

**PROCESO ORGANIZATIVO EMPRESARIAL DE LA CADENA DE VALOR EN EL
HOTEL TRYP CAYO COCO, CIEGO DE ÁVILA, CUBA**
**CORPORATE ORGANIZATIONAL PROCESS OF THE VALUE CHAIN AT TRYP CAYO
COCO HOTEL, CIEGO DE ÁVILA, CUBA**

Juan Carlos Callejas Sabatés¹
María Emilia Aspiolea Ahú²

Fecha de recepción: 20 de septiembre del año 2017 Fecha de aceptación: 10 de noviembre del año 2017

Resumen

La investigación tiene como objetivo elaboración de un sistema de procedimientos para la mejorar la Cadena de Valor en el Hotel Tryp Cayo Coco, de Ciego de Ávila, que se sustenta en herramientas de la contabilidad de gestión estratégica que permita identificar fuentes de ventajas competitivas en el Hotel Tryp Cayo Coco. Se constató que existe una insuficiente concepción teórica del proceso organizativo empresarial amparado en herramientas de la contabilidad de gestión estratégica y escasas fuentes generadoras de ventajas competitivas en el Destino Turístico que se observan en la práctica. En la construcción de las acciones del sistema de procedimientos se precisaron actividades primarias y auxiliares, que se utilizaron en la confección del mapa de actividades. Esto permitió el análisis de las actividades que aportan valor al producto turístico básico, derivándose el diseño de la Cadena de Valor, la cual permite identificar el liderazgo en costo, como principal ventaja competitiva. Para ellos se aplicaron métodos del nivel teórico, empírico y estadístico como el histórico lógico, inducción – deducción, análisis síntesis y heurístico; el análisis documental, la entrevista y la observación.

Palabras clave: Cadena de Valor, Contabilidad de Gestión, Gestión Estratégica; oferta de servicios; Proceso organizativo empresarial.

Abstract

The research aims to develop a system of procedures to improve the Value Chain at the Tryp Cayo Coco Hotel, in Ciego de Ávila, which is based on strategic management accounting tools that allow the identification of sources of competitive advantage in the Hotel Tryp Cayo Coco. It was found that there is an insufficient theoretical conception of the business organizational process based on tools of strategic management accounting and scarce sources that generate competitive advantages in the Tourist Destination that are observed in practice. In the construction of the actions of the procedure system, primary and auxiliary activities were required, which were used in the preparation of the activity map. This allowed the analysis of the activities that add value to the basic tourism product, deriving the design of the Value Chain, which allows to identify the leadership in cost, as the main competitive advantage. For them, theoretical, empirical and statistical methods were applied, such as logical historical, induction - deduction, synthesis and heuristic analysis; the documentary analysis, the interview and the observation.

Keywords: Value Chain, Management Accounting, Strategic Management; offer of services; Business organizational process.

¹ Vicedecano de Investigación y Posgrado FACEE, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, Mag. en Contabilidad Gerencial, callejassabates@gmail.com

² Directora de Posgrado, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, Dra. en Ciencias contables y Financieras, maspiolea@unica.cu

1. Introducción

El mundo contemporáneo exige que las empresas se proyecten a ser líder en el mercado de sus productos o servicios, por lo que, el entorno empresarial actual pone de manifiesto la necesidad de que las unidades modifiquen la manera de gestionar sus procesos y sus actividades.

Una nueva cultura organizacional irrumpe la ilusión de las grandes, medianas y pequeñas empresas, por tratar de adaptarse al nuevo entorno con el fin de maximizar sus posibilidades de supervivencia y dominio.

Las nuevas tecnologías y herramientas consiguen sustituir a ya tradicionales, en aras de lograr el máximo de eficiencia en la gestión empresarial, y para ello, se introducen con fuerza filosofías y aplicaciones que fortalecen internamente a la organización con respecto al entorno y a las exigencias de los clientes.

Por lo que es indispensable introducir herramientas de gestión estratégica, anteriormente aplicables solo a las empresas productoras de bienes. Las nuevas reglas del juego exigen una pronta adopción de estas herramientas para posicionarse competitivamente y crear una visión orientada hacia la captación y conservación de los clientes.

