

SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR, EN EL HOTEL TRYP CAYO COCO, CIEGO DE ÁVILA. CUBA

SYSTEM OF PROCEDURES FOR THE CONSTRUCTION OF THE VALUE CHAIN, IN THE HOTEL TRYP CAYO COCO, CIEGO DE ÁVILA. CUBA

Juan Carlos Callejas Sabatés¹
María Emilia Aspiolea Ahú²
José Antonio Díaz Hera³
Tania Álvarez González⁴

Fecha de recepción: 26 octubre 2017

Fecha de aprobación: 20 junio 2018

DOI: <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.225812>



Resumen

La investigación fue realizada en el Hotel Tryp Cayo Coco, de Ciego de Ávila, constatándose que existe una insuficiente concepción teórica del proceso organizativo empresarial basado en herramientas de la contabilidad de gestión estratégica y una escasa connotación práctica de las fuentes generadoras de ventajas competitivas en el destino turístico. El objetivo de la investigación fue 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. Para el análisis y descripción de la investigación se tuvieron en cuenta diferentes métodos como: el histórico lógico, inducción – deducción, análisis síntesis y heurístico. Por otra parte, se utilizaron métodos de nivel empírico como el análisis documental, la entrevista y la observación. En el sistema de procedimientos propuesto se identificaron las actividades en primarias y auxiliares, sirviendo como base para 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.

Palabras clave: Cadena de Valor, Contabilidad de Gestión, Gestión Estratégica,

Abstract

The research was carried out at the Tryp Cayo Coco Hotel in Ciego de Ávila, where it was possible to verify that there is an insufficient theoretical conception of the business organization process based on tools of strategic management accounting and a little practical connotation of the generating sources of competitive advantages in the Tourist Destination in which it is inserted. The objective of the research is to develop a system of procedures for the construction of the Value Chain, based on tools of strategic management accounting that allows identifying sources of competitive advantages in the Hotel Tryp Cayo Coco. For the analysis and understanding of the research, different methods were taken into account such as: logical history, induction - deduction, synthesis and heuristic analysis. On the other hand, empirical-level methods such as documentary analysis, interviewing and observation were used. In the proposed system of procedures, activities in primary and auxiliary were identified, serving as the basis for the mapping of activities. This allowed the analysis of the activities that contribute value to the basic tourism product, deriving the design of the Value Chain, which allows identifying the leadership in cost, as the main competitive advantage.

Keywords: Value Chain, Management Accounting, Strategic Management.

¹ Vicedecano de Investigación y Posgrado FACEE, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, Mag. en Contabilidad Gerencial, callejassabates@gmail.com <http://orcid.org/0000-0002-7044-653X>

² Directora de Posgrado, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, Dra. en Ciencias contables y Financieras, maspiolea@unica.cu <http://orcid.org/0000-0003-1902-542X>

³ Docente, FACEE, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, Mag. en Contabilidad Gerencial, jadh@unica.cu <http://orcid.org/0000-0003-2750-4551>

⁴ Docente, FACEE, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba, Mag. en Contabilidad Gerencial, tania@unica.cu <http://orcid.org/0000-0002-2531-145X>

1. Introducción

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

Una nueva cultura organizacional invade el sueño 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.

Nuevas técnicas y herramientas logran sustituir a las 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.

De manera que es imprescindible 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.

Porter (2001) 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.

Por otra parte, según Pulido-Fernández (2016) “es fundamental identificar los factores clave que aumentan la generación de valor del destino y concentrar los esfuerzos en aquellas actividades en las que esta generación de valor para el turista es mayor.” (p.156).

Dentro de los destinos turísticos cubanos 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.

El Hotel Tryp Cayo Coco, se encuentra situado en Playa Larga, en el extremo norte de la Isla de Cayo Coco, es una de las zonas ecológicas más importantes del país, 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.

En la actualidad, se evidencia en el Hotel Tryp Cayo Coco, 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.

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.

Martínez, Espitia y Valenzo (2013), plantean que “el análisis de la cadena de valor es un método utilizado para descomponer el conjunto en las actividades que lo conforman, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones estratégicas” (p.21)

Se plantea entonces como 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.

Los objetivos específicos, Elaborar los antecedentes conceptuales y referenciales de la Contabilidad de Gestión 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.

Para el logro del objetivo antes expuesto la investigación se desarrolló teniendo en cuenta primeramente 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

Se trató de una investigación 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. Teniendo en cuenta que la población es finita y de tamaño pequeño, se considera hacer coincidir la población y la muestra, es decir, se analizó como un todo.

El paradigma de investigación utilizado fue el sociocrítico, teniendo en cuenta el análisis de las transformaciones sociales y la solución de los problemas sociales. La hipótesis científica que sustentó la investigación 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.

