

GESTION DE COSTOS EN TURISMO

DR. ROBERTO O. SARTORIS

El presente documento establece el marco conceptual sobre la temática de la gestión de costos del CASO DEL HOTEL DELFÍN AZUL que se desarrollará en el marco del Programa de capacitación que organiza EXPOTUR 2002.

Vamos a empezar con una frase de Gary Hamel: “ ***En algún garage, un emprendedor está fabricando una bala en la que ha grabado el nombre de su empresa. Usted tiene una sola opción: DISPARAR PRIMERO***”.

El mundo económico actual está caracterizado por:

- a. ***la agresividad***, con un nivel de competencia cada vez más desarrollado
- b. ***la turbulencia*** del entorno, muchos cambios y a gran velocidad
- c. ***la incertidumbre***, generando oportunidades y amenazas a cada instante

Esto hace ***imprescindible*** que el hombre de negocios tenga fuentes de información para tomar sus decisiones y afrontar el problema intrínseco de tener una empresa: **EL RIESGO**.

Todo esto trajo un nuevo escenario económico, en el cual el empresario debió ***repensar su rol***, tuvo que acomodarse a las nuevas exigencias del mercado y aplicar las nuevas técnicas de gestión, como única vía para asegurar su permanencia.

Generalmente la primera acción que se adopta para bajar costos, es recurrir a la disminución de gastos que son superfluos a primera vista y no se piensa en como darle un valor al producto que se está vendiendo, sea este la marca o el destino turístico.

Esto es absolutamente necesario debido a que la necesidad y las expectativas que tiene el cliente sobre el servicio que brindamos es cada vez mayor, por lo

tanto para mantenernos competitivos es necesario alcanzar aquellas necesidades y expectativas del cliente.

Por eso el empresario tuvo que trabajar sobre los costos sin que esto implicara **disminuir la calidad del servicio** que ofrece, pues de lo contrario las consecuencias posibles eran la pérdida de mercado y su consecuente desaparición.

Así el empresario tuvo que enfrentar una doble encrucijada: **REDUCIR SUS COSTOS SIN AFECTAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA.**

Estas disyuntivas se resolvieron realizando en forma **conjunta un proceso de determinación de costos sumado a un programa de mejora de la calidad.** Pues realizar los procesos correctamente tiene como correlato una reducción de costos.

Es necesario recordar que brindar **un mejor servicio no siempre se relaciona con aumento de costos**, pues existen factores que no representan erogaciones de dinero pero que representan una mejor calidad de atención (como por ejemplo el factor humano, la calidez de recepción, el servicio, etc).

Competitividad

Antiguamente a quien tenía una empresa similar se lo conocía como **colega**. Eso, lamentablemente era en otros tiempos, hoy representa un **COMPETIDOR**.

En un mercado con más de dos oferentes, la empresa debe competir con el propósito de lograr la preferencia del cliente para sí.

Para que una empresa pueda existir, tener vida, permanecer, perdurar, debe tener un mercado en el cual existan clientes dispuestos a comprar sus bienes o servicios en lugar de los que vende nuestra competencia actual, futura o potencial.

Cuál es, entonces, la receta para competir?

Fue necesario comprender ciertos parámetros:

- a. estándar de calidad que se requiere**
- b. servicios de atención al cliente que son necesarios**
- c. precios de venta aceptables**
- d. y por supuesto, que tomando en cuenta el inciso anterior, los costos de operación sean los adecuados**

Productividad

En el punto anterior se hizo mención de la necesidad de que los costos de operación para vender bienes y servicios en un mercado competitivo sean los adecuados. Por regla general el costo de los bienes y servicios que se ofrecen **deben ser inferiores al valor de venta** que está dispuesto a pagar un cliente por ellos.

Para lograr este desafío, el empresario tuvo que buscar **la mejor relación entre sus productos y los costos en que incurre para obtenerlos.**

La productividad mide cuantos productos hemos obtenido con los costos incurridos que hemos debido soportar para brindarlos. **MIDE EL GRADO DE APROVECHAMIENTO DE CADA RECURSO INVERTIDO.**

La productividad tiene una real importancia en los negocios, pues cualquier **modificación** que se produzca en la **utilización de recursos** para obtener la misma cantidad de productos, puede ocasionar el **aumento o la disminución de la rentabilidad.**

Costos incurridos

El **costo incurrido** es el **ESFUERZO ECONOMICO** que realiza un empresario para **OBTENER INGRESOS** y así, poder cumplir con sus objetivos.

