

**PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL VALOR AGREGADO EN
INSTALACIONES HOTELERAS**
***PROCEDURE FOR THE CALCULATION OF THE ADDED VALUE IN A
HOTELS INSTALLATIONS***

Autores: Dra. Yudelmys Rendón González

Dra. María Emilia Aspiolea Ahú

Dr. Yudier Arnaiz Sorí

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

Correo electrónico: yudelmys@unica.cu

RESUMEN

El turismo es un sector dinámico en constante movimiento, donde la competencia crece y amenaza, por lo que una de las principales tareas para las organizaciones cubanas es el diseño de estrategias y de procedimientos de gestión para lograr una mayor eficiencia económica y de esta forma lograr que las mismas sean reconocidas tanto en el mercado nacional como internacional. El presente trabajo expone la aplicación de una de estas nuevas tendencias, en las instalaciones hoteleras, la cual es factible para cualquier instalación con características similares, y tiene como objetivo: Diseñar un procedimiento para el cálculo del valor agregado del producto turístico, a partir de las técnicas de la contabilidad de gestión, que sirva de base para la toma de decisiones más eficientes en instalaciones hoteleras. Esta herramienta constituye el punto de partida para determinar con más exactitud el costo del producto hotelero. Los resultados fueron validados y en las valoraciones realizadas se pudo constatar que el procedimiento de gestión diseñado constituye un tributo al logro de la eficiencia económica en las instalaciones del Destino Turístico Jardines del Rey.

Palabras clave: Sistema de costo, Eficiencia Económica.

ABSTRACT

The tourism is a dynamic sector in constant movement, where the competition grows and he/she threatens, for what one of the main tasks for the Cuban organizations is the design of strategies and of administration procedures to achieve a bigger economic efficiency and this way to achieve that the same ones are recognized so much in the national market as international. The present work exposes the application of one of these new tendencies, in the installation hotelera. Key Coconut which is feasible for any installation with characteristic similar, for what was carried out the design of a procedure to determine the added value of the activities inside the system of costs ABC. Inside the results obtained in the investigation, he/she is the chain of value, tool that constitutes the starting point to determine with more accuracy the cost of the hotel product. The results were validated, and in the carried out valuations you could verify that the designed administration procedure constitutes a tribute to the achievement of the economic efficiency in the facilities of the King's Destination Tourist Gardens.

Key words: System of Costs, Economic Efficiency

INTRODUCCIÓN

La estrategia de desarrollo en Cuba se ha sustentado en la combinación de un grupo de factores, entre los que se destacan la utilización de recursos heredados, el diseño e implementación de políticas y la aplicación de nuevos enfoques de gestión ajustados a las condiciones concretas del país. Todo ello ha conducido a un grupo de logros que tienen como principal resultado un trabajo coordinado entre entidades turísticas y productores nacionales, mediante la regla de oro: competitividad en precios, calidad y suministro a tiempo y estable.

Una nueva cultura organizativa se va alcanzando paulatinamente en las empresas, tratando de adaptarse al nuevo entorno que les rodea, con el fin de aumentar sus posibilidades de mercado. En la medida que esto ocurre en su exterior, en su interior ocurren cambios importantes con la misma velocidad, tanto en las estructuras organizativas, como en las de dirección.

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

Los sistemas de información de hoy deben tener no solamente los objetivos tradicionales de reportar información, sino facilitar el análisis a todos los niveles de la organización con el objeto de lograr las metas de eficiencia.

“Las nuevas técnicas y filosofías de gestión, que se están desarrollando considerablemente desde la década pasada, hacen hincapié en la reducción de los costes”. (Amat.O, 2000.)

Dentro de estas técnicas se encuentra el costeo basado en actividades, que ABC surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo, en distribuir correctamente los productos, los gastos y costos indirectos. El ABC como sistema integra un conjunto de herramientas y técnicas de gestión, entre los que se encuentran la cadena de valor y el valor agregado, indicador este último que posible accionar dentro del sistema para lograr reducciones del costo que permitirán elevar su eficiencia económica.

«Para que una empresa cuente con una dirección eficiente, es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos con que cuenta la entidad, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer lo que cuesta producir como renglón y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan» (Pérez. G 2008)

En los hoteles del destino Jardines del Rey se pudo constatar a partir de un diagnóstico realizado, sustentado en un análisis documental de una muestra intencional a sugerencia del organismo introductor, MINTUR, que el proceso de costeo presenta serias limitaciones que se manifiestan en lo fundamental en la carencia de información exacta y oportuna para tomar decisiones de carácter gerencial con el mínimo de error, por ello es necesario continuar adoptando medidas encaminadas a lograr controles adecuados.