Las Variables que se trabajaron. Variable independiente: Sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor. Variable dependiente: La gestión contable con carácter estratégico.

Los métodos científicos utilizados en la investigación:

Métodos del nivel teórico, Histórico - lógico, permitió profundizar en las regularidades y características del objeto de estudio, además el análisis de la evolución histórica de la Contabilidad de Gestión.

- Inducción - deducción, usado en el análisis de resultados, método básico para identificar los rasgos principales resultantes de la evaluación realizada.

- Análisis - síntesis, empleado para analizar los postulados teóricos necesarios que aporten a la correcta estructuración del Procedimiento propuesto.

- Abstracto - concreto, usado en la comprensión de fenómenos contables y financieros relacionados con la gestión de las entidades turísticas, el cual permitió el tránsito de lo abstracto a lo concreto pensado.

- Heurístico, se evidencia mediante la consulta con expertos vinculados al área económica. Esta consulta representa una valiosa fuente de información que permite conocer las características de la entidad objeto de estudio.

Métodos del nivel 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 aplicada 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.

- La observación: Permitted diagnosticar el problema y técnicas estadísticas para validar la propuesta, además de conocer las características de la entidad objeto de estudio.

Métodos del nivel estadístico

- Análisis estadístico: Se utilizó en el análisis de los principales indicadores técnico - económico de la entidad para el período.

- Análisis porcentual para procesar la información obtenida por la aplicación de los métodos empíricos que permitirá la justificación del problema científico.

3. Resultados.

El punto de partida de esta investigación fue la **elaboración de los antecedentes conceptuales y referenciales de la Contabilidad de Gestión y la Cadena de Valor**

Donde podemos referirnos a la Contabilidad de Gestión como una parte de la contabilidad más desarrollada, que tiene como objetivo transmitir a la alta gerencia, toda la información percibida en el proceso contable para servir como base en el proceso de toma de decisiones.

Por su parte la Cadena de Valor es una herramienta de gestión estratégica diseñada para analizar la actividad empresarial mediante la disgregación de actividades estratégicas creadoras de valor y los márgenes que estas aportan, permitiendo identificar fuentes de ventajas competitivas en el comportamiento de los costos y en la diferenciación existente y potencial.

Caracterización del Hotel Tryp Cayo Coco

El Hotel Tryp Cayo Coco se encuentra ubicado en Playa Larga, en el extremo norte de la Isla de Cayo Coco. Brinda servicios de un hotel de categoría cuatro estrellas Todo Incluido. La instalación ocupa una superficie de 20.6 hectáreas. El hotel como propiedad es una empresa de capital mixto.

La instalación tiene como actividad fundamental la comercialización internacional, y su misión es hacerse distinto por la calidad de los servicios, para convertir el lugar en un paraíso donde se conjugue la realidad y la fantasía, creando un ambiente de plena satisfacción que los convierta en favoritos.

Esta misión que se propone la instalación hará cumplir en encargo social para lo que fue construida: Excelencia y amor en los servicios, cuidando de un buen mantenimiento de las instalaciones que propicien la plena satisfacción del cliente y ver materializado este empeño en la prosperidad económica de la zona y el país.

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.

Fundamentación teórica del sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor en el Hotel Tryp Cayo Coco

El sistema de procedimientos para la elaboración de la Cadena de Valor, contribuye a desarrollar herramientas de gestión estratégica en entidades turísticas, desde el punto de vista científico, lo que servirá para identificar fuentes de ventajas competitivas, partiendo de una estructura organizativa sustentada en actividades generadoras de valor.

El sistema de procedimientos metodológicos que se propone fue elaborado para empresas hoteleras, es flexible y se estructura en pasos, lo cual facilita su aplicación de forma ágil y precisa, ofreciendo una alternativa de gestión para desarrollar ventajas competitivas, además reúne las características generales de los sistemas reales (totalidad, centralización, jerarquización, integridad).

El sistema de procedimientos propuesto tiene como objetivo: Desarrollar la Cadena de Valor interna en el Hotel Tryp Cayo Coco.

La estructuración de este sistema se explicará en tres procedimientos esenciales, que resultan consecuentes con las necesidades de instrumentación del mismo, los cuales serán fundamentados en una secuencia lineal, solo para su mejor orientación metodológica, pero no deben ser entendidos como pasos rígidos, sino como procedimientos de construcción dinámica y flexible, que no desestiman las posibilidades de integración, adaptación y enriquecimiento en la práctica en el Hotel Trip Cayo Coco.

Cada uno de los procedimientos son momentos que contienen los procedimientos específicos para los actores del proceso, por tanto, constituye una herramienta instrumental y dinámica que se enriquece durante el ejercicio práctico.