El nudo central de la definición, pasa entonces, por el consumo de determinados insumos (tangibles o intangibles) que **son medidos económicamente** y que **son necesarios consumir** para poder obtener ingresos también medidos en forma económica

Porque es necesario conocer los costos

Es necesario determinar los costos por que constituyen la base necesaria e imprescindible para la toma de cualquier tipo de **DECISIÓN EMPRESARIA.** Los costos nos proporcionan los datos importantes y necesarios que todo empresario necesita para decidir. Y nos permite analizar las distintas alternativas a elegir.

Conociendo los costos se puede definir si los precios de venta son adecuados. Tanto para decidir aumentarlos como para reducirlos.

Si el sistema de costos no le proporciona al empresario en forma útil y oportuna datos para la toma de decisiones, por más complejo que fuera, no puede ser considerado como exitoso.

Determinando costos podemos conocer con certeza que línea de productos es rentable y se pueden tomar decisiones sobre su discontinuación o reformulación.

Quizás esta sea una de las decisiones más difíciles de adoptar, por factores psicológicos, pues implica reconocer que un producto ya no contribuye a nuestra rentabilidad.

Las principales decisiones que pueden ser tomadas teniendo en cuenta los costos son:

- a. hacer la actividad internamente o contratar a un tercero
- b. decidir sobre el cierre de alguna actividad
- c. realizar inversiones para ampliar la estructura o modernizarla
- d. determinar los precios de venta
- e. lanzar nuevos productos o modernizarlos
- f. alquilar bienes o comprarlos
- g. estudios de la capacidad ociosa
- h. estudios sobre rentabilidad y optimización

Las decisiones que se adopten no deben regirse únicamente por el aspecto económico que muestran los costos, pues puede incurrirse en errores estratégicos de singular importancia. Los costos son un medio que posibilitan el análisis.

Se consideran otras alternativas como por ejemplo:

- el mercado
- la competencia
- las ventajas relativas
- la financiación disponible
- la inversión a realizar
- la capacidad ociosa
- el aumento de los costos fijos
- la opinión del cliente
- las regulaciones estatales

Clasificación de los costos

Existen múltiples sistemas de clasificación de los costos. Solo mencionaremos las de mayor trascendencia aplicadas al caso.

1. Según el método de asignación;
2. Según el comportamiento que adopten en relación al nivel de actividad;

1. Costos según el método de asignación

En esta clasificación los costos se distinguen según la oportunidad que tenemos de asignarlos en forma directa o no a un proceso determinado.

Así tenemos:

Costos directos: son aquellos que pueden ser asignados directamente a una actividad determinada, pues la integran de alguna manera. Es decir son costos que son fácilmente identificables con un centro de costo o con un producto o servicio

Por ejemplo, integran los **costos directos** de un servicio de desayuno el café, la leche y el té utilizados, las medialunas, el azúcar y el edulcorante, las jaleas, etc.

Costos indirectos: son aquellos que no pueden ser asignados directamente a una actividad determinada, sino que surgen de una distribución que se realiza entre las distintas actividades que realiza la empresa. Generalmente se utilizan sistemas subjetivos de distribución que deben ser lo más racionales posibles de modo de lograr el resultado esperado.

Por ejemplo, integran los **costos indirectos** los gastos de seguro, impuestos y tasas contributivas sobre el inmueble, los gastos de mantenimiento del edificio, los gastos de mantenimiento de la pileta, los alquileres, etc.

2. Costos según el comportamiento que adopten en relación al nivel de actividad

En esta categoría, los costos se clasifican según como sea su comportamiento ante la variación de los niveles de actividad. Así tenemos:

Costos variables: son aquellos que varían cuando varía la actividad. Esa variación puede ser en algunos casos proporcional y en otros no, pero siempre tienen variación.

En un ejemplo, si nuestro nivel de ocupación sube el 50 al 90%, nuestro nivel de costos variables va a aumentar como consecuencia de ese nivel de actividad. Pues será necesario contar con mayor cantidad de personal, aumentarán las cargas sociales, aumentará el consumo de desayunos, aumentará el uso de servicios, etc.

Costos fijos: son aquellos que se mantienen en forma relativamente constante, o en su caso, sin variar, a pesar de los cambios producidos en el nivel de actividad.

