

## **PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR EL AHORRO POTENCIAL DERIVADO DE LA INTERACCIÓN CON LAS AGENCIAS DE VIAJE EN EL HOTEL TRYP CAYO COCO**

### ***PROCEDURE TO DETERMINATE THE POTENTIAL SAVING DERIVED FROM THE INTERACTION BETWEEN TRAVEL AGENCIES AND THE TRYP CAYO COCO HOTEL***

**Autores:** MSc. José Antonio Díaz Hera

MSc. Juan Carlos Callejas Sabatés

Dr.C. Yudier Arnaíz Sori

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

**Correo electrónico:** [jadh@unica.cu](mailto:jadh@unica.cu)

#### **RESUMEN**

El sector del turismo dentro de la economía cubana enfrenta serios retos en la elevación de sus indicadores de eficiencia, por las cuantiosas inversiones que recibe dan al traste con los rendimientos obtenidos a partir de estas, producto de los elevados niveles de costo con que se gestiona. Es apreciable que las instituciones responsables de llevar a cabo el desarrollo del turismo en la región, no explotan al máximo todos los beneficios que residen en la interacción de unas con otras, por lo cual el presente trabajo expone un Procedimiento cuyo objetivo en términos generales es determinar el ahorro económico costo de oportunidad existente en la interacción del Hotel Tryp Cayo Coco con las Agencias de Viajes, específicamente aquel proveniente de la venta de opcionales turísticas. La mayor relevancia de la investigación radica en que su resultado constituye, en términos cuantitativos, una demostración de la necesidad de aprovechar cada oportunidad existente, representando una vía más para poder incidir estratégicamente en los índices de costos, siendo además extrapolable a cualquier instalación hotelera que operen condiciones similares.

**Palabras claves:** Costo variable, Costo fijo, Costo relevante, Ahorro potencial, Contabilidad de dirección estratégica.

## ABSTRACT

The tourism sector, within the Cuban economy, faces serious challenges in raising its efficiency indicators, because the large investments that it receives contrast with the results obtained from these, because the high cost levels.

It is noticeable that the institutions responsible for carrying out the development of tourism in the region, do not exploit to the maximum all the benefits that reside in the interaction with each other, for that reason the present work exposes a Procedure whose objective, in general terms, is to determine the saving potential existing in the interaction of the Tryp Cayo Coco Hotel with the Travel Agencies, specifically that coming from the sale of tourist optionals, which ends up materializing in a cost savings.

The greatest relevance of the research lies in the fact that its result constitutes, in quantitative terms, a demonstration of the need to take advantage of every existing opportunity, representing another way to be able to strategically influence the cost indexes, being extrapolated to any hotel facility that Operate under similar conditions.

**Keywords:** Variable cost, Fixed cost, Relevant cost, Saving potential, Strategic Management Accounting.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de costos es un factor clave para alcanzar utilidades y un desempeño eficiente y eficaz. Es imprescindible para todas las instituciones relacionadas con el desarrollo del turismo en Cuba trabajar en la búsqueda de soluciones tendentes a lograr bajos costos sin deteriorar la calidad del servicio.

Lo anterior cobra vital importancia cuando respecta al trabajo realizado por parte de las IIHH y las Agencias de Viajes (AAVV) en Ciego de Ávila, de las cuales depende en gran medida el desarrollo de la actividad turística en dicha provincia, pues sobre la primera recae el peso fundamental de cubrir con la demanda de alojamiento del sector turístico en la localidad y la segunda son las encargadas de la comercialización de actividades turísticas complementarias al producto básico.

Resulta parte de la lógica lo indispensable que es, tanto para las IIHH, como para las propias AAVV, mantener una estrecha relación de colaboración, pues la venta de opcionales para la primera, es una vía de lograr reducir sus costos y por ende aumentar su utilidad por estancia y para la segunda la oportunidad de obtener ingresos agregando de esta forma con su actividad valor al producto turístico de la región.