La contradicción fundamental que se da en el proceso de gestión hotelera es que resultando el valor agregado un indicador básico para buscar ventajas competitivas, no es calculado para realizar las reducciones de costo que estas

instalaciones demandan para lograr rentabilidad y eficiencia de forma sostenida. Es por eso que el objetivo de este trabajo es: Diseñar un procedimiento de cálculo de valor agregado del producto turístico, a partir de las técnicas de la contabilidad de gestión, que sirva de base para la toma de decisiones más eficientes en instalaciones hoteleras.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo el diseño del procedimiento propuesto fueron empleados métodos del nivel empírico, entre los que se destacan, la entrevista y la consulta con expertos.

La entrevista estructurada, con el objetivo de delimitar los procesos y actividades que se desarrollan en el hotel, se realizó para todos los directivos y mandos intermedios y la opinión de los especialistas de la subdirección de calidad y economía. De forma general se aplicó el método histórico-lógico, fue recopilada y procesada la información, para evaluar y analizar la situación presentada por el hotel en este período y poder realizar inferencias, es decir, diagnosticar. El método de análisis y la síntesis, fue empleado al descomponer el objeto de estudio en sus partes integrantes, en correspondencia con la temática, o sea, se valoraron diferentes niveles de la estructura organizativa, se determinaron sus elementos integrantes y se aplicaron diversas clasificaciones, todo lo cual permitió realizar conclusiones, mediante la síntesis.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta el procedimiento propuesto, así como los resultados de su aplicación.

Procedimiento de Cálculo del Valor Agregado.

1. Clasificación de las actividades.
2. Selección de los Centros de Costos de cada actividad.
3. Selección de los Generadores de Costos de cada actividad.
4. Determinación del Costo de las Actividades.
5. Determinación del Costo Total del Producto Hotelero.
6. Cálculo del Valor Agregado.

7. Comparación del Costo con el Valor Agregado de las Actividades.

Descripción del Procedimiento:

1. Clasificación de las actividades.

La clasificación de las actividades requiere de la determinación del ordenamiento lógico de todas las estas, lo cual es posible realizarlo a través del mapa de actividades, el que a su vez se sustenta en una ruta crítica del proceso o lo que es lo mismo en el flujo que genera un turista a lo largo de la instalación, desde que entra hasta que sale de la misma. Este proceso sirve como soporte a la organización y clasificación de las actividades, las cuales clasificaron en principales y de apoyo, considerando su relación con el producto y además también fueron agrupadas por funciones. Para proponer un nuevo organigrama de acuerdo a la determinación de las actividades se utilizó la técnica de la encuesta.

A partir de la información obtenida del mapa de actividades, las encuestas realizadas para el ordenamiento y clasificación de estas y de acuerdo a lo planteado por Porter, M., Amat, O. y Soldevila, P., citado por Rendón, y, en el trabajo se propone aplicar la siguiente clasificación.

PARTICIPACIÓN PRODUCTO	FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Actividades principales	1. Operaciones	Las relativas al proceso de prestación del servicio, alimentación, bebidas, alojamiento, recreación.
Actividades de apoyo: Sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí.	2.aseguramiento	Las relativas a las compras y almacenaje no sólo de materiales sino cualquier otro recurso necesario tanto para las actividades primarias como las de apoyo.
	3.Servicios Varios	Las relativas a los servicios técnicos, exteriores, de limpieza, lavandería y comunicaciones.
	4. Promoción y ventas	Las relativas a organizar publicidad, realizar promociones, mediar con los <u>tour operadores</u> .
	5.Infraestructura Del hotel	Las relativas a administración general, finanzas y contabilidad, gestión de

		calidad, gestión de recursos humanos, relaciones públicas, portadores energéticos
--	--	---

Tabla 1. Clasificación y grupos de actividades.

Fuente: Elaboración del autor a partir de la adecuación realizada a la clasificación de los autores referenciados.

Como resultado se obtienen las actividades, clasificadas por funciones y de acuerdo a su participación en el producto turístico, aunque en el proceso de costeo se utiliza básicamente la segunda.

2. Selección de los Centros de Costos de cada actividad.

Una vez determinadas las actividades se seleccionarán los centros de actividad, teniendo en cuenta que existen actividades que por sus características responden a una misma función.

Es importante destacar que al costo del producto hotelero, se cargan aquellos que se relacionan con las actividades que clasifican como principales y de las de apoyo, las que vinculan indirectamente con este.

Las restantes actividades de apoyo serán cargadas a los gastos del período, ya que no forman parte del costo del producto hotelero.

