

# Relación costo mercado en instalaciones hoteleras de la provincia de Ciego de Ávila

María Emilia Aspiolea Ahu\*

*Doctora en Ciencias Económicas*

Rigoberto Pérez Pérez\*\*

*Especialista en Administración de Empresas*

Yudelmys Rendón Rodríguez\*\*\*

*Especialista en Relaciones Públicas del Turismo*

Olbeida Barrios Rodríguez\*\*\*\*

*Especialista en Administración de Empresas*

## Resumen

El crecimiento experimentado por el turismo en Cuba no ha sido proporcional al avance alcanzado por el sector, lo cual se expresa en bajos niveles de eficiencia económica, este comportamiento es válido para el Polo Turístico Jardines del Rey de la provincia de Ciego de Ávila.

El beneficio obtenido por una instalación hotelera es medido en términos de utilidad y es determinado por el comportamiento de los ingresos y los costos.

La necesidad de inserción en un mercado cada vez más inestable y competitivo ha sido la causa de los bajos precios ofertados por los hoteles de este polo turístico, lo cual ha afectado la rentabilidad que necesitan para operar adecuadamente, trabajar sobre los costos para reducirlos hasta el nivel que impone el mercado es la base de la técnica de costo objetivo o target costing que se expone en el trabajo.

En general el objetivo del trabajo se resume de la forma siguiente:

Aplicar la técnica de costo objetivo, para elevar la eficiencia económica en instalaciones hoteleras y lograr un turismo sostenible en la provincia de Ciego de Ávila.

Los resultados evidencian que la reducción de costos es un imperativo y en función de esta meta se deben trazar estrategias.

El trabajo se inició en el año 2000 y sus resultados se han aplicado en varios hoteles del polo de diferentes cadenas.

## Abstract

The growth experienced by tourism in Cuba has not been proportional to the development of this sector, which is expressed in its low levels of economic efficiency; this trend is valid for the tourist pole Jardines del Rey of the province of Ciego de Ávila.

The benefit obtained by hotel facilities is measured in utility terms and it is determined by incomes and costs.

The necessity of insertion in a market which becomes more and more unstable and competitive has been the cause of the low prices offered by hotels of this tourist pole, which have affected the yield they need to operate properly. To reduce costs to the level imposed by the market is the base of the technique of objective cost or target costing that is analyzed in this work.

In general the objective of the work is summarized as follows:

To apply the technique of objective cost for raising the economic efficiency in the hotels facilities, and to obtain a sustainable tourism growth in the province of Ciego de Ávila.

The results demonstrate that the reduction of costs is imperative and in order to achieve this some strategies must be set up.

The work began in the year 2000 and its results they have been applied to several hotels facilities belonging to different tourism enterprises.

\*Profesora Titular- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila  
E-mail: [pfc\\_maspiolea@economia.unica.cu](mailto:pfc_maspiolea@economia.unica.cu)

\*\*Profesor Titular- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila  
E-mail: [rigo@cav.desoft.cu](mailto:rigo@cav.desoft.cu)

\*\*\*Profesor Instructor. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila

\*\*\*\*Profesor Auxiliar. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Ciego de Ávila

## 1 Introducción

La aceleración que han experimentado los movimientos turísticos, los cuales según parece, continuarán creciendo a un ritmo cada vez más sostenido, obliga a todos aquellos que directa o indirectamente tienen que ver con su desarrollo, a estudiar con más detenimiento la naturaleza de este fenómeno, así como las leyes que determinan su evolución a efecto de poder obtener de este modo un mejor aprovechamiento de los beneficios que indudablemente brinda, los cuales cada día se han hecho más patentes.

Precisamente la consolidación de este sector como factor determinante en la economía, se ratifica en sus resultados.

Carlos Lage expresó: "El sector del turismo ha crecido en estos años a un ritmo del 15% promedio anual y debemos tener en cuenta que el turismo crece mundialmente a un 4% anual." <sup>1</sup>

Lo anterior no es sinónimo de avance, pues en este sector aun falta mucho camino por recorrer.

Pocos países han experimentado un cambio estructural tan profundo como el transitado por la economía cubana en el último decenio. De una economía estructurada tradicionalmente alrededor de la producción y exportación de azúcar y algunos otros productos básicos, ha pasado en estos diez años a una estructura más moderna y menos vulnerable de economía de servicios en la que, sin desdeñar el aprovechamiento de los tradicionales productos básicos, ha incorporado al turismo como eje del desarrollo con su capacidad para inducir el crecimiento de numerosas actividades que se benefician de su demanda, la cual ha contribuido a la reanimación de otros sectores de la economía nacional. La política ejecutada ha consistido en apoyar las producciones nacionales con destino a garantizar las actividades turísticas.

Para evaluar con mayor precisión lo anterior, baste señalar que: "En Cuba, en 1990 se recibieron 340 000 turistas internacionales y el ingreso por

concepto de turismo fue de 243 millones de dólares, en el año 2000, con 1 773 986 visitantes internacionales, el ingreso bruto fue de 1 948 millones de dólares; en el 2001, con 1 774 541, se ingresaron 1 846 millones, y en el 2002 con 1 683 716 visitantes se llegó a ingresar 2 000 millones" <sup>2</sup>

El año 2003 cerró en mejor situación económica que el 2002, entonces el turismo estaba estancado, y ahora crece con fuerza, logrando una importante recuperación, luego de la contracción sufrida entre el 2001 y el 2002, alcanzando un crecimiento estimado del 12,7% en el número de visitantes, para llegar a más de 1,9 millones de personas, mientras que los ingresos turísticos aumentaron un 16%. <sup>3</sup>

La coyuntura recesiva no impidió que se continuaran las inversiones del sector, contándose al cierre del año 2003 con más de 41 600 habitaciones. Es conveniente recordar que al comienzo del período especial se contaba con apenas 12 900 habitaciones, y que este colosal esfuerzo de inversión se ha realizado en su inmensa mayoría con recursos propios. <sup>4</sup>

Entre los 25 principales destinos turísticos en América, Cuba ocupaba la posición 23 por el número de visitantes en 1990. En el año 2001 ocupó la novena posición. <sup>5</sup>Entre 1990 y 2002 se han recibido 13,6 millones de visitantes. Cuba se ha convertido en el primer destino en el Caribe para los canadienses, italianos, españoles e ingleses, y el segundo destino caribeño para los alemanes. **La participación porcentual del turismo en los ingresos de la balanza de pagos se aumentó del 4% en 1990, hasta el 41% en el año 2001.** <sup>6</sup>

En esos años, la quinta parte del total de inversiones del país, se concentraron en el sector del turismo internacional.

Para que se tenga una idea, en términos globales uno de cada 10 trabajadores empleados en la economía civil se relacionan con los servicios turísticos, esta relación es un reflejo fiel del auge y empuje que ha alcanzado este sector.

<sup>1</sup> Revista "El Economista de Cuba". Pág. I.

<sup>2</sup> Castro Ruz Fidel. Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero y del Polo turístico de Holguín, 21 de enero del 2003. [www.granma.cu/documento/español03/002.html](http://www.granma.cu/documento/español03/002.html).

<sup>3</sup> Castro Ruz Fidel. Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero y del Polo turístico de Holguín, 21 de enero del 2003. [www.granma.cu/documento/español03/002.html](http://www.granma.cu/documento/español03/002.html).

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Castro Ruz Fidel. Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero y del Polo turístico de Holguín, 21 de enero del 2003. [www.granma.cu/documento/español03/002.html](http://www.granma.cu/documento/español03/002.html).

Se prevé que en año 2004 la cantidad de turistas debe aumentar un 10,5%, para llegar a 2,1 millones de visitantes, elevándose los ingresos.<sup>7</sup>

Como se puede apreciar, las cifras apuntan hacia un desarrollo indetenible para la industria del ocio, lo que trae consigo nuevos retos, para alcanzarlos son necesarios el estudio sistemático de los mercados, de los costos y de los precios en las entidades del sector, pero su verdadero desafío será continuar mejorando la calidad y la eficiencia para reducir los costos todavía demasiado altos.

La actividad hotelera es determinante en los resultados del sector turístico, siendo en Cuba el pivote central para su desempeño eficiente.

Ciego de Ávila, es uno de los pilares que más ha contribuido al desarrollo del turismo, convirtiéndose en una potente zona con un amplio surtido de productos especializados, en los cuatro polos que la integran: Cayo Coco, Cayo Guillermo, Cayo Paredón y Cayo Antón Chico; es por ello que en su afán por resolver los problemas asociados a la necesidad de obtener elevados beneficios a nivel de sector en la provincia se desarrolla un amplio programa al cual se encuentran asociados varios proyectos investigativos que pretenden elevar la eficiencia económica del turismo en el sentido más amplio.

La eficiencia en una organización está asociada a los niveles de utilidad que se alcancen, los cuales estarán determinados directamente, entre otros factores, por el comportamiento de los costos. El trabajo que se presenta está encaminado precisamente a establecer los mecanismos que permitirán alcanzar los niveles de costo que necesitan las instalaciones hoteleras del sector del turismo en la provincia de Ciego de Avila para lograr el beneficio que garantizará el logro de la anhelada eficiencia económica, teniendo en cuenta que el costo que se alcance responderá siempre al precio de competencia impuesto por el mercado.

En general el objetivo del trabajo consiste en aplicar un procedimiento de planeación y análisis, que permite determinar el costo objetivo en instalaciones hoteleras de la provincia de Ciego de Avila, para elevar la eficiencia económica y lograr un turismo sostenible.

La sostenibilidad en el sector turístico solo es factible de alcanzar cuando se logre combinar de forma armónica la equidad social, el mantenimiento

del medio ambiente y el crecimiento económico (eficiencia).

Este trabajo se inició en el año 2000 y se ha aplicado en diferentes versiones, en los hoteles de la ciudad y en otros de la Cayería Jardines del Rey, donde están enclavados los Polos Turísticos de la provincia, en aras de realizar los ajustes necesarios a las técnicas aplicadas y garantizar la fiabilidad de los resultados.

A fin de reducir el volumen de información se presentarán los resultados alcanzados en una de las instalaciones hoteleras.

## 2 Desarrollo

La rentabilidad es una variable integradora, en tal sentido unifica o recoge todo lo que sucede en la organización, y lo refleja en el valor que asume, además permite inferir los aspectos positivos o negativos incurridos en el último ejercicio económico o en la trayectoria de la instalación. De ahí la importancia de su cálculo y análisis prioritario.

Rentabilidad: "cualidad de un negocio de proporcionar un rendimiento atractivo, es decir la ganancia o utilidad que produce una inversión."<sup>1</sup>

Determinar la rentabilidad de un producto representa en pequeña escala saber si la organización está cumpliendo con los objetivos para los cuales ha sido creada: generar utilidades, o sea para que la organización empresarial pueda hablar de rentabilidad primero tendría que haber obtenido beneficios.

El costo es un indicador que generaliza el nivel de eficiencia con que trabaja la organización, su comportamiento es indicativo de la efectividad en el uso de los recursos materiales, de la utilización de la ciencia y la técnica y de la organización del trabajo. Además, no puede faltar lo más importante, es determinante en el cálculo de la utilidad o beneficio.

En la Contabilidad de Gestión se reportan diferentes técnicas para calcular los precios en base a los costos más un margen de utilidad o beneficio esperado o deseado, estas pueden resumirse en:

- a) Precios en base a costo total
- b) Precios en base a costo directo
- c) Precios en base a costo de conversión
- d) Precios en base a costo variable

<sup>7</sup> Fuente: Delegación Provincial de Ciego de Avila. Ministerio del Turismo. Año 2004.

<sup>8</sup> <http://www.Gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/razonesrentabil.htm>

Todas ellas utilizan una de estas alternativas de costeo: Costo histórico o real, costo normal o costo estándar.

En el caso de los hoteles de la provincia, el costo se presupuesta o predetermina en base a comportamientos históricos y a estándares (sobre tecnologías actuales), pero ¿conocen cuál es el costo que deben tener para ofertar precios de competencia y alcanzar la utilidad necesaria?

El costo que debe tener una organización en su vínculo con el mercado es conocido con el nombre de costo objetivo o "target costing".

El costo objetivo —*genka kinkaku* en japonés— fue inventado por Toyota en 1965, inicialmente desarrollado por las empresas japonesas como un instrumento de planificación de costos. En la mayoría de los casos, esa técnica se integraba al sistema de contabilidad, pero en la actualidad la utilización del costo objetivo desborda el sistema de contabilidad de costos para convertirse, además, en una herramienta de gestión que necesita de una implicación de áreas funcionales distintas integradas en un equipo multidisciplinario.

Horvath, lo define como "un instrumento de la gestión estratégica de costos; que pretende unir productos, mercados y recursos en una base estratégica y transformar esa información en medidas operacionales"<sup>9</sup>

A partir de las definiciones anteriores se puede interpretar que el costo objetivo es el punto de encuentro entre el mercado y las competencias internas de la empresa —entre valor y costo—, y que incluye tanto herramientas técnicas como métodos de gestión que se deben integrar.

Las consideraciones anteriores, expuestas de forma resumida fueron la base para el diseño y aplicación del siguiente procedimiento de planeación y análisis.

### Descripción del procedimiento

El procedimiento consta de dos fases, que se ajustan a la siguiente descripción:

#### Fase I: Determinación del precio objetivo y de la rentabilidad necesaria, para que la instalación hotelera opere adecuadamente.

El cálculo correcto del precio es un elemento crítico cuando se vende a nivel internacional y es un ítem fundamental de la fórmula de

comercialización, cuyos elementos son interdependientes. El precio es una variable estratégica, de cuyo nivel dependerá el posicionamiento, la imagen del producto y la importancia de los clientes potenciales.

Al igual que en el mercado nacional, el precio al cual se vende un producto es uno de los factores determinantes de las ganancias de la empresa. La diferenciación de los productos modifica los costos y por consiguiente los precios. Los canales de comercialización dependen del producto y su elección determina un costo, que a su vez repercute en el precio.

Las decisiones son a menudo irreversibles: no se puede fijar un precio para luego bajarlo sin que desvalorice la imagen del producto, impidiendo de esta forma toda acción posterior, tendiente a elevarlo.

La forma en que se determinó el **precio objetivo** partió del estudio de los precios del mercado internacional para hoteles con categoría similar a los evaluados y en los principales clientes potenciales, considerando además los comportamientos históricos.

En los objetivos de la entidad hotelera se deben considerar la permanencia y la credibilidad del mercado como esencial. Estos objetivos a largo plazo se traducen en una preocupación de corto plazo: la búsqueda de rentabilidad, en lo que tiene gran influencia los precios y los costos.

Para determinar la rentabilidad con la que se debe operar es necesario calcular la utilidad o beneficio que es condición indispensable para garantizar el proceso de reproducción que indefectiblemente tiene que desarrollarse, en este caso, un equipo de especialistas debe cuantificar "cuanto ganar para ofertar un servicio de calidad", concluyendo en el establecimiento de una Razón de Utilidad Bruta.

La RU se calculó de la forma siguiente:

$$RU = UB/IV * 100$$

$$IV = Qt^o * PO$$

<sup>9</sup> López Galindo Marisela. El costo objetivo en la nueva gestión integral de los costos. [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num13/doc10.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num13/doc10.htm)

Donde:

RU - Razón de Utilidad

IV - Ingresos por venta

Qt° - Cantidad mínima esperada de estancianturistas al año

Una de las tareas que más trabajo de equipo requiere es la determinación del monto de Utilidad, para ello se realizó:

1. Un análisis de las capacidades disponibles
2. Una estimación de las necesidades mínimas para operar de forma satisfactoria, con la calidad que el servicio a clientes requiere

#### **Fase II: Determinación del costo objetivo para la instalación hotelera**

En un mercado de competencia la participación del costo en la determinación del precio es relativamente baja, nunca será nula porque siempre es recomendable conocer la rentabilidad con que el producto se inserta, o si los costos que genera no le permitirán insertarse y por ende tendrá que trazar determinadas estrategias.

El **costo objetivo** se calculó de acuerdo a la siguiente expresión:

$$CO = PO - UB$$

Donde:

CO= Costo objetivo

Todos los cálculos fueron basados en la Utilidad Bruta, pues los restantes niveles de utilidad reciben la influencia de factores externos a la organización, principalmente en los relativos a los cargos fijos, además la magnitud de este nivel es determinante en los restantes.

Resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento

#### **Los resultados que se muestran corresponden a una instalación hotelera de la provincia de Ciego de Avila.**

Antes de entrar a la aplicación del procedimiento propuesto se realizó una valoración de la situación actual que presenta el hotel, la cual se muestra a continuación.

Los datos evaluados indican, que el año 2002 fue el más crítico con solo \$760 682,92 de utilidad antes de impuesto lo que representa un decrecimiento del 35.16% de las utilidades, respecto al año anterior. Esto se debe a la

disminución, de los ingresos y al aumento de los costos indirectos.

Se puede decir que solo en el año 2002 hubo una reducción de los costos directos en \$29 927,75 lo que significa un decrecimiento de 1.73%, fuera de esto, la tendencia durante los tres años fue el incremento paulatino tanto de los costos directos como de los indirectos, la reducción a la que se hace referencia no es representativa ya que en el total de costo se puede observar en el año 2002 un incremento de \$48 612,58 y en el 2003 de \$230 624,17 (con respecto al año anterior) lo que equivale a un incremento anual de 0.89% y 4.19% respectivamente.

Un análisis más detallado por temporadas permitió precisar que en el año 2002 tuvo lugar un decrecimiento, materializado principalmente en la temporada alta en los meses de enero, febrero, marzo y abril, siendo febrero el mes más crítico donde los ingresos se redujeron en \$395 221,6, lo que se traduce en una disminución de casi la mitad del monto del año anterior. Igual efecto negativo sufrieron las dos temporadas del año 2001, donde la influencia más negativa se centró en los últimos cuatro meses, en los que los ingresos bajaron considerablemente.

En cuanto al año 2003, se pudo apreciar un incremento en los ingresos en la temporada alta respecto a los dos años anteriores, sin embargo resulta peculiar que en la temporada baja, en relación al 2002 se reduce en 5.21% y con relación al año 2001 un aumento en 10.24 %, lo cual tiene su explicación, porque en la temporada baja del 2001 se incluyen los meses de septiembre y octubre que como ya se había señalado, fueron terriblemente devastadores para las finanzas del turismo.

Lo expresado anteriormente es suficiente para afirmar que el Hotel durante los años 2001, 2002 y 2003 tuvo en sus balances contables una reducción considerable en sus ingresos y paradójicamente un incremento notable en sus costos lo que influye directamente en las utilidades de la instalación.

Un resumen de lo planteado hasta aquí puede valorarse en la tabla 1 y en los gráficos 1 y 2 que se muestran a continuación.

Tabla 1- Comportamiento de los Ingresos y la Utilidad

INDICADORES	2001	2002	2003
Ingresos	\$6.628.416,65	\$6.264.456,70	* \$6.992.605,85
Costos Directos	1.723.289,63	1.693.361,88	1.748.704,42
Costos Indirectos	3.731.871,52	3.810.411,85	3.985.693,48
Total de Costos	5.455.161,15	5.503.773,73	5.734.397,90
Utilidad	<b>1.173.255,50</b>	<b>760.682,97</b>	<b>1.258.207,95</b>
Margen sobre la Producción	329.277,72	311.048,26	337.806,19
Cargos	418.485,75	435.124,62	454.606,98
Utilidad después de Impuesto	<b>\$425.492,03</b>	<b>\$14.510,09</b>	<b>\$465.794,78</b>

Fuente: Balances Contables y Estados de Resultados de la instalación seleccionada

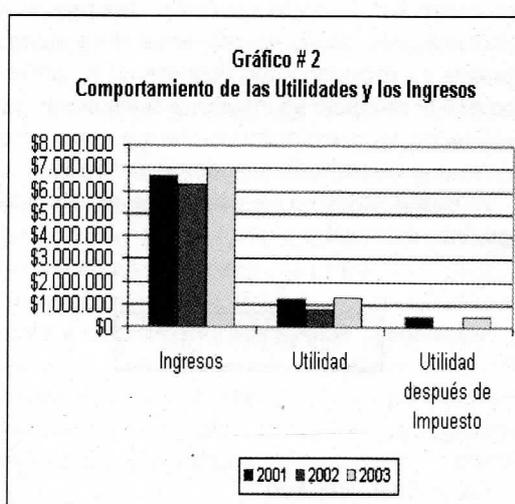
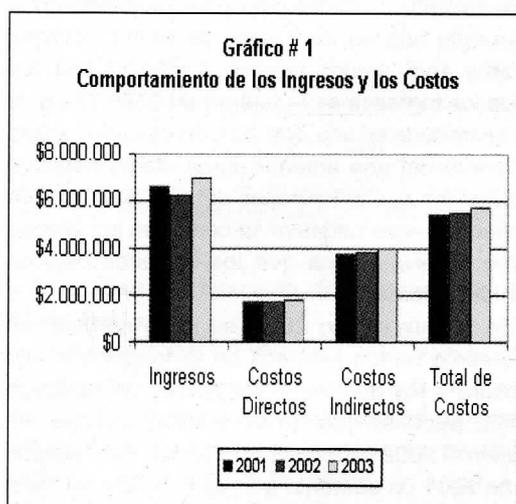


Tabla 2- Razón de Utilidad y Razón de Rentabilidad Años 2001-2003

Años	Razón de Utilidad (%)	Razón de Rentabilidad (%)
2001	6.4	7.8
2002	0.2	0.3
2003	6.7	8.1

Un análisis de lo anterior refleja como el año 2002 fue el que mostró los niveles más bajos de rentabilidad y razón de utilidad, mientras el año 2003 presenta un incremento con relación al 2001 en ambos indicadores, sin embargo en el análisis por temporadas se pudo constatar una reducción considerable en las temporadas bajas de los años 2001 y 2003, las cuales no son rentables porque generaron pérdidas.

Una razón de utilidad general bastante adecuada sería aquella que representara el 40%

de los costos, la óptima deberá ser evaluada. La razón de utilidad y la razón de costo se complementan, por ello tomando como referencia los precios medios del mercado y los resultados medios alcanzados por temporada para los tres años analizados a continuación se muestra el comportamiento de la utilidad media por turista.

Tabla 3- Utilidad media por turista y Razón de Utilidad año 2003

Indicadores	Alta	Baja	Promedio Total
Ingreso medio por turista	\$ 45,75	\$ 34,60	\$ 40,18
Costo medio por turista	\$ 36,84	\$ 34,91	\$ 35,88
Utilidad media por turista	\$ 8,91	\$ (0.31)	\$ 4,30
Razón de Utilidad (%)	19.5	-	10.7
Razón de Rentabilidad /Costo (%)	24.0	-	12.0

Se observa como en la temporada baja la utilidad por turista presenta valores negativos, es decir, lo que se obtiene es una pérdida de \$0,31 por turista.

La aplicación del procedimiento de planeación y análisis se realizó para dos escenarios y los resultados alcanzados se muestran a continuación.

#### Primer escenario

Se mantuvo el precio o ingreso por turista con que ha operado el hotel, calculándose la razón de utilidad y la de rentabilidad sobre los costos para los tres años.

#### Calculando:

¿Qué utilidad se requiere para obtener una razón del 40 %?

Ingreso (I) : \$ 40

$RU = (U / I) * 100$

$U = (RU * I) / 100 = \$ 40.00 * 40 / 100 = \$ 16.00$

Se tiene que:

Ingreso - \$ 40.00; Utilidad - \$ 16.00; Costo - \$24.00

Favorable para la inserción en el mercado es trabajar en función de reducir costos, a tales efectos el costo por turista deberá reducirse como promedio total hasta \$24,00 aproximadamente, de manera tal que la utilidad alcance los \$16,00 y su razón represente el 40%, de esta forma la rentabilidad que se proyecte será del 67%, observe la tabla 4 donde fue analizada la utilidad bruta la incidencia negativa que ejerce el costo por turista sobre este indicador.

#### Segundo escenario

Se valoraron los precios de mercado. Para determinar los precios de mercado se tomó como referencia los precios de los contratos por mercados del año 2003 para los diferentes orígenes en sus respectivas monedas.

Desde el punto de vista de la competencia los precios a los que se vendió el hotel, resultaron significativamente más bajos sobre todo en Canadá y Gran Bretaña, llegando incluso a resultar en ocasiones demasiado bajos, ejemplo: en el mes de julio el precio real fue 33 % menor que el de mercado y en diciembre 27% menor para Gran Bretaña.

Indicadores	Gran Bretaña	Baja	Promedio Total
Ingreso medio	\$ 41,20	\$50,39	\$45,79
Costo medio	-	-	\$27,47
Utilidad	-	-	\$18,32
Razón de Utilidad (%)	40	40	40
Razón de Rentabilidad /Costo (%)	-	-	67

En general el costo objetivo que se propone para el hotel se expone a continuación:

- Primer escenario: En este caso el mercado impone un costo por turista de \$ 24.00, es decir, \$ 11.88 menos que el real, lo que representa una reducción del 33 %.
- Segundo escenario: Aquí el costo puede llegar hasta \$ 27.47, o sea, \$ 8.41 menos que el real, lo que representa una reducción del 23 %.

En ambos escenarios el hotel debe trabajar fuertemente en buscar las reservas potenciales de reducción de costo, las cuales mayoritariamente se encuentran en las no vinculadas directamente con la actividad turística. A pesar de lo planteado anteriormente resulta más objetivo trabajar con las consideraciones del primer escenario, en las cuales los precios se mantienen, ya que debido a un conjunto de factores que afectan el atractivo turístico del lugar, la elevación del precio, constituirá un elemento más que afectaría la demanda.

### 3 Conclusiones

- El costo presupuestado no coincidió en ninguno de los casos con el costo objetivo, o sea, el importe predeterminado se realizó en base a comportamientos históricos y normas y solo considerando las condiciones internas.
- El costo predeterminado debe establecerse en base al costo objetivo; el cual no solo considera los factores internos del desempeño de la instalación, sino que es aquel que en gran medida está impuesto por el mercado.
- El estudio mostró que en gran parte de las instalaciones hoteleras los costos en la temporada baja se reducen poco o nada respecto a la alta, no siendo así con los ingresos, los cuales bajan de forma significativa, no solamente por la disminución

del número de turistas, sino también por las reducciones de precios.

4. Los hoteles de la Cayería jardines del Rey fueron comercializados a precios por debajo de su categoría, solo comparados con los ofertados por los competidores privados e individuales de las ciudades, lo cual va en detrimento de la imagen, con el consiguiente riesgo y trabajo que genera el proceso de su necesaria elevación posterior.
5. En todos los casos se operó con una baja razón de utilidad y de rentabilidad.
6. En general se observó que hay que reducir costos, de esta forma aun manteniendo los precios, sobre los cuales las instalaciones pueden decidir poco o nada (se establecen precios corporativos) y realizar una labor mayor de comercialización para elevar el volumen de turistas.

## Bibliografía

- Acerca de Solmelia. [www.solmeliacuba.com](http://www.solmeliacuba.com) 6/2/04.
- Acerenza Miguel Angel. Administración del Turismo, conceptualización y organización. Vol. 1. Serie Trillas Turismo. Editorial Trillas, México, cuarta edición. 1991.
- Amat Salas Oriol. Contabilidad y Finanzas de Hoteles. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1992, Eada Gestión.
- Aranda Hipólito Angel. W Gestión Técnico Económico de Hoteles. Colección de Estudios Turísticos. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. S.A, Madrid, 1994.
- Castro Ruz Fidel. Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero y del Polo turístico de Holguín, 21 de enero del 2003. [www.granma.cu/documento/españo103/002.html](http://www.granma.cu/documento/españo103/002.html).
- Costos y Precios. Guía para exportadores. 25 de mayo. 526 Buenos Aires. Argentina [www.bice.com.ar/guiaexportad/6.asp](http://www.bice.com.ar/guiaexportad/6.asp).
- Contabilidad Administrativa. [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/44/conadmin.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/44/conadmin.htm).
- Cumbre del Turismo: Conclusiones. [www.mesadelturismo.com](http://www.mesadelturismo.com)
- Ferradaz Ibrahim. Sol Cayo Coco, primer hotel categorizado en el país. [www.jardinesdelrey.cu/idiomas/esp/index.htm](http://www.jardinesdelrey.cu/idiomas/esp/index.htm).
- Flores Mujica Guillermo. El costo objetivo o target costing, desde una perspectiva de gestión. [www.unap.cl/auditoria/capic/programa/resumen6.html](http://www.unap.cl/auditoria/capic/programa/resumen6.html)
- Fuerzas del Mercado. Enciclopedia Microsoft Encarta 2004.
- Garbey Chacon Norge. Sistema de Contabilidad y Costo en las Empresas Hoteleras. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- González Yero Moisés. Jardines del Rey sigue floreciendo. Periódico Invasor Sábado, 24 de Enero del 2004. "Año del 45 Aniversario del Triunfo de La Revolución". Año XXV. No. 27.
- Gutiérrez Castillo Orlando. Cuba, turismo y desarrollo económico. [www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez3\\_310802.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez3_310802.htm)
- Horngren Charles Contabilidad de Costos. Primera Parte. La Habana, 1991.
- López Galindo Marisela. El costo objetivo en la nueva gestión integral de los costos. [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num13/doc10.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión/num13/doc10.htm)
- Los servicios y el marketing. Enciclopedia Microsoft Encarta 2004.
- Martínez Osvaldo, Presidente de la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Nacional. La realidad cubana es bien diferente a ese convulso mundo capitalista neoliberal que rechazamos. [www.jrebelde.cu/2003/octubre-diciembre/dic-24](http://www.jrebelde.cu/2003/octubre-diciembre/dic-24).
- Mestres Soler, Juan R. Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones Gestión 2000.S.A. Barcelona 1995.
- Pelayo Carmen María. La competitividad. 21-01-2004. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Polimeni. Naturaleza, Conceptos y Clasificaciones de la Contabilidad de Costo. Capítulo 1. Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones generales. Tomo I, segunda edición.
- Rodríguez José Luis, Ministro de Economía y Planificación. Nuestra economía continua recuperándose y nuestra sociedad avanzando en todos los frentes. Informe sobre los resultados económicos del 2003 y el Plan Económico Social para el 2004 [www.granma.cubaweb.cu/2003/12/25/nacional/articulo02.html](http://www.granma.cubaweb.cu/2003/12/25/nacional/articulo02.html)
- Ruschanoff Fabian. La gestión de Costos en la Nueva Economía. 21/01/2004. [www.novedadesenred.com](http://www.novedadesenred.com).