Autores como, Porter (2001), refiere en su obra Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, plantea lo siguiente: la identificación de las posibles fuentes de ventajas competitivas es fundamental para que cada empresa pueda diseñar una oferta acertada para su mercado meta o público objetivo. Para ello, la utilización de la Cadena de Valor constituye un valioso instrumento de análisis y diagnóstico interno al alcance de los directivos, facilitando el diseño de la estrategia empresarial y a los diferentes niveles ya que desagrega cada una de las actividades en otras más discretas a modo de poder valorar cómo cada una de ellas tributa o no a la creación de valor para el cliente, y por tanto, de qué fortalezas goza y puede apoyarse la organización y qué debilidades deben ser eliminadas.

Los destinos turísticos cubanos son prometedores y dentro de estos con grandes perspectivas se encuentra Jardines del Rey, localizado en la cayería norte de la provincia Ciego de Ávila. En él sobresalen los Cayos Coco y Guillermo, poseedores de una extraordinaria belleza y diversidad paisajística.

Situado en Playa Larga, en el extremo norte de la Isla de Cayo Coco, se encuentra el Hotel Tryp Cayo Coco, una de las zonas ecológicas más importantes del país, con un entorno de innumerables playas de belleza natural. Brinda servicios de un hotel de categoría cuatro estrellas Todo Incluido. La característica de la oferta de servicios en la entidad consiste en la venta de paquetes turísticos en Todo Incluido a Tour Operadores Mayoristas a través de acciones de comercialización internacionales soportadas por contratos que cumplen las características internacionales de negociaciones de la rama turística.

Por lo que, se evidencia en el Hotel Tryp Cayo Coco en la actualidad, una insuficiente gestión contable con carácter estratégico, limitando el empleo de herramientas de gestión estratégica.

Desde la profundización en el diagnóstico antes mencionado se revelan como causas del problema:

- Insuficiente concepción teórica del proceso organizativo empresarial basado en herramientas de la contabilidad de gestión estratégica.

- Escasa connotación práctica de las fuentes generadoras de ventajas competitivas en el Destino Turístico.

- Carencia de preparación técnica de los especialistas del área económica y comercial del hotel. Estas manifestaciones causales sugieren profundizar en el estudio del proceso de gestión contable con carácter estratégico, objeto de la presente investigación.

La contabilidad de direccionamiento estratégico puede verse como la versión mejorada y adaptada a los cambios del entorno de la Contabilidad de Gestión, cuyo fin es satisfacer los requerimientos informativos de los usuarios internos a la organización, especialmente del administrador, además de preparar y presentar información que sirva para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo generar y mantener ventajas competitivas en busca de la excelencia empresarial, con una visión de

más largo plazo y de incursión en nuevos mercados, que garantice, además de la sostenibilidad en el tiempo, el crecimiento empresarial.

Otros autores como Álvarez L. J. (1998) las decisiones estratégicas se apoyan en un sistema de información que se enmarca en determinados límites para lograr el éxito, este nuevo paradigma es el denominado Contabilidad de Dirección Estratégica.

La información estratégica suministrada a la alta gerencia, por la Contabilidad de Dirección Estratégica, constituye un punto de apoyo para la obtención de la excelencia empresarial.

El objetivo de la investigación: Elaborar un sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor, sustentada en herramientas de la contabilidad de gestión estratégica que permita identificar fuentes de ventajas competitivas en el Hotel Tryp Cayo Coco. Objetivos específicos: Elaborar los antecedentes conceptuales y contextuales de la Contabilidad de Gestión, Contabilidad de Gestión Estratégica y la Cadena de Valor; realizar la caracterización del Hotel Tryp Cayo Coco; fundamentar teóricamente el sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor en el Hotel Tryp Cayo Coco; elaborar un sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor en el Hotel Tryp Cayo Coco y validar el sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor que permita identificar fuentes de ventajas competitivas en el Hotel Tryp Cayo Coco.

La investigación se desarrolló teniendo en cuenta, el contexto de la evolución histórica de la Contabilidad de Gestión y la Contabilidad de Gestión Estratégica, donde se caracteriza la Cadena de Valor como una herramienta de gestión y su aplicación en el turismo, se define y da a conocer conceptos básicos sobre valor, valor agregado y la propia Cadena de Valor. Por otra parte se aborda lo relativo a la fundamentación del sistema de procedimientos para la elaboración de la Cadena de Valor y como parte final de la presente investigación se muestran los resultados de la aplicación del sistema de procedimientos en el Hotel Tryp Cayo Coco.

