

**LA CADENA DE VALOR COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRÉGICA.
CASO HOTEL TRYP CAYO COCO**
***THE VALUE CHAIN AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL. CASE HOTEL
TRYP CAYO COCO***

Autores: Juan Carlos Callejas Sabatés

José Antonio Díaz Hera

María Emilia Aspiolea Ahú

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

Correo electrónico: juan@unica.cu

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 es 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. 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.

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.

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.

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.

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.

Según 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.

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 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.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para resolver el problema planteado de la investigación se tuvieron en cuenta los siguientes métodos:

- 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.
- 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.

RESULTADO Y DISCUSIÓN

Caracterización del Hotel Tryp Cayo Coco

El hotel como propiedad es una empresa de capital mixto al 50% donde participa CUBANACAN por una parte con su compañía Empresas mixtas de CUBANACAN y por la extranjera la compañía ELASTIGMANAGEMENT BV radicada en Holanda.

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.

La 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 Cybercafé, 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.

La estructuración de este Sistema de Procedimientos se explicará en tres procedimientos esenciales, que resultan consecuentes con las necesidades de instrumentación del mismo. A continuación, se explican los procedimientos y se precisan sus pasos metodológicos.

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

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.

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.

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.

En el organigrama se puede apreciar el enfoque funcional utilizado para la agrupación de las actividades.

Paso 3: Agrupación de las actividades.

El resultado de los cuestionarios aplicados permitió 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.

La confección del mapa de actividades, permitió identificar 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.

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.

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.

Se valora y sintetiza el contenido de cada una de las actividades definidas como 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.

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.

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.

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

- 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.

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

- Actividades directas: aquellas sin las cuales no pudiera existir una estancia.
- Actividades indirectas: son las 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.

- Actividades de aseguramiento de calidad: 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 servicio, el aseguramiento financiero.

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	

Tabla 1. Clasificación de las actividades de acuerdo a su tipo.

Elaboración propia.

Procedimiento III: Elaboración de la Cadena de Valor.

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).

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

Tabla 2. Costo de las actividades principales y auxiliares.

Elaboración propia.

Paso 2. Cálculo del valor agregado de cada actividad.

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

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.

$$VA_i = Pe_i * I$$

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:

$$Pe_i = A_i / C * 100$$

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.

n

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

A_n - costo de las n actividades generadoras de valor.

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.

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

Tabla 3. Comparación del costo con el valor agregado de las actividades.

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.

Paso 3. Cálculo del margen.

El margen se calcula restando el valor agregado menos el costo.

ACTIVIDADES	COSTO	VALOR	MARGEN
		AGREGADO	
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

Tabla 4. Cálculo del Margen.

Elaboración propia.

De forma general es posible plantear, que, para obtener un peso de valor agregado, la instalación gasta \$0.77, de los cuales, solo el 70% agrega valor, apreciándose que existen actividades de apoyo que no le añaden valor al producto básico, sin embargo, tienen elevados niveles de costo.

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 realizará analizando la secuencia de todas las actividades que se vinculan con la estancia en el hotel.

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 (ver anexo 2).

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.

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.

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.

CONCLUSIONES

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. La determinación del valor agregado viabilizó la determinación de las actividades que no añaden valor y generan costos, siendo esta una de las bases para trazar