Siguiendo con el ejemplo anterior, al variar la actividad del 50 al 90%, los impuestos y tasas que gravan el inmueble no varían, siguen constantes, salvo aumentos dispuestos por parte del Gobierno. Las amortizaciones de bienes de uso, salvo cuando es necesario comprar nuevos bienes, también se mantienen fijas, sin importar el cambio de la actividad.

Costos semifijos o semivARIABLES: son aquellos que tienen o registran variación ante un cambio en el nivel de actividad, que no resulta tan notorio o proporcional, como para ser considerados como variables. Y por lo tanto, tampoco son fijos.

Por lo general, su estructura se grafica como un conjunto de mesetas o como una escalera, pues se mantienen fijos hasta un determinado nivel de actividad, luego se modifican y se mantienen fijos hasta otro determinado nivel de actividad y así sucesivamente.

Costos unitarios: cuando definimos los costos fijos, variables y semifijos, lo hacemos a nivel total, sin entrar a considerar el volumen de lo que habíamos vendido. Cuando se divide tanto los costos fijos, variables y semifijos por el volumen de ventas, se obtienen los costos unitarios, es decir el costo de cada unidad vendida.

La contribución marginal

Se la llama **contribución marginal** por su contribución a la absorción del costo fijo de la empresa.

Veamos un ejemplo para su mejor comprensión:

Supongamos que el alojamiento diario en un hotel cuesta \$35.00
 El costo variable del alojamiento es de \$18.00
 La **contribución marginal** será igual a \$17.00 (\$35.00 menos \$18.00)

Para observar de que manera la contribución marginal nos permite absorber costos fijos de la empresa, veremos el siguiente ejemplo:

Caso: alojamiento en un hotel
 Precio de venta diario: \$50.00
 Costo variable diario: \$30.00
 Costos fijos mensuales: \$30.000.00
 Cantidades de alojamientos diarios iniciales: 1500

Tendremos el siguiente gráfico, a medida que vayamos incorporando nuevas unidades de producto:

Cantidad a	Costo variable unitario b	Costo variable Total c=axb	Costo fijo Total D	Costo total e= c + d	Costo unitario del producto f = d / a
1500	\$30,00	\$45.000,00	\$30.000,00	\$75.000,00	\$50,00
1501	\$30,00	\$45.030,00	\$30.000,00	\$75.030,00	\$49,99
1502	\$30,00	\$45.060,00	\$30.000,00	\$75.060,00	\$49,97

1503	\$30,00	\$45.090,00	\$30.000,00	\$75.090,00	\$49,96
1504	\$30,00	\$45.120,00	\$30.000,00	\$75.120,00	\$49,95
1505	\$30,00	\$45.150,00	\$30.000,00	\$75.150,00	\$49,93

Como puede observarse, a medida que incorporamos nuevas unidades de alojamiento, el costo total unitario va disminuyendo. Esto es producto de que el costo fijo no varía y es distribuido entre mayor cantidad de unidades, con lo cual se produce la caída del costo unitario total.

Siguiendo con el mismo ejemplo, veremos un gráfico que nos muestra como absorbe costos fijos la contribución marginal:

Cantidad	Precio de venta unitario b	Ventas Totales c=axb	Costo variable unitario d	Costo variable total e = a x d	Contribución Marginal f = c - e	Gastos fijos totales g	Resultado final h = f - g
1500	\$50,00	\$75.000,00	\$30,00	\$45.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$0,00
1501	\$50,00	\$75.050,00	\$30,00	\$45.030,00	\$30.020,00	\$30.000,00	\$20,00
1502	\$50,00	\$75.100,00	\$30,00	\$45.060,00	\$30.040,00	\$30.000,00	\$40,00
1503	\$50,00	\$75.150,00	\$30,00	\$45.090,00	\$30.060,00	\$30.000,00	\$60,00
1504	\$50,00	\$75.200,00	\$30,00	\$45.120,00	\$30.080,00	\$30.000,00	\$80,00
1505	\$50,00	\$75.250,00	\$30,00	\$45.150,00	\$30.100,00	\$30.000,00	\$100,00

El punto de equilibrio

El **punto de equilibrio** es aquel en el cual la empresa **no gana ni pierde**, es decir, que con un nivel dado de ventas, la empresa cubre la totalidad de los costos variables de los servicios y los costos fijos o de estructura.

Es también identificado con el concepto de **umbral de rentabilidad**, por que es el punto a partir del cual se van a producir resultados positivos.

