

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS EN EMPRESAS HOTELERAS
DEL SECTOR TURÍSTICO EN CUBA**
***THE STRATEGIC MANAGEMENT OF COSTS IN HOTEL COMPANIES OF
THE TOURIST SECTOR IN CUBA***

Autores: Dr. C. María Emilia Aspiolea Ahu

Dr. C. Rigoberto Pérez Pérez

Dr. C. Yudelmys Rendón González

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

Correo electrónico: maspiolea@unica.cu

RESUMEN

Las empresas hoteleras del sector turístico cubano se insertan en un entorno cambiante y turbulento, enrarecido aún más por el recrudecimiento del injusto bloqueo de EEUU, el empleo de nuevas tecnologías de gestión se convierte en un imperativo a fin de lograr desempeños exitosos. En la rama hotelera el 63% corresponden a hoteles de categorías cuatro y cinco estrellas, por ello su peso en la eficiencia del sector es determinante. La Gestión Estratégica de Costos ha venido a resolver una gran parte de los problemas asociados al logro de objetivos estratégicos vinculados con la necesidad de lograr competitividad y rentabilidad de forma sostenida. La Gestión Estratégica de Costos en las empresas hoteleras, involucra los procesos de organización y planificación a mediano y largo plazo y es la resultante de la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, análisis de los causales de costos y análisis del posicionamiento estratégico, los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos de manera más organizada, por esta razón deben constituir una interface del proceso de planeación estratégica, lo cual en la actualidad no es tratado de esta manera. A modo de profundizar en esta problemática este trabajo tiene como objetivo, analizar el papel que desempeña la Gestión Estratégica de Costos en el logro de los objetivos estratégicos para

el alcance de niveles adecuados de eficiencia, rentabilidad y competitividad en las empresas hoteleras del sector turístico cubano.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Costos, Empresas hoteleras, Objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The hotel companies of the Cuban tourist sector are inserted in a turbulent and changing environment, rarefied even more by the resurgence of the unjust US blockade, the use of new management technologies becomes an imperative in order to achieve successful performances. In the hotel branch, 63% correspond to four and five star hotels, which is why their weight in the efficiency of the sector is decisive. The Strategic Management of Costs has come to solve a large part of the problems associated with the achievement of strategic objectives linked to the need to achieve competitiveness and profitability in a sustained manner. The Strategic Management of Costs in the hotel companies, involves the processes of organization and planning in the medium and long term and is the result of the combination of three key issues: analysis of the value chain, analysis of the causes of costs and analysis of the strategic positioning, which facilitates the study and analysis of costs in a more organized manner, for this reason they should constitute an interface of the strategic planning process, which is currently not treated in this way. As a way to deepen this problem, this work aims to analyze the role played by Strategic Cost Management in achieving strategic objectives to achieve adequate levels of efficiency, profitability and competitiveness in hotel companies in the Cuban tourism sector .

Keywords: Strategic Cost Management, Hotel companies, Strategic objective.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico en Cuba constituye un elemento al cual se le dedica una esmerada atención, por el nivel de ingresos que genera para el país.

En estas dos décadas, el indicador llegada de visitantes ha mostrado una tasa de crecimiento promedio anual del 4,2% en que algo más de 45 millones de

viajeros internacionales han visitado Cuba en todo este tiempo (Desarrollo del turismo en Cuba. Noviembre 2016).

Una de las características del modelo turístico cubano es su proyección como un destino casi exclusivamente vacacional, lo cual quedó demostrado en la década pasada cuando el 94,1% de los turistas que visitaron el país lo hicieron motivados por el sol y la playa. Otra característica del modelo turístico cubano radica en que su crecimiento ha sido por vía extensiva, es decir, se apoya principalmente en una fuerte expansión en la capacidad de alojamiento, en grandes resorts hoteleros de sol y playa, comercializados bajo la modalidad *all-inclusive*. (Desarrollo del turismo en Cuba. Noviembre 2016)

En correspondencia con este desempeño, la política del país ha dirigido la oferta turística de la Isla hacia las playas, tanto en la comercialización de paquetes turísticos, como en el alojamiento.