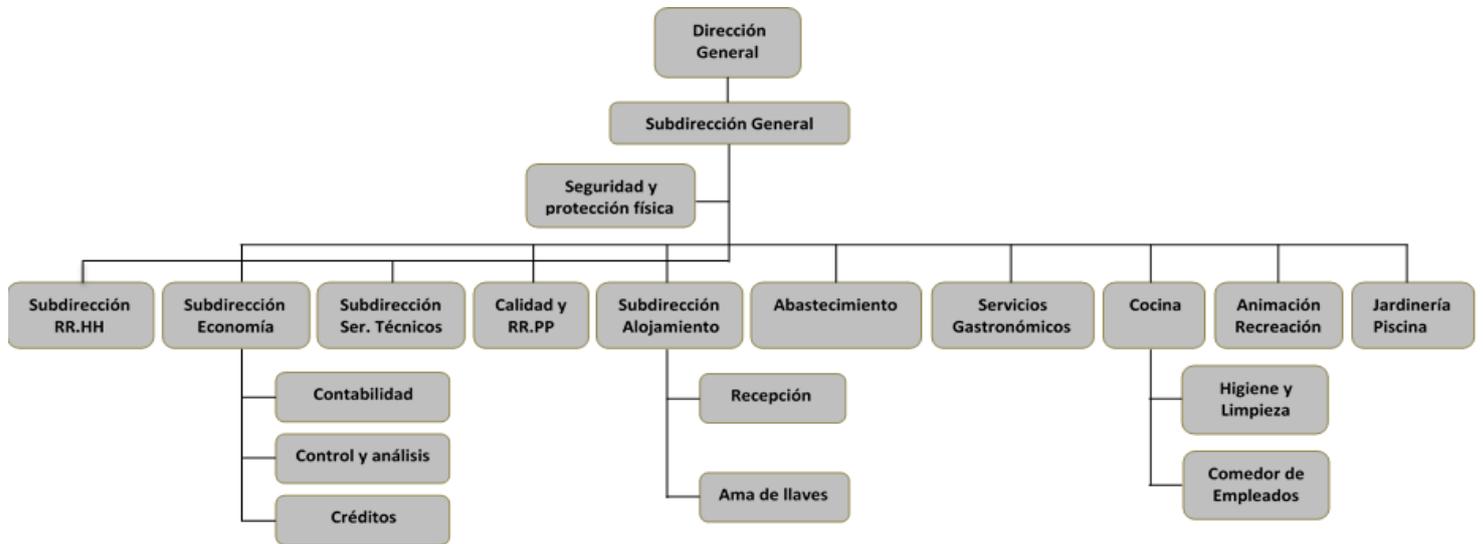
acciones encaminadas a la reducción del costo en las instalaciones hoteleras. El sistema de procedimientos facilitó el proceso de elaboración de la Cadena de Valor, sustentada en herramientas de la contabilidad de dirección estratégica; permitiendo que los directivos dispongan de un instrumento para tomar decisiones gerenciales.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AMAT, O. Y SOLDEVILA, P.: *Contabilidad y gestión de costes*, Ed. BRESCA (PROFIT EDITORIAL), Barcelona, España, 2010.
- BLANCO, F.: *Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas*, Ed. DEUSTO S.A., ediciones España, 2002.
- FRANCES, A.: *Estrategias para la Empresa en la América Latina*, Ediciones IESA, Caracas, Venezuela, 2004.
- GREGORY, J. S.: «Agregando valores a las Cadenas de valor», *Revista de Administración de Empresas*, Vol.54, Num.1, pp.67 -79. DOI. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140107>. Visitado el 5 de mayo de 2017.
- MARTÍNEZ ARROYO, J. A.: «Competitividad, cadena de valor e investigación científica», *Revista Global de Negocios*, Vol.1, Num.2, pp.19-31, 2013.
- KAPLAN, R. S. Y COOPER, R.: *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid España, Prentice Halla Iberia, 2000.
- LÓPEZ, R.M.: *El Control y la Contabilidad de Gestión: una propuesta para empresas hoteleras*, (Tesis Doctoral), Universidad de La Habana, Ciudad de la Habana, Cuba, 2000.
- PORTER, M.: *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, CECOSA (Compañía Editorial Continente), 2001.
- PULIDO FERNÁNDEZ, J. I. Y LÓPEZ-SÁNCHEZ, Y.: «La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas, El caso de España», *Innovar*, Vol.26, Num.59, pp.155-176, 2016.

Anexos

Anexo 1: Organigrama Hotel Tryp Cayo Coco.



Anexo 2: Cadena de Valor.