A pesar de estas posibilidades, un diagnóstico fáctico revela un nivel insuficiente de gestión por ambas partes para comercializar los productos opcionales, careciendo estos últimos de una buena promoción y de una presentación atractiva para el cliente, lo cual puede deberse fundamentalmente a que entre las dos partes no media ningún tipo de relación financiera que estimule la comercialización de dichas opcionales. Esta situación también tiene su impacto en la explotación del producto turístico básico y se manifiesta no solo en el aspecto cualitativo, sino también en los niveles de rentabilidad y eficiencia tanto de las AAVV y de las IIHH, como del polo turístico en general.

Particularizando en el caso de las IIHH, por lo general sus gerencias no muestran demasiado interés por explotar los beneficios potenciales que pueden ser derivados producto de la interacción con otras instituciones, fundamentalmente con las AAVV y realmente no se ha determinado, en términos cuantitativos el beneficio que esto podría traer apareado, fundamentalmente en cuanto al ahorro en los costos. Por ejemplo, no conocen cuánto podrían estar dejando de ganar por concepto de ahorro no aprovechado (Beneficio potencial), en un nivel determinado de comercialización de opcionales turísticas.

Esta problemática sirvió de base para fundamentar el siguiente problema científico:

Necesidad de identificar las ventajas por la salida de turistas del hotel que se manifiesta en limitados niveles de relación entre el hotel y las AAVV.

Para dar solución al problema esta investigación se traza el siguiente Objetivo General:

Elaborar un procedimiento para la evaluación y análisis del ahorro económico, derivado de la venta de opcionales turísticas, soportado en técnicas de la contabilidad de dirección estratégica, para determinar en términos cuantitativos

el impacto que tiene, desde el punto de vista del ahorro en costos, dicha actividad para la instalación hotelera (IH).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En el desarrollo del trabajo se emplearon los métodos y técnicas de investigación que a continuación se detallan.

Métodos del nivel teórico:

- ❖ Método analítico sintético: Posibilita el estudio de forma aislada de los elementos que constituyen aspectos relevantes en el procedimiento, así como las herramientas de la Contabilidad de Dirección Estratégica.
- ❖ Método matemático: Permite el cálculo y la realización de tablas y gráficos para una mejor comprensión de la información.
- ❖ El método histórico lógico: Posibilitó el análisis de la evolución histórica y comportamiento de los costos e ingresos y el estudio de las herramientas de la Contabilidad de Dirección Estratégica.
- ❖ El método inductivo deductivo: Utilizado fundamentalmente en la caracterización del objeto y el campo de acción de la investigación.

Los métodos del nivel empírico:

- ❖ La observación y análisis documental: Permitieron diagnosticar el problema e identificar técnicas estadísticas para validar la propuesta.
- ❖ La entrevista: Fue necesaria la consulta a especialistas del área de servicios, económica y administración.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Este procedimiento se encuentra soportado en técnicas de la Contabilidad de Dirección Estratégica, posibilitando determinar en términos cuantitativos el impacto que tiene, desde el punto de vista del ahorro en costos dicha actividad para la IH.

El procedimiento ha sido estructurado en dos etapas fundamentales, las cuales tributan en una secuencia lineal al logro del objetivo propuesto.

## Principios Metodológicos del Procedimiento

- ❖ El beneficio potencial es calculado en términos de ahorro, el cual puede estar representado por los consumos dejados de realizar en la IH.
- ❖ El costo de oportunidad se determina como un valor tangible no contabilizable que tiene como objetivo el análisis y la toma de decisiones en el proceso de gestión en la organización turística.
- ❖ El costo de oportunidad es un indicador cuantitativo que genera interacción entre dos o más organizaciones del Polo Turístico Jardines del Rey.

Aplicación del procedimiento para determinar el beneficio económico potencial en el Hotel Tryp Cayo Coco.

Etapas: 1: Determinar el costo variable unitario.

Paso 1: Clasificar los costos en su relación con el volumen (cantidad de estancias).

Para clasificar los costos de acuerdo a su comportamiento frente al volumen de servicios, en fijos, variables y mixtos, se tomaron de referencia los últimos 7 años desglosados por temporada.

Los costos directos serán aquellos que pueden identificarse exactamente con el servicio prestado a una estancia dentro de la IH por lo que son de naturaleza variable por excelencia. En la instalación objeto de estudio, estos están constituidos por alimentos, bebidas y otros gastos directos.

En la tabla 1 se muestra la información inherente a los costos directos (A + B + Otros gastos directos) de los últimos siete años para cada temporada.