El cálculo del punto de equilibrio nos permite determinar **que cantidad de ventas son necesarias** para que la empresa no pierda ni gane. Nos permite, en definitiva, determinar el punto de partida a partir del cual la empresa pasa a convertirse en **rentable**. Y como contrapartida nos permite determinar, cuando el nivel de ventas es inferior a los costos, la **falta de rentabilidad**.

El análisis del punto de equilibrio nos permite tomar decisiones respecto de nuestro negocio. Quien tiene que tomar decisiones necesita y debe utilizar este

tipo de análisis, pues constituye una herramienta de gran importancia para tomar el **camino adecuado**.

Veamos un ejemplo utilizando los datos del ejemplo anterior:

Cantidad	Precio de venta unitario	Ventas totales	Costo variable unitario	Costo variable total	Contribución Marginal	Gastos fijos totales	Resultado Final
a	b	c=axb	d	e = a x d	f = c - e	g	h = f - g
1498	\$50,00	\$74.900,00	\$30,00	\$44.940,00	\$29.960,00	\$30.000,00	-\$40,00
1499	\$50,00	\$74.950,00	\$30,00	\$44.970,00	\$29.980,00	\$30.000,00	-\$20,00
1500	\$50,00	\$75.000,00	\$30,00	\$45.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$0,00
1501	\$50,00	\$75.050,00	\$30,00	\$45.030,00	\$30.020,00	\$30.000,00	\$20,00
1502	\$50,00	\$75.100,00	\$30,00	\$45.060,00	\$30.040,00	\$30.000,00	\$40,00
1503	\$50,00	\$75.150,00	\$30,00	\$45.090,00	\$30.060,00	\$30.000,00	\$60,00

Como puede observarse en el gráfico, la cantidad de unidades que son necesarias vender para no perder ni ganar son 1500. Con crudeza puede decirse que si la empresa esta vendiendo por debajo de esa cantidad, está perdiendo dinero y, por el contrario, si está vendiendo por encima de esa cantidad, está ganando dinero.

El análisis del punto de equilibrio nos permite determinar cual es el **piso de ventas** que necesitamos.

Este gráfico puede a su vez representarse de otra manera, como se ve a continuación:

Cantidad	Ventas totales	Costo variable total	Gastos fijos Totales	Resultado final
a	b	c	D	e = b -c- d
1498	\$74.900,00	\$44.940,00	\$30.000,00	-\$40,00
1499	\$74.950,00	\$44.970,00	\$30.000,00	-\$20,00
1500	\$75.000,00	\$45.000,00	\$30.000,00	\$0,00
1501	\$75.050,00	\$45.030,00	\$30.000,00	\$20,00
1502	\$75.100,00	\$45.060,00	\$30.000,00	\$40,00
1503	\$75.150,00	\$45.090,00	\$30.000,00	\$60,00

En este esquema se observa que el nivel de ventas necesario para estar en equilibrio son \$75.000.00.

A.B.C. COSTOS BASADOS EN ACTIVIDAD

El A.B.C. (Activity Based Costing) se hizo necesario por:

- a. el **CRECIMIENTO DESMESURADO** de los costos fijos
- b. contar con un sistema de información que brindara **OTRA FORMA** de ver los datos
- c. obtener datos ciertos sobre el valor económico de los **SERVICIOS GENERALES** (que brindan servicios a otros departamentos o centros de costos).

Normalmente cualquier empresa que desee enfrentar un objetivo de crecimiento puede pensar en dos conceptos:

1. **sistemas de calidad** como medio para mejorar el **servicio al cliente**
2. **optimizar los costos** para que el servicio sea **competitivo**, utilizando el sistema de costos basados en actividad

Estos conceptos se encuentran íntimamente relacionados, pues al definir procesos para el programa de calidad, se debe tener en cuenta los costos para evitar que el servicio se convierta en no competitivo.

El primer paso fue considerar la necesidad de aplicar **SISTEMAS DE CALIDAD** que le permitan establecer una estructura ordenada para su empresa (definir responsabilidades, autoridades, actividades, funciones, etc.).

Ello se tradujo en definir los procedimientos, que no son ni más ni menos, que la forma en que debe ser realizada una actividad.

Lo anterior nos lleva a definir lo que se conoce como **procesos**, es decir cualquier actividad que tiene un input y un output (ingreso y egreso).

