**

Turistas de alto nivel adquisitivo, amantes de la naturaleza, del turismo de aventura y del bienestar, que buscan experiencias auténticas y transformadoras.
- **Propuesta de valor:**

Brindar experiencias únicas e inolvidables que permitan a los huéspedes reconectar con la tierra, descubriendo la riqueza natural y cultural de cada destino de manera íntima y significativa.
- **Fuentes de ingreso:**

Principalmente venta de hospedaje todo incluido a través de reservas directas (en su sitio web) y también mediante agencias de viajes de lujo y operadores turísticos.
- **Canales de distribución:**
 - Sitio web propio.
 - Agencias de viajes especializadas.
 - Participación en ferias internacionales de turismo de lujo.
- **Relación con los clientes:**

Altamente personalizada y de alto contacto humano. Desde el primer acercamiento, el equipo de reservas acompaña al viajero, asegurando una atención cercana y constante tanto antes como después de la estadía.
- **Actividades clave:**
 - Operación hotelera premium.
 - Diseño y ejecución de excursiones exclusivas.
 - Implementación de programas de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

- Capacitación continua del personal para mantener la excelencia en el servicio.
- **Recursos clave:**
 - Infraestructura hotelera de alto estándar y diseño sostenible.
 - Talento humano comprometido y especializado en hospitalidad de lujo.
 - Alianzas estratégicas con agencias, comunidades locales y proveedores de calidad.
- **Socios clave:**
 - Comunidades locales (para integración cultural y social).
 - Agencias de viajes de lujo y operadores turísticos.
 - Proveedores locales que respetan principios de sostenibilidad.
- **Estructura de costos:**
 - Alta inversión en infraestructura de primer nivel.
 - Costos logísticos significativos por operar en locaciones remotas.
 - Gastos asociados a personal altamente capacitado.
 - Inversión constante en programas de sostenibilidad.

En conjunto, el modelo de Tierra Hotels refleja una visión profundamente alineada con las nuevas demandas del viajero contemporáneo: personas que no solo buscan confort y lujo, sino también sentido, conexión y propósito en sus experiencias. Al integrar sostenibilidad, excelencia en el servicio y un fuerte compromiso con las comunidades locales, Tierra Hotels no solo ofrece un producto turístico, sino que crea un puente entre el viajero y la riqueza de los territorios que visita. Esta propuesta no solo posiciona a la cadena como un referente en el turismo de lujo consciente, sino que demuestra que es posible generar valor económico, social y ambiental desde una mirada humana y responsable.

8.4. Estructura organizacional

Para comprender en profundidad cómo opera Tierra Hotels, es fundamental considerar que no se trata de una única propiedad, sino de un grupo compuesto por tres unidades clave: Tierra Atacama, Tierra Patagonia y la oficina corporativa. Cada una de estas unidades tiene su propia estructura organizacional, adaptada a sus necesidades operativas, geográficas y estratégicas, lo que permite una gestión más eficiente, especializada y cercana a la realidad de cada ubicación. Esta diferenciación no solo responde a la lógica de operar en territorios con características únicas, sino que también refleja el compromiso de Tierra Hotels por entregar un servicio coherente con el entorno y las expectativas de sus huéspedes. Comprender estas estructuras de forma separada, pero interconectada, nos permite visualizar con mayor claridad cómo se articula la organización en su conjunto y cómo cada equipo contribuye, desde su rol, a mantener viva la esencia de la marca: un servicio de lujo consciente, arraigado al lugar y profundamente humano.

En Tierra Santiago, que corresponde a la oficina corporativa del grupo Tierra Hotels, se concentra gran parte de la estructura estratégica y administrativa que permite que las operaciones en terreno funcionen de manera eficiente y alineada con la visión de la marca. Este espacio cumple el rol de centro neurálgico de la empresa, similar a lo que se encuentra en cualquier organización con alcance nacional e internacional. Aquí se ubican cargos clave como el Gerente General, quien lidera la visión global del negocio, y el Gerente de Finanzas, encargado de velar por la sostenibilidad económica de las operaciones. También se encuentran áreas fundamentales como comercial, marketing, tecnologías de la información (IT), contabilidad, recursos humanos, entre otras. Cada una de estas áreas cumple un rol esencial, no solo en términos de gestión y toma de decisiones, sino también en el acompañamiento y soporte constante a los equipos en terreno. Es en esta oficina donde se gestan las estrategias, se analizan resultados, se planifican campañas y se toman decisiones clave que permitirán seguir ofreciendo una experiencia coherente, personalizada y de alta calidad a cada huésped, sin importar en qué parte del país decida hospedarse. En ese sentido, Tierra Santiago no solo administra, sino que conecta e impulsa la esencia del proyecto Tierra en todas sus dimensiones.

Tierra Santiago

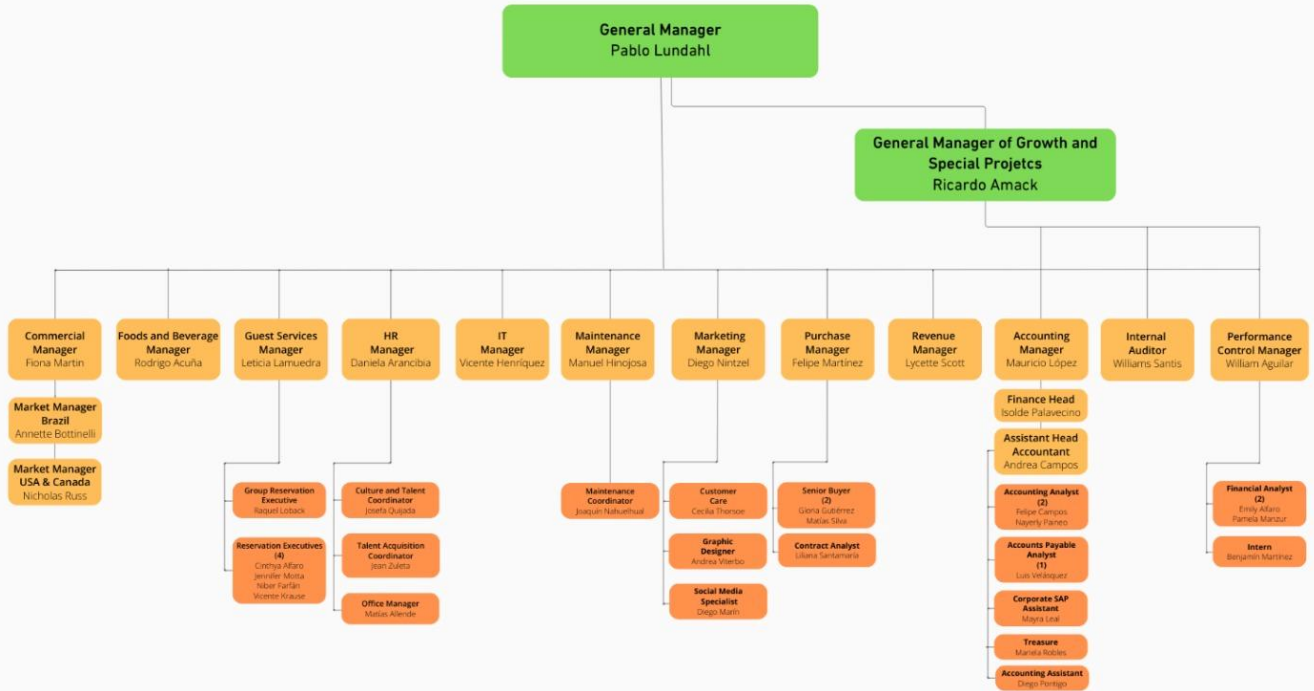


Figura N°3: Estructura organizacional Tierra Santiago. Fuente: Área de RRHH de Tierra.

Tierra Patagonia representa el corazón operativo de la experiencia que la marca busca entregar a sus huéspedes. Es en este espacio, enclavado en uno de los paisajes más sobrecogedores del mundo, donde ocurre la magia del servicio diario: desde la bienvenida cálida hasta el último detalle en la estada. El equipo que trabaja allí tiene la misión de lograr que cada persona que llegue se sienta como en casa, rodeada de cuidado, atención y comodidad, pero también inspirada por la belleza natural y cultural del lugar. Son los encargados de asegurar que cada comida sea espectacular, que el descanso sea profundo y reparador, y que cada excursión o actividad sea una oportunidad para descubrir la esencia del territorio. La amabilidad, la cercanía y la calidez de los colaboradores no solo son parte del servicio, también son el alma de la experiencia. En un entorno tan remoto y especial, el rol humano se vuelve aún más importante, pues es esa conexión auténtica la que transforma una

buena estadía en una experiencia verdaderamente inolvidable. Tierra Patagonia no es solo un hotel, es una invitación a sentir, explorar y reconectar con lo esencial, de la mano de un equipo comprometido con hacer de cada momento algo único.