Se identificó como campo de la investigación, la Cadena de Valor.

2. Materiales y métodos

La investigación es de tipo descriptivo – propositivo. La población estuvo definida por los directivos que conforman la estructura organizativa de la entidad objeto de estudio, los cuales son: Director de RR.HH, Director Económico, Director de Servicios Técnicos, Director de Calidad, Director de Alojamiento, Director de Abastecimiento, Director de Servicios Gastronómicos y Director de Animación y Recreación. La población es finita y de tamaño pequeño, se considera hacer coincidir la población y la muestra, es decir, se analizara como un todo.

El paradigma de investigación utilizado fue el socio-crítico, teniendo en cuenta el análisis de las transformaciones sociales y la solución de los problemas sociales

La hipótesis científica está dada en: Si se elabora un sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor, sustentada en herramientas de la contabilidad de gestión estratégica, se podrá mejorar la gestión contable con carácter estratégico en el Hotel Tryp Cayo Coco.

Los métodos científicos utilizados en la investigación:

Se emplearon métodos teóricos, Histórico – lógico; Inducción – deducción; Análisis – síntesis; Heurístico. Métodos empírico. Análisis documental: Se constató en la revisión de documentos oficiales de la empresa que permitieron discernir respecto a los elementos estudiados. Entrevista: Utilizada en el diagnóstico inicial y aplicado a los máximos directivos y especialistas del área comercial, con el fin de obtener elementos cualitativos para el análisis de la información reflejada en la estrategia comercial. Observación para el diagnóstico del problema. Métodos del nivel estadístico. Se utilizó en el análisis de los principales indicadores técnico - económico de la entidad para el período y el análisis porcentual para procesar la información obtenida por la aplicación de los métodos empíricos que permitirá la justificación del problema científico.

Estructura que asume el Sistema de procedimientos

Procedimiento I: Diagnóstico integral y requerimientos de la estructura organizativa.

Objetivo: Evaluar la estructura organizativa de la entidad objeto de estudio, mediante sus limitaciones o insuficiencias para la determinación del enfoque y agrupación de las actividades.

En el diagnóstico integral de la estructura organizativa del Hotel Tryp Cayo Coco, se determinan sus potencialidades y necesidades para desarrollar actividades que aportan valor al producto básico y son identificadas las fuentes de ventajas competitivas.

El estudio detallado de la organización y la forma en que se agrupan las actividades deben ser el punto de partida para realizar un mapa de operaciones que permita estructurar la misma, en los diferentes segmentos que la componen.

Paso 1: Caracterización del estado actual de la estructura organizativa.

El estudio del Hotel Tryp Cayo Coco, debe ser capaz de identificar la organización, por ello conviene contemplar desde su creación hasta las particularidades de su funcionamiento.

Para asegurar que el análisis de las actividades considere la organización por completo, resulta de gran utilidad tener en cuenta el organigrama (ver anexo 1), en el cual se asume toda la agrupación de actividades.

Paso 2: Determinación del enfoque de organización.

Para determinar el enfoque de la organización la primera consideración a realizar es decidir de qué forma y en qué grado las actividades van a ser agrupadas, considerando que el hotel está organizado en procesos (de la misma forma que todos los del destino estudiado) y que el enfoque utilizado para agrupar sus actividades es funcional, a partir de esta situación se procedió a identificar y agrupar las actividades.

Paso 3: Agrupación de las actividades.

A partir del organigrama y teniendo en cuenta el enfoque de la organización, en el proceso de identificación de las actividades se utilizó la aproximación de abajo hacia arriba acudiendo por tanto a los departamentos para que especificaran todas las actividades realizadas por ellos.

Los objetivos que se transmitieron fueron, identificar las diferentes tareas que desarrollaban, así como conocer con una mayor fiabilidad los costos de las diferentes actividades que se llevan a cabo en cada una de las áreas/departamentos del hotel.

Procedimiento II: Confección del mapa de actividades.

Objetivo: Elaborar el mapa de actividades para la determinación posterior de las actividades generadoras de valor.