Dentro del plan de calidad se analizan todos los procesos que realiza una empresa. Y este es uno de los puntos de partida para la aplicación de los **COSTOS BASADOS EN ACTIVIDAD**.

Pueden definirse a los costos basados en actividad como un **modelo** que identifica las distintas actividades, que luego son agrupadas en **centros de responsabilidad** y determinan **la secuencia de valor** de los distintos productos y servicios que ofrece una empresa.

Su enfoque es **gerencial**, para la toma de decisiones, por lo que se propone que las actividades se encuentren bien gerenciadas, pues ellas son la causa de los costos y se relacionan por medio de su consumo, con el costo de los productos y servicios.

Para entender la base del sistema de costos basados en actividad, es conveniente previamente definir esta última.

Qué es la actividad?

Se entiende por **ACTIVIDAD** el conjunto de acciones o tareas que son necesarias realizar para agregarle valor a un producto o servicio y que consume recursos (que casi siempre se expresan en términos monetarios). De ellas pueden obtenerse como resultado bienes intermedios o bienes finales.

El objetivo que se propone el costo basado en actividad es evaluar de un modo **operativo y económico** dichas actividades.

Operativamente por que debe analizarse cuidadosamente todas las tareas que componen la actividad, determinar si corresponde que intervengan todas las personas que lo hacen actualmente y determinar la forma en que debe realizarse de ahora en adelante, siempre teniendo en cuenta la **satisfacción del cliente**.

Económicamente por que debe analizarse cuantos recursos insume el desarrollo de cada actividad, determinar si es el correcto y determinar cuanto debe insumir de ahora en adelante, de acuerdo al modelo operativo definido en el párrafo anterior.

Que son los procesos?

Es posiblemente bastante raro observar que haya actividades aisladas, pues por lo general forman parte de algún proceso.

Se entiende por **PROCESOS** al **encadenamiento de actividades** que en forma secuencial o simultánea producen estados intermedios o finales que acumulan valor para un producto o servicio.

Los procesos persiguen un objetivo común, comprenden actividades diversas que se unen con un propósito.

Una característica de los procesos es su **transversalidad**, pues no respetan los lineamientos del organigrama. Esto es decir que pueden ser realizados por distintas personas que pertenecen a distintos centros de responsabilidad, pero que se unen con un objetivo.

Normalmente podemos dividir a los procesos en:

- a. **operativos**: representan la cadena de actividades que necesariamente conducen a la producción de un bien o de un servicio.

- b. **administrativos**: representan la cadena de actividades que es necesaria para el desarrollo administrativo de los negocios, como puede ser realizar un programa, ejecutar un proyecto, contabilizar facturas, liquidar impuestos, realizar trámites bancarios, etc.

Como se agrupan las actividades?

En toda empresa y la hotelería no escapa de esa realidad, existen entre 150 y 250 actividades operativas y administrativas. Si el sistema de costos basados en actividad pretendiera **costear absolutamente** todas esas actividades, una por una, nos encontraríamos con un grave problema de tiempo y de costo para obtener la información. Probablemente el producto informativo que obtengamos sea de gran utilidad por su grado de detalle, pero sería muy costoso y bastante improbable de llevar adelante.

Es por ello que el sistema se basa en la necesidad de **segmentar las actividades** para que pueda ser viable.

La búsqueda principal del sistema es encontrar actividades que sean homogéneas para agruparlas. En este proceso se debe tender a la eliminación de aquellas actividades que tienen poco valor agregado o que directamente no lo tienen. Algunas actividades pueden ser reformuladas de otra manera de modo de agregarles valor.

El objetivo es lograr un resumen de actividades no mayor a las 20/30, de manera de hacerlas comprensibles y controlables.

Cuáles son los pasos necesarios para el análisis de las actividades?

Cuando se ha tomado la decisión de llevar adelante un proceso de determinación de costos mediante la utilización del sistema A.B.C., generalmente surge una duda: por dónde empezar?.

Podemos enunciar una serie de pautas, a saber:

1. determinar el área por donde comenzar el análisis, pudiendo tratarse de toda la organización, un departamento de la estructura funcional, un centro productivo, un proceso en especial, etc.
2. se deben clasificar todas las actividades que componen el área de análisis, definiendo las importantes y aquellas que no revisten importancia.
3. proceder a la búsqueda de un cost driver que pueda medir en forma efectiva el tránsito de actividades, las salidas que se obtengan y nos permita realizar la determinación de los costos.
4. proceder al armado de los procesos, identificando las actividades que la componen.