Esta política está sustentada en que el crecimiento del turismo internacional en estos años el 80% de las llegadas se han concentrado en los segmentos vacacionales de diez mercados principales procedentes de Canadá y Europa, ofertas controladas por los grandes *touroperedores* que comercializan los paquetes de sol y playa. (Cuba, Economía, Gobierno, Hoteles, Mesa Redonda. 11 de Septiembre 2016)

El 2015 rompió récords en las llegadas de visitantes foráneos a Cuba cuando tres millones 524 mil 779 visitantes arribaron a la Mayor de las Antillas, ese período representó un incremento de casi 500 mil visitantes más que el año anterior. El crecimiento de un 17,4% lo convierte entre otras razones en el sector más dinámico de la economía cubana. (Economía, Gobierno, Hoteles, Mesa Redonda, Ministerio de Turismo (MINTUR), Record, Turismo.)

El turismo cubano apuesta por una estrategia de expansión que se sustenta en mejorar los indicadores de calidad y eficiencia, resulta obvio que en esta estrategia la rama hotelera participa con el mayor peso, dada las características de Cuba una isla rodeada de mar.

Las consideraciones anteriores conllevan a considerar a las empresas hoteleras del sector turístico cubano un elemento de connotada importancia en la economía nacional, teniendo en cuenta además que, «el sector turístico de Cuba opera en estos momentos 60 mil 500 habitaciones, de las cuales el 63

por ciento corresponde a hoteles de categorías cuatro y cinco estrellas». (Economía, Gobierno, Hoteles, Mesa Redonda, Ministerio de Turismo (MINTUR), Record, Turismo.)

Como una respuesta a la situación creada por las exigencias de los cambios en el entorno de las empresas hoteleras, se han desarrollado nuevos modelos y sistemas de gestión, que les permitan un desempeño exitoso, ser rentables y competitivas de forma sostenida, la meta está en optimizar el uso de los recursos para lograr ese objetivo, en el centro de estas novedosas tecnologías se inserta la Gestión Estratégica de Costos.

Gestionar el costo con carácter estratégico, condiciona la necesidad de accionar en correspondencia con la estrategia de la empresa y a su vez garantizar niveles de resultados en este indicador que la posicionen respecto a sus competidores con rentabilidad y eficiencia.

El objetivo de este trabajo de revisión es analizar el papel que desempeña la Gestión Estratégica de Costos en el logro de los objetivos estratégicos para el alcance de niveles adecuados de eficiencia, rentabilidad y competitividad en las empresas hoteleras del sector turístico cubano.

DESARROLLO

La gestión de costos se inserta, tanto en el campo de la Contabilidad de Gestión como en el de la Contabilidad de Dirección Estratégica, pues en su entorno se realizan cálculos, valoraciones y se aplican técnicas y métodos, que constituyen la base para tomar decisiones gerenciales y trazar estrategias funcionales en el marco de la organización empresarial.

El análisis estratégico de los costos, también surge como un proceso nuevo para las empresas, junto con los grandes y continuos cambios experimentados en los mercados nacionales e internacionales, tales como la globalización, el avance acelerado de la tecnología y la presencia de la informática en las empresas, así como la necesidad de competir en cualquier mercado. Por ello los costos se convirtieron en una herramienta de gestión estratégica, los cuales son analizados de manera organizada proporcionando información relevante para que la empresa continúe siendo competitiva.

«La Gestión Estratégica de Costos, es una herramienta que ha revolucionado el ambiente organizacional, en la medida que vincula información de costos con aspectos cualitativos de la empresa, rompiendo paradigmas relativos al tratamiento de la información de costos para la toma de decisiones gerenciales» (Meleán R.; Romero, R. y Rodríguez, G. 2009:38).