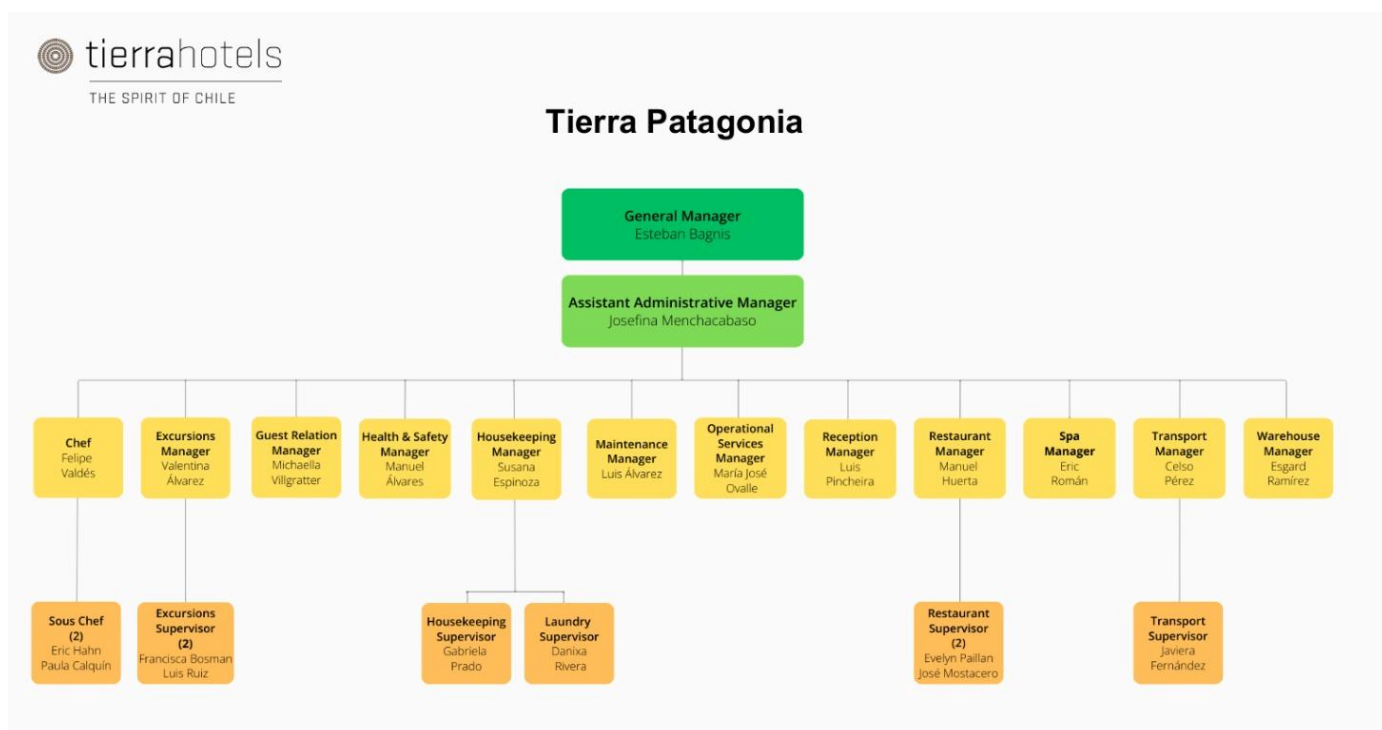


Figura N°4: Estructura organizacional Tierra Patagonia. Fuente: Área de RRHH de Tierra.

Tierra Atacama comparte plenamente la esencia y los objetivos que definen la experiencia en Tierra Patagonia. Su propósito es claro: lograr que cada huésped viva una estadía inolvidable, tan significativa que quiera compartirla con otros y, eventualmente, volver. Ubicado en uno de los paisajes más únicos y enigmáticos del planeta, este hotel no solo ofrece descanso y confort, sino que abre las puertas a un mundo de descubrimientos en medio del desierto más árido del mundo. El equipo de Tierra Atacama trabaja día a día con dedicación y pasión para que cada persona que llegue se sienta acogida, sorprendida y acompañada en cada paso de su viaje. Desde los recorridos por salares, volcanes y valles lunares, hasta las experiencias de bienestar y gastronomía local, todo está cuidadosamente pensado para que el visitante no solo

explore, sino también se conecte con la energía y el espíritu del lugar. La recomendación de boca en boca no es casualidad, sino consecuencia de un servicio genuino, amable y lleno de detalles, donde lo humano cobra un valor especial.

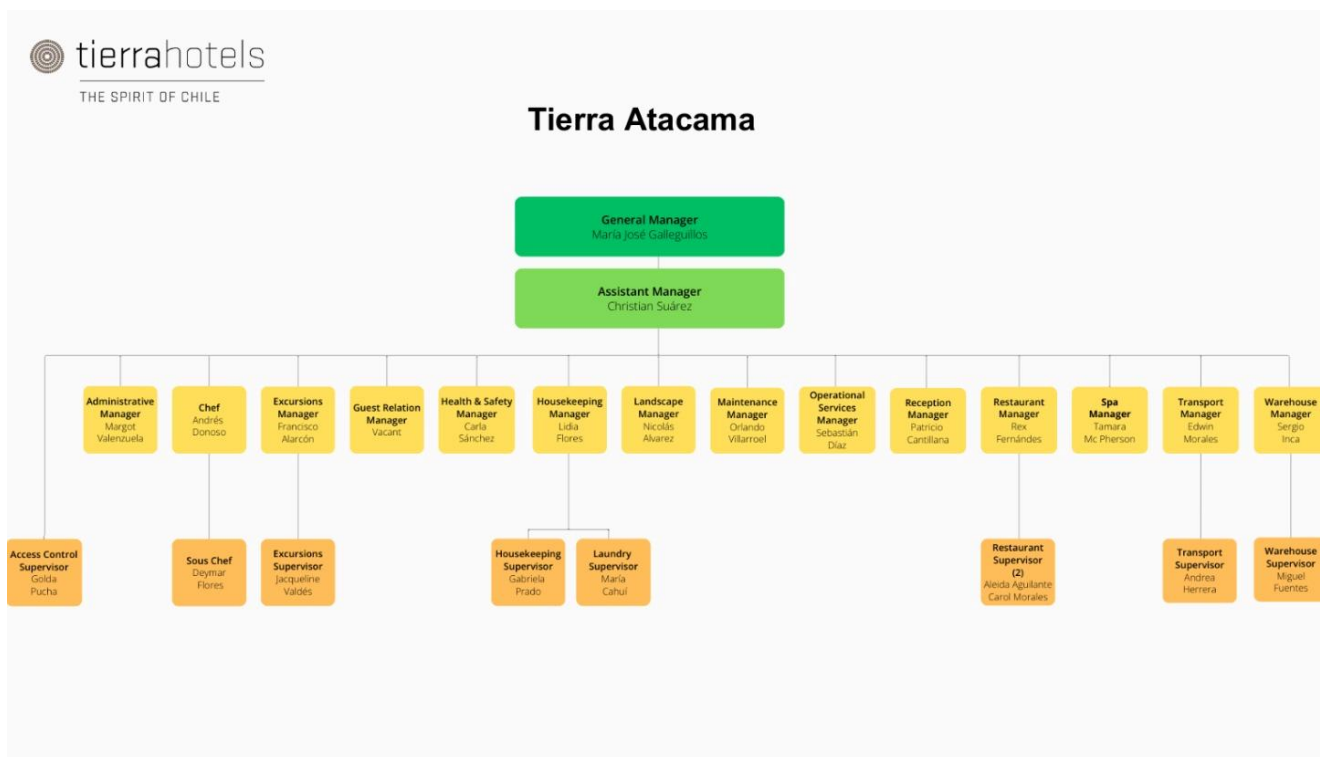


Figura N°5: Estructura organizacional Tierra Atacama. Fuente: Área de RRHH de Tierra.

8.5. Importancia del área de Control de Gestión

A diferencia de lo que ocurre en muchas otras organizaciones, el área de Control de Gestión en Tierra Hotels cumple un rol que va mucho más allá del simple monitoreo de desviaciones presupuestarias. Este equipo no solo supervisa que se cumplan los objetivos financieros establecidos, sino que se convierte en un verdadero aliado estratégico para las distintas áreas del hotel, entregando reportes y análisis que permiten una visión transversal y profunda del funcionamiento de toda la organización. Su labor incluye desde el seguimiento detallado de indicadores financieros clave como el estado de resultados, el pacing de ventas o el rendimiento presupuestario hasta análisis más operacionales y

cualitativos que son fundamentales para el día a día: desempeño de las excursiones, niveles de satisfacción de los huéspedes a partir de encuestas, comparaciones de tarifas con la competencia, marcaje de colaboradores, evaluación de promociones, análisis de nacionalidades de los visitantes, entre muchos otros.

Esta amplitud de mirada es posible en gran parte porque Tierra Hotels es una empresa con una estructura más ágil y cercana, lo que favorece una colaboración más directa entre áreas. Mientras que en organizaciones más grandes los departamentos suelen analizar sus propios datos de forma aislada, en Tierra el equipo de Control de Gestión se convierte en un puente confiable y permanente, ofreciendo apoyo y profundidad analítica siempre que se necesita. Esta cercanía permite no solo tomar decisiones más informadas, sino también construir una cultura organizacional donde los datos no se usan solo para controlar, sino para entender, mejorar y crecer en conjunto. En ese sentido, más que un área técnica, Control de Gestión se transforma en un socio activo en la construcción de una experiencia hotelera de excelencia.

9. CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL

9.1. Identificación y clasificación de las áreas

Antes de profundizar en el desarrollo del proyecto, es fundamental comprender que el enfoque principal está puesto en los costos operativos de Tierra Hotels. La empresa estructura su contabilidad en torno a cuatro grandes conceptos: Revenue, que corresponde a todos los ingresos percibidos, principalmente por la venta de hospedaje; COGS (Cost of Goods Sold), que agrupa los costos directamente asociados a los pasajeros, como alimentación, excursiones o amenities; Labour, que considera los costos relacionados al personal; y finalmente Opex (Operational Expenses), que incluye todos los costos operativos que no están directamente vinculados a los pasajeros, es decir, aquellos que no califican como COGS. En este contexto, el proyecto se enfoca en revisar y mejorar la asignación y análisis de los costos dentro de la categoría Opex.

Por otro lado, es importante tener presente que Tierra Hotels opera bajo una estructura que contempla tres unidades que son evaluadas de manera constante: Tierra Santiago, correspondiente a las oficinas corporativas; Tierra Atacama; y Tierra Patagonia. A nivel contable, estas propiedades se identifican con los códigos 1, 2 y 3, respectivamente.

Teniendo en cuenta lo anterior, el primer paso fue crear una vista en Tableau con el objetivo de comprender la situación actual e identificar las áreas que impactan directamente en los costos.

Esta visualización, configurada con filtros específicos (visibles en la parte superior), muestra todos los Centros de Costo utilizados durante el año 2025 para la propiedad número 1, es decir, Tierra Santiago.

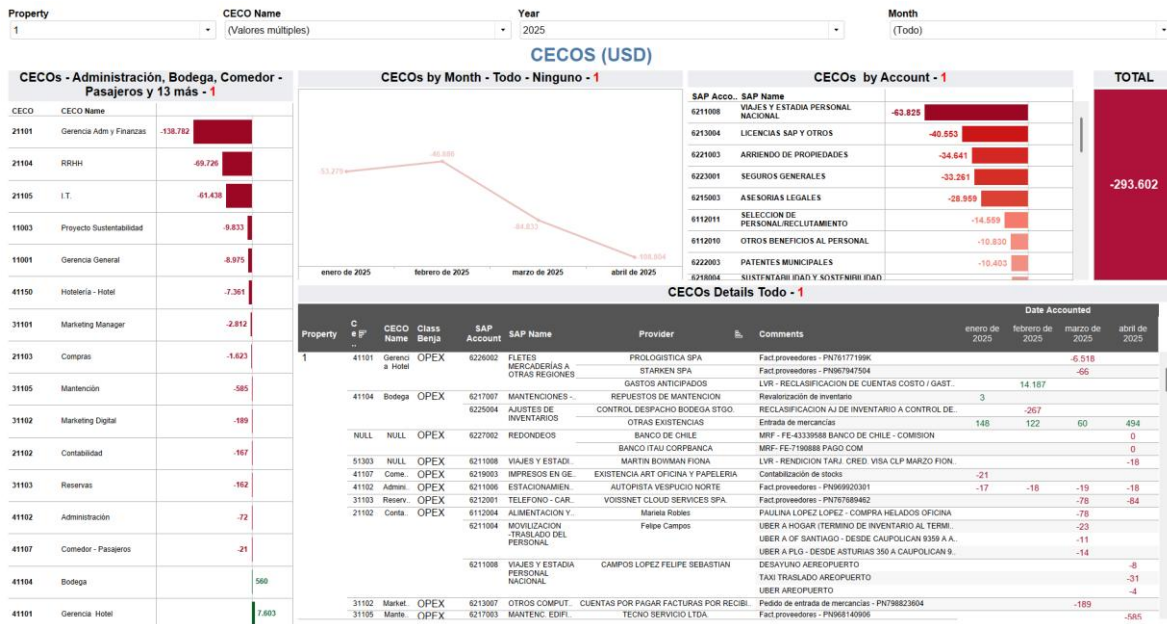


Figura N°6: Visualización de Tableau de OPEX, Tierra Santiago. Fuente: Elaboración propia.

Esta vista resulta clave como punto de partida, ya que permite visualizar todos los Centros de Costo utilizados, el gasto total acumulado, su distribución mensual, las cuentas con mayores y menores niveles de gasto, y el detalle específico de cada uno. Gracias a esta visualización inicial, es posible identificar con mayor claridad los principales focos de gasto, aplicar el principio de Pareto (80/20) para detectar qué Cecos concentran la mayor parte del gasto, reconocer las cuentas más impactadas y acceder al desglose completo.

A continuación, se presenta la imagen correspondiente a la vista generada para Tierra Patagonia. Cabe señalar que, por el momento, Tierra Atacama queda excluida del análisis, debido a su cierre por remodelación entre abril de 2024 y abril de 2025.

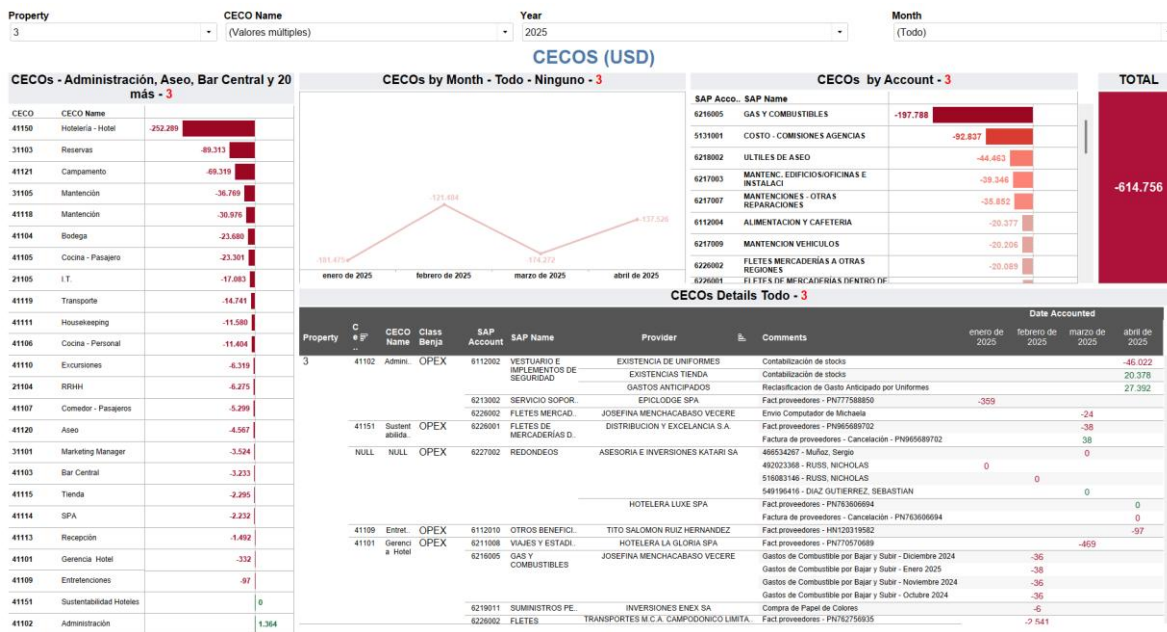


Figura N°7: Visualización de Tableau de OPEX, Tierra Patagonia. Fuente: Elaboración propia.

Lo interesante de esta vista elaborada para comprender mejor los gastos por Centro de Costo es el dinamismo que ofrece. Gracias a las funcionalidades de Tableau, cada persona interesada puede interactuar directamente con la visualización; seleccionar una cuenta o un Ceco específico y obtener automáticamente el detalle correspondiente. Esto facilita un análisis más profundo y personalizado según las necesidades de quien consulta la información.

Por ejemplo, siguiendo con la vista de Tierra Patagonia, si se desea analizar el Centro de Costo de I.T., basta con hacer clic sobre él para acceder a su detalle. Al hacerlo, se puede observar que los principales gastos corresponden a servicios de internet, soporte tecnológico, licencias SAP y otros. Además, la visualización permite identificar los proveedores asociados, los comentarios registrados y los meses en que se concentraron los movimientos contables.

Gerencia General, Proyectos, Proyecto Sustentabilidad, Gerencia de Administración y Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, I.T., Control de Gestión, Auditoría Interna, Marketing Manager, Marketing Digital, Reservas, Revenue Management, Mantenimiento, Ventas Corporativas y Grupos, Gerencia de Hotel, Administración, Bar Central, Bodega, Cocina de Pasajeros, Cocina de Personal, Comedor de Pasajeros, Comedor de Personal, Entretenimientos, Excursiones, Housekeeping, Lavandería, Recepción, SPA, Tienda, Taller de Vehículos, Transporte, Aseo, Campamento, Portería, Exteriores, Navidad y Año Nuevo, Williche, Hotelería - Hotel y Sustentabilidad Hoteles.