Una vez realizado el diagnóstico integral de la estructura organizativa, apoyado en la caracterización del estado actual, la determinación del enfoque y la agrupación de actividades, se procedió a confeccionar el mapa de actividades, en el cual quedan identificadas las actividades en primarias y de apoyo, además de clasificarlas en directas, indirectas y de aseguramiento de calidad.

El mapa de actividades, puede ser tratado como un catálogo o registro de actividades y procesos de la empresa, es considerado una herramienta de planificación dentro de las empresas.

La identificación de las actividades en primarias y de apoyo constituye la clave para determinar las fuentes de ventajas competitivas, así como su clasificación de acuerdo al tipo de actividad: directas, indirectas y de aseguramiento de calidad.

En el mapa se tuvieron en cuenta de forma general: las actividades estratégicas, las actividades primarias y las actividades auxiliares.

Como el colofón del trabajo es conformar la Cadena de Valor las actividades estratégicas no se incluyeron en el sistema de valor, pues no son generadoras de este de forma inmediata, por ello solo se tuvieron en cuenta las primarias y las auxiliares que son las que con carácter operativo conforman el valor del producto.

Paso 1. Definición de las actividades primarias.

Las actividades primarias son aquellas que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción. Estas se refieren a la creación física del producto y su venta.

En el análisis de las actividades es importante considerar la participación que cada una de ellas tiene en el servicio hotelero, el modelo clásico de la Cadena de Valor distingue cinco actividades primarias:

logística interna, mercadotecnia y venta, operaciones (producción), logística externa y servicio (de postventa o mantenimiento).

Paso 2. Caracterización de las actividades primarias.

Para realizar la caracterización de las actividades primarias se debe realizar un estudio pormenorizado de las definidas en esta clasificación y teniendo en cuenta lo referido por los responsables de las áreas, departamentos o responsables de procesos, se valora y sintetiza el contenido de cada una de ellas.

Paso 3. Definición de las actividades auxiliares.

En este tipo se consideran actividades necesarias para el control y la mejora del sistema de gestión que no puedan tratarse como estratégicos ni claves. Normalmente están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión y no intervienen en la visión ni en la misión de la entidad.

En las actividades auxiliares se deben considerar aquellas que tributan al servicio, coadyuvan a su realización y el valor añadido por estas es de menor cuantía.

Paso 4. Caracterización de las actividades auxiliares.

En este paso se recomienda realizar el mismo proceder que se siguió en la caracterización de las actividades primarias.

Paso 5. Clasificación de las actividades de acuerdo a su tipo: directas, indirectas y de aseguramiento de calidad.

Procedimiento III: Elaboración de la Cadena de Valor.

Objetivo: Confeccionar la Cadena de Valor fundamentada en los parámetros que intervienen en el cálculo del margen.

La Cadena de Valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de la organización empresarial generando valor al cliente final.

Luego de analizar las actividades que aportan valor al producto turístico básico, fundamentado en su correspondiente identificación en primarias y auxiliares, así como, su clasificación de acuerdo al tipo, se derivó el diseño de la Cadena de Valor.

La Cadena de Valor elaborada se referirá a la suma de los costos de todas las actividades que se enfrentan al valor o importe, que los clientes están dispuestos a satisfacer por el servicio obtenido con las mismas.

La Cadena de Valor se confeccionará agrupando las actividades dentro de la clasificación propuesta, teniendo en cuenta los pasos siguientes:

Paso 1. Determinación del costo de cada actividad.

El costo de cada se determina sumando los elementos del costo (materiales directos, salarios y otros directos y costos indirectos).

Paso 2. Cálculo del valor agregado de cada actividad.

El valor agregado se mide en términos monetarios y está determinado por el cliente, pues, es quien decide pagar o no una determinada cantidad por el servicio que recibe.

En términos unitarios a nivel de organización el precio es la expresión concentrada del valor, para obtener este valor tiene lugar un proceso de producción, en este caso de servicios hoteleros (producto turístico sol y playa), para recibir un importe monetario por estos tiene lugar la transformación de factores de producción en muchos casos con el auxilio de medios y siempre con la participación del capital humano, los cuales tienen un valor debido a la utilidad que ellos le han conferido al producto final.

Paso 4. Confección de la Cadena de Valor.