A su vez esta macro herramienta se auxilia de otras, que en su integralidad conforman un sistema, dentro del cual se insertan la cadena de valor, el ABC/ABM y el *target costing*, entre otras.

La gerencia estratégica de costos constituye un término muy novedoso en la literatura especializada actual y es definida de forma acertada por Cueto, E. y Sánchez, A., citados por Pérez R., quienes argumentan:

«...la Gerencia Estratégica de Costos es un proceso cíclico, continuo de formulación de estrategias, comunicación de estas estrategias, desarrollo y utilización de tácticas para implementarlas, y el desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito de las etapas anteriores». Pérez R. (2010:13).

Alcanzar los objetivos previstos en la estrategia empresarial requiere el empleo de técnicas e instrumentos de gestión que permitan el logro de la excelencia en la organización. Más adelante los mismos investigadores enfatizan:

«Podríamos definir de otra forma a la GEC, (Gestión Estratégica de Costos), como el área que tiene bajo su responsabilidad la búsqueda del conocimiento sofisticado de la estructura de costos de la empresa, con la finalidad de lograr ventajas competitivas sostenibles y continuas en el tiempo» (Pérez, R. 2010:14).

La Gestión Estratégica de Costos parte de un análisis de los costos concebido en el mediano y largo plazo, por ello los temas relacionados con los costos permiten elaborar estrategias con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sostenible, en este marco es necesario dominar la estructura de los costos de la empresa, además es conocido que una alternativa de esta ventaja se sustenta en mínimos costos, lo cual permitirá ofertar los mejores precios y alcanzar el liderazgo por costos.

Las empresas hoteleras cubanas tienen que lograr competitividad en un entorno cada vez más agresivo, recrudescido por el injusto bloqueo impuesto

por los EEUU, haciendo énfasis en la necesidad de ofertar productos de elevada calidad a los mejores precios.

Teniendo en cuenta lo planteado por Chambergo, I. 2009:1, se puede decir que la Gestión Estratégica de Costos para las instalaciones hoteleras es un proceso cíclico continuo en su gestión, para cuyo efecto es necesario:

- Formular objetivos y estrategias.
- Comunicar las estrategias a toda la organización.
- Implementar las estrategias.
- Controlar la gestión para medir el grado de éxito en alcanzar los objetivos y estrategias de la instalación.

La Gestión Estratégica de Costos en las empresas hoteleras, involucra los procesos de organización y planificación a mediano y largo plazo para que estas organizaciones puedan mantener los niveles de rentabilidad y competitividad previstos en sus objetivos estratégicos, por ello Saavedra, 2000, señala que la Gestión Estratégica de Costos es la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, análisis de los causales de costos y análisis del posicionamiento estratégico, los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos de manera más organizada, es decir, que se usan para desarrollar estrategias de negocio excelentes, amplias y explícitas. Otros autores entre los que se destacan Costa, G. 2013:11 y Licera, G.S. 2015:14 han expuesto la necesidad de combinar estos tres temas en la GEC.

La planeación estratégica en los hoteles es un proceso sistemático en el cual tiene lugar una congruencia de metas encaminada al logro del objetivo supremo, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su calidad de futuro.

Aunque la planeación estratégica involucra todos los procesos de la empresa hotelera, no aparecen en ninguna fase de su gestión ni el análisis de la cadena de valor, ni de los causales de costo, en estos últimos incide que estas organizaciones no tienen en su gran mayoría implementados sistemas de costo basados en actividades (ABC).

«El ABC es un mapa económico de los costes y la rentabilidad de la organización en base a las actividades», (Cooper, R. y Kaplan, R., 2000).

Como sistema es sin dudas una valiosa herramienta de gestión que posibilita conocer con detalle los causales o generadores de costos y accionar sobre estos, en aras de lograr desempeños más rentables la empresa hotelera cubana se organiza en procesos, los cuales en muchos casos se han homologado con las actividades a fin de accionar sobre estas para lograr reducciones de costos.