Con estos datos en mano, se solicitó al área de Contabilidad el listado de Cecos extraídos desde la plataforma SAP, que arrojó un total de 69 Cecos. Ahora bien, ¿cuáles de estos Cecos no registraron uso durante 2025? Los siguientes fueron los que no mostraron actividad:

Asesores Prensa, Fam Press, Fidelización, Membresía asociaciones, Canjes, Diseño, Impresión y producción, Fotografía - video, Regalos, Otros materiales de venta/medios, Publicidad y avisos no web, Otros gastos de marketing, Página web, hosting, desarrollo y cambios, Campañas en redes sociales de pago, Agencia de marketing digital, Otros gastos de marketing digital, CRM operations/Revinante, Traducciones, Marketing Tools, Representantes de ventas, Viajes y pasajes, Viajes y estadías, Fam trips (trade), Eventos de desarrollo, almuerzo prensa trade, Otros gastos en sales tools y Apoyo a capacitación, Trade shows.

Realizar esta comparación entre los Cecos utilizados y los registrados en la plataforma SAP es fundamental para validar la coherencia y el correcto uso de los Centros de Costo dentro de la organización. Este cruce permite identificar aquellos Cecos que no tuvieron actividad durante el periodo analizado, lo que abre la oportunidad de optimizar la estructura contable y simplificar el control de gastos. Además, esta gestión refuerza la transparencia y precisión en el seguimiento financiero, facilitando una toma de decisiones más informada y eficiente para el área de Control de Gestión y para la organización en general.

9.3. Reunión con contabilidad: Aclaración y funcionamiento de Cecos.

Con el objetivo de comprender en mayor profundidad el funcionamiento de los Centros de Costo, así como el proceso de imputación asociado, se sostuvo una reunión con el área de Contabilidad. Esta instancia tuvo como propósito principal entender cómo se realiza la imputación de gastos en SAP, quiénes son los responsables y usuarios involucrados en el proceso, y evaluar, a partir de ello, la eficiencia y lógica detrás de la estructura actual de Cecos utilizada por la organización.

Con ese propósito, se formularon las siguientes preguntas orientadas a aclarar el proceso:

- ¿Qué tipos de documentos o transacciones generan imputaciones en Cecos?
- ¿Qué controles o validaciones automáticas existen en SAP para asegurar que un gasto se impute al Ceco correspondiente?
- ¿Quiénes tienen autorización para cargar gasto en SAP?
- ¿La persona responsable del Ceco es siempre quien realiza la imputación?
- ¿Existen Cecos temporales para agrupar ciertos tipos de gastos?

Estas preguntas fueron respondidas entregando las siguientes conclusiones:

Respecto a los tipos de documentación, se indicó que toda factura, boleta, orden de compra y, en general, cualquier documento aprobado y válido según las normativas contables nacionales e internacionales, es imputado tanto a una cuenta contable como a un Centro de Costo asociado.

Durante el proceso de imputación, el sistema SAP ofrece opciones automáticas que guían al usuario, permitiéndole seleccionar entre distintas alternativas predefinidas. Sin embargo, este proceso aún requiere intervención manual, lo que puede derivar en errores si no se tiene el debido cuidado. Por ejemplo, una persona que busca imputar un gasto en la sucursal 1 (Tierra Santiago) podría, por equivocación, seleccionar la sucursal 2 (Tierra Atacama). Aunque el sistema entrega ciertas ayudas, la imputación no es completamente automatizada, por lo que existe un riesgo latente de errores que pueden afectar significativamente la correcta asignación de los gastos.

Las personas autorizadas para realizar imputaciones en SAP incluyen a analistas contables, jefes y supervisores de bodega, jefes de área, así como también a colaboradores designados

por estos últimos. Si bien todos estos perfiles tienen la capacidad de imputar gastos, es responsabilidad del encargado del Centro de Costo revisar que dicha imputación sea correcta. En casos donde los montos involucrados son significativos, se espera que este responsable realice una validación y apruebe la imputación correspondiente, asegurando así un adecuado control y trazabilidad del gasto. Las personas autorizadas para realizar imputaciones en SAP incluyen a analistas contables, jefes y supervisores de bodega, jefes de área, así como también a colaboradores designados por estos últimos. Si bien todos estos perfiles tienen la capacidad de imputar gastos, es responsabilidad del encargado del Centro de Costo revisar que dicha imputación sea correcta. En casos donde los montos involucrados son significativos, se espera que este responsable realice una validación y apruebe la imputación correspondiente, asegurando así un adecuado control y trazabilidad del gasto.

Finalmente, en lo que respecta a los Cecos temporales, se aclaró que la organización no utiliza este tipo de estructura. No obstante, en situaciones donde es necesario realizar una imputación de carácter temporal, se recurre a la figura de los “Proyectos”, los cuales son gestionados de manera separada dentro del sistema contable y no se consideran parte de la estructura formal de Centros de Costo.

En resumen, la reunión con el área de contabilidad permitió aclarar aspectos clave sobre el funcionamiento de los Cecos dentro de la organización, así como también comprender el proceso de imputación de gastos en SAP, sus controles, y los actores involucrados. Esta instancia fue fundamental para identificar posibles riesgos de error humano en el sistema actual, conocer las prácticas internas respecto a validaciones y responsabilidades, y detectar oportunidades de mejora en la trazabilidad y eficiencia del control de gastos. Esta comprensión más profunda sienta las bases para avanzar en propuestas concretas de mejora de la estructura y uso de los Centros de Costo.

En conclusión, esta primera etapa de análisis y validación de los Centros de Costo ha sido fundamental para comprender en detalle la distribución de los gastos operacionales y asegurar la integridad de la información financiera. La utilización de herramientas dinámicas como Tableau facilitó un diagnóstico claro y accesible, mientras que la reunión con el área de Contabilidad y el cruce de datos permitieron aclarar dudas, entender el proceso de imputación y detectar oportunidades de mejora en la estructura de Cecos. Este trabajo no solo

aporta mayor claridad y control, sino que también establece una base sólida para un manejo más eficiente y estratégico de los recursos, aspectos que serán clave para el desarrollo de los siguientes capítulos y para diseñar un sistema de control de gestión robusto y alineado con los objetivos organizacionales.

10. CAPÍTULO 3: MEJORA DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS POR ÁREA

10.1. Lineamientos para crear o eliminar Cecos

Como se ha planteado a lo largo de este proyecto, la propuesta presentada no busca generar resultados inmediatos, sino más bien sentar las bases para una transformación paulatina pero significativa en los procesos de control de gestión y elaboración presupuestaria de la organización. En este sentido, uno de los pilares centrales es el fortalecimiento de la estructura de centros de costos, elemento clave para lograr una asignación de recursos más eficiente, una mayor transparencia financiera y una alineación real con la operación.

Dentro de esta propuesta, se desarrollaron lineamientos concretos para la creación, modificación o eliminación de Cecos, entendiendo que su correcta definición es fundamental para reflejar con precisión la estructura organizacional y sus actividades. Esto implica establecer criterios claros y prácticos que orienten a la empresa en la evaluación de qué centros deben mantenerse, cuáles deben eliminarse, y en qué casos podría ser recomendable crear subcentros que permitan una mejor trazabilidad y ordenamiento de los gastos.

Como primer criterio, se sugiere eliminar todos aquellos centros de costos que no hayan presentado movimientos ni imputaciones en lo que va del año 2025. Esta recomendación responde a un principio de limpieza y eficiencia contable: mantener Cecos inactivos no solo entorpece la navegación en el plan de cuentas, sino que también incrementa el riesgo de errores administrativos, particularmente cuando las personas imputan gastos manualmente y seleccionan centros por error. Tal como se expuso en capítulos anteriores, el área de contabilidad ha debido destinar tiempo a corregir este tipo de equivocaciones, tiempo que podría utilizarse en actividades de mayor valor agregado si se contara con una estructura más depurada y alineada con la operación real.

Además de facilitar el uso de los sistemas contables, la eliminación de Cecos obsoletos envía un mensaje importante, que tiene que ver con que la estructura de costos está viva y debe adaptarse a la evolución operativa del negocio. Si un Ceco no refleja ninguna actividad actual ni proyectada, su permanencia deja de tener sentido. Muchos de estos casos responden a

proyectos específicos ya finalizados, lo que abre la puerta a una alternativa práctica: la creación de un centro de costos específico para iniciativas esporádicas, como podría ser un Ceco denominado “Proyectos”.

Sin embargo, la existencia de un Ceco de este tipo debe ir acompañada de reglas de uso bien definidas. Su objetivo debe ser capturar gastos de carácter temporal o transversal que no encajen en los centros operativos regulares. Para cumplir esta función sin distorsionar la información financiera, es fundamental que este Ceco esté sujeto a revisión periódica, tenga una asignación contable clara y esté asociado a cuentas que permitan identificar con precisión el tipo de gasto que se está cargando. En caso de no cumplirse estas condiciones, es preferible no habilitarlo, ya que podría generar el efecto contrario al deseado, es decir, pérdida de trazabilidad y falta de control.