El propósito de confeccionar y analizar la Cadena de Valor es identificar aquellas actividades de la entidad que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. El poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la entidad para desarrollar a lo largo de la Cadena de Valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La Cadena de Valor, interna y genérica para la instalación hotelera se realizara analizando la secuencia de todas las actividades que se vinculan con la estancia en el hotel.

Paso 5. Identificación de las ventajas competitivas.

Luego de haber realizado la confección de la Cadena de Valor se procede a identificar las ventajas competitivas, de acuerdo al análisis del comportamiento de los costos y las actividades generadoras de valor.

Existen diversas fuentes de ventajas competitivas, las mismas son identificadas a través del análisis interno de la empresa, teniendo en consideración cada una de las actividades, ya que todas son en mayor o menor medida, fuentes potenciales de generación de valor.

Los resultados alcanzados permitirán proponer acciones encaminadas al mejoramiento de la organización, al permitir tomar decisiones para lograr mayores niveles de competitividad y rentabilidad, es decir, lograr mayor eficiencia y alcanzar la excelencia.

3. Resultados.

El Hotel Tryp Cayo Coco y su máxima instancia de toma de decisiones parte del Director General, el Director Residente y ocho directivos de primer nivel que atienden en específico las diferentes esferas de actividad.

La instalación está integrada por 502 habitaciones estándar, dos suites. Cuentan con baño privado completo, aire acondicionado, televisión vía satélite, teléfono directo, mini bar, secador de pelo y caja de seguridad. En los servicios gastronómicos cuenta con un restaurante Buffet, un restaurante especializado en mariscos y pescados, uno de comida cubana, uno de comida italiana y uno en comida internacional. Tiene tres parrilladas que brindan servicios de asados y pescados. En cuanto a bares, tiene un Lobby Bar, un Acuabar, una discoteca, dos bares de playa, un Snack Bar, el cual brinda servicios las 24 horas. Dos piscinas con áreas para niños y un Mini Club.

Además de estos servicios, el hotel tiene una galería comercial, sauna, gimnasio, salón de belleza y peluquería. Alquiler de coches y motos, servicios de taxis.

Comunicación con el mundo por medio del Cibercafé, con servicios de Internet las 24 horas. Buró de turismo, servicio médico las 24 horas, voleibol de playa, cancha de tenis, baloncesto y squash. Tiene un club náutico, el cual brinda servicios de vela, sky náutico, snorkelling, paseos en catamarán y excursiones náuticas a la barrera coralina.

El valor del capital aportado para la inversión del hotel fue de \$33 430 000 dólares estadounidenses. Los clientes de esta instalación pueden clasificarse básicamente en tres tipos diferenciados: Tour operadores (TT.OO.), Agencias de viajes (AA.VV) y Clientes directos.

4. Discusión

Procedimiento I. Diagnóstico integral de la organización

Paso 1: Caracterización del estado actual de la estructura organizativa del hotel objeto de estudio.

La instalación cuenta con una Dirección general a la que se subordina una Subdirección, a ambas direcciones se le subordinan el resto de las áreas.

Se pudo observar que el Hotel se encuentra organizado en procesos y que su estructura organizativa es funcional, razón por la cual es posible señalar por parte del autor que no existe correspondencia entre el organigrama, que agrupa actividades por funciones y la forma en se desempeña esta organización, es decir, por procesos.

Paso 2: Determinación del enfoque de organización.

En el organigrama se puede apreciar el enfoque funcional utilizado para la agrupación de las actividades. (Ver anexo 1)

Paso 3: Agrupación de las actividades.

El resultado de los cuestionarios aplicados posibilitó agrupar las actividades de la forma siguiente: abastecimiento; recepción y consejería; alimentos; bebidas; recreación; promoción y venta; servicios de lavandería; servicios de limpieza; servicios de comunicaciones; servicios técnicos; servicios exteriores; administración; contabilidad y finanzas; recursos humanos; calidad y portadores energéticos.

Procedimiento II: Confección del mapa de actividades

Para la confección del mapa de actividades se tuvo en cuenta que la hotelería, dentro del turismo, es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente.

Paso 1: Definición de las actividades primarias.