5. se debe determinar la relación que existe entre los costos y las actividades.

Como se distribuyen los costos en el A.B.C.?

Todo sistema de costos que se precie de tal, debe recoger información y procesarla para determinar el valor unitario de un producto o servicio y poder comparar el mismo con los valores unitarios de venta.

En este método a los generadores de costo se los conoce habitualmente como **COST DRIVERS** (inductores de costo) y el comportamiento del costo final estará determinado por aquellos costos que lo generan.

Que es un cost driver?

Es una **UNIDAD DE MEDIDA** que permite distribuir los costos totales de la empresa entre los distintos productos y servicios que comercializa.

Puede definirse al **cost driver o impulsor de costos o inductores de costos**, como una unidad de medida cuantitativa que provee la base para la asignación de los recursos consumidos a las actividades y desde allí a los productos o servicios.

El objetivo del A.B.C. **es medir y luego establecer el costo** de los recursos utilizados por las distintas actividades que se relacionan indirectamente con el producto.

Los sistemas de costeo basados en A.B.C. facilitan un método para **establecer una relación de causalidad entre actividades y costos**. Esto nos permite conocer cuanto nos cuesta cada actividad que se desarrolla dentro de la empresa.

Como funciona el A.B.C. para llegar al costo del producto?

El modelo tiene, como ya hemos visto, dos tipos diferentes de distribución de costos.

$\text{Costos totales de la empresa} = \text{Costo directos} + \text{Costos indirectos}$
--

Los **costos directos** son enviados directamente al producto a través de la unidad de medida volumen. Es decir se asignan directamente al producto final.

Los **costos indirectos** no tienen el mismo tratamiento.

En primer lugar se asignan a **Centros de Responsabilidad o Centros de Costos**. Ejemplos de centros de responsabilidad: Ventas, Administración, Restaurante, etc. En esta etapa se determina **quienes** consumieron recursos.

En segundo lugar se asignan esos costos a las distintas **actividades** que se realizan en ese Centro de Responsabilidad. Tomando por ejemplo Administración, tendremos distintas actividades que se realizan en ese centro (contabilidad, tesorería, estadísticas, proveedores, tarjetas de crédito, etc). En esta etapa se determina que **actividades consumieron recursos** dentro de cada Centro de Responsabilidad.

Pero como una actividad no necesariamente empieza y termina dentro de un Centro de Responsabilidad, es necesario obtener el costo total de cada actividad.

La tercera etapa del proceso consiste en cargar desde los Centros de Responsabilidad, los valores de cada actividad a un **Costo total de la actividad**. Por ejemplo: la actividad de cobranzas puede recibir costos de distintos Centros de Responsabilidad (Recepción, Administración, etc)

La última etapa de este proceso consiste en cargar los costos de las distintas actividades (ya agrupadas) a los **productos o servicios**, utilizando los cost drivers.

La utilización de este método nos permite obtener datos sobre las causas que originan nuestros egresos y nos ayuda en todo proceso que sea necesario realizar reducciones de costos, pues disminuye el tiempo insumido en cada actividad que en muchos casos generan costos pero no le agregan valor al negocio.

DR. ROBERTO O. SARTORIS

Contador Público

rsartoris@cponline.org.ar

CONTADOR PUBLICO

Consultor, Investigador y Docente en **GESTION DE COSTOS EN EMPRENDIMIENTOS EMPRESARIOS**

Especialista en **SEGURIDAD ECONOMICA EN TURISMO**

Director del DEPTO. DE ECONOMIA Y COMPETITIVIDAD de la **FUNDACION TURISMO PARA TODOS**.

Es miembro de la COMISION DE COSTOS DEL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA CAPITAL FEDERAL

Se desempeña en el campo de la Educación y Formación como:

Profesor de **MARKETING Y**

DE FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS en la ESCUELA DE TURISMO DE LA UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Profesor de **MARKETING APLICADO** en la CARRERA DE DISEÑO DE INTERIORES de la FACULTAD DE ARQUITECTURA, DISEÑO, ARTE Y URBANISMO de la UNIVERSIDAD DE MORON

Autor de los siguientes libros **COSTOS Y PRECIOS EN TURISMO y**

MANUAL DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS Y DESTINOS TURISTICOS

Disertante en distintos eventos sobre temas de **GESTION ECONOMICA DE EMPRESAS TURISSTICAS**