Una vez obtenido el importe correspondiente a la totalidad de los costos directos ya se posee el primer elemento constitutivo del costo variable. Mucho mayor grado de dificultad presenta la obtención de los costos susceptibles a los niveles de actividad, que no son fácilmente asociables a la prestación unitaria de un servicio, por lo que se requiere un análisis por cada elemento que conforma el costo indirecto y estudiar su comportamiento para realizar una clasificación y discriminar todo aquel elemento que resulte fijo de los variables.

Resulta pertinente realizar el análisis por temporadas debido a las significativas diferencias que pueden existir, que graban el desempeño del hotel.

Paso 2: Determinar el coeficiente de variabilidad de los costos indirectos.

A los efectos del costo, la mano de obra en el sector hotelero cubano es uno de los costos que más encarece la gestión y la misma debe ser asumida en su totalidad como indirecta, como característica propia de este tipo de servicio, a pesar de que existe personal que trabaja directamente con el cliente, es muy difícil asociar el gasto de salario del mismo con cada unidad de estancia.

Dentro del costo de mano de obra indirecta se pueden diferenciar dos comportamientos diferentes frente a los distintos niveles de estancias. El primero corresponde al costo del personal con plantilla fija en el hotel, el cual es capaz de cubrir las necesidades de mano de obra hasta un nivel de actividad determinado por lo cual exhibe un comportamiento fijo. A partir de ese nivel de actividad mencionado el hotel comenzará a requerir de contratar mano de obra a razón de un aproximado de 2,2 estancias/trabajador por lo cual a lo largo de cada tipo de temporada existe una tendencia a que este costo varíe en proporción al nivel de estancias, pero sin poder establecer con exactitud una relación directa debido a que es ilógico asumir que diariamente se despide y se contrata personal por la entrada o salida de turistas.

Cabe la posibilidad entonces de aplicar un razonamiento similar al del método Punto alto-Punto bajo, con el cual compartiría sus limitaciones al analizar solo momentos de la relación costo nivel de actividad. Pero si se tiene en cuenta que el hotel trata de ajustar una parte de su costo de mano de obra según la necesidad y en concordancia con este indicador a lo largo del período, se puede asumir que cada relación «costo de mano de obra variable – nivel de estancia» tiende a ajustarse en el transcurso del tiempo al índice óptimo.

<b>Año</b>	<b>Temporada</b>	<b>Número de estancias</b>	<b>Total de costos directos</b>
<b>2010</b>	Baja	68664	776197.05
	Media	104573	1482834.57
	Alta	115651	1634312.35
	Total	288888	3893343.97
<b>2011</b>	Baja	86024	1030629.88
	Media	106944	1230457.32
	Alta	106600	1308486.36
	Total	299568	3569573.56
<b>2012</b>	Baja	93134	1052307.17
	Media	102501	749135.57
	Alta	93462	1102464.38
	Total	289097	2903907.12
<b>2013</b>	Baja	62452	688926.63
	Media	84468	917394.27
	Alta	101073	1161432.34
	Total	247993	2767753.24
<b>2014</b>	Baja	78224	903659.6
	Media	107152	1195835.27
	Alta	114786	1270436.64
	Total	300162	3369931.51
<b>2015</b>	Baja	70812	865202.96
	Media	99235	1184040.58
	Alta	113935	1 368888.67
	Total	283982	2049243.54
<b>2016</b>	Baja	80638	988159.55
	Media	102159	1214249.05
	Alta	119596	1438443.39
	Total	302393	3640851.99

Tabla 1: Total de costos directos por temporadas (2010-2016).

De forma general el resto de costos indirectos no son representativos con respecto al de mano de obra y si guardan en común con este último, la capacidad de asociación con la actividad directa mediante el nivel de estancias. Se consideraron todos los costos indirectos para determinar la ecuación y separar de estos su porción variable unitaria.