Como principio básico para definir los centros de costos, se debe considerar la unidad estructural más pequeña, por la que pueden ser acumulados los gastos.

En una actividad o área pueden coexistir más de un centro de costo, el análisis del flujo de producción permitió realizar la fundamentación de estos.

La forma de agrupación de centros de actividad, actividad y centros de costos se realizará con carácter sistémico, desde los de menor, hasta los de mayor dimensión (centros de costos-centros de actividad), lo que facilitó el proceso de registro.

3. Selección de los Generadores de Costos de cada actividad.

Para cada actividad que se realice, se deberá elegir aquel generador de costo, que mejor identifique la relación causa-efecto.

El sistema ABC, permite que un grupo de actividades puedan portar el mismo generador de costo. Esto ocurre porque estas actividades se interrelacionan

entre sí, en función de un mismo propósito; donde el generador seleccionado se utiliza en diferentes actividades.

En trabajos anteriores revisados, ni en la literatura especializada, se ha encontrado la secuencia a seguir para la selección de los inductores, quedando está en el plano del empirismo, por ello, este proceder constituyó un momento importante del trabajo, que facilita a las organizaciones que adopten esta herramienta de costeo, definir los generadores o inductores, aspecto este clave dentro del proceso de determinación del costo.

4. Determinación del Costo de las Actividades.

En este paso se realizan las siguientes fases:

a) Asignación de los costos a las actividades

Se calcula el costo de las actividades mediante una asignación en primer orden, identificándose los costos de las actividades atendiendo a sus elementos integrantes, si las mismas han sido definidas correctamente con sus centros de costos, este reparto no debe representar ninguna complejidad pues todos los costos son directos respecto a tales actividades.

b) Determinación de las tasas de asignación para cada generador de costo Se calcula la tasa o índice para cada generador seleccionado, en las diversas actividades, obteniendo el porcentaje que se aplicará del valor total del generador, a los costos detectados en la etapa anterior y se asignan los mismos a las actividades primarias que correspondan.

La asignación del costo de las actividades de apoyo a las principales, se realizará a partir del coeficiente del inductor, calculado de la forma siguiente:

$$t = \frac{A}{I}$$

Donde:

t – coeficiente o tasa de distribución del generador o inductor de costo.

A - costos totales de la actividad.

I volumen del inductor.

Luego de calculada la tasa, la asignación se realiza multiplicando la tasa por el volumen del inductor

c) Determinación del costo de las actividades principales

El costo de las actividades principales está compuesto por los costos propios de ellas, y los que le corresponden de las actividades de apoyo, teniendo en cuenta las tasas de cada generador.

5. Determinación del Costo Total del Producto Hotelero.

Finalmente, teniendo en cuenta el principio básico del ABC, que los productos consumen actividades, se calcula el costo del producto hotelero de la forma siguiente:

$$CT_h = \sum^n (C_p)$$

Donde:

CT_h = Costo total del producto hotelero.

C_p = Costo de la actividades principales.

p =Cantidad total de actividades principales.

n = n-ésima actividad principal.

6. Cálculo del Valor Agregado.

Para realizar el cálculo del valor agregado se tendrá en cuenta que este no lo determina el hotel, sino los clientes, que son los que deciden pagar o no una mayor cantidad por el servicio que reciben, se mide en términos de dinero.

Una vez agrupadas las actividades, se realizará el cálculo del valor agregado, tomando como base que este puede medirse por el importe del ingreso generado por cada actividad del sistema, que debe ser igual en proporción al del desembolso realizado por la instalación en el proceso de creación de valor, además, esta operación se sustentó en la definición de valor estudiada y en el análisis realizado del término por diversos autores, entre los que se destacan los realizados por Marx, C. y Porter, M., aunque desde diferentes posiciones, por lo que se consideró su determinación de la manera siguiente:

$$VA_i = Pe_i * I$$

Donde:

Va_i – valor agregado de la i -ésima actividad.

Pe_i - peso específico de la i -ésima actividad.

I - ingreso total.

El cálculo del peso específico de cada actividad, se realizó de la siguiente forma:

$$Pe_i = A_i / C * 100$$

Donde:

A_i - costo de la actividad comida.

C = costo total.

El cálculo del costo total se realizó teniendo en cuenta el costo de las actividades.

7. Comparación del Costo con el Valor Agregado de las Actividades.

De esta forma se pueden determinar las actividades que más valor agregan al producto así como las que no le agregan valor ninguno pues son costos del periodo como tal y puede que en muchos casos se agreguen erróneamente aumentando el costo que verdaderamente tiene el producto hotelero.