Otro de los motivos que refuerza la necesidad de recortar la lista actual de centros de costos es la presencia de duplicidad funcional entre algunos de ellos. Esto no necesariamente implica que dos Cecos tengan el mismo nombre (lo cual es poco probable), sino más bien que en la práctica se están imputando gastos similares o incluso idénticos en distintos Cecos, cuando en realidad podrían estar concentrados en uno solo, sin perder trazabilidad ni control.

Esta situación se vincula directamente con la idea de complejidad innecesaria dentro de la estructura contable. Cuando existe una sobre fragmentación que no aporta valor analítico ni operativo, lo que se genera es ruido en la información, dificultad en el análisis, mayores probabilidades de error humano y, en definitiva, una estructura menos eficiente.

Por lo tanto, cuando la persona responsable del análisis y evaluación de los Cecos se encuentre frente a este proceso, debe ir más allá del número de imputaciones o de la antigüedad del Ceco. Debe preguntarse: ¿Qué valor real aporta este centro de costos a la gestión financiera y operativa? ¿Existe un beneficio claro de mantenerlo por separado, o su existencia solo dificulta la lectura y el orden de la información?

En la medida que un Ceco no contribuya de forma clara a una mejor comprensión, trazabilidad o control de los gastos, es recomendable considerar su fusión, reasignación o eliminación. Este criterio no busca reducir por reducir, sino más bien optimizar, dejando solo

aquellos centros que representen de manera efectiva la estructura real de la operación y apoyen los procesos de análisis y toma de decisiones.

En lo que respecta a la creación de nuevos centros de costos, uno de los criterios más relevantes a considerar es el volumen y comportamiento del gasto asociado. A través de herramientas de visualización como la presentada anteriormente en Tableau, es posible identificar de manera clara cuáles son los Cecos que concentran los mayores niveles de gasto dentro de la estructura actual. Este tipo de análisis permite focalizar los esfuerzos en aquellos segmentos que realmente impactan en el desempeño financiero, evitando dedicar tiempo a áreas que, por su bajo nivel de gasto, no justifican una desagregación adicional.

Una vez identificados los Cecos más relevantes en términos de volumen, la siguiente pregunta crítica que debe formularse es: ¿Qué tipo de gastos se están imputando en este centro de costos? Aunque esta interrogante pueda parecer evidente, su profundidad es clave. Comprender el detalle de los gastos permite evaluar si el Ceco está agrupando correctamente los conceptos que le corresponden o si, por el contrario, está albergando una amplitud excesiva de actividades o rubros que dificultan el análisis posterior.

En los casos donde se detecte esta heterogeneidad, podría ser recomendable segmentar el Ceco en subcentros de costos siempre y cuando exista una justificación clara basada en los datos y una necesidad real de mayor control. No se trata de fragmentar por intuición o comodidad, sino de hacerlo en función de evidencia concreta y orientada a la mejora en la gestión y el seguimiento del gasto. Mientras más detallada sea la estructura, mayor será la capacidad para tomar decisiones informadas y oportunas, pero este nivel de detalle debe ser funcional y aportar valor. Una sobre desagregación sin propósito puede generar ruido, dificultar los procesos administrativos y desviar el foco de lo realmente importante.

Como se ha mencionado previamente, este aspecto debe seguir siendo evaluado con profundidad, ya que tiene implicancias relevantes en la eficiencia y claridad de la gestión presupuestaria dentro de las distintas áreas de la organización. Para ilustrarlo de manera concreta, podemos revisar el caso actual del área de Recursos Humanos.

Actualmente, esta área está compuesta por cuatro personas: la gerente del área, la encargada de capacitaciones, el encargado de reclutamiento y el office manager. Todas estas personas

cargan sus gastos al mismo centro de costo, denominado genéricamente “RR.HH.”. Esta estructura, si bien puede parecer funcional en una primera instancia, presenta ciertas limitaciones importantes cuando se requiere un mayor nivel de análisis y control.

El principal problema radica en la falta de desagregación del presupuesto. A pesar de que cada uno de estos colaboradores realiza funciones completamente distintas dentro del área, todos comparten el mismo Ceco y, por ende, el mismo presupuesto. Esto dificulta a control de gestión responder preguntas clave como: “¿Cuánto queda por gastar en esta línea presupuestaria?”, ya que los recursos están siendo utilizados de forma transversal sin una asignación específica por función o responsabilidad. En consecuencia, se pierde visibilidad sobre quién está generando qué tipo de gasto, lo que reduce la capacidad de evaluación, seguimiento y planificación futura.

Una solución eficiente para este problema sería la implementación de subcentros de costo dentro del Ceco de Recursos Humanos, asignando uno a cada miembro del equipo. Esta medida permitiría que cada persona sea responsable directa del presupuesto asociado a las actividades propias de su rol. De este modo, no solo se fomenta un uso más racional y transparente de los recursos, sino que también se promueve un sentido de responsabilidad individual que contribuye al fortalecimiento del área en su conjunto.

Para visualizar esta propuesta de manera más tangible, se puede recurrir a un ejemplo práctico. Actualmente, todos los gastos vinculados a la cuenta contable de “alimentación y cafetería” son imputados al mismo Ceco de RR.HH. Sin embargo, si existieran subcentros diferenciados, la situación sería distinta. Por ejemplo, si el encargado de reclutamiento desea invitar a un café a una persona que está entrevistando, este gasto podría cargarse directamente a su propio subcentro, en lugar de afectar el presupuesto general del área. De igual forma, si la encargada de capacitaciones organiza un coffee break para los participantes de una actividad formativa, ese gasto también podría imputarse directamente a su subcentro, facilitando así el control y análisis de los recursos utilizados.

Este enfoque no elimina la responsabilidad general de la gerente del área, quien sigue siendo la responsable última del presupuesto de RR.HH. Sin embargo, al distribuir la responsabilidad presupuestaria entre los distintos miembros del equipo, se logra una mayor

eficiencia, se optimizan los recursos y se fortalece el compromiso individual con la gestión financiera. Cada colaborador toma mayor conciencia del impacto de sus decisiones en el uso del presupuesto, lo que contribuye a una cultura organizacional más orientada al control, la transparencia y la rendición de cuentas.

Ahora bien, si bien se ha utilizado el ejemplo del área de Recursos Humanos para ilustrar la problemática y su posible solución, es importante destacar que este tipo de decisiones y enfoques pueden y deben extrapolarse a otras áreas de la organización. La lógica detrás de la creación, desagregación o eliminación de centros de costo no debe responder únicamente a una necesidad puntual, sino más bien a una estrategia transversal que permita mejorar la trazabilidad, el control y la eficiencia en la gestión presupuestaria en toda la empresa.

Cada área tiene particularidades propias en cuanto a estructura, funciones y tipo de gastos, pero el principio base sigue siendo el mismo: contar con una asignación presupuestaria clara y alineada con las responsabilidades individuales y colectivas. Seguir una pauta estructurada como la que se ha planteado aquí (basada en criterios funcionales y operativos) permitirá tomar decisiones más informadas sobre cuándo conviene agregar un nuevo Ceco o, por el contrario, cuándo es más eficiente consolidar gastos bajo una misma unidad.

Esta mirada más estratégica hacia la estructura de centros de costo no solo facilita el trabajo del área de control de gestión, sino que también promueve una cultura de mayor responsabilidad y transparencia en el uso de los recursos a nivel organizacional. En definitiva, se trata de avanzar hacia una administración presupuestaria más consciente, que se adapte a la realidad operativa de cada área, pero con una visión sistémica que favorezca la toma de decisiones globales.

10.2. Elaboración del presupuesto: Situación actual

Todo lo expuesto hasta este punto en relación con los centros de costos y su impacto en los costos operacionales guarda una estrecha vinculación con un proceso clave dentro de la planificación financiera de la organización: la elaboración del presupuesto correspondiente al año 2026.

Este presupuesto contempla principalmente cuatro grandes componentes: los posibles ingresos proyectados (Revenue), los costos asociados directamente al pasajero o cliente (COGS), los costos operacionales necesarios para el funcionamiento cotidiano de la empresa (OPEX), y los costos vinculados al total de colaboradores que integran la organización, es decir, el Headcount (Labour).

Tal como se señaló anteriormente, el presente trabajo se enfoca de manera específica en los costos operacionales (OPEX), es decir, aquellos egresos que son indispensables para el desarrollo continuo de las actividades tanto en los hoteles como en el área corporativa. Estos costos permiten sostener la operación en su conjunto, asegurando el cumplimiento de los estándares de servicio, eficiencia operativa y funcionamiento interno.

Actualmente, el proceso de elaboración del presupuesto presenta una particularidad que merece ser revisada. En la práctica, la formulación inicial del presupuesto recae en el área de Control de Gestión. Esta situación resulta, en cierto sentido, paradójica, considerando que esta misma área es la que posteriormente debe encargarse de monitorear y evaluar el cumplimiento del presupuesto una vez implementado. Es decir, quien define los parámetros iniciales es también quien luego actúa como ente fiscalizador, lo cual puede generar ciertos sesgos o limitaciones en la objetividad del análisis.