Tomando como base las actividades primarias concebidas en la cadena clásica, se adecuaron estas y se realizó una consulta con un grupo de expertos estudiosos del tema llegando a concluir que las primarias son las principales, sin las cuales no se puede concebir un turista alojado o una estancia en el hotel, por analogía con la cadena clásica clasifican en este grupo las siguientes: logística interna y operaciones.

Paso 2: Caracterización de las actividades primarias.

- Logística interna: Comprende operaciones de recepción y seguimiento a las órdenes de servicio, gestionar los pedidos, y distribución de los insumos necesarios para garantizar el servicio. De forma general comprende todo lo relacionado con el aseguramiento material, a través de las compras.
- Operaciones: En este grupo se consideran todas aquellas tareas/operaciones que se realizan en el momento de prestación del servicio en ellas se incluyen las que se inician con el *check in* y *check out* en recepción, alojamiento, gastronomía (alimentos y bebidas) y recreación.

Paso 3: Definición de las actividades auxiliares.

Como actividades auxiliares fueron definidas las que se relacionan a continuación: servicios varios; mercadotecnia e infraestructura del hotel.

Paso 4: Caracterización de las actividades auxiliares.

- Servicios varios: Incluye todo lo relativo a los servicios técnicos, exteriores, de protección, así como los de atención a la calidad y a los clientes (lavandería, limpieza, etc.).
- Mercadotecnia: Comprende las relativas a organizar publicidad, realizar promociones y mediar con los tour operadores.
- Infraestructura del hotel: Se Incluyen las actividades relativas a la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, calidad, gestión de recursos humanos, relaciones públicas. A diferencia de las anteriores, estas apoyan a la cadena completa no a actividades concretas.

Paso 5: Clasificación de las actividades de acuerdo a su tipo: directas, indirectas y de aseguramiento de calidad.

El siguiente cuadro se muestra el contenido de cada una de estas actividades:

Actividades Primarias		Clasificación
Logística interna	Abastecimiento	Indirectas
Operaciones	Recepción y consejería	Directas
	Alimentos	
	Bebidas	
	Recreación	
Actividades Auxiliares		Clasificación
Marketing	Promoción y venta	Indirectas
Servicios Varios	Servicios de lavandería	Indirectas
	Servicios de limpieza	
	Servicios de comunicaciones	
Servicios Varios	Servicios técnicos	Indirectas
	Servicios exteriores	
	Portadores energéticos	
Infraestructura	Administración	Indirectas
	Contabilidad y finanzas	
	Recursos humanos	
	Relaciones públicas	
	Calidad	Aseguramiento de Calidad

Procedimiento III: Elaboración de la Cadena de Valor

Paso 1: Determinar el costo de cada actividad.

Tabla 1.

Costo de las actividades principales y auxiliares.

Actividades Principales	Costo
Recepción y consejería	\$393 115.62
Alimentos	2 765 815.00
Bebidas	615 450.34
Recreación	323 316.08
Total – Actividades Principales	\$4 097 697.04
Actividades Auxiliares	Costo
Promoción y venta	423 262.28
Administración	946 991.40
Contabilidad y finanzas	792 685.69
Recursos humanos	475 496.97
Relaciones públicas	376 414.06
Calidad	79 625.00
Servicios de lavandería	371 971.79
Servicios de limpieza	93 131.06
Servicios de comunicaciones	114 338.99
Servicios técnicos	701 399.07
Servicios exteriores	212 483.61
Portadores energéticos	1 178 829.00
Aseguramiento	\$261 292.46
Total – Actividades Auxiliares	\$6 027 921.38
Costo Total	\$10 125 618.42

Elaboración propia.

Paso 2: Calcular el valor agregado de las actividades.

El cálculo del valor agregado se realiza en dos momentos, primeramente se determina el peso específico del costo de cada actividad, en el costo total, o sea, se muestra la estructura del costo. Posteriormente se calcula el peso específico de cada actividad en el ingreso total, tomando el ingreso total del estado de resultado de la instalación.

Determinando el peso específico del costo de cada actividad en el costo total.