Al desconocer las causas generadoras de los costos, resulta difícil incidir sobre ellas para lograr reducciones del costo, se trabaja pues a partir de la información de costos que ofrece la contabilidad financiera, sin bien esta constituye un medio para obtener información financiera a fin de suministrarla a terceros, su uso es limitado, precisamente por este fin.

El tratamiento de los costos estratégicos demanda un trabajo previo de organización, que puede partir de elaborar el mapa de actividades del hotel para posteriormente clasificar sus actividades en primarias y secundarias o principales y de apoyo y construir la cadena de valor.

La cadena de valor abarca desde las relaciones con proveedores hasta las relaciones que la empresa tiene con sus clientes. El conocimiento y comprensión de la cadena de valor le servirá a la instalación para determinar en qué parte de la misma puede reducir sus costos o crear diferenciación. Sabrá con exactitud dónde puede crearle valor a sus clientes, a un precio equivalente, o darle un valor equivalente a menor costo. Comprender bien la cadena de valor y su estructura de costos ayudará a la empresa a conocer sus generadores/causales de costos y donde podrá atacarlas mejor para lograr una mayor competitividad en el mercado. El segundo factor o tema determinante en la Gestión Estratégica de Costos está relacionado con el posicionamiento estratégico, entra en este lo relativo a la competitividad.

«La cadena de valor es el conjunto de actividades interrelacionadas que crean valor en todos los procesos de la empresa desde que se compra la materia prima hasta terminar el producto y entregarlo al consumidor. La cadena de valor como conjunto de actividades también se extiende en el entorno de la empresa» (Chambergo, 2009:2).

Porter, M., define la cadena de valor como «una herramienta que descompone la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, con la finalidad de

comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potenciales necesarias para la construcción de ventajas competitivas» (Porter, M. 2000:51).

La cadena de valor organiza las actividades y permite conocer anticipadamente aquellas que generan poco o ningún valor a fin de elaborar planes de acción encaminados a reducirlas o eliminarlas, buscando siempre ventajas competitivas.

En las empresas hoteleras particularmente en las que tienen como producto sol y playa, en general de un año a otro, las actividades no varían significativamente, por lo que la comparación de los costos y el valor agregado sirve de referencia para evaluar la efectividad de las decisiones estratégicas adoptadas en cuanto a: la inclusión de nuevos productos opcionales, nuevos mercados, la capacitación, la organización de los procesos, las tecnologías de gestión incorporadas y la cultura organizacional, entre otros.

La contabilidad debe plantear un sistema de información basado en principios que generen mayor utilidad, ya que esta es una forma para que los entes creen valor.

«Las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando, pero las herramientas para medirlas no» (Kaplan y Norton 1997).

La Gerencia Estrategia de Costos busca una nueva orientación respecto de la contabilidad tradicional, formulando una visión estratégica cuyo objetivo es alcanzar un grado de integración entre los costos y la cadena de valor.

La Gestión Estratégica de Costos busca un enfoque diferente y superior al de Valor Agregado, este en un hotel no es más que la diferencia entre ingresos por ventas y los desembolsos realizados para llevar a cabo su actividad comercial, una instalación hotelera deviene en una empresa de alojamiento y gastronomía, en este caso se pierden un conjunto de ventajas/oportunidades que sobrepasan las ventas y se anticipan a las compras a proveedores.

En busca de las ventajas competitivas y de la rentabilidad debe analizarse cada actividad, sus ingresos y sus costos, investigando aquellas cuyo peso en los costos operacionales es mayor, las que pueden ser potencial para generar

diferenciación. Sobre estos análisis se puede calcular la rentabilidad de cada actividad de valor sobre el valor de los activos.