El mecanismo que se sigue para construir este presupuesto se basa, en gran medida, en la información histórica: se toman como referencia los costos incurridos durante el año anterior y, a partir de ellos, se realizan ajustes proyectados considerando la inflación esperada. A la vez, se consulta a cada área funcional respecto de sus necesidades particulares para el nuevo periodo: si mantendrán ciertos proveedores, si continuarán con algunos servicios específicos, o si anticipan modificaciones en sus operaciones que puedan impactar en los costos futuros.

No obstante, la elaboración del presupuesto no es una labor exclusiva del área de Control de Gestión. Este proceso implica también la participación del área de Contabilidad, que valida cifras y criterios contables, así como de la Gerencia de Administración y Finanzas, que revisa la coherencia general y realiza ajustes estratégicos. Posteriormente, una vez concluida esta etapa local, el presupuesto es enviado a las oficinas centrales de Baillie Lodges en Australia. Allí, el documento es sometido a una revisión detallada: se plantean observaciones, se

sugieren ajustes o se solicita información complementaria, lo cual obliga a una nueva ronda de revisión y corrección en la oficina local. Este proceso iterativo puede repetirse varias veces hasta lograr una versión definitiva que finalmente es aprobada y establecida como el presupuesto oficial del año.

En suma, el desarrollo del presupuesto anual es una instancia crítica que no solo implica una proyección financiera, sino que también refleja la lógica operativa de la empresa y el nivel de alineación entre sus diferentes áreas. En este contexto, comprender la lógica detrás de la creación, modificación o eliminación de centros de costos se vuelve fundamental, ya que estos definen con precisión dónde y cómo se asignan los recursos, facilitando una gestión más estratégica, transparente y eficiente.

10.3. Etapas para la elaboración del presupuesto

Una vez realizados los principales mapeos de procesos clave por área, y analizado su impacto en los costos operacionales actuales, ha sido posible construir una visión más clara y estructurada del funcionamiento interno de la organización. Este trabajo, complementado con herramientas de visualización como Tableau (presentadas anteriormente), ha permitido transformar una gran cantidad de datos dispersos en información accesible, comprensible y, sobre todo, útil para la toma de decisiones. En comparación con lo que se disponía previamente, esta visualización representa un avance significativo en términos de transparencia y eficiencia en el análisis de los costos operacionales.

No obstante, este diagnóstico no es un fin en sí mismo. Muy por el contrario, constituye la base para plantear una propuesta concreta de mejora en uno de los procesos más relevantes y que actualmente presenta debilidades estructurales: la elaboración del presupuesto anual. Tal como se ha abordado en secciones anteriores, el proceso presupuestario actual se construye de manera centralizada, desde el área de Control de Gestión, lo que, si bien puede parecer eficiente desde una perspectiva técnica, deja de lado una mirada operativa fundamental. Las áreas funcionales, que son finalmente quienes ejecutan los recursos y enfrentan el día a día de la operación, tienen una participación limitada en la definición de sus propios presupuestos.

Por ello, una de las principales propuestas que emanan de este trabajo es la de avanzar hacia un modelo de presupuesto más participativo, detallado y representativo, donde cada área tenga un rol activo en la definición de sus cifras proyectadas. Para lograrlo, el primer paso debe ser la construcción de una base sólida de información histórica, que permita una parametrización clara y útil. En este sentido, se propone la elaboración de un archivo consolidado que recopile, para cada área, centro o subcentro de costos definido previamente, todos los gastos en los que se ha incurrido durante el año anterior (hasta la fecha de corte que se establezca). Esta información debe incluir no solo los montos, sino también el detalle de los proveedores involucrados, las cuentas contables utilizadas y la naturaleza de cada gasto.

Este insumo permitirá que cada responsable de área cuente con una visión amplia y precisa de su estructura de costos. A partir de ello, podrán analizar con mayor profundidad sus patrones de consumo, identificar oportunidades de mejora y proponer ajustes razonables a su presupuesto futuro, alineados tanto con sus necesidades operativas como con los objetivos estratégicos de la empresa. De esta manera, no solo se promueve una mayor transparencia y responsabilidad en el uso de los recursos, sino también una cultura de eficiencia y compromiso con el desempeño financiero general.

Adicionalmente, resulta fundamental considerar la realización de reuniones de inicio o kickoff meetings con cada una de las áreas involucradas en el proyecto. Estas instancias no deben limitarse únicamente a una presentación formal del plan de trabajo, sino que deben ser concebidas como espacios estratégicos de alineación y compromiso. Su propósito principal es comunicar con claridad los objetivos del proyecto, su alcance, la metodología a seguir, y especialmente, cuál será el rol y la contribución esperada de cada área en su desarrollo.

Estas reuniones cumplen una doble función. Por un lado, permiten revisar en conjunto la hoja de ruta del proyecto, establecer responsabilidades y resolver dudas iniciales. Pero, por otro lado, ofrecen una valiosa oportunidad para abordar aspectos específicos relacionados con la estructura actual de centros de costos. Durante estas sesiones, se debe generar un espacio de diálogo donde el área pueda expresar si se siente representada por su actual configuración de Centros, o si, por el contrario, considera que sería más eficiente operar con una reorganización que implique la creación, fusión o eliminación de algunos de ellos.

Además, estas instancias deben ir más allá de lo técnico y convertirse en espacios donde se construya un entendimiento mutuo. Es esencial comprender que los interlocutores en estas reuniones; los denominados "clientes internos" tienen inquietudes legítimas, limitaciones operativas, y muchas veces temores asociados al cambio. Por ello, escuchar activamente, identificar sus principales dolores, sus motivaciones y expectativas, resulta clave para construir acuerdos sólidos. Este enfoque colaborativo no solo permite tomar decisiones más informadas, sino que también fortalece el compromiso de las áreas con el proyecto. A mayor satisfacción y participación del cliente interno, mayor será la probabilidad de que los cambios propuestos se implementen de manera exitosa y sostenida en el tiempo.

Entender y mejorar la experiencia del cliente interno, en última instancia, tiene un efecto directo sobre el cliente externo. Cuando los procesos internos fluyen de forma eficiente y las personas se sienten consideradas y empoderadas, es mucho más probable que la organización entregue un mejor servicio, más coherente con sus objetivos estratégicos y con la promesa de valor que busca cumplir frente al mercado.

Por otra parte, no basta solo con establecer estas reuniones iniciales. Es igualmente relevante planificar sesiones técnicas especializadas orientadas a la capacitación en la carga de datos. Este aspecto, que se desarrollará con mayor profundidad en el apartado siguiente, representa un componente operativo crucial del proyecto. Muchas veces, los cuellos de botella en la implementación no se generan por errores estratégicos o de planificación, sino por pequeños malentendidos operativos que podrían haberse evitado con una capacitación adecuada.

Asegurar que las personas responsables de cargar información en el sistema comprendan de manera clara cómo hacerlo, qué información deben ingresar, cómo deben estructurarla, y en qué plazos, no solo les facilita el trabajo a ellos, sino que también agiliza el proceso completo. Una carga de datos bien ejecutada es un insumo fundamental para el análisis posterior, y evita retrabajos, inconsistencias o bloqueos innecesarios. En este sentido, invertir tiempo en sesiones formativas y de acompañamiento personalizado no es un gasto de recursos, sino una medida preventiva que promueve la eficiencia y el éxito general del proyecto.

Como punto complementario y no menor dentro del proceso de mejora, se debe poner especial atención al uso correcto y estratégico del sistema SAP, que constituye la plataforma

central a través de la cual se gestiona la contabilidad de la organización, se cargan los datos operacionales y se generan los reportes financieros. Evaluar cómo se está utilizando actualmente esta herramienta y detectar oportunidades de automatización y control resulta fundamental para reducir errores y aumentar la eficiencia del proceso general.

Tal como se mencionó anteriormente, en la reunión sostenida con el área de contabilidad se evidenció una problemática recurrente: la necesidad de destinar tiempo a corregir errores menores pero frecuentes, los cuales podrían evitarse con una configuración más rigurosa del sistema. Entre estos errores destacan, por ejemplo, la imputación de gastos al centro de costos incorrecto o la selección equivocada de la sucursal correspondiente (por ejemplo, registrar un gasto bajo "Patagonia" cuando debía imputarse a "Atacama"). Si bien estos errores no son intencionales, su origen radica muchas veces en procesos manuales poco guiados o en la falta de validaciones automáticas dentro del sistema.

Por ello, se vuelve altamente recomendable analizar la posibilidad de implementar restricciones más estrictas en el sistema SAP, que ayuden a prevenir este tipo de fallas humanas. La automatización de ciertas reglas de imputación, como filtros por usuario, validaciones de centro de costos según ubicación o avisos de advertencia previos a guardar información, permitiría disminuir la dependencia del control ex post por parte del área contable y liberar tiempo valioso que hoy se destina a correcciones.