Elaboración un sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor en el Hotel Tryp Cayo Coco

A continuación, se explican los procedimientos y se precisan sus pasos metodológicos como resultados de la propuesta de la investigación

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, 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.

Aunque existen diversas clasificaciones de las actividades a incluir en la Cadena de Valor, se consideró prudente inicialmente clasificar estas en:

- Actividades directas
- Actividades indirectas
- Actividades de aseguramiento de calidad

Las actividades directas son las que se encuentran involucradas en la creación del valor para el cliente. Por su parte, las actividades indirectas son aquellas que hacen posible la ejecución de las actividades directas en una base continua. Mientras que las de aseguramiento de calidad la constituyen las garantías de la calidad de otras actividades, razón por la cual son también denominadas de garantía.

Para el cumplimiento de este procedimiento basado fundamentalmente en la identificación y clasificación de las actividades generadoras de valor, se tuvo en cuenta las técnicas de encuesta y entrevistas no estructuradas con trabajadores, además de los diseños de los puestos de trabajo existente en el área.

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.

Los elementos del costo agregan valor al nuevo valor creado, a su vez ellos son valores de otros procesos. Por ello al nuevo valor creado (valor agregado) se le debe descontar el margen de beneficio.

Una vez agrupadas las actividades, se realizará el cálculo del valor agregado, considerando que este puede medirse por el importe del ingreso generado por cada actividad del sistema, que debe ser

igual en proporción al del desembolso realizado por la instalación en el proceso de creación de valor, además, por lo que su determinación se debe realizar de la manera siguiente:

$$VA_i = Pe_i * I$$

Donde:

i - Subíndice que representa la i-ésima actividad.

VA_i - Valor agregado de la i-ésima actividad. Para i= 1, 2,..., n actividades.

Pe_i - Peso específico de la i-ésima actividad.

I - Ingreso total.

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

$$Pe_i = A_i / C * 100$$

Donde:

A_i- costo de la i-ésima actividad.

C= costo total.

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

$$C = \sum_{i=1}^n A_n$$

Donde:

A_n - costo de las n actividades generadoras de valor.

Paso 3. Cálculo del margen.

El margen se calcula restando el valor agregado menos el costo. La ecuación conceptual que se plantea es la siguiente:

$$M = \sum_{i=1}^n VA_i - C_1$$

Donde:

M- Margen total.

C₁- Costo de la i-ésima actividad.

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.

Según Ceceña (2013), “los temas que una empresa deberá afrontar para lograr ventajas competitivas”..., son “cultura de pensamiento estratégico, aprendizaje organizacional y trabajo en equipo” (p.43)

La ventaja competitiva puede verse reflejada en dos aristas fundamentales: liderazgo en costos y la diferenciación del producto o servicio que se ofrece respecto al de los rivales.

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.

Validación del sistema de procedimientos para la construcción de la Cadena de Valor que permita identificar fuentes de ventajas competitivas en el Hotel Tryp Cayo Coco

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.

La organización establece el enfoque funcional, de acuerdo a la agrupación de las actividades.

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.

En las actividades directas se deben considerar aquellas sin las cuales no pudiera existir una estancia.

En las actividades indirectas se deben considerar aquellas que tributan al servicio, y aunque agregan valor al producto y están concebidas dentro del diseño del mismo, no son imprescindibles para la realización de una estancia.

A las otras actividades o de garantía pertenecen aquellas que no se vinculan al producto hotelero ni directa, ni indirectamente, correspondiendo por tanto a otras del período, que garantizan la minimización de los riesgos, la calidad del servicios, el aseguramiento financiero, etc.

A continuación, se muestra el contenido de cada una de estas actividades:

Actividades Primarias		Clasificación
Logística interna	Abastecimiento	Indirectas
	Recepción y consejería	
Operaciones	Alimentos	Directas
	Bebidas	
	Recreación	
Actividades Auxiliares		Clasificación
Marketing	Promoción y venta	Indirectas
Servicios Varios	Servicios de lavandería	Indirectas
	Servicios de limpieza	
Servicios Varios	Servicios de comunicaciones	Indirectas
	Servicios técnicos	
	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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

Paso 3: Calcular el margen.

El margen se obtiene de la diferencia entre el valor agregado y el costo de cada actividad.

Tabla 3

Calculo del Margen.