Un aspecto determinante en el resultado de la gestión en una empresa hotelera es la calidad, a la cual sin dudas el sector turístico cubano dedica especial atención y debe ser parte integrante de toda la cadena de valor de la empresa. Existen costos causados por fallas internas y externas que son atribuibles a una baja calidad. Si el hotel no dispone de un presupuesto de prevención y evaluación de costos que le permita disminuir los costos por fallas, luchará siempre con el problema de las quejas por parte de los clientes (fallas externas) o dificultades asociadas a manejos inadecuados (fallas internas). El hotel debe invertir en la prevención y evaluación de costos para obtener costos de no calidad mínimos.

Dadas las características de las empresas hoteleras estas deben estar prestas a mantener su cadena de valor actualizada y renovada a partir de la innovación, con el objetivo de lograr rentabilidad y competitividad y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficaz y efectiva.

CONCLUSIONES

Los factores claves de la Gestión Estratégica de Costos son: la cadena de valor, los causales o generadores de costos, y su posicionamiento estratégico, la combinación acertada de estos posibilitará el logro de objetivos estratégicos para el alcance de niveles adecuados de eficiencia, rentabilidad y competitividad en las empresas hoteleras del sector turístico cubano. La empresa hotelera cubana logrará desarrollar sus estrategias en forma eficiente y eficaz a través tanto de su capacidad de analizar desde la perspectiva todo el proceso estratégico, como de la habilidad para combinar la información sobre los tres elementos conceptuales del costo (cadena de valor, posicionamiento estratégico y sus generadores) de manera tal que de esa combinación se logren los mejores resultados. Las empresas hoteleras cubanas elaboran sus estrategias dirigidas hacia el control y la reducción de los costos y a la elevación de la calidad de los servicios con el fin de mejorar la eficiencia y maximizar la rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ÁLVAREZ LEAL, M. A.: *Gerencia Estratégica de Costos*, Para optar al grado de Maestría en Administración Financiera, Universidad San Salvador, El Salvador, Centroamérica, noviembre de 2004.
- COSTA, G.: *Costos estratégicos*, 11:64, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Junio 2013. Disponible en [http://costag2013.nulan.mdp.edu.ar19171costa_g_2013.pdf.pdf.\(SECURED\)](http://costag2013.nulan.mdp.edu.ar19171costa_g_2013.pdf.pdf.(SECURED)) Visitado el 12 de septiembre de 2017.
- Cuba, Economía, Gobierno, Hoteles*, Mesa Redonda, Ministerio de Turismo (MINTUR), Record, Turismo. Disponible en www.cubadebate.cu. Visitado el 11 de septiembre de 2017.
- Desarrollo del Turismo en Cuba: Tendencias, Políticas e Impactos Futuros*, Noviembre 30, 2016. Disponible en ceedings/desarrollo-del-turismo-en-cuba-tendencias-politicas-e-impactos-futuros/. Visitado el 12 de septiembre de 2017.
- DRUKER, P.: *La Gerencia*, Ed. Suramericana, Buenos Aires, 1978.
- ISIDRO CHAMBERGO, G.: «Gerencia Estratégica de Costos: un enfoque moderno de gestión de costos», *Actualidad Empresarial*, pp.1-14, N° 189, Segunda Quincena de Agosto, 2009.
- KAPLAN, R. Y COOPER, R.: *Coste y Efecto. Cómo usar el ABC, AMB y ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*, Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona, 2003.
- 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.
- MELEÁN, R.; MORENO, R. Y RODRÍGUEZ, G.: «Gestión Estratégica de Costos en la Industria avícola zuliana», *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, pp. 37-60, Vol. 5, Núm. 13, julio, 2009. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212937004>. Visitado el 11 de septiembre de 2017.
- Pérez, R.: *Modelo de Gestión Estratégica de Costos para instalaciones hoteleras*, pp.13-14, Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Contables y

Financieras. Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte y Loynaz, Camagüey, 2010.

PORTER, M.: *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*, Ed. Cecsca, México, 2000.

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 11 de septiembre de 2017.