En paralelo a esta mejora técnica, se propone también implementar un acompañamiento continuo a las áreas involucradas durante la ejecución del proyecto. Esto implica que, además de las reuniones de inicio y planificación ya mencionadas, se lleven a cabo sesiones periódicas de seguimiento, en las cuales se evalúe el avance, se identifiquen nuevos desafíos y se ajusten aspectos que hayan resultado distintos a lo esperado en la práctica. Es importante comprender que el objetivo no es presentar un proyecto, generar acuerdos iniciales y luego desvincularse de su implementación. Por el contrario, se trata de construir una relación de colaboración y apoyo permanente con las distintas áreas, que permita responder de manera ágil y efectiva ante las dinámicas propias de una organización viva.

Asimismo, se contempla la realización de reuniones de cierre o presentación de resultados, en las que se socialicen los avances alcanzados, se expongan los principales aprendizajes y

se proponga un plan de mejora continua a futuro. Estos espacios no solo tienen un valor informativo, sino también simbólico, ya que refuerzan el sentido de propósito compartido y contribuyen a consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora constante.

Cabe recordar que las organizaciones actuales operan en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, lo que implica que ningún proyecto puede ser concebido como una estructura rígida o inamovible. La flexibilidad y la capacidad de adaptación deben ser principios rectores a lo largo de todo el proceso. Por tanto, es esperable e incluso deseable que el proyecto pueda ir ajustándose en el camino, incorporando nuevas perspectivas, respondiendo a cambios en el entorno o refinando su enfoque según la retroalimentación obtenida. Esta apertura al cambio no es una señal de debilidad, sino una condición necesaria para que las transformaciones propuestas sean verdaderamente sostenibles y relevantes en el largo plazo.

En síntesis y para cerrar el capítulo, se ha planteado una serie de lineamientos y propuestas concretas orientadas a fortalecer la estructura de centros de costos y mejorar el proceso de elaboración presupuestaria. A través del análisis operativo, la colaboración con las áreas, el uso más riguroso de herramientas como SAP y el acompañamiento constante, se busca avanzar hacia una gestión más eficiente, participativa y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Si bien algunas acciones aquí sugeridas no podrán implementarse de inmediato, constituyen una base sólida para futuros ciclos presupuestarios más precisos, sostenibles y adaptados a la realidad de la operación.

11. CAPÍTULO 4: MATRIZ DE INGRESO DE DATOS Y EXPLICACIÓN DEL MODELO DE CECOS PARA LAS ÁREAS

11.1. Matriz de ingreso de datos

La elaboración de una matriz de ingreso de datos tiene como propósito central la creación de una base consolidada de información que facilite, posteriormente, tanto el análisis como la visualización de los datos de manera más integrada, ordenada y útil para la toma de decisiones.

En este sentido, uno de los primeros aspectos clave a definir en esta etapa es la herramienta que se utilizará para construir dicha matriz. Esta decisión no debe tomarse a la ligera, pero tampoco requiere una innovación innecesaria. En proyectos como este, donde el objetivo es mejorar la estructura sin complejizar los procesos, resulta fundamental mantener un enfoque práctico y realista. Incorporar plataformas nuevas o poco familiares puede representar una barrera más que una solución, generando fricciones innecesarias en los usuarios e incluso comprometiendo la adopción del proyecto.

Por ello, se propone utilizar Microsoft Excel como herramienta principal para la construcción de esta matriz. Esta decisión se justifica en base a su alto nivel de conocimiento y dominio por parte de todos los colaboradores de la empresa, su versatilidad para consolidar información, su compatibilidad con otros sistemas y, sobre todo, por su facilidad de uso. Excel permite estructurar los datos de forma clara, replicar formatos, aplicar validaciones, y posteriormente, conectarse con herramientas de visualización como Tableau, facilitando así la continuidad del trabajo analítico.

Ahora bien, este proceso de construcción y utilización de la matriz de ingreso de datos debe contar con una característica fundamental e intransable: debe ser altamente restrictivo en su diseño y funcionamiento. Esta restricción no se plantea como una barrera, sino como una condición necesaria para garantizar la calidad, precisión y coherencia de los datos que se ingresarán. Uno de los problemas más recurrentes identificados a lo largo del proyecto han

sido los errores manuales cometidos en la imputación de gastos, ya sea por seleccionar un centro de costos incorrecto, por elegir una sucursal equivocada, o por utilizar cuentas contables que no corresponden. Estos errores, aunque no intencionales, generan una carga administrativa significativa, especialmente para el área de contabilidad, y restan eficiencia al sistema general de control.

En este contexto, la propuesta consiste en entregar a cada responsable de centro de costos un archivo Excel personalizado, previamente preparado por el área de control de gestión. Este archivo incluirá únicamente la información pertinente a su gestión, considerando los datos del año anterior, tales como: montos gastados, cuentas utilizadas y proveedores asociados. Esto no solo les dará visibilidad sobre sus patrones de gasto, sino que también les entregará una herramienta práctica y concreta para planificar el presupuesto futuro.

Pero, además de facilitar la tarea, es crucial que el archivo esté diseñado con mecanismos de validación y restricción. Por ejemplo, una vez que la persona seleccione su nombre o área, la matriz debería habilitar solo los centros de costos y cuentas contables correspondientes, impidiendo así el acceso o la imputación en segmentos no autorizados. Este tipo de diseño no solo reduce la probabilidad de error, sino que también transmite un mensaje claro sobre la importancia del control, la trazabilidad y la responsabilidad individual dentro del proceso presupuestario.

No basta únicamente con restringir los centros de costos y las cuentas contables disponibles para cada responsable. También es indispensable incorporar restricciones en relación con los montos presupuestados. Es decir, una vez definido qué cuenta contable corresponde a cada centro de costo, se debe establecer un tope máximo de imputación, que se base, en primer lugar, en el historial de gasto del periodo anterior. Este monto puede ser ajustado por inflación y, eventualmente, modificado levemente si existen razones justificadas que así lo ameriten, por ejemplo, el uso más intensivo de un proveedor específico, cambios operativos en el área, entre otros factores relevantes que hayan sido previamente conversados y documentados.

Este criterio busca evitar sobreestimaciones arbitrarias o aumentos injustificados que distorsionen el control presupuestario. Para ello, se propone que cada cuenta contable tenga asignado un valor de referencia como límite, y que cualquier monto adicional que se desee presupuestar sobre ese umbral, deba ser solicitado mediante una justificación formal y

aprobado por la Gerencia de Administración y Finanzas. En términos prácticos, esto implica una doble validación: por un lado, el monto base (automáticamente habilitado en la matriz) y, por otro, un campo adicional que permita detallar una solicitud extraordinaria, con su respectiva fundamentación.

Finalmente, al implementar este enfoque estructurado y restrictivo en la elaboración del presupuesto, se busca obtener respuestas precisas, coherentes y libres de errores por parte de todos los responsables involucrados. De esta forma, el resultado será un presupuesto preliminar mucho más robusto, que, si bien deberá pasar por etapas de revisión y ajustes posteriores (como es natural en cualquier proceso presupuestario), llegará a esa instancia en un estado más avanzado y depurado, evitando así invertir tiempo valioso en la corrección de errores menores que podrían haber sido evitados desde un inicio.

Este tipo de prácticas no solo refleja una mejora técnica en la forma de presupuestar, sino también una evolución en la cultura organizacional, donde la gestión se concibe como un proceso colaborativo, con roles claros y con foco en la eficiencia. En este sentido, se refuerza el valor de una gestión proactiva y consciente, que pone énfasis no solo en el control, sino también en la facilitación de los procesos, asegurando que las herramientas utilizadas sean comprensibles, útiles y alineadas con las capacidades reales de quienes las operan. Así, se avanza hacia una organización más ordenada, ágil y preparada para tomar decisiones estratégicas con información de mayor calidad.

11.2. Explicación del modelo de Cecos e importancia en las áreas

Dentro del proceso de implementación de la matriz de ingreso de datos, es fundamental comprender que no basta únicamente con entregar los archivos a los responsables y desligarse de lo que ocurra con ellos. Este proceso requiere necesariamente de una etapa previa de acompañamiento, en la que se explique con claridad el sentido y propósito que hay detrás de esta nueva estructura de centros de costos, así como los beneficios esperados tanto para la empresa como para cada una de las personas involucradas.

Es imprescindible que los equipos comprendan qué se espera de ellos, por qué se está impulsando este cambio y cuál es el impacto que puede tener tanto a nivel organizacional como individual. Si las personas no entienden el valor del proceso que están ejecutando,

difícilmente se comprometerán con él o lo realizarán con la rigurosidad necesaria. En cambio, cuando son parte activa del cambio y se les comunica claramente que este no es solo un ejercicio administrativo ni una herramienta de control, sino también una forma de lograr mayor autonomía, claridad y orden en la gestión de sus propios recursos, la disposición a participar mejora sustancialmente.