ACTIVIDADES	COSTO	VALOR AGREGADO	MARGEN
Principales	\$4 097 697, 04	\$7 799 151, 00	\$3 701 453, 96
Recepción y consejería	393 115, 62	793 134, 00	400 018, 38
Alimentos	2 765 815, 00	5 155 371, 00	2 389 556, 00
Bebidas	615 450, 34	1 189 701, 00	574 250, 66
Recreación	323 316, 08	660 945, 00	337 628, 92
Auxiliares	3 013 074, 52	5 419 749, 00	2 406 674, 48
Aseguramiento	261 292, 46	528 756, 00	267 463, 54
Servicios de lavandería	371 971, 79	660 945, 00	288 973, 21
Servicios de limpieza	93 131, 06	132 189, 00	39 057, 94

Servicios de comunicaciones	114 338, 99	132 189, 00	17 850, 01
Servicios técnicos	701 399, 07	1, 321 890, 00	620 490, 93
Servicios exteriores	212 483, 61	396 567, 00	184 083, 39
Calidad	79 757, 77	132 189, 00	52 431, 23
Portadores energéticos	1 178 829, 00	2 115 024, 00	936 195, 00
Total	\$ 7 110 771, 56	\$ 13 218 900, 00	\$ 6 108 128,44

Elaboración propia.

Paso 4: Confección de la Cadena de Valor.

La Cadena de Valor elaborada despliega el valor total, la misma está fundamentada en las actividades que agregan valor al servicio hotelero y el margen, de acuerdo con la clasificación propuesta.

Se estableció como actividades principales que conforman la Cadena de Valor para la instalación hotelera, aquellas que tienen que ver con la Logística Interna y las Operaciones, mientras que apoyan estas actividades o son denominadas auxiliares, las relacionadas con los Servicios Varios e Infraestructura. Las mismas corresponden a las actividades que más valor aportan al servicio prestado.

Paso 5: Identificación de las ventajas competitivas.

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.

4. Discusión

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.

Según Martínez, Espitia y Valenzo (2013), en su artículo “Competitividad, Cadena de Valor e Investigación Científica” sugieren que de acuerdo al mundo dinámico y cambiante en el cual vivimos donde existen diversos factores como el incremento de la competencia, la forma de competir, así como, la globalización, han llevado a las empresas a una incesante búsqueda de la mejor estrategia para contender en el entorno actual en los negocios. Por lo tanto, ante este escenario es importante que la ciencia sea utilizada por todas las actividades económicas y de manera muy especial sea llevada a los negocios, con la única finalidad de ser más eficientes y mejorar el desempeño, y de esta forma obtener ventajas competitivas, siendo la Cadena de Valor una de las herramientas para el logro de dichos objetivos.

Respecto a Quintero y Sánchez (2006), en su investigación “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico”, concluyen que se puede lograr un gestión más eficiente de aquellos elementos considerados fuentes de ventajas competitivas y concentrar recursos, a través del análisis de la cadena de valor en las empresas; a su vez el análisis de la cadena de valor del cliente permitirá adecuar la oferta de la empresa a las necesidades y expectativas del mismo, incrementado así el valor del producto o servicio para el cliente.

Se aprecia que aunque las investigaciones antes mencionadas tratan el tema de la Cadena de Valor desde sectores diferentes al de instalaciones hoteleras, las mismas 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

- La Contabilidad de Gestión es un fragmento de la Contabilidad, la cual se encarga de guiar a la alta gerencia, de acuerdo a la información percibida en el proceso contable, valiéndolo para el proceso de toma de decisiones.
- El Hotel Tryp Cayo Coco, tiene como propósito añadir valor a las actividades que constituyen el servicio básico de la instalación, propiciando la satisfacción del cliente y la prosperidad económica del territorio y el país.
- Al fundamentar teóricamente el Sistema de Procedimientos se tiene que sus principales características están dadas en: la Intencionalidad, Integralidad, Contextualizado, Carácter sistémico, y Carácter flexible.
- El Sistema de Procedimientos elaborado para la construcción de la Cadena de Valor en el Hotel Tryp Cayo Coco, cuenta con una serie de procedimientos conformados por pasos metodológicos, que permiten una gestión estratégica basada en actividades generadoras de valor, contribuyendo a la identificación de ventajas competitivas.
- El sistema de procedimientos es validado con su aplicación en la construcción de la Cadena de Valor, se sugiere las actividades que deben ser objeto de análisis con vistas a reducir sus costos, permitiendo identificar como fuentes de ventajas competitivas en el Hotel Tryp Cayo Coco, el liderazgo en costos.

6. Referencias

- Ceceña, G. (2013). Ventajas competitivas de las empresas cárnicas en Sinaloa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. No. 74. p. 40-53. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/735>
- Martínez, J.A et al. (2013). Competitividad, cadena de valor e investigación científica. *Revista Global de Negocios 1*(2). p. 19-31. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-2.pdf>
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. CECSA (COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTE)
- Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. Grupo editorial patria.
- Pulido-Fernández, J. I., & López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar*, 26(59), 155-176. DOI: 10.15446/innovar.v26n59.54369
- Quintero, J et al. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 8 (3). p. 377 – 389. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>