Se debe decir que con vistas a minimizar lo más posible una distorsión del resultado provocada por la sensibilidad de los niveles de costos (cualquiera sea su clasificación frente al volumen) frente a probables fluctuaciones de los precios de insumos, a través de los años se decidió aplicar el método teniendo en cuenta solamente última temporada en sus punto alto y bajo. En este año

se analizó detenidamente cada partida de costos y se concluyó en que no existieron variaciones sustanciales en los costos fijos de una temporada a otra por lo que la aplicación de este método debe arrojar un coeficiente de variabilidad bastante cercano al real, debido a que se puede asumir con bastante certeza que los cambios percibidos en los niveles de costos son producto del aumento del nivel de actividad o en este caso de la cantidad de estancias.

Determinación de la ecuación del costo.

$$\text{Costo Total} = \text{Costo Fijo} + \text{Costo Variable} * (\text{Estancias})$$

Año	Temporada	Total de costos indirectos	Estancias
2016	Alta	2793398,27	119596
	Media	2601501,17	102159
	Baja	2409604,07	80638
	Total	7804503,51	302393

Tabla 2: Relación Costos indirectos-Cantidad de estancias por temporadas en 2016.

Temporada	Costos indirectos	Cantidad de estancias
Temporada alta	2793398.27	119596
Temporada baja	-2409604.07	-80638
<b>Diferencia</b>	383794.2	38958

Tabla 3: Determinación de la variabilidad del costo indirecto/cantidad de estancias.

El cociente entre la variación de los costos indirectos y de la variación del nivel de estancias arrojó un coeficiente de variabilidad de aproximadamente \$ 9.85 por estancias o turista-día alojado en los costos indirectos. De esta forma se llega a la siguiente ecuación:

$$\text{CT} = \$ 1449483,16 + 9.85(x)$$



Este costo variable unitario también denominado costo marginal, porque indica en cuanto se incrementa el costo total cuando se incrementa una estancia, tiene un comportamiento fijo.

Luego se procede a determinar el costo variable unitario, el cual estará conformado en una porción por costos variables directos y otra por variables indirectos. Se realizó como sigue:

<b>2016</b>	Alta	1438443,39	119596	12.03	9.85	21.88
	Media	1214249,05	102159	11.89	9.85	23,13
	Baja	988159,55	80638	12.25	9.85	23,49

Tabla 4: Costos variables unitarios temporada 2016.

De esta forma se puede observar que el costo variable unitario total durante 2016 osciló entre cerca de los \$ 22.00 y los \$ 23,50, lo cual parece entrar en contradicción con el comportamiento del costo variable unitario. Esta variación se asume puede deberse a ligeras variaciones en los precios de los insumos, lo cual esta investigación no otorgará relevancia debido a que se considera no afecta el objetivo principal de esta investigación.

Etapa II: Determinar el ahorro en el costo variable unitario por estancia derivado de la venta de un producto opcional.

Paso 1: Seleccionar los productos opcionales que son generadores de beneficios para el hotel.

En este paso en primer lugar se determinó la AAVV que más representación tenía en el Hotel, resultando ser Cubanacan SA, según opinión de los especialistas de ambas organizaciones y de la Delegación Provincial del MINTUR.

Los productos más vendidos resultaron ser: excursiones terrestres, excursiones marinas, talasoterapia, náutica y bus tour, entre otros, por ello se seleccionó un producto de los ofertados por esta agencia que generara la salida de turistas del hotel, resultando del análisis realizado que el más común es la excusión terrestre.

Se tomará como ejemplo la excursión Ciego de Ávila, leyenda y tradición, la cual tiene las siguientes características.

Frecuencia: Todos los días excepto los domingos Duración: 8 – 9 hrs.

Kilómetros: De los hoteles de Cayo Guillermo 135 km y de Cayo Coco 95 Km.

Lugar y horario de salida: 7:00 am para los hoteles de Cayo Coco.

Lugar y horario de regreso: 6:00 pm a los hoteles de Cayo Coco.

Precio por pax: \$45,49.

Paso 2: Determinar los elementos del costo variable relevantes.

Los elementos del costo variable que son relevantes son aquellos que pueden ser evitables, esta constituye la razón principal del estudio del producto opcional, pues su itinerario/horario son claves para determinar la magnitud de los gastos que dejaran de generarse con la salida de estos turistas.

Teniendo en cuenta que la excursión tiene un horario de 7:00 am-6:00 pm, se consideraron eximir a estos excursionistas de los consumos de alimentos y bebidas de este rango de tiempo, o sea, desayuno, almuerzos y la parte correspondiente al consumo de bebidas en ese horario.