Por ejemplo, en lugar de depender constantemente del área de control de gestión para preguntar cuánto presupuesto les queda, podrán acceder directamente a información detallada sobre cómo han utilizado sus recursos, en qué cuentas contables se han concentrado sus gastos, con qué proveedores han trabajado, y cuánto les resta por utilizar. Esto representa un cambio cultural relevante, donde se pasa del desconocimiento a la gestión consciente, desde la dependencia hacia la autonomía responsable.

Además, esta matriz no solo es útil desde una perspectiva financiera. También se convierte en una herramienta valiosa para evaluar el propio desempeño del área, permitiendo identificar con mayor claridad si se están alcanzando los objetivos, si hay desviaciones presupuestarias y si existen oportunidades de mejora en la ejecución. En definitiva, se trata de un proceso que, bien implementado, genera beneficios compartidos y promueve una cultura organizacional más madura, informada y colaborativa.

12. CONCLUSIONES

En síntesis, esta propuesta surge como respuesta a un problema estructural detectado en el diagnóstico inicial: la escasa autonomía de las áreas para construir sus propios presupuestos, el limitado entendimiento del proceso presupuestario en general, y la dualidad funcional del área de Control de Gestión, que actúa simultáneamente como responsable de la elaboración y del control del presupuesto. Esta situación no solo genera tensiones operativas y contradicciones funcionales, sino que también compromete aspectos clave como la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad financiera dentro de la organización.

Para enfrentar este desafío, se definieron tres objetivos principales: primero, comprender en profundidad la situación actual; segundo, identificar oportunidades de mejora con base en las brechas detectadas; y tercero, proponer una herramienta concreta (una matriz de ingreso de datos estructurada) que permita una participación más activa, informada y ordenada de las distintas áreas en el proceso de construcción presupuestaria. Esta matriz no solo busca facilitar la consolidación y trazabilidad de los datos, sino también empoderar a las áreas para que tomen mayor control de su gestión, facilitando una toma de decisiones más alineada con la operación real.

Más allá del contexto específico de Tierra Hotels, esta propuesta tiene valor replicable en cualquier organización que enfrente problemáticas similares, especialmente en aquellas donde la planificación financiera todavía se percibe como un proceso técnico, poco participativo y centralizado. En este sentido, se demuestra que no es necesario contar con herramientas tecnológicas avanzadas para lograr mejoras significativas: muchas veces, el cambio está más relacionado con la voluntad de gestionar de forma distinta, con colaboración, claridad de roles y una cultura organizacional dispuesta a evolucionar.

Sin embargo, como toda propuesta, esta también presenta limitaciones. Al tratarse de un planteamiento sin implementación práctica al momento del cierre de esta investigación, su impacto real no ha podido ser medido empíricamente. En una futura etapa de desarrollo, sería clave poder cuantificar los efectos concretos: por ejemplo, ¿Cuántas horas de trabajo se ahorraron en correcciones presupuestarias? ¿Se redujo el margen de error en la imputación de gastos? ¿Mejóro el cumplimiento presupuestario por área? La medición del "antes" y el

"después" no solo cerraría el círculo de esta propuesta, sino que también otorgaría evidencia robusta para justificar su escalabilidad y replicabilidad en otros contextos.

En definitiva, esta propuesta se presenta como un primer paso hacia una transformación en la cultura presupuestaria de la organización, orientada a una gestión más eficiente, transparente y participativa. Su impacto esperado no solo apunta a mejorar procesos, sino también a fortalecer capacidades, autonomía y responsabilidad en cada nivel de la estructura organizacional.

13. RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado y de la propuesta desarrollada a lo largo de este trabajo, se hace necesario dejar una serie de recomendaciones que sirvan de guía para la correcta implementación del modelo propuesto, así como también para su futura mejora. Estas recomendaciones no pretenden ser instrucciones inflexibles, sino más bien orientaciones estratégicas que, de ser consideradas, pueden facilitar el proceso de cambio, reducir resistencias naturales y fomentar una mayor participación de las personas involucradas.

En primer lugar, se recomienda establecer una estructura clara de gobernanza presupuestaria. Esto implica definir, de manera formal y explícita, los roles y responsabilidades de cada área dentro del proceso presupuestario. Es fundamental que el área de Control de Gestión deje de actuar como único responsable del presupuesto (elaborándolo y luego evaluándolo) para asumir un rol más bien de articulador, orientador y supervisor, permitiendo así que las distintas áreas asuman su parte en la planificación y el control financiero. Esta redistribución de responsabilidades no solo promueve una mayor autonomía, sino que también genera un sentido de pertenencia respecto al uso de los recursos, lo cual es esencial en cualquier organización que aspire a una gestión eficiente.

En esa misma línea, resulta clave que previo a la entrega de la matriz de datos, se lleven a cabo instancias de formación y sensibilización. No se trata solo de capacitar técnicamente a las personas sobre cómo llenar un archivo, sino de generar una comprensión profunda respecto al propósito del proceso, los beneficios esperados y el impacto que puede tener una mejor estructura de centros de costos tanto para la organización como para ellos mismos. Si las personas no comprenden por qué se hace lo que se hace, o no se sienten parte del proceso, el cambio será percibido como una carga adicional y no como una oportunidad de mejora.

Otra recomendación importante es institucionalizar un proceso de revisión periódica de centros de costos. Esta revisión debe contemplar criterios objetivos para eliminar aquellos Centros que no han tenido imputaciones en periodos relevantes, que presenten duplicidad o cuya existencia ya no tenga justificación operacional. La existencia de centros de costos innecesarios solo entorpece la navegación, aumenta la posibilidad de error manual, y distorsiona el análisis posterior. En paralelo, se recomienda también establecer criterios

claros para la creación de nuevos centros, evitando decisiones arbitrarias o basadas en intuiciones. Cada creación o eliminación debe estar respaldada por datos, tendencias de gasto y necesidades reales de control.

Además, se sugiere no perder de vista el rol de la alta dirección en este proceso. Su involucramiento debe ser activo y sostenido, no solo al momento de aprobar el presupuesto final, sino desde las primeras fases de diseño, implementación y acompañamiento. Cuando las jefaturas más altas se involucran, el resto de la organización percibe que el proceso es importante, lo que genera una mayor legitimidad y compromiso.

Como toda propuesta que implica un cambio estructural, es necesario también tener en cuenta ciertas limitaciones que podrían surgir. En primer lugar, existe la posibilidad de una resistencia natural al cambio, especialmente por parte de aquellos colaboradores que han operado por años bajo la misma lógica presupuestaria y pueden ver este nuevo enfoque como una amenaza o una carga adicional. Además, al tratarse de un proceso que requiere coordinación y disciplina en la entrega de datos, pueden presentarse problemas en cuanto a la calidad o la puntualidad de la información. En ese sentido, será clave tener tolerancia, flexibilidad inicial y una cultura de mejora continua que permita ajustar los procesos sin desmotivarse ante los errores o dificultades. Finalmente, hay que tener en cuenta que, si bien el Excel es una herramienta conocida y amigable, tiene limitaciones técnicas si el volumen de datos crece significativamente en el futuro, por lo que también se sugiere evaluar, a mediano plazo, otras soluciones tecnológicas que permitan integrar este modelo con sistemas más robustos.

Las recomendaciones aquí expuestas buscan facilitar una implementación exitosa del modelo propuesto, considerando no solo los aspectos técnicos, sino también los humanos, organizacionales y culturales que inciden directamente en el resultado final. No basta con una buena herramienta o un diseño correcto; el verdadero éxito de este tipo de propuestas radica en el compromiso de las personas, en la claridad del propósito y en la capacidad de adaptarse a los desafíos que, inevitablemente, surgirán en el camino.

14. REFERENCIAS

Barcia (Ed.). (2007). *Metodología para Mejorar un Proceso de Ensamble Aplicando el Mapeo de la Cadena de Valor (VSM)* (Vol. 20).

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (16a ed.). Pearson Educación.

Wildavsky, A. (1965). *The politics of the budgetary process* (3rd ed.). Little, Brown.

Cristian Baú Dal Magro, Carlos Eduardo Facin Lavarda (2015). *EVIDÊNCIAS SOBRE A CARACTERIZAÇÃO E UTILIDADE DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA*

F. Gómez (2019). *Diagnóstico de aplicación de un sistema presupuestario como herramienta de gestión administrativa en las empresas industriales del departamento de Santa Ana.* Anuario de Investigación: Universidad Católica de El Salvador

Carlos Ponce Román, La contabilidad por áreas de responsabilidad, significación contemporánea y humanística, ECASA, México, 1971, pp. 75-76.

Raúl Andrés Cárdenas. (2004). *Presupuestos. Teoría y práctica.* McGraw-Hill Companies.

Meléndez, A. (2015). El despunte (¿o no?) de la industria hotelera. *Gestión Economía y Sociedad, 1.*

Suárez, M. M. (2019). ¿Cómo realizar una gestión de costos en el rubro hotelero para la mejor toma de decisiones? *Inquietud Empresarial, 19(2), 39-51.*

Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Outside in: The power of putting customers at the center of your business.* Houghton Mifflin Harcourt.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win talent and customers by creating a great place to work.* John Wiley & Sons.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard Business School Press.