Aplicación del procedimiento

1. Clasificación de las Actividades

Los resultados de la encuesta aplicada a los expertos, luego de ser analizados por estos, el flujo de proceso y el diagrama de relaciones permitieron definir el mapa de actividades. Teniendo en cuenta la clasificación propuesta y los resultados del mapa de actividades se realizó la siguiente clasificación.

PARTICIPACIÓN PRODUCTO	FUNCIÓN	ACTIVIDADES
Principales	Operaciones	Recepción y consejería
		Alimentos
		Bebidas
		Recreación
Apoyo Apoyo	Aseguramiento	Aseguramiento
	Mercadotecnia	Promoción y venta
		Servicios de lavandería

	Servicios varios	Servicios de limpieza
		Servicios de comunicaciones
		Servicios técnicos
		Servicios exteriores
	Infraestructura	Administración
Apoyo	del hotel	Contabilidad y Finanzas
		Recursos Humanos
		Relaciones públicas
		Calidad
		Portadores Energéticos

Tabla 2. Clasificación de actividades.

Los centros de actividad se ajustan a la agrupación por funciones.

2. Selección de los Centros de Costos de cada actividad.

Se identificaron los centros de costo, con las actividades y centros de actividad, a continuación se pone un ejemplo del centro de actividad Gastronomía.

CENTRO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	CENTRO DE COSTO
Servicios Gastronómicos	Alimentos	Extra carta comida
		Buffet "Los taguascos"
		Restaurante "Loma Azul"
		Parrillada "La Picua"
		Parrillada "La Barcaza"
	Bebida	Snack bar. "Las Antillas"
		Bar piscina "El Delfín"

Tabla 3. Detalle de los centros de costo de la actividad alimentos.

3. Selección de los Inductores de Costos.

En la tabla siguiente se detallan los generadores de costo seleccionados a partir de los instrumentos descritos en el Capítulo anterior y el diagrama causa-efecto

ACTIVIDADES DE APOYO	GENERADORES DE COSTO
Aseguramiento	Cantidad de pedidos
Servicios de lavandería	Cantidad de piezas

Servicios de limpieza	Metros cuadrados
Servicios de comunicaciones	Cantidad de llamadas
Servicios técnicos	Ordenes de trabajo
Servicios exteriores	Metros cuadrados
Calidad	Cantidad de quejas
Portadores Energéticos	Cantidad de estancias

Tabla 4. Actividades de apoyo con su generador de costo.

4. Cálculo del Costo de las Actividades

a) Cálculo del costo propio de las Actividades

El costo directo tomado de los Registros Primarios por centros de actividad y de costo del sistema INTERHOTEL, a partir de la implementación del procedimiento propuesto, quedando como una forma de cargo de primer orden o una asignación primaria similar a la que se realiza en el costeo tradicional.

b) Determinación de las tasas de asignación para cada generador de costo.

Se determinan las tasas de asignación de cada generador de costo y en base a este se le asigna el costo a de las actividades de apoyo a las principales, a modo de ejemplo se ilustra la actividad de aseguramiento.

Actividad de aseguramiento (AS):

AS= costo del área de aseguramiento/cantidad de pedidos

AS= \$261,292.46/4666= \$56/pedido

c) Costo de las actividades principales

Primeramente se le asigna a las actividades principales, el costo de aquellas actividades de apoyo que afectan el producto hotelero. En la tabla 5 se realiza un resumen de la asignación del costo de la actividad de aseguramiento

ACTIVIDADES PRINCIPALES	CANTIDAD DE PEDIDOS	COSTO ASIGNADO
Recepción y Consejería	878	\$ 49,168.00
Alimentos	2105	117,880.00
Bebidas	1459	81704.00
Recreación	224	12,544.00

Tabla 5. Asignación de la actividad de aseguramiento:

Las actividades de apoyo (Promoción y Venta, Administración, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos y Relaciones Públicas), corresponden a los costos del período, y por lo tanto no se asignan a las actividades principales.

El costo de las actividades principales está compuesto por los costos propios de cada una de estas, más los que le son asignados de las actividades de apoyo, a través de los inductores.

La siguiente tabla muestra el costo total de la actividad de Recepción y Consejería.

ACTIVIDAD DE RECEPCIÓN Y CONSEJERÍA.	EJECUCIÓN REAL
Recepción y Consejería	\$393,115.62
DE APOYO	
Aseguramiento	49,168.00
Servicios de Lavandería	223,502.34
Servicios de Limpieza	69,429.36
Servicios de Comunicaciones	109,074.42
Servicios Técnicos	387,513.30
Servicios Exteriores	53,121.18
Calidad	38,367.00
Portadores Energéticos	294,708.50
COSTO TOTAL	\$1,617,999.72

Tabla 6. Costo total de la actividad principal de recepción y consejería.

El costo de las restantes actividades principales se calcula de forma similar quedando resumido, como se expone a continuación:

ACTIVIDADES PRINCIPALES	EJECUCIÓN REAL
Recepción y Consejería	\$1,617,999.72
Alimentos	3,669,858.89
Bebidas	1,089,751.08
Recreación	733,161.87

Tabla 7. Costo de las actividades principales.

5. Cálculo del Costo Total del Producto Hotelero.

Una vez determinado el costo de las actividades principales se determina que el costo total del producto hotelero es \$ 7, 110771.56.

6. Cálculo del Valor Agregado.

Para realizar el cálculo del valor agregado se tuvo en cuenta que este no lo determina el hotel, sino los clientes, que son los que deciden pagar o no una mayor cantidad por el servicio que reciben, se mide en términos de dinero. Considerando que cualquier actividad adicional que reporte más ingresos, agregará valor en esa misma medida Se ilustran las actividades de Alojamiento y aseguramiento.

Para el cálculo del valor agregado de cada actividad se tiene en cuenta el peso específico de cada actividad en el ingreso total, el Ingreso total se toma del estado de resultado de la instalación.

$$\text{VAI ALOJAMIENTO} = I * \text{PEI} = \$13\,218\,900.00 * 6\% = \$793,134.00$$

$$\text{VAI ASEGURAMIENTO} = I * \text{PEI} = \$13\,218\,900.00 * 4\% = \$528,756.00$$

7. Comparación del Costo con el Valor Agregado de las Actividades.

En la tabla 8 se presenta un resumen del comportamiento del costo y el valor agregado por cada actividad.

ACTIVIDADES	COSTO	VALOR AGREGADO
Principales	\$4,097,697.04	7,799,151.00
De apoyo	3,013.074.52	5,419,749.00
Total	\$ 7,110,771.56	\$13 218 900.00

Tabla 8. Comparación del costo con el valor agregado de las actividades

Se puede apreciar que las actividades que más valor agregan son las actividades principales, y que dentro de las de apoyo se destacan las de Servicios Técnicos y Portadores Energéticos. Las actividades de apoyo que no forman parte del costo del producto no le añaden valor, sin embargo tienen elevados niveles de costo, por lo que se hace necesario, trabajar en la reducción de estos. De forma general es posible plantear que para obtener un peso de valor agregado la instalación gasta ochenta centavos, de los cuales solo el 75% agrega valor.

CONCLUSIONES

El procedimiento, constituye un avance y eleva la calidad de la información (más exacta), pues su eficacia es mayor, y el hecho de incluir todo el procedimiento descrito en el sistema automatizado empleado por el hotel, eleva la eficiencia del proceso de registro y control y los directivos pueden disponer de una información veraz y objetiva de las actividades que se desarrollan en la instalación. La determinación del valor agregado permitió conocer las actividades que no añaden valor y generan costos, siendo esta la base para trazar acciones encaminadas a la reducción del costo de las mismas, como una efectiva vía para mejorar la eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AMAT, O. Y SOLDEVILA, P.: *Contabilidad y gestión de costes*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2005.
- KAPLAN, R. S. Y COOPER, R. Y COL.: *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*, Prentice Halla Iberia, Madrid, 2000.
- LÓPEZ RODRÍGUEZ, M.: *El control y la Contabilidad de Gestión. Una propuesta para las empresas hoteleras*, (CD – ROM), VII Congreso del Instituto Internacional de Costo y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva, Universidad de León. 2005.
- PÉREZ BARRAL, O.: *Modelo conceptual ABC/ABM a partir de las variables de éxito para empresas cubanas*, Tesis en Opción al Título de Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Matanzas, 2008.
- PORTER, M.: *Competitive advantage. setting and sustaining superior performance*, the free press, Nueva York, Traducción al español de Campa de la Pérez, M. Asunción (1988), Ventaja Competitiva, compañía Ed. Continental, México, 1985.
- RENDÓN G.Y.: *Procedimiento de costeo por actividades en instalaciones hoteleras*, Editado Memorias V Conferencia Científica UNICA 2008.
- SAAVEDRA GARCÍA, M. L.: *La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas*, pp.2-16. Disponible en

www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17228/1/analisis.pdf. Visitado el 23 de junio de 2017.

LICERA, G.S.: *Gerencia estratégica de costos*, pp.14-21, Biblioteca Central Vicerrector Ricardo A. Podestá, IV Congreso de Administración del Centro de la República, Villa María: Universidad Nacional de Villa María, 12 y 13 de noviembre de 2015.