Actividades primarias

$$\text{PEI Recepción y consejería} = \frac{\text{Costo Recepción y consejería}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 393 115, 62}{\$ 7 110 771, 56} = 6 \%$$

$$\text{PEI Alimentos} = \frac{\text{Costo Alimentos}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 2 765 815, 00}{\$ 7 110 771, 56} = 39 \%$$

$$\text{PEI Bebida} = \frac{\text{Costo Bebida}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 615 450, 34}{\$ 7 110 771, 56} = 9 \%$$

$$\text{PEI Recreación} = \frac{\text{Costo Recreación}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 323 316, 08}{\$ 7 110 771, 56} = 5 \%$$

Actividades auxiliares

$$\text{PEI Calidad} = \frac{\text{Costo Calidad}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 79 757, 77}{\$ 7 110 771, 56} = 1 \%$$

$$\text{PEI Lavandería} = \frac{\text{Costo Lavandería}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 371 971, 79}{\$ 7 110 771, 56} = 5 \%$$

$$\text{PEI Limpieza} = \frac{\text{Costo Limpieza}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 93 131, 06}{\$ 7 110 771, 56} = 1 \%$$

$$\text{PEI Servicios Comunicaciones} = \frac{\text{Costo Serv. Comunicaciones}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 93 131, 06}{\$ 7 110 771, 56} = 1 \%$$

$$\text{PEI Servicios Técnicos} = \frac{\text{Costo Serv. Técnicos}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 701 399, 07}{\$ 7 110 771, 56} = 10 \%$$

$$\text{PEI Servicios Exteriores} = \frac{\text{Costo Serv. Exteriores}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 212 483, 61}{\$ 7 110 771, 56} = 3 \%$$

$$\text{PEI Portadores Energéticos} = \frac{\text{Costo Portadores Energ.}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 1 178 829, 00}{\$ 7 110 771, 56} = 16 \%$$

$$\text{PEI Aseguramiento} = \frac{\text{Costo Aseguramiento}}{\text{Costo Total}} * 100 = \frac{\$ 261 292, 46}{\$ 7 110 771, 56} = 4 \%$$

Calculando el peso específico de cada actividad en el ingreso total.

Actividades principales

$$\text{VAI Recepción y consejería} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 6\% = \$ 793 134, 00$$

$$\text{VAI Alimento} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 39\% = \$ 5 155 371, 00$$

$$\text{VAI Bebida} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 9\% = \$ 1 189 701, 00$$

$$\text{VAI Recreación} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 5\% = \$ 660 945, 00$$

Actividades Auxiliares

$$\text{VAI Calidad} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 1\% = \$ 132 189, 00$$

$$\text{VAI Lavandería} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 5\% = \$ 660 945, 00$$

$$\text{VAI Limpieza} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 1\% = \$ 132 189, 00$$

$$\text{VAI Comunicaciones} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 1\% = \$ 132 189, 00$$

$$\text{VAI Servicios técnicos} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 10\% = \$ 1 321 890, 00$$

$$\text{VAI Servicios exteriores} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 3\% = \$ 396 567, 00$$

$$\text{VAI Portadores energéticos} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 16\% = \$ 2 115 024, 00$$

$$\text{VAI Aseguramiento} = I * \text{PEI} = \$ 13 218 900, 00 * 4\% = \$ 528 756, 00$$

Respecto a los cálculos realizados, se aprecia a las actividades principales como las máximas generadoras de valor, destacándose dentro de las auxiliares, las de servicios técnicos y portadores energéticos.

La tabla 2, muestra un resumen del comportamiento del costo y el valor agregado por cada actividad.

Tabla 2.

Comparación del costo con el valor agregado de las actividades.

Actividades	Costo	Valor agregado
Principales	\$4 097 697, 04	\$7 799 151, 00
Recepción y consejería	393 115, 62	793 134, 00
Alimentos	2 765 815, 00	5 155 371, 00
Bebidas	615 450, 34	1 189 701, 00
Recreación	323 316, 08	660 945, 00
Auxiliares	3 013 074, 52	5 419 749, 00
Aseguramiento	261 292, 46	528 756, 00
Servicios de lavandería	371 971, 79	660 945, 00
Servicios de limpieza	93 131, 06	132 189, 00
Servicios de comunicaciones	114 338, 99	132 189, 00
Servicios técnicos	701 399, 07	1 321 890, 00
Servicios exteriores	212 483, 61	396 567, 00
Calidad	79 757, 77	132 189, 00
Portadores energéticos	1 178 829, 00	2 115 024, 00
Total	\$ 7 110 771, 56	\$13 218 900, 00

Elaboración propia.