Paso 3: Determinar los estándares de consumo.

El estudio de las normas establecidas para el hotel, así como el comportamiento real de los consumos en alimentos y bebidas (tomados de los del período considerado en el trabajo) permiten establecer los estándares siguientes:

Alimentos .....	\$11,50
Bebidas .....	6,50
Total .....	<b><u>\$18,00</u></b>

Paso 4: Determinar el ahorro potencial para el hotel.

En base a las normas de consumo calculadas, el ahorro percibido por la salida de turistas del hotel se realizó de la forma que a continuación se explica.

Teniendo en cuenta el horario de regreso de los turistas al hotel y horario de cierre de las áreas los de alimentos a las 9:00 pm y los de bebidas a las 12:00 pm, se tuvo en cuenta que de 17 horas con ofertas activas 11 horas los turistas

están fuera, es decir el 65% del tiempo (el 35% el tiempo están activos consumiendo), sobre esta base se consideró que el ahorro percibido por el hotel por turista que accede a un producto opcional de estas características es de **\$ 6,30.**

Alimentos .....	\$ 4,32
Bebidas .....	2,26
Total .....	<b><u>\$ 6,30</u></b>

El ahorro potencial por turista (APT) sería de **\$ 6,30.**

Como se puede apreciar los costos variables unitarios por estancias disminuirán en \$ 6,30 por cada turista que elija esta excursión, lo cual tendrá como es lógico una repercusión en el aumento del margen de contribución unitario, o sea, el hotel contará con \$ 6,30 pesos más por cada opcional que se venda para hacerle frente a sus elevados costos fijos.

Puede considerarse entonces significativa la posibilidad de ahorro residente en esta oportunidad si se tiene en cuenta que por ejemplo: durante el 2016 un total de 3457 turistas de los que ingresaron al hotel, adquirieron esta opción seleccionada como ejemplo en la investigación. Esto según los resultados obtenidos les representó un ahorro aproximado de \$ 21 779,00.

## **CONCLUSIONES**

Los bajos niveles de eficiencia del Hotel Tryp Cayo Coco justifican la necesidad de fortalecer su producto básico a partir de los productos opcionales, los cuales pueden ser un valioso complemento. El procedimiento diseñado concibe la interrelación adecuada que debe existir entre las estructuras del sector del turismo creadas en Cuba. La venta de opcionales a los turistas del hotel genera un beneficio en términos de ahorro, el cual es relevante a la hora de realizar análisis y tomar decisiones. En el procedimiento se combinan técnicas de la gestión estratégica de costos con otras de la gestión estratégica de precios, conformando en su integración una valiosa herramienta de la Contabilidad de Dirección Estratégica. El procedimiento constituye un tributo al mejoramiento de

las relaciones entre el Hotel Tryp Cayo Coco y las AAVV del destino turístico Jardines del Rey, el primero por la cuantía del beneficio que obtiene y la segunda porque la motivación que el beneficio calculado hace que desde esta instalación se gestione la venta de los productos opcionales.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- LÓPEZ RODRÍGUEZ, M.: *Tendencias actuales del Costo como Herramienta de Gestión*, Artículo fotocopiado, Universidad de La Habana, 2015.
- MARTÍNEZ, J. A.: «Competitividad, cadena de valor e investigación científica», *Revista Global de Negocios*, pp. 19-31, 2013.
- KAPLAN, R. S. Y COOPER, R.: *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*, Prentice Hall Iberia, Madrid, España, 2000.
- AMAT, O. Y SOLDEVILA, P.: *Contabilidad y gestión de costes*, Ed. BRESCA, Barcelona, España, 2010.
- BATEMAN, T. Y SNELL, S.: *Administración: Una Ventaja Competitiva*, Mc Graw Hill, México, 2004.
- HELLRIEGEL: *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*, CENGAGE Learning, México, 2008.
- HANSEN, R. Y MOWEN, M.: *Cost Management: Accounting and Control*, 8th Edition, South-Western, 2009.
- MOWEN, M.; HANSEN, R. Y HEITGER, L.: *Cornestones of Managerial Accounting*, Ed. South-Western College, 2012.