En la tabla anterior se aprecia el comportamiento que tuvo el costo para cada una de las actividades, así como el valor generado por cada una de ellas. Sí se comparan estos resultados con el mapa de actividades, se puede constatar que no se encuentran reflejadas las actividades auxiliares que no forman parte del costo del producto, pues, no le añaden valor al producto turístico hotelero, sin embargo, tienen elevados niveles de costo, por lo que se hace necesario, trabajar en la reducción de estos.

Estas actividades son promoción y venta, administración, contabilidad y finanzas, recursos humanos y relaciones públicas, las cuales constituyen costos del período.

El análisis de la Cadena de Valor, como instrumento de gestión, permite valorar para sugerir las actividades que deben ser objeto de análisis con vistas a reducir sus costos, pues precisamente en esto radica la obtención de una ventaja competitiva sostenida para la instalación hotelera.

El análisis de los resultados obtenidos y la observación del Destino Turístico Jardines del Rey permiten descartar las posibilidades de liderazgo por diferenciación.

Las ventajas competitivas del hotel estarán en su liderazgo en costo porque independientemente del nivel de centralización con que son determinados los precios, trabajar con costos mínimos permite una mayor rentabilidad y eficiencia. A partir del análisis del sistema de valor de la cadena se pueden trazar estrategias para realizar reducciones de costos en aquellas actividades que no agregan valor.

Los resultados de la presente investigación, estuvieron dados en el análisis de la Cadena de Valor, como instrumento de gestión, permitiendo identificar las fuentes de ventajas competitivas sostenida para la instalación hotelera.

La misma coincide con los resultados de trabajos previos a esta investigación, como es el caso de: La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Johana Quintero y José Sánchez. 2006 y Competitividad, Cadena de Valor e investigación científica. Jaime Apolinar Martínez Arroyo. 2013; ambos coinciden que la Cadena de Valor es un instrumento de gestión estratégica que contribuye al descubrimiento de ventajas competitivas, ya sea por diferenciación o liderazgo en costos.

5. Conclusiones

- Los resultados arrojados por la investigación permite afirmar que existe una contradicción entre el enfoque de la organización, estructurada por funciones y la agrupación de actividades en procesos.
- Se precisa que el mapa de actividades como herramienta de planificación dentro de las empresas, posibilitó identificar las actividades primarias y auxiliares, constituyendo la clave para determinar las fuentes de ventajas competitivas.
- El sistema de procedimientos facilitó el proceso organizativo empresarial de la Cadena de Valor en el hotel TRYP Cayo Coco, Ciego de Ávila, sustentada en herramientas de la contabilidad de gestión estratégica; permitiendo que los directivos dispongan de un instrumento para tomar decisiones gerenciales

6. Referencias

- Amat, O. y Soldevila, P. (2010). Contabilidad y gestión de costes. Barcelona, España: Editorial BRESKA (PROFIT EDITORIAL)
- Arrollo, J (2013) Competitividad, cadena de valor e investigación científica. *Revista Global de Negocios*, v. 1 (2) p. 19-30, 2013
- Armenteros, M. y Vega, V (2000). Situaciones y tendencias de la Contabilidad de Gestión en el ámbito Iberoamericano. España. Ediciones Gráficas Ortega.
- Blanco, F. (2002). Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas. España. Editorial DEUSTO S.A. EDICIONES
- Gregory J. S (2014) Agregando valores a las Cadenas de valor. RAE – Revista de Administración de Empresas 54 (1), 67 -79. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140107>
- Frances, A. (2004). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA.
- J. A. Martínez Arroyo et al. (2013). Competitividad, cadena de valor e investigación científica. *Revista Global de Negocios* 1(2). 19-31
- Kaplan, R. S. y Cooper, R. y col. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid España. Prentice Halla Iberia.
- López R. M. (2000). El Control y la Contabilidad de Gestión: una propuesta para empresas hoteleras. (Tesis Doctoral). Universidad de La Habana. Ciudad de la Habana – Cuba.
- Mallo R. C. y Kaplan R. (2000). Contabilidad de costes y estrategia de gestión. PEARSON PRENTICE HALL
- Quintero, J (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*
- Porter, M. (2001). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. CECSA (COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTE).