



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales

Carrera de Economía

Trabajo de Diploma
En opción al título de
Licenciada en Economía

Título: “Diagnóstico para el
encadenamiento productivo del
Hotel Villa San Juan perteneciente
al grupo hotelero ISLAZUL,
Santiago de Cuba”.

Autor: Solanch Pérez García

Tutor: MSc. Javier Díaz Pozo

“Año 61 de la Revolución”
Abril 2019

HOJA DE FIRMAS:

Diplomante: _____

Tutor: _____

Cotutor: _____

Oponente: _____

Tribunal

Secretario

Presidente

Vocal

PENSAMIENTO

*...Empresas y
Sociedad deben
unir
sus esfuerzos para
obtener un
beneficio común*

...

Michael Porter



DEDICATORIA

A mi madre porque ha estado conmigo a cada paso que doy, dándome ejemplos dignos de superación y entrega quien a lo largo de mi carrera ha velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad. Porque hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, por enseñarme que no existen imposibles en esta vida.

A mi familia, a mis amigos y a mis profesores por su por cariño, paciencia. y apoyo incondicional. gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

En especial agradezco a dios que siempre estuvo conmigo y a mi hijo que por el todo sacrificio vale la pena.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, por confiar en mí y aceptarme como diplomante, por sus invaluable comentarios, precisiones y consejos, por su inmensa paciencia y dedicación, por ayudarme a alcanzar el sueño más esperado, que hoy se convierte en realidad.

A los excelentes profesores de la Facultad de Economía, eslabones fundamentales en mi formación profesional.

Deseo agradecer igualmente a los especialistas y al gerente del Hotel Villa San Juan por su apoyo manifiesto durante la investigación y por toda la información brindada.

A toda mi familia, a mis amigos quienes sin su apoyo, entusiasmo y soporte ilimitado esta meta no la hubiera alcanzado.

Y especialmente a mis padres, porque su paciencia y comprensión han sido definitorias para hacer posible este sueño. A ellos fundamentalmente va dedicado el fruto de tantos sacrificios y este momento de infinita felicidad.

Y finalmente, a todos los que de una forma u otra contribuyeron a la elaboración de esta investigación.

RESUMEN

La presente investigación se sustenta en la evaluación de las condiciones del Hotel Villa San Juan para su inserción en cadenas productivas. Para lograr este propósito la autora desarrolla y aplica un diagnóstico en la organización objeto de estudio, basado en un enfoque de cadena de suministros hacia atrás para identificar potencialidades que permitan crear las bases futuras para el desarrollo del procedimiento y diseño de una cadena productiva en función del mejoramiento de las operaciones del subsistema logístico con el fin de alcanzar la excelencia en la actividad empresarial y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el hotel; así como satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La investigación se fundamenta en métodos científicos y en el empleo de herramientas y programas computacionales para contribuir a la obtención certera de la realidad de la organización para el encadenamiento productivo, por tal motivo el estudio tiene dos vertientes: Una encaminada hacia la necesidad de inserción en cadenas productivas y otra hacia la necesidad del aprovisionamiento necesario para garantizar el escenario favorable para el logro de este objetivo. Las fuentes primarias de información fueron los registros contables del hotel, información brindada por área de compras y comercialización, además de la observación directa, entrevistas, tormenta de ideas y el criterio de expertos; validados estadísticamente. Finalmente se exponen las conclusiones de la investigación y se emiten recomendaciones.

ABSTRACT

The present investigation is sustained in the evaluation of the conditions of the Villa San Juan Hotel from Cuba for its insert in productive chains. To achieve this purpose the author it develops and it applies a diagnosis in the organization study object, based forward on a focus of chain of supplies and back to identify potentialities that allow to create the future bases for the development of the procedure and design of a productive chain in function of the improvement of the operations of the logistical subsystem with the purpose of reaching the excellence in the managerial activity and the execution of the established standards of quality for the hotel; as well as to satisfy the necessities and the clients' expectations. The investigation is based in scientific methods and in the employment of tools and computations programs to contribute to the good obtaining of the reality of the organization for the productive linkage, for such a reason the study has two slopes: One guided toward the insert necessity in productive chains and another toward the necessity of the necessary provisioning to guarantee the favorable scenario for the achievement of this objective. The primary sources of information were the countable registrations of the hotel, information toasted by area of purchases and commercialization, besides the direct observation, you interview, storm of ideas and the approach of experts; validated statistically. Finally, the conclusions of the investigation are exposed and recommendations are emitted.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS.....	5
1.1 Cadena de suministros.....	5
1.2 Encadenamiento productivo.....	8
1.2.1 Los encadenamientos productivos y su relación con la cadena de valor..	10
1.2.2 Contextos de aplicación, clasificación e importancia de las cadenas productivas.....	12
1.2.3 Ventajas, fases y evolución de la cadena productiva.....	14
1.3 La logística empresarial. Su integración con las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor.....	17
1.4 La cadena de valor y el análisis de los costos.....	19
1.4.1 La cadena de valor y el análisis de diferenciación.....	24
1.5 Un análisis para el turismo.....	26
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO PARA ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO EN EL HOTEL VILLA SAN JUAN.....	28
2.1 Caracterización del Hotel Villa San Juan.....	28
2.2 Descripción del diagnóstico para el encadenamiento productivo en el hotel objeto de estudio.....	33
2.3 Resultados del diagnóstico para el encadenamiento productivo.....	44
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El estado cubano está transitando por un proceso nutrido de profundas transformaciones en todos los sectores de la economía como consecuencia del cumplimiento de la actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista definido en los lineamientos del mismo, aprobados en el Séptimo Congreso del Partido. Una de las temáticas contenidas en este proceso de reajuste en curso es la consolidación de las cadenas productivas y de valor hacia el interior regional como uno de los puntos centrales para alcanzar un desarrollo próspero y sostenible.

La inclusión de este tema en la agenda del proceso de reordenamiento económico, la posibilidad de contar con asesoría por parte de organizaciones internacionales con experiencia en el asunto, la nueva ley de inversión extranjera, que incluye a los encadenamientos dentro de las prioridades; así como la existencia de estudios académicos que pueden servir como referencia, crean las condiciones propicias para el fomento de cadenas productivas.

Específicamente el lineamiento número catorce le concede especial atención a (...) *continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación (...)*. Lo que se propone es construir y desarrollar vínculos de cooperación e integración entre las empresas estatales y otras formas de propiedad, para el incremento de la capacidad de producción, la productividad y el nivel de satisfacción de demandas y clientes.

La potenciación de los encadenamientos productivos contribuye a la consolidación del desarrollo local, pues estos constituyen uno de los cuatro ejes principales de la política industrial moderna junto a la competitividad, la productividad basada en la innovación y la internacionalización de las empresas. Este enfoque permite que los empresarios crezcan, compitan, generen empleo, sustituyan importaciones, conquisten nuevos mercados y contribuye a una mayor gestión empresarial, por solo mencionar algunos de sus dividendos, además de que a largo plazo propicia la formación de escenarios probables y deseables que sirvan de referencia con el fin de emprender acciones y proyectos para alcanzar metas significativas en el crecimiento y desarrollo económico.

Aunque la génesis del encadenamiento productivo se encuentra en el mundo capitalista desarrollado puede contribuir en gran medida al desarrollo de países del tercer mundo por las bondades y ventajas competitivas que este proporciona a los territorios; sin embargo, en la actualidad a pesar de la relevancia del mismo para el mundo empresarial, en Cuba y específicamente en el sector turístico resulta de escaso dominio práctico y funcionamiento limitado debido a la existencia de vacíos en las relaciones que se dan entre las organizaciones de un mismo sector y entre sectores (*Madruza y González, 2011*), y que el conocimiento en torno a este tema resulta insuficiente e impreciso. Lo anterior se pone de manifiesto al revisar el banco de problemas del *MINTUR* para el 2019, donde se pueden mencionar las siguientes deficiencias:

- ⇒ Incumplimiento de las condiciones pactadas en los contratos por parte de los proveedores, violándose las normas de transportación de alimentos y los plazos de distribución.
- ⇒ Insuficiente utilización de las formas productivas para el abastecimiento a las instalaciones.
- ⇒ Inestabilidad de los aseguramientos por parte de los proveedores tanto los propios del polo como los que no pertenecen a él, originando incumplimiento de los estándares de calidad e insatisfacción en los clientes.
- ⇒ Poca variedad y estabilidad de los productos que ofertan los proveedores en el territorio.
- ⇒ Problemas de abastecimientos y relación calidad/precio de productos fundamentales, por parte de los proveedores externos e internos del polo.
- ⇒ Poca oferta de productos por parte de los proveedores que provocan la no satisfacción de la demanda de los hoteles para la prestación de servicios.
- ⇒ Existencia de fuertes competidores tanto de hoteles cercanos como de casas que ofrecen una relación calidad- precio ventajosas.
- ⇒ La política de precios, las ofertas comerciales y los paquetes turísticos son regidos por la Casa Matriz.
- ⇒ La obsolescencia que tienen las industrias, así como las dificultades que tienen de buscar materias primas y nuevas tecnologías ya que para eso hay que dirigirse a mercados lejanos para adquirir esos recursos.
- ⇒ La falta de asociatividad y capacidad técnica en el territorio, así como la deficiente infraestructura de transportes y comunicaciones.

Problema científico: ¿Existen condiciones para insertar el Hotel Villa San Juan en cadenas productivas?

Objeto de estudio de la investigación: Proceso de encadenamientos productivos.

Campo acción: Diagnóstico de los encadenamientos productivos en Hotel Villa San Juan.

Objetivo general: Realizar un diagnóstico sobre las condiciones que tiene el hotel para los encadenamientos productivos.

Objetivos específicos:

- Presentar los fundamentos teóricos-metodológicos acerca de los encadenamientos productivos.
- Proponer herramientas para el diagnóstico de los encadenamientos productivos en el Hotel Villa San Juan.
- Desarrollar el diagnóstico de los encadenamientos productivos en el Hotel Villa San Juan.

Justificación de la investigación:

La realización de esta investigación aportará métodos y vías que permitan evaluar las condiciones funcionales de interrelación basadas en la cooperación para la inserción del Hotel Villa San Juan en cadenas productivas, lo que permitirá optimizar los esfuerzos realizados, localizando oportunidades de mejoramiento de la calidad de los servicios para perfeccionar el desempeño de la organización y así los problemas detectados podrán reducirse con un lógico aumento de las utilidades, aportando además una instrucción de trabajo para el monitoreo de calidad de los servicios al nivel deseado por la organización.

Hipótesis:

Si se realiza un diagnóstico en el Hotel Villa San Juan se podrán evaluar las condiciones del mismo para insertarse en cadenas productivas que generen ventajas competitivas.

Viabilidad o factibilidad del estudio:

Para realizar la investigación se cuenta con:

- La documentación teórica del tema.
- Los registros e informaciones del hotel.

- Las entrevistas realizadas a especialistas.
- El tiempo para el desarrollo de la investigación.
- Los recursos materiales.
- El interés de la dirección del hotel para el desarrollo de la investigación.

Métodos:

En la investigación se emplearon los métodos siguientes:

- El Método histórico-lógico para identificar las particularidades del desarrollo del objeto y campo de investigación.
- El método de análisis y síntesis presente en toda la lógica del proceso de investigación.
- El de abstracción-concreción en el análisis y valoración de los aspectos esenciales del tema a investigar.
- El inductivo- deductivo, de utilidad en la etapa de validación de los resultados.

Técnicas utilizadas:

- Revisión documental y recopilación de datos primarios.
- Tratamiento y procesamiento de información a través del análisis e interpretación de resultados.
- Criterio de expertos, tormenta de ideas y entrevistas.
- Método ABC.
- Matriz Costo de Adquisición – Índice de Rotación.
- Política Min-Max.
- Procesamiento de datos estadísticos (ECOSOFT) y (SPSS.22.0)

Estructura de la Investigación:

- *Capítulo I:* Se presentan los fundamentos teóricos-metodológicos acerca de los encadenamientos productivos, donde se realiza un análisis acerca de las características principales de los encadenamientos productivos, enfatizando en su evolución y desarrollo.
- *Capítulo II:* Se proponen las etapas del diagnóstico de los encadenamientos productivos en el Hotel Villa San Juan y se establece la propuesta de las herramientas a utilizar. Se

realiza una caracterización sobre el hotel donde se realiza la investigación y se exponen los resultados de la aplicación de las herramientas propuestas para el diagnóstico de los encadenamientos productivos en el objeto de estudio.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS

1.1 Cadena de suministros

Una empresa competitiva requiere herramientas que le permitan incrementar su productividad y le garanticen la supervivencia en el mercado. El manejo de la cadena de suministros es un instrumento, que conjuntamente con otros sistemas y una base sólida de principios y metas, permiten a las organizaciones llegar a verdaderos ahorros económicos y a prestar servicios sin precedentes. Las tecnologías de información en la actualidad y la globalización del comercio mundial, permiten que dichos procesos puedan ser instaurados más fácil, y económicamente en las entidades. La base de la cadena de suministros se fundamenta también en principios relacionales; es imprescindible conocer a todos los que forman el círculo de negocios, y a partir de ello y conjuntamente con una planeación estratégica, implantar los distintos sistemas de manejo de información y procesos.

“Una cadena de suministro o “abastecimiento” es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad”. Esto es, desde la búsqueda de materias primas, su posterior transformación hasta la fabricación, distribución y entrega al consumidor final. “La cadena de suministro también puede ser definida la función estratégica y logística que involucra todas las operaciones que son indispensables para que un producto logre llegar al cliente final en óptimas condiciones. Estos procesos incluyen todas las actividades necesarias (y la coordinación de estas), para la obtención de materias primas, su transformación, llegar a los canales de venta y finalmente lograr la entrega final al consumidor.”¹

¹ <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>

Cadena de suministro es un conjunto de elementos que permiten que las empresas cuenten con la organización necesaria para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y que este cumpla el objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente final.²

El objetivo principal de una cadena de suministro es proveer de los artículos y materiales en cantidad, calidad y tiempo necesario al menor costo posible. De este se derivan otros tales como:

- Instaurar buenos canales de comunicación.
- Contar con una coordinación adecuada.
- Evitar pérdidas innecesarias.
- Mejorar los tiempos de distribución.
- Adecuar el manejo de inventarios.
- Respetar los tiempos de entrega.
- Responder con efectividad los cambios en la demanda y la oferta.

Para que el proceso se lleve a cabo con la normalidad y eficacia necesaria debe contar con los siguientes componentes fundamentales:

1. Proveedores: aquellas personas u organizaciones que se encargan de distribuir, ofrecer, conceder o arrendar el uso de bienes y servicios.
2. Transporte: encargados del traslado de materias primas, productos terminados e insumos entre empresas y clientes.
3. Fabricantes: corresponde a los que transforman la materia prima en algún artículo.
4. Clientes: parte importante de la cadena de suministros, aquellos cuyas necesidades deben estar cubiertas.
5. Comunicación: es una característica básica para que las operaciones entre cada elemento de la cadena fluyan y se desarrolle correctamente.
6. Tecnología: permite a los elementos de la cadena de abastecimiento optimizar sus tareas y realizarlas en menor tiempo.

Lo principal es mantener la dinámica, es decir que exista un flujo de información continuo de todo el proceso de obtención y fabricación. Además, en las diferentes etapas es necesario

² <https://www.entrepreneur.com/article/316908>

mantener todas las relaciones con los proveedores, mayoristas, y los clientes, controladas para obtener una técnica efectiva. La cadena de suministro consta de tres elementos básicos, los cuales son: el suministro, la fabricación y la distribución.

- El suministro: esta parte se refiere a las materias primas con las que la empresa trabaja. En ella es importante responder a ciertas preguntas tales como de dónde proviene el material, cómo se consigue y los plazos que tarda en llegar a los sitios donde lo requieren. Si este paso no se cuida bien es muy probable que toda la cadena se vea afectada por lo que es indispensable que funcione a la perfección.
- Fabricación: la fase del armado o elaboración del producto a partir de las materias primas, para finalmente disponer de un producto terminado.
- Distribución: en este apartado como su nombre lo indica se da el proceso de distribución de los artículos mediante una red de transporte, almacenes, locales, comerciantes, con el objetivo de que llegue a los consumidores finales.

Las cadenas de suministro pueden variar dependiendo del tipo de empresa de la que se habla, estas pueden ser industriales, de servicios y comercializadoras.

- Empresas industriales: poseen una cadena de abastecimiento con una gran logística la cual tendrá diferentes características de acuerdo con el tamaño de la compañía, líneas de producción y público al que dirigen su producto. En ella se encuentran la mercadotecnia, el desarrollo de nuevos productos, entre otras funciones.
- Empresas de servicio: cuentan con cadenas jerárquicas, esto es una gerencia, producción, jefe comercial y jefe de distribución. Dependen del capital humano.
- Empresas comercializadoras: obtienen y venden productos, reciben solicitudes de clientes y se encargan de cumplir con las mismas.

Existen algunas actividades para que el resultado final de una cadena de suministro sea el adecuado, dentro de ellas se encuentran la planificación, tanto del abastecimiento como del almacenamiento y la distribución, la administración de existencias, esto se refiere a las materias primas y productos finales, procesamiento de órdenes de compra, traslado y despacho,

seguimiento y control de imprevistos, servicio al cliente, administración de garantías, procesamiento de pagos.³

Las funciones que componen la cadena de suministro interna a una empresa de manufactura son:

1. Administración del Portafolio de Productos y Servicios (PPS): es la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la cadena de suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.
2. Servicio a Clientes (SAC): es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, SAC pasa sus instrucciones directamente a distribución; si hay que producir, pasa sus instrucciones a Control de Producción.
3. Control de Producción (CP): derivado de las políticas particulares de servicio que tenga la compañía y de la administración de la demanda, se encarga de programar la producción interna y como consecuencia dispara la actividad de abastecimiento de insumos.
4. Abastecimiento (Aba): se encarga de custodiar insumos y producto terminado (en algunas organizaciones solo producto terminado), hacerlo llegar a los clientes y/o su red de distribución que puede incluir otros almacenes o centros de distribución.

Estas cuatro funciones deben operar coordinadamente para que la cadena de suministro interna sea eficiente y efectiva.⁴

Por otro lado también hay que hacer referencia a las características de la cadena de suministro, las cuales dependen de las empresas en sí, estos son los objetivos, planes, personal y el tamaño, ya que para las organizaciones de gran envergadura pueden coexistir más de una Cadena de Suministro o viceversa, incluyendo diferentes procesos y flujo de informaciones. Deben existir enlaces de confluencia entre los procesos implicados y el grado de desarrollo de esta dependerá del grado de logística de la empresa. Alcanzará su máximo rendimiento cuando hay sincronización y buena comunicación entre aquellos que intervienen, y la información compartida minimizará el coste global y conseguirá mayor satisfacción del cliente.

³ <https://www.entrepreneur.com/article/316908>

⁴ <https://mdc.org.co/que-es-la-cadena-de-suministro-y-cuales-son-sus-funciones/>

1.2 Encadenamiento productivo

Uno de los primeros autores en plantear los encadenamientos, enlaces o eslabones fue Albert Hirschman en 1958 con sus conceptos de «encadenamientos hacia atrás y hacia adelante». Para Hirschman, los encadenamientos hacia atrás están representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados. Entretanto, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes. Sin embargo, las aportaciones de Michael E. Porter han sido más consistentes, teóricamente, al introducir la noción de «sistema de valor». El sistema de valor está compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes.

De acuerdo a Gomes de Castro el concepto de cadena productiva fue desarrollado como: *“instrumento de visión sistémica al representar la producción de bienes como un sistema, es decir, donde los flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema. Así, el concepto de la cadena productiva se originó en el sector agrícola a partir de la necesidad de magnificar la visión de la finca, dentro y fuera de la misma”*.

O sea, los actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo, la estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva. El enfoque de cadena productiva resulta útil para el análisis de diversas dimensiones de su desempeño o de sus componentes, como: la eficiencia, calidad de productos, sostenibilidad y equidad. Al igual que es pertinente en el contexto actual de la economía mundial, globalización y competitividad. Actualmente, el concepto de cadenas productivas tiene muchas acepciones, variando del sector de la economía al que se aplique, así se tienen, cadenas agrícolas, agropecuarias, industriales, agroindustriales, entre otros. No obstante, muchos autores coinciden en los elementos que componen la cadena productiva.

Una definición sencilla puede ser: *“cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”*.⁵

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

Una cadena se inicia en manos del productor y culmina en la mesa del consumidor. Entre esos dos momentos del proceso existe todo un recorrido o un ciclo de vida del producto, el mismo que se denomina una cadena productiva. La cadena productiva permite una comprensión sistémica de las relaciones entre los actores involucrados en el proceso que sigue un producto. En el contexto de una economía mundial globalizada y altamente competitiva, resulta relevante esta comprensión, pues así los diferentes actores interesados en colocar con éxito el producto en el mercado, pueden detectar los problemas, cuellos de botella o factores críticos que bloquean determinado eslabón de la cadena.

Para Angulo la cadena productiva *“es una concatenación de procesos donde intervienen diferentes actores, quienes propician una serie de relaciones y ejecutan una serie de acciones, las cuales permiten realizar una actividad económica específica, en un espacio territorial determinado”*.⁶

Francis por su parte menciona que *“la cadena productiva estudia un conjunto de cuatro eslabones: diseño y desarrollo del producto, producción, comercialización y consumo y reciclaje, también su acceso al mercado, así como su conexión de dirección al mercado final, es decir el gobierno interno que la rige y los factores que hacen que determinado grupo participe o no en el mercado final”*.⁷

Al tratar de conceptualizar las cadenas productivas los autores Gottret y Lundy son más específicos, para ellos *“la cadena productiva involucra un número de etapas interconectadas, a*

⁵ CICDA, (Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola) 2006:14

*través de la unión entre producción, transformación y consumo. Esta dimensión implica que se considere los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final”.*⁸

Los autores, Salazar y Van der Heyden conceptualizan a la cadena productiva como “*un factor para la promoción del desarrollo local, como un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local*”.⁹

Gereffi define a una cadena productiva como “*el amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto*”.¹⁰ Como se puede apreciar, las conceptualizaciones de cadenas productivas, siempre conciben una serie de sucesiones ya sean actividades, etapas, procesos u operaciones que hacen llegar un producto o servicio al consumidor final, al mismo tiempo que permite entender de forma sistémica sus componentes y conocer su comportamiento.

1.2.1 Los encadenamientos productivos y su relación con la cadena de valor

Los encadenamientos productivos o “cadenas productivas” son consecuencia de las características del territorio (dotación y productividad de los factores de producción, economías externas, factores socio-culturales y políticos-institucionales, etc.) y de las propias características y decisiones de la empresa.

En contraposición al modelo de crecimiento dominante de Harrod-Domar, el alemán Albert Hirschman en 1958 sostenía que: “*el desarrollo depende no tanto de encontrar las combinaciones óptimas para los recursos y factores de producción, como de provocar e incorporar para el desarrollo, recursos y capacidades que están ocultos, diseminados o mal utilizados*”. En el marco de esta estrategia, Hirschman al postular el concepto “eslabonamiento” o encadenamiento, exige valorar las decisiones de invertir, en primer lugar, en consideración de su efecto o contribución inmediata al producto y, en segundo lugar, por sus eslabones, es decir, los probables estímulos adicionales que dichas decisiones ejercen sobre las inversiones primarias.

^{6,7,8,9 y 10} Juan Carlos Chávez Martínez. “Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad”.

El encadenamiento productivo se puede ver entonces como una externalidad pecuniaria dado que surge a partir de una transacción de mercado entre una MNEs (Multinational Enterprise) que es el comprador y una empresa local (suplidor). Por un lado, las estrategias de atracción de inversión extranjera directa pueden estimular el surgimiento de suplidores que produzcan insumos más especializados generando así un excedente para el consumidor, dado el incremento en la productividad. Pero a su vez, dicha transacción permite que se produzcan una mayor variedad de bienes intermedios, generando que la economía mejore su ventaja comparativa en la producción de bienes finales más sofisticados y aumenten los salarios dada la mayor productividad (Alfaro & Rodríguez-Clare, 2004).

Vale aclarar que cuando se habla de encadenamiento productivo es necesario hacer referencia a cadena de valor como un aspecto relevante a tratar. Muchos autores usan indistintamente los conceptos de cadena productiva y cadena de valor y, la mayoría de las veces son empleados como sinónimos, en cambio otros lo usan para describir diferentes procesos. Las cadenas de valor tienen su génesis en los estudios realizados por Michael E. Porter y los análisis realizados por el autor se centraron en la cadena de valor empresarial. Este plantea que *“la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”*.

Este autor desarrolló los conceptos de sistema de valor y clúster constituyendo una herramienta más acabada con respecto a las cadenas productivas. Planteó que: *“el sistema de valor estaba compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes, y definió clúster como «una concentración geográfica de compañías e instituciones en un campo determinado, interconectadas, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí, que compiten pero también cooperan»* (Porter, 1999, p. 205).

Además señaló a los encadenamientos como uno de los cuatro factores que explican las ventajas competitivas, haciendo énfasis en la relación empresarial entre las empresas proveedora y compradoras, que garantizan la calidad de los insumos demandados (Ventura, 2010).

*Una cadena de valor es la secuencia de actividades necesarias para llevar los productos desde su concepción hasta el consumo final, se lleva a cabo por actores que planifican, organizan, coordinan y colaboran entre sí, para garantizar que el producto se ajuste a las exigencias de la demanda y, de este modo, percibir beneficios económicos estables en el tiempo.*¹¹ En definitiva, las empresas se interrelacionan por medio de sistemas de valor que generan flujos de innovación, información y bienes y servicios.

En relación con lo anterior se debe hacer referencia a la “cadena global de valor” la cual constituye una forma de organización empresarial devenida del proceso de globalización, y se refiere a cadenas de valor cuyos eslabones no se encuentran ubicados en la misma zona geográfica, por lo que se aprovechan las ventajas comparativas y competitivas de las naciones donde se localizan cada uno de los procesos que intervienen en la consecución del producto final.¹² Se puede resumir entonces de manera general, que todos los conceptos caracterizan de una forma u otra a los encadenamientos como la aglomeración de empresas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final.

1.2.2 Contextos de aplicación, clasificación e importancia de las cadenas productivas

Las diversas formas de ver una cadena productiva obedecen, en la mayoría de las veces, al contexto en el que se aplican y sectores económicos que se analizan. Así, por ejemplo, Gary Gereffi (2001) utiliza las cadenas productivas como marco analítico para la globalización, es decir, examina la estructura y la dinámica de las industrias globales y las perspectivas de desarrollo de las naciones y empresas donde las cadenas funcionan.

Este autor distingue dos tipos de cadenas, las dirigidas al productor y las dirigidas al comprador. Las primeras, son aquellas en las que los grandes fabricantes, comúnmente transnacionales, juegan los papeles centrales en la coordinación de las redes de producción (incluyendo sus vínculos hacia atrás y hacia adelante); las segundas, son aquellas industrias en las que los grandes detallistas, los comerciantes y fabricantes de marca juegan papeles de pivotes en el establecimiento de redes de producción descentralizada en una variedad de países exportadores, comúnmente, países localizados en el tercer mundo.

^{11 y 12} (Economía y desarrollo, 2015.154)

El enfoque de cadena productiva o análisis sub-sectorial permite abordar problemas comunes en muchas regiones producto de la globalización y el libre comercio, tales como: la aplicación de enfoques de producción o de comercialización pero no de mercadeo, desarticulación de las cadenas productivas, organización empresarial débil e incipiente, tendencia hacia la individualidad y no hacía la competitividad sectorial y la poca o nula coordinación y enfoque parcial de los servicios de apoyo.

Así mismo, *“el enfoque de cadena productiva permite ver la totalidad de la cadena productiva desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final, pasando por la etapa de manejo pos-cosecha y procesamiento”*.¹³

“La adecuada articulación de los diferentes actores relevantes, tanto públicos como privados, a lo largo de una cadena productiva puede llegar a incrementar la competitividad en un ambiente orientado hacia el mercado y tomar decisiones apropiadas en cuanto la identificación, evaluación y desarrollo de oportunidades, mejorar el acceso a los mercados a través de una organización mucho más adecuada y óptima de la cadena productiva, promover la innovación tecnológica mediante un mayor y más equitativo acceso a la tecnología y su consecuente desarrollo y aplicación, y que este proceso permita a la producción responder a las demandas del mercado y mejorar la calidad de los productos”.¹⁴

Clasificación de encadenamientos productivos.

Un encadenamiento involucra varios puntos de interés:

- La estructura insumo-producto.
- El alcance geográfico.
- El contexto institucional.
- La movilidad industrial.

La estructura insumo-producto hace referencia a los bienes, servicios e industrias que determinan el funcionamiento en las etapas de una cadena de producción, que logran un producto final luego de una transformación. Incluye además la investigación y diseño, insumos, producción y

¹³ Lundy, Mark, et. al., 2003:7

¹⁴ Gottret & Lundy, 2007: 22

distribución. Asimismo las cadenas de valor pueden dividirse en segmentos geográficos, es decir a nivel local, nacional, regional o global. Existe dos categorías de encadenamientos, denominadas encadenamiento productivo hacia atrás y encadenamiento productivo hacia adelante. Cuando se hable de proveedores de insumos se está en presencia del encadenamiento productivo hacia atrás, el cual es la medida del uso de insumos que un sector hace de otros sectores de la economía, el cálculo se realiza en base a la demanda de insumos de un sector. Al hacer referencia a la continuación de la cadena de valor se está en presencia del encadenamiento productivo hacia adelante.

*Los encadenamientos hacia atrás son orientados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados, mientras que los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes ”.*¹⁵

Con la teoría de encadenamientos hacia atrás y hacia delante se intenta explicar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer las necesidades mínimas que hacen atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamientos hacia atrás) o procesa (hacia delante). Cuando los encadenamientos son hacia atrás, las empresas compradoras adquieren nuevas tecnologías, y cuando son hacia adelante las empresas proveedoras se benefician del conocimiento.

1.2.3 Ventajas, fases y evolución de la cadena productiva

Adoptar el enfoque de cadenas productivas tiene varias ventajas:

- Permite tener una visión más amplia de la cadena y de sus diferentes actores, por lo tanto, un manejo más completo de la información.
- El acceso a una información más completa facilita la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y, además, la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto, logrando así una cadena más competitiva.

¹⁵Hirschman Albert, “La estrategia de desarrollo económico”, 1958.

- La cadena es un escenario apropiado para la búsqueda de alianzas y sinergias entre los diferentes actores productivos ya que reúne actores con intereses comunes, lo cual disminuye los costos de interacción, permite un uso más eficiente de los recursos disponibles.
- Los efectos de la globalización y del entorno macroeconómico son cada vez más importantes. Afectan a todos los componentes de la cadena e influyen sobre la toma de decisiones de los actores.
- Cambios en los gustos de los consumidores (inocuidad, diferenciación, practicidad, efectos sobre la salud, mayor valor agregado, consumo fuera del hogar, etiquetaje e información, entre otros).
- Resalta la distribución y el mercadeo como componentes importantes del costo final y factores claves de competitividad.
- Permite analizar, de manera independiente e interrelacionada, las diferentes actividades del proceso de producción, procesamiento y distribución identificando posibilidades de mejora en cada uno de los eslabones de la cadena.

*“El enfoque tradicional de la cadena productiva (Ver Anexo 1) deja por fuera, o por lo menos no identifica explícitamente dos aspectos que son claves para entender el comportamiento de una cadena: el grado de desarrollo de las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo”.*¹⁶

Dentro de una cadena normalmente *“intervienen varias organizaciones empresariales, tanto formales como informales, que son claves en llevar el producto desde la finca hasta el mercado final. Uno de los limitantes del enfoque tradicional de cadena es que éste no mira con detalle a las organizaciones, su estructura, sus capacidades o las articulaciones entre sí”.*¹⁷

*“El conocimiento en mayor medida del grado de organización empresarial a lo largo de la cadena permite identificar estrategias basadas en capacidades existentes de los actores en vez de plantear propuestas teóricamente posibles pero difíciles de implementar en la realidad”.*¹⁸

Por otra parte, *“el análisis tradicional de cadena no tiene en cuenta las organizaciones de apoyo a la cadena, tanto formales como informales. Al igual que en el caso de las organizaciones*

^{16, 17 y 18} Lundy, Mark, et. al., 2003:7; Gottret & Lundy, 2007:25

*económicas, es importante entender la calidad, cobertura y efectividad de los servicios de apoyo para buscar posibles formas de mejorar el funcionamiento y competitividad de una cadena”.*¹⁹

Fases para el desarrollo de cadenas productivas.

La cadena productiva es un sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado con participación articulada de actividades que generan valor alrededor de un bien o servicio. Incluye las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, distribución, comercialización y consumo tanto en mercados internos como externos. Las fases para desarrollar cadenas productivas son las siguientes: motivación, diagnóstico, estrategia e implementación y evaluación (Ver Anexo 2).

La primera fase de Motivación, está dispuesta en dos partes: la primera, consiste en identificar el potencial de la cadena para lo cual se toman en cuenta cuatro criterios:

- Demanda y tendencias del mercado.
- Precio y rentabilidad del producto.
- Cobertura e impacto.
- Organización existente.

La segunda parte, involucra realizar convocatoria a empresarios, para lo cual se identifican a los actores de la cadena y se sensibiliza y motiva a los mismos.

La segunda fase de Diagnóstico, consiste en realizar un mapeo de la cadena productiva considerando la innovación y desarrollo, la calidad y la gestión empresarial para identificar los puntos críticos a través de un árbol de problemas.

La tercera fase de Estrategia, consiste en definir los objetivos a través de un árbol de objetivos lo que dará lugar a la definición de la estrategia de trabajo conjunta que concluirá con las negociaciones y acuerdos entre los actores involucrados. Estas negociaciones y acuerdos nos llevarán a priorizar cuellos de botella, identificar alianzas posibles para encontrar soluciones y llegar a acuerdos y formalizarlos. Por último se hará la definición de actividades, es decir, se

¹⁹ Lundy, et. al., 2003:8; Gottret & Lundy, 2007:25

fijarán los objetivos, el cronograma de actividades, el presupuesto para los mismos y los resultados que se esperan alcanzar.

La cuarta fase de Implementación y Evaluación, servirá para tomar decisiones de implantación, es decir, un responsable de implantación y responsables por eslabón de la cadena. También involucra diseñar o elegir las herramientas de medición esperados ya sean indicadores de logros, sistema de medición o responsables.

1.3 La logística empresarial. Su integración con las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor

Desde la perspectiva de la empresa se intentan combinar sistemas que buscan una mayor eficiencia, con una reducción de costos como herramienta competitiva, así como una adaptación a los cambios sustanciales que se vienen produciendo en los sistemas de distribución. Paralelamente, la demanda es más exigente en cuanto a calidad, servicio y prestaciones lo que conduce a aquellas empresas que pretenden seguir siendo competitivas, a asumir una nueva forma de gestión.

La importancia actual de la logística como herramienta competitiva en las empresas, de las economías desarrolladas se deriva de una serie de cambios externos a la empresa que han afectado a la producción y comercialización en los últimos años.

Los cambios que se llevan a cabo dentro de las empresas en relación a los proveedores, intermediario y cliente, marcan el origen del desarrollo de la logística como actividad funcional en la empresa, basándose únicamente en el transporte y el almacén en sus primeras etapas, y llegando a ser una actividad estratégicamente diseñada en su último período.

La logística engloba a todas aquellas actividades de una empresa relacionadas con el flujo de materiales y de información asociado al mismo.

El Centro Español de Logística definió esta actividad compuesta por dos funciones básicas:

- *“La gestión de los materiales: encargado de los flujos materiales en el aprovisionamiento de las materias primas y componentes y en las operaciones de fabricación hasta el envase del producto terminado”.*

- “*La gestión de distribución: encargada del embalaje, el control de los inventarios de los productos terminados, pasando por los procesos de manipulación, almacenamiento y transporte hasta la entrega del producto o del servicio al cliente*”.²⁰

El entorno de una organización está formado por los proveedores, clientes, gobierno y la competencia, y se dice que el más importante es el último por ser el elemento que ha propiciado la evolución de las organizaciones de ser meramente productivas a producir sólo lo necesario, la cantidad que realmente quiere el cliente y con los requisitos que lo desea, o sea actualmente la tendencia es enfocar los procesos productivos o de servicios hacia la prestación de un servicio óptimo al cliente.

Las actividades primarias se agrupan en cinco categorías:

- *Logística de entrada:* Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores.
- *Operaciones:* Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.
- *Logística de salida:* Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- *Mercadotecnia y ventas:* Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

²⁰ Dr. Roberto Cespón Castro. “*Administración de la Cadena de Suministros. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial*”.

- Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas empresas.

Las actividades de apoyo a los valores primarias se agrupan en cuatro categorías:

- Adquisición: Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. La distribución tiende a distribuirse en la empresa. Los costos de las actividades de adquisición suelen constituir una parte pequeña sino es que insignificante de los costos totales, pero a veces incide de forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores.
- Desarrollo tecnológico: toda actividad relacionada con los valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento.
- Administración de recursos humanos: son actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.

Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.

- Infraestructura organizacional: consta de actividades como: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva.

1.4 La cadena de valor y el análisis de los costos

El comportamiento en costos y la posición relativa de la empresa o productor proviene de actividades relacionadas con los valores que la empresa o productor efectúan al competir. Cada actividad posee su propia estructura al respecto y el comportamiento de sus costos puede verse afectada por los nexos y las interrelaciones con otras actividades ya sean internas o externas. Se obtiene una ventaja competitiva sí la empresa o productor consiguen un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.

El punto inicial para el análisis de costos consiste en definir una cadena de valor y en asignarles a las actividades los costos operativos y los activos. Las actividades de la cadena contienen ambas cosas en forma de capital fijo y de trabajo. Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad, pudiendo afectar a los costos operativos (insumos operativos comprados) y a los activos (activos adquiridos). La necesidad de asignar activos a las actividades de valor se debe a que el total de activos en una actividad y la eficiencia de su utilización a menudo son importantes para el costo de ellas.

El análisis de costos, la división de la cadena de valor genérica en actividades individuales deberá reflejar tres principios que no se excluye mutuamente:

- El monto y el crecimiento del costo representados por la actividad;
- El comportamiento del costo de la actividad;
- Las diferencias de los competidores en la ejecución de la actividad.

Al analizar los costos conviene separar las actividades que representen un porcentaje significativo o crecer rápidamente de los costos de operación o de los activos. Las actividades que constituyen un porcentaje estable de costos o de activos se agrupan en categorías generales. También, hay

que separar las actividades si presentan varios factores de costos. No hay inconveniente en agrupar las actividades de factores similares.

Una división inicial de la cadena de valor en actividades representara la mejor conjetura de las diferencias más importantes en el comportamiento de los costos. El comportamiento de los competidores es una prueba final para separar las actividades relacionadas con actividades, las diferencias de los competidores plantean la posibilidad de que una actividad sea la fuente de una ventaja o desventaja relativa de costo.

Luego de identificar la cadena de valor, se asignan los costos operativos y los activos a las actividades relacionadas con valores. Los primeros se asignan a aquellas a las que se destinaron. Los activos se asignan a las que utilizan, contralan o más influyen en su uso.

Los activos son caros, y su elección y uso a menudo requieren un compromiso con los costos operativos: por ello han de asignarse a las actividades de valores en una forma que permita analizar el comportamiento de los costos.

Conviene recordar que, para asignar los costos y activos, no se requiere la misma precisión que los reportes financieros. A menudo las estimaciones son más que suficientes para poner de relieve los problemas estratégicos, y pueden servir para asignar costos y los activos a las actividades de valores cuando se necesite una gran inversión para generar cifras exactas de los costos.

La asignación de costos y activos generará una cadena de valor que ejemplifique gráficamente la distribución de los costos de los productores o empresa. Para asignar los costos a las actividades de la cadena de valor pueden ocuparse los siguientes razonamientos:

- Dividir el costo de la actividad de valor en tres categorías: insumos operativos adquiridos, costo de recursos humanos, y activos por categoría principal;
- Agrupar las actividades en actividades directas e indirectas y en aseguramiento de la calidad y al acumular los costos de cada categoría.

La posición en costos se debe al comportamiento de sus actividades de valor. El comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales que influyen en ellos o bien llamados factores de costos.

Algunos pueden combinarse para determinar el precio de una actividad particular. Diez grandes factores rigen el comportamiento de las actividades relacionadas con valores respecto a los costos: economías de escala, aprendizaje y desbordamiento, patrón de la utilización de la capacidad, nexos, interrelaciones, integración, oportunidad, políticas discrecionales, ubicación y factores institucionales.

- Economías de escala: “Se originan en la capacidad de ejecutar actividades de modo diferente y con mayor eficiencia en grandes cantidades o en la capacidad de amortizar el precio de los intangibles (como la publicidad e investigación y desarrollo) con volúmenes más grandes de ventas. Pueden resultar de las eficiencias en la realización de una actividad a más alta escala, lo mismo que del incremento proporcional de infraestructura o de los gastos generales necesarios para apoyar una actividad conforme va creciendo”.²¹
- Aprendizaje y desbordamiento: “El costo de una actividad puede disminuir con el tiempo a causa del aprendizaje que mejora su eficiencia. Los mecanismos mediante los cuales el aprendizaje puede aminorarlo pueden ser: cambios de diseño, perfeccionamiento de la programación, mejoramiento de la mano de obra, modificaciones del diseño del producto que facilitan la manufactura, incrementos de la producción, procedimientos que permiten mayor utilización de los activos y una mayor adecuación de las materias primas al proceso. El desbordamiento se da cuando el aprendizaje puede transferirse de una empresa a otra, en nuestro caso, de un productor a otro”.²²
- Patrón de utilización de la capacidad: “Cuando una actividad de valor conlleva un importante costo fijo, éste se verá afectado por la utilización de la capacidad. Los costos fijos castigan la subutilización, y la razón de costos fijos a variables indica la sensibilidad de dichas actividades a la utilización. La utilización de la capacidad en un momento determinado está subordinada a la demanda estacional, cíclica y de otra índole, o a las fluctuaciones de la oferta no relacionadas con la posición competitiva.

²¹ Porter, 2006:67-70

²² Porter, 2006:72

Por eso el patrón de utilización durante el ciclo entero es el impulso del costo correcto y no la utilización en cierto momento.”²³

- *Nexos: “El costo de una actividad relacionada con los valores suele verse afectado por la manera como se realizan otras. Existen dos tipos de nexos: los de la cadena de valor y los verticales como las cadenas de los proveedores y canales. Los nexos brindan la oportunidad de aminorar el costo total de dichas actividades a través de la coordinación y optimización. Con la pregunta: ¿Qué otras actividades en otras partes de la empresa o cadena de valor influyen o podrían influir en el costo de realizar esta actividad?, los nexos de la cadena de valor se pueden identificar. Por otro lado, los nexos verticales pueden identificarse examinando cómo el comportamiento de unos y otros afecta el costo de sus actividades y viceversa.”²⁴*
- *Interrelaciones: “Las interrelaciones con otras unidades hermanas incide en el costo, el más importante es cuando un actividad de valor puede ser compartida. Otra forma de interrelación es la conocida como “intangible”, y consiste en compartir los conocimientos prácticos entre actividades de valor similares pero independientes. Compartir una actividad de valor incrementa la producción en ella. Se reducen los costos unitarios si el de la actividad es sensible a las economías de escala o al aprendizaje, o si el hecho de compartir mejora el patrón de utilización de la capacidad porque varios momentos las unidades de negocios imponen demandas a la actividad de valor. La otra modalidad -compartir los conocimientos prácticos entre actividades distintas disminuye el costo- disminuye el costo si las actividades se parecen y si los conocimiento contribuyen a mejorar la eficiencia de la actividad.”²⁵*
- *Integración: “El nivel de integración puede influir en el costo de una actividad. Toda actividad de valor utiliza o podría utilizar suministros adquiridos, de modo que supone decisiones de explícitas o implícitas de integración. La integración disminuye los costos de varias formas: permite prescindir de los costos de usar el mercado. Además permite prescindir de proveedores y clientes dotados de gran poder negociador. Puede aportar las economías de una operación conjunta. El hecho de*

²³ Porter, 2006:74

²⁴ Porter, 2006:74-76

²⁵ Porter, 2006:77

que la integración aumente, lo disminuya o no tenga efecto alguno en él depende de la actividad de valor y del insumo en cuestión”.²⁶

- Oportunidad: “A menudo el costo de una actividad de valor refleja la oportunidad. Algunas veces una empresa o productor puede obtener las ventas del primer participante si es la primera en tomar esta decisión. Sin embargo debe considerarse los beneficios de los participantes tardíos. La función de la oportunidad en la posición de costos dependerá más de sincronizarse con el ciclo de negocios o con las condiciones del mercado que de la sincronización en términos absolutos”.²⁷
- Políticas discrecionales independientes de otros factores: “El costo de una actividad de valor se ve siempre afectado por las decisiones de políticas que se adopten, independientemente de otros factores de los costos. Las decisiones discrecionales a menudo reflejan la estrategia organizacional y con frecuencia suponen un compromiso intencional entre el costo y la diferenciación. Las decisiones con mayor impacto en el costo pueden ser: diseño, desempeño y características del producto, mezcla y variedad de productos ofrecidos, nivel de servicios, inversión en mercadotecnia o desarrollo tecnológico, tiempo de entrega, clientes atendidos, canales utilizados, tecnología de procesos, especificaciones de materias primas, sueldos y prestaciones a empleados, etc.”.²⁸
- Ubicación: “La ubicación geográfica de una actividad de valor repercute en su costo, la ubicación muchas de las veces puede tener origen en la historia, sitio de los insumos y otros factores. La ubicación afecta a los costos en diversas formas, como: costos de mano de obra, administración, personal científico, materia primas, energía, etc. También, influye en la infraestructura organizacional, en las necesidades de productos y en casi todas las actividades de valor de un productor o empresa. Por último, los costos logísticos varían dependiendo del lugar, pueden reducirse si se localizar la actividad de valor cerca de los proveedores o clientes”.²⁹
- Factores institucionales: “Las regulaciones gubernamentales, las exenciones fiscales y otros incentivos financieros, la sindicalización, los aranceles, las contribuciones y

²⁶ Porter, 2006:78

²⁷ Porter, 2006:79

²⁸ Porter, 2006:80

²⁹ Porter, 2006:81-82

*las reglas de contenido local inciden en la reducción de costos del productor o empresa”.*³⁰

1.4.1 La cadena de valor y el análisis de diferenciación

Una empresa o productor se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que pueden poseerse. Algunas empresas ven la diferenciación en función del producto físico o de las prácticas de mercadotecnia y no como provenientes de cualquier parte de la cadena de valor.

Una empresa o productor se diferencia de su rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales. Además de facilitar un desempeño sobresaliente si el precio supera los costos adicionales de ser especial. La diferenciación de una empresa puede atraer un numeroso grupo de compradores en una industria o sólo un subconjunto de los que tienen ciertas necesidades.

La diferenciación no puede entenderse viendo la organización en su conjunto, sino proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afectan al comprador. Es decir, tiene su origen en la cadena de valor. Cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad. Tal es el caso, de las materias primas e insumos que pueden incidir en el desempeño del producto final y por ende, en la diferenciación; otros diferenciadores han sido sin duda las actividades primarias y de soporte. Como el desarrollo tecnológico, que permite preparar diseños que ofrecen un desempeño especial del producto. Las actividades relacionadas con las operaciones afectan a las siguientes formas de singularidad: aspecto, conformidad con las especificaciones y confiabilidad. El sistema logístico de salida puede determinar la rapidez y uniformidad de las entregas. También, las actividades de mercadotecnia y ventas repercuten en la diferenciación.

A veces, aunque se trate de un producto de consumo básico, otras actividades pueden originar una diferenciación notable. Asimismo, las actividades indirectas de mantenimiento y programación; o las actividades directas, como ensamblado y procesamiento de pedidos, pueden

³⁰ Porter, 2006:82-83

favorecer la diferenciación. Otras veces, las actividades de valor que representan un pequeño porcentaje del costo total, pueden influir profundamente en la diferenciación, como por ejemplo la inspección.

Otros factores de diferenciación provienen de un gran alcance competitivo, como:

- Capacidad para atender las necesidades del cliente en cualquier lugar.
- Mantenimiento simplificado para el cliente si las filosofías concernientes a las refacciones y al diseño se aplican en una línea extensa.
- Un solo punto donde el cliente pueda comprar.
- Un solo punto de servicio al cliente.
- Magnífica compatibilidad entre los productos.

La diferenciación puede conseguirse con el flujo descendente. Es decir, los canales de distribución son una fuente poderosa de singularidad; pudiendo mejorar la reputación del producto o empresa, el servicio, la educación del cliente, entre otros.

A continuación se mencionan las acciones por medio de las cuales la empresa o productor pueden mejorar la función que los canales cumplen en la diferenciación:

- Seleccionar canales para lograr la uniformidad en las instalaciones, en la capacidad o imagen.
- Establecer normas y políticas de cómo deben operar los canales.
- Proporcionarles materiales de publicidad y capacitación.
- Financiarlos para que concedan crédito a los prospectos.

A menudo, se confunde la calidad con la diferenciación. La diferenciación incluye la calidad, es decir, que la calidad se asocia con el producto físico, mientras que las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a lo largo de toda la cadena de valor.

1.5 Un análisis para el turismo

El análisis por cadena de valor es un instrumento útil para analizar la generación y la distribución del valor entre las unidades productivas relacionadas con el turismo. Kaplinsky y Morris

definieron una cadena de valor como *“el conjunto de todas las actividades que son necesarias para producir un bien o servicio desde su concepción, pasando por las diferentes etapas de producción (que involucran una combinación de transformación física y los insumos de diferentes servicios) hasta el suministro al consumidor final para su uso”*.³¹ El análisis por cadena de valor pone el énfasis en la dinámica de las relaciones inter e intra sectoriales en una economía global.

El análisis por cadena de valor ha sido más empleada para la producción de bienes. Sin embargo, el turismo no es un producto, pero si un conjunto complejo de servicios turísticos que se complementan, y de bienes necesarios para la producción de los servicios. En este sentido cabe señalar que la mayoría de los servicios se caracterizan por la simultaneidad de la producción y el consumo. Los servicios que no pueden ser digitalizados, no pueden ser almacenados. La producción y el consumo de los servicios turísticos tienen lugar en una localidad geográfica específica, el destino turístico.

El concepto de cadenas de valor del Turismo abarca todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos turísticos a los viajeros, así como los servicios que les ayudan a planear y ejecutar sus viajes. La organización de la producción y el consumo de los servicios de turismo abarcan un conglomerado de actividades independientes y relacionadas. La hotelería como una actividad nuclear de la producción y consumo del turismo, crea encadenamientos hacia atrás que se establecen entre los hoteles y los proveedores de los insumos para consumo inmediato, tales como carne y pescado, productos lácteos, vegetales y bebidas en general, que pueden ser comprados en el mercado local. Otros tipos de encadenamientos son establecidos con anterioridad, como sucede con la industria de construcción y las empresas que diseñan y confeccionan muebles, equipos, manteles y uniformes.

Cuando esos bienes son producidos localmente, las actividades relacionadas con el turismo pueden tener un elevado efecto multiplicador en la economía local, mediante externalidades del consumo directo a lo largo de cadena de valor. Además, el consumo turístico produce encadenamientos hacia adelante por medio de la producción de bienes y servicios directamente

³¹ Kaplinsky, Raphael and Morris, Mike. (2000) *“A handbook for value chain research.”*

comprados por los turistas, tales como artesanías, compras locales de otros bienes, espectáculos musicales, tratamientos de salud, estética, el empleo de guías turísticos, entre otros.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO PARA ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO EN EL HOTEL VILLA SAN JUAN

2.1 Caracterización del Hotel Villa San Juan

El Hotel San Juan está ubicado al este de la ciudad de Santiago de Cuba en el Km. 1½ de la carretera histórica de Siboney, además, como adyacentes importantes se tiene al oeste el Parque Zoológico y al sur la colina de San Juan, donde a escasos metros del hotel se encuentra el Parque Histórico Militar de La Loma de San Juan, escenario de los últimos combates de la guerra hispano-cubano-norteamericana de 1898, por lo que la instalación posee un alto valor histórico.

Principales Atributos del Producto

El entorno del hotel está rodeado de abundantes áreas verdes debido a su privilegiada ubicación. Su arquitectura y forma simulan a la singular gracia caribeña de Santiago de Cuba. La cultura de la jovialidad, ese don del buen trato, hacen del esmerado servicio lo más típico de este hotel, sobresaliente por sus comodidades y variadas prestaciones. Es un hotel familiar idóneo para el descanso y lleno de tranquilidad, que se puede visitar en cualquier época del año así como en días festivos y de vacaciones, con la peculiaridad de que las habitaciones, recepción y área de piscina están separadas del área de Restaurantes, y Terraza nocturna, perteneciendo estas dos últimas áreas a la edificación construida en 1912 con otros fines, en contraste con el resto que data del 1983 construido para lo que es hoy día.

Sistema de Gestión de Calidad

Promueve la gestión de la calidad en busca de la satisfacción del cliente que visita la entidad, para ello se apoya en la aplicación de la norma cubana de gestión de la calidad NC-ISO 9001 desde el año 1998 (fecha en que se dieron los primeros pasos en la búsqueda de la solución a los problemas que en aquel entonces aquejaba la instalación por la insatisfacción de los clientes en el desempeño de algunos de los servicios) desarrollándose un continuado trabajo en la Gestión por procesos que caracteriza los servicios incrementando cada día este actuar. Además el hotel debe seguir elevando los estándares de calidad como parte de la mejora continua y aunque cumpla con ciertos aspectos pautados por las normas cubanas NC-126:2001 y NC 127:2001³² debe seguir

contribuyendo a alcanzar la premisa impostergable y los objetivos de la marca “La Aldaba” año tras año.

Misión:

“Asegurar un nivel de alojamiento donde prime el confort y la higiene, con la proyección de brindar además un servicio gastronómico excelente bajo estrategias que garantizan conocer las expectativas de los clientes, independientemente de la nacionalidad de estos.”

Visión:

“El hotel ISLAZUL San Juan es el hotel reconocido por la certificación ISO 9001 e identificado por los clientes como el gran remanso de paz inmerso en el verdor de sus jardines, destacado por la estabilidad de sus estándares y la profesionalidad de sus empleados, todos los cuales infunden su contagioso entusiasmo a quienes visitan el hotel.”

Política de la Calidad:

“Nuestra función es brindar un servicio de alojamiento y gastronomía, tal que cumpla con los requisitos de calidad previstos para los mismos, buscando con ello satisfacer las expectativas de los clientes, trazando objetivos de la calidad bajo esta referencia mediante el compromiso real de mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, lográndolo con el esfuerzo del colectivo de trabajadores.”

Eslogan:

"Historia, Naturaleza y Confort" pueden ser su elección.

Paquete de servicios

El hotel para dar cumplimiento a su principal objetivo cuenta con un total de 110 habitaciones dobles en cabañas y conjuntos (30 con mini-bar) y 5 triples. Cuenta con dos niveles y ambos tienen 55 habitaciones (108 habitaciones poseen balcón).

Facilidades en las habitaciones

Cuentan con climatización independiente, con baño privado, agua caliente 24 horas, teléfono, radio despertador, TV cable nacional e internacional, caja guarda valores, mini bar y telefonía celular, estos tres últimos como servicios opcionales. Otros servicios de habitaciones: Limpieza

diaria de la habitación, cambio de toallas diario y de sábanas cada tres días y voltaje de 110 y 220. Las habitaciones están clasificadas según las necesidades del cliente en: habitaciones adaptadas para limitados físico motor, habitaciones de no fumadores, habitaciones familiares y habitaciones para fumadores.

Para el servicio gastronómico el hotel cuenta con:

Restaurantes:

- Restaurante “Leningrado” oferta comida criolla e internacional y brinda servicio de:
 - ⇒ A la carta y/o buffet en desayuno de 07:00 a 10:00 hrs.
 - ⇒ A la carta y/o buffet en almuerzo de 12:00 a 14:15 hrs.
 - ⇒ A la carta y/o buffet en cena de 19:00 a 22:00 hrs.
- Restaurante Especializado “La Ceiba” con atractivas y económicas ofertas especiales de la cocina criolla (de 15:00 a 23:00 hrs).

Bares y cafeterías:

- Lobby Bar. Ofertas de alimentos ligeros, coctelería y bebidas nacionales e importadas (de 07:30 a 21:30 hrs).
- Snack Bar Piscina. Variadas ofertas de alimentos ligeros, coctelería y bebidas nacionales e importadas (24 hrs).
- Cafetería “San Juan”. Variadas ofertas de alimentos ligeros, coctelería y bebidas nacionales e importadas (de 12:00 a 20:00 hrs).
- Bar Terraza “El Quijote”. Variadas ofertas de alimentos ligeros, coctelería y bebidas nacionales e importadas, que se complementan con un atractivo espectáculo caribeño “Sabor Tropical”. El servicio se presta previa reservación en la recepción del hotel con un precio de 2 USD por persona (desde las 21:00 hasta pasada las 24:00 hrs).
- Salón Rojo de Eventos. Proporciona servicios de bebidas y coctelería cubana e internacional.

Deporte y Animación:

- Programa diurno: Atractivas e instructivas excursiones en el entorno histórico del hotel. Variadas opciones recreativas en la piscina y sala de juego.
- Programa nocturno: Animación musical, interpretación en vivo, en el Lobby Bar. Espectáculo cultural criollo en el Bar Terraza “El Quijote”. Amplia y comfortable Sala de Juegos con múltiples opciones (billar, bolera, entre otros).

Brinda otros servicios como

Servicio a las habitaciones, sala de juegos, piscina para adultos y para niños, boutique de la Compañía Caracol, masajes, oficina de correo, cambio de moneda CADECA, buró de turismo, servicios médicos 24 horas, de lavandería, fax, fotocopia, mensajería, taxis, alquiler de coches, aparcamiento, servicio de Internet, excursiones por el entorno histórico del hotel y acceso para discapacitados. Cabe destacar que el hotel no permite alojar mascotas en sus instalaciones y el servicio de aparcamiento que les brinda a sus huéspedes no es gratuito.

Formas de pago:

- Efectivo.
- Transferencias bancarias.
- Tarjetas de créditos.
- Tarjetas de *ISLAZUL* o cheques.

Estructura Organizativa:

Con una estructura organizativa de 7 departamentos y los especialistas adscriptos a la dirección, se han definido los siguientes procesos:

- Procesos Estratégicos: Dirección, Gestión de los RRHH, Gestión de la Calidad, Gestión Económica, Evaluación de la satisfacción del cliente, Gestión Comercial e Informática.

- Procesos Operativos: Alojamiento, dpto. Ama de Llaves, Gastronomía, Elaboración de alimentos, Animación.
- Proceso de apoyo: Compras, Servicios Técnicos, Seguridad y Protección, Almacenamiento, Contratación de Proveedores.

Todos los procesos están documentados como tales, bajo los requisitos establecidos en el Manual de la Calidad elaborado por la NC-ISO: 9001: 2008 *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — REQUISITOS*, donde se describe como se cumple cada uno de los requisitos de dicha norma y que proceden a esta entidad, teniendo como factor de sistemática actualización y mejora del desempeño el enfoque de los 8 principios de esta norma.

Análisis de los clientes

Para el análisis de los principales clientes se tiene en cuenta los servicios de alojamiento y gastronomía que presta el hotel dirigidos fundamentalmente al turismo internacional, explotando la modalidad de recorridos caracterizada por estancias cortas de clientes de Francia, EEUU, Gran Bretaña, Canadá, España, Holanda, Italia y Alemania como principales mercados. Vale aclarar que la instalación igualmente presta servicios a clientes nacionales. Dentro de estos clientes también entran los funcionarios, guías, choferes grupos y empresas del país, tales como:

- Empresas CTTO puntuales.
- Empresas estatales.
- Empresas operadoras en divisa.
- *ETECSA*.

En sentido generalizado los clientes del hotel se sienten satisfechos en un 93% con el servicio que presta la instalación; según el análisis de la encuesta aplicada a una muestra de 480 huéspedes en el primer trimestre del año. Se evidencia que el principal motivo por el cual los clientes llegan al hotel es por placer, pues prefieren experimentar sensaciones inolvidables. Un gran número del cuerpo diplomático que escoge al hotel para su estancia, dan muestras del alto nivel de seguridad y calidad del servicio que encuentran en la instalación. La mayoría de los visitantes son trabajadores, familias, parejas y personas de la tercera edad, que buscan el contacto directo con la realidad de la ciudad. Las compras de los servicios extra- hoteleros constituyen una parte

importante de los ingresos del Hotel, además para esos servicios el cliente tiene la posibilidad de moverse en un rango de precios, de acuerdo con su poder adquisitivo y su valoración del servicio.

Dentro de los clientes potenciales de la entidad se pueden incluir el mercado de Alemania, Francia, Holanda, que no son clientes lineales, pero sí en determinadas temporadas han llegado al hotel esos segmentos de mercado y se han ido satisfechos, por lo que se trabaja en función de convertir a estos segmentos en turismo remitentes. A pesar de haber logrado con la encuesta un alto porcentaje de satisfacción es necesario seguir trabajando en la mejora continua ya que es un paso fundamental del Sistema de Gestión de Calidad. Cabe señalar que las sugerencias finales de los clientes encuestados según sus necesidades no solo sirven para mejorar los servicios ofertados del hotel, sino que además sirven de plataforma para la generación de futuros encadenamientos hacia adelante.

2.2 Descripción del diagnóstico para el encadenamiento productivo en el hotel objeto de estudio

- *Diagnóstico externo*

Macroentorno

El Macroentorno de una organización lo constituyen aquellos elementos o fuerzas más generales que afectan por igual a todas las empresas, y sobre los que esta no puede influir. En este sentido se deben identificar los factores de índole demográficos, económicos, político-legales, socio-cultural, medioambientales y tecnológicos que afectan su actividad. El procedimiento para este análisis se constituye en tres pasos fundamentales:

- ⇒ Definición de los elementos que ejercen una influencia directa en la actividad.
- ⇒ Caracterización y evaluación de la influencia de estos elementos en la actividad.
- ⇒ Análisis del polo Santiago de Cuba.

Teniendo en cuenta los segmentos de mercado que atiende el hotel, es necesario considerar los factores de índole nacional e internacional que inciden en la actividad turística y que tienen efectos sobre el hotel y los mercados que atiende.

Microentorno

El Microentorno de una organización lo componen aquellos factores, actores o elementos que actúan en el medio más inmediato de ésta y que afectan o pueden afectar de forma más directa o específica a su relación de intercambio con el entorno. Los elementos a tener en cuenta para este apartado son el análisis de los clientes, de los proveedores y de la competencia.

Análisis de las Agencias Turoperadoras (TTOO)

El análisis de las agencias turoperadoras constituye un eslabón fundamental en la actividad hotelera, pues un porcentaje alto de los turistas viajan a través de este tipo de organización. El 87 % de los clientes que viajan al polo turístico de Santiago de Cuba lo hacen a través de agencias en forma de paquetes turísticos. La clasificación de los turoperadores posibilita la decisión acerca de la selección de los mismos, así como la determinación de los aspectos de mayor relevancia en la contratación. El criterio a tener en cuenta será el siguiente:

⇒ Volumen de turistas que se mueven a la instalación.

Esta clasificación se realizará atendiendo a parámetros cuantificables (volúmenes de ingresos, cantidad de estancias) mediante un Diagrama de Pareto que permitirá clasificar a los turoperadores en tres grupos fundamentales. Asumiendo como parámetro el volumen de ingresos, la solución obtenida será la siguiente:

⇒ Grupo I: Formado por aquellas agencias que aportan aproximadamente hasta el 80 % de los ingresos a la instalación.

⇒ Grupo II: Compuesto por aquellas agencias que aportan hasta aproximadamente el 15 % de los ingresos al hotel.

⇒ Grupo III: Se refiere a las agencias que aportan al hotel hasta el 5 % de los ingresos.

El diagrama de Pareto se elaborará en 5 columnas divididas en: agencias turoperadoras, ingresos, la frecuencia relativa (%), la frecuencia acumulada (%) y la clasificación.

- ***Diagnóstico interno***

El análisis interno de la entidad debe ir orientado a una evaluación del potencial de la misma, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas

en cada función básica de dicha entidad, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que se refuerzan unos a otros. Para este diagnóstico interno se analizarán cada una de las áreas funcionales del Hotel Villa San Juan, así como aspectos claves dentro de cada una de ellas que contribuyan a determinar los puntos fuertes y débiles en cada una de sus funciones internas.

Análisis de las razones financieras

Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida con otra. Al analizar cambios en pesos y en porcentajes se busca algún patrón de comparación (estándares de comparación) que pueda utilizarse para juzgar si las relaciones que han encontrado son favorables o no. La utilización de las razones financieras permite determinar el desempeño y la posición de la entidad. Para el caso específico de la investigación se tendrán en cuenta un grupo de razones para poder evaluar las condiciones del hotel para su posterior inserción en cadenas productivas.

Razones de actividad:

Miden con que eficiencia la organización emplea los recursos con incidencia en las Ventas, las Cuentas por Cobrar, las Cuentas por Pagar, así como la inversión en Inventario. Esta inversión puede ser alta o baja y para calificarla es necesario conocer el número de veces que los inventarios rotan durante un período de tiempo determinado. Estos ratios ofrecen una buena pista de cuán eficiente es la entidad al administrar sus Activos Corrientes. Para el estudio en cuestión se analizará el ciclo de cobro, el ciclo de pago y la rotación de inventario.

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} + \text{Efectos por cobrar}}{\text{Promedio de Ventas Diarias}}$$

$$\text{Ciclo de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} + \text{Efectos por pagar}}{\text{Promedio de Compras}}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Razones de liquidez

Miden la capacidad de la organización para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo contando con sus activos más líquidos, ellas se refieren al monto y composición del pasivo circulante y su relación con el activo circulante, que es la fuente de recursos que la empresa posee para satisfacer sus obligaciones contraídas más urgentes, se puede tener de ellas muchos conocimientos sobre el capital neto de trabajo, la solvencia de efectivo actual de la entidad y la capacidad de permanecer solamente en el caso de acontecimiento adverso. Para el estudio en cuestión se analizará la liquidez general o solvencia, liquidez inmediata y tesorería.

$$\text{Razón de liquidez o Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón de liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

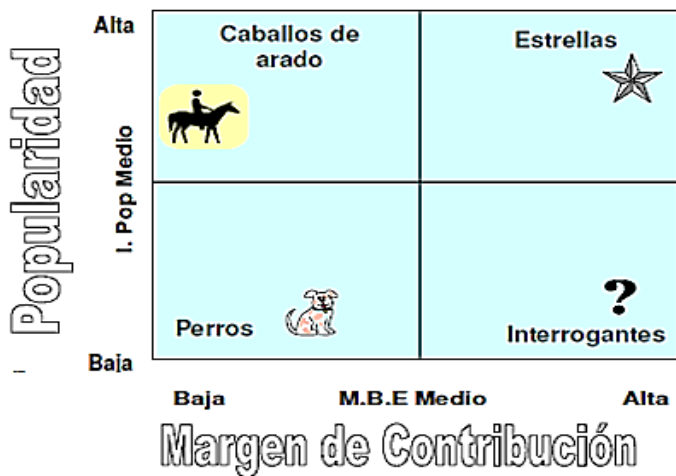
$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Efectivo y valores negociables}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Ingeniería de productos

También conocido como Menú Mix o Mix Ingenieril, consiste en un método encaminado al análisis de los resultados económicos y financieros, concebido por el Boston Consulting Group, aplicable a empresas y negocios para su clasificación de acuerdo a su crecimiento y rentabilidad y que tiene como base una Matriz de Kasavana-Smith. Partiendo de la estrecha relación que existe entre los términos explotación y rentabilidad, con la aplicación de dicho método se persiguen los siguientes objetivos cardinales: Minimizar los costos, incrementar las ganancias, mantener la comercialización y satisfacer al cliente. Se trata entonces de combinar elementos tales como: incidencia de los costos de los productos, volumen de ventas, nivel de aceptación, popularidad de las ofertas y margen de contribución. Para su ejecución se efectúan cortes o muestreos del comportamiento de las ventas del área de compras, seleccionando períodos no inferiores a quince días. Esta primera base de datos se conoce como listados históricos de ventas y se procederá a

ordenar éstos y los datos sucesivos en grupos o familias de productos. Dichos datos se reflejan en tablas habilitadas al efecto, denominadas de ingeniería o de clasificación de productos, dispuestos de manera que permitan ir efectuando una secuencia de operaciones de cálculo para determinar las sumatorias, promedios, coeficientes y otros resultados necesarios. Todos estos sobre la base del mismo período de tiempo a analizar y por productos o grupos de familias de productos. Este instrumento permitirá al clasificar los productos por cuadrante, trazar estrategias para el encadenamiento buscando dentro de la matriz el movimiento hacia un mejor cuadrante, ya sea por su índice de popularidad, por su contribución o por ambos.

Figura 2.1 Matriz de Kasavana-Smith



Fuente: www.ingeniería de productos/gestiopolis.com

Con la anterior clasificación será factible definir las particularidades de cada grupo de productos, al igual que la estrategia a seguir en cada caso.

Productos estrellas. Características básicas:

- ⇒ MBG (Margen bruto de ganancias) alto e Ipop (Índice de popularidad) alto.
- ⇒ Productos más bien solicitados en correspondencia con su MBG alto.
- ⇒ Significativamente favorables a la imagen y resultados de la instalación.

Caballos arados. Características básicas:

- ⇒ MBG bajo e Ipop alto.
- ⇒ Productos populares, muy solicitados.

- ⇒ Atraen a menudo a los clientes por su precio razonable, por lo que constituyen una importante fuente de ingresos.
- ⇒ Son generadores de liquidez.
- ⇒ Constituyen la base fundamental para financiar los productos interrogantes.
- ⇒ Las expectativas de crecimiento de los caballos arados son nulas, por lo que no precisan fondos adicionales y más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive.

Incógnitas. Características básicas:

- ⇒ MBG alto e Ipop bajo.
- ⇒ Pueden ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.
- ⇒ Representan el futuro de la organización, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios y de promoción.

Perro. Características básicas:

- ⇒ MBG bajo e Ipop bajo.
- ⇒ Hace perder dinero, es impopular y posee un MBG bajo.
- ⇒ Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- ⇒ Productos que han pasado de ser caballos arados a ser perros.

- ***Método ABC para el Control Selectivo de Inventarios***

En la optimización del inventario de la cadena de suministro, un análisis ABC es un método de categorización de inventario que consiste en la división de los artículos en tres categorías, A, B y C: Los artículos pertenecientes a la categoría A son los más valiosos, mientras que los que pertenecen a la categoría C son los menos valiosos. Este método tiene como objetivo llamar la atención de la dirección hacia los pocos artículos de importancia crucial (artículos A) en lugar de hacia los muchos artículos triviales (artículos C).

La optimización del inventario es crítica para poder mantener los costos bajo control dentro de la cadena de suministro. No obstante, para poder aprovechar al máximo los esfuerzos de la dirección, resulta eficaz concentrarse en los artículos que cuestan más al comercio. El principio de Pareto establece que el 80 % del valor de consumo total se basa solo sobre el 20 % de los artículos totales. En otras palabras, la demanda no está distribuida uniformemente entre los artículos: los que más se venden superan ampliamente a los demás.

El método ABC establece que, al revisar el inventario, una empresa debería clasificar los artículos de la zona A hasta la C, basando su clasificación en las siguientes reglas:

- ⇒ Los artículos A son bienes cuyo valor de consumo anual es el más elevado. El principal 70-80 % del valor de consumo anual de la empresa generalmente representa solo entre el 10 y el 20 % de los artículos de inventario totales.
- ⇒ Los artículos C son, al contrario, artículos con el menor valor de consumo. El 5 % más bajo del valor de consumo anual generalmente representa el 50 % de los artículos de inventario totales.
- ⇒ Los artículos B son artículos de una clase intermedia, con un valor de consumo medio. Ese 15-25 % de valor de consumo anual generalmente representa el 30 % de los artículos de inventario totales.

Este análisis aprovecha el desequilibrio de las ventas delineado por el principio de Pareto, lo que implica que cada artículo debería recibir un tratamiento ponderado que corresponda a su clase:

- ⇒ Los artículos A deberían ser sometidos a un estricto control de inventario, contar con áreas de almacenamiento mejor aseguradas y mejores pronósticos de ventas. Las re órdenes deberían ser frecuentes (re órdenes semanales o incluso diarias). En los artículos A, evitar las situaciones de faltas de existencias es una prioridad.
- ⇒ La reorden de los artículos C se realiza con menos frecuencia. Una política típica para el inventario de los artículos C consiste en tener solo una unidad disponible, y realizar una reorden solo cuando se ha verificado la venta real. Este método lleva a una situación de falta de existencias después de cada compra, lo que puede ser una situación aceptable, ya que los artículos C presentan tanto una baja demanda con un mayor riesgo de costos de inventario excesivos.

- ⇒ Los artículos B gozan del beneficio de una condición intermedia entre A y B. Un aspecto importante de esta clase es la monitorización de una potencial evolución hacia la clase A o, por el contrario, hacia la clase C.

El procedimiento convencional para la aplicación del método ABC refiere los pasos siguientes:

- ⇒ Seleccionar la variable o parámetro base en función del objetivo que se persiga.
- ⇒ Establecer el rango de clasificación por zonas.
- ⇒ Ordenar los productos según los valores de la variable o parámetro base de mayor a menor. Ordenamiento en forma decreciente.
- ⇒ Determinar la participación de cada elemento en el valor total, ventas o consumo, y sobre el total de productos. Frecuencias relativas.
- ⇒ Calcular los porcentajes. Frecuencias acumuladas.
- ⇒ Determinar las diferentes zonas.

Ventajas del método ABC

- ⇒ Se conoce cuáles son los renglones que tienen una mayor importancia económica para la empresa, lo que permite concentrar su análisis.
- ⇒ Permite una economía del tiempo, lo que contribuye al aumento de la efectividad.
- ⇒ Proporciona un patrón por medio del cual la dirección de la empresa u organismo puede medir la efectividad del movimiento de los materiales más importantes de la empresa o cómo disponer los mismos en el almacén atendiendo a la demanda de éstos por la producción.
- ⇒ Los resultados de su aplicación permiten a la dirección de la empresa la toma de decisiones objetivamente fundamentales en lo relativo a normas de inventario, inventario de seguridad, disposición del inventario en el almacén y diseño de los almacenes en atención al producto que se va a almacenar.
- ⇒ En la política del almacenamiento es importante la forma en que se clasifican y disponen los diversos productos en el almacén, de forma que el trabajo de recepción, manipulación y distribución de los productos hacia el proceso productivo se efectúe de la forma más racional y eficiente.

Es necesaria la utilización de programas computacionales para aplicar el Método ABC. Se recomienda el uso del software “*ECOSOFT*”.

El método ABC brinda además disímiles beneficios entre los que se encuentra la jerarquización diferente del costo de sus productos, reflejando una corrección de los beneficios previamente atribuidos a los productos de bajo volumen. El análisis de los beneficios, prevé una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos. Se aumenta la credibilidad y la utilidad de la información de costeo, en la toma de decisiones. Facilita la implantación de la calidad total. Elimina desperdicios y actividades que no agregan valor al producto. Facilita la utilización de la Cadena de valor como herramienta de la competitividad.

- ***Matriz Costo de Adquisición - Índice de Rotación***

La matriz costo de adquisición/índice de rotación tiene como objetivo fundamental facilitar y mejorar la toma de decisiones en la gestión de inventario teniendo en cuenta el índice de rotación y el costo de adquisición del producto.

Conceptualmente, el índice de rotación refiere las veces que el inventario rota en un período concreto y el costo de adquisición es el precio que establece el proveedor para el artículo que suministra. Puede quedar incluido en este el costo que provoca el pago de seguros durante la transportación, los impuestos aduanales y los fletes, si estos se establecen como una proporción del precio de venta del artículo.

La aplicación del método propuesto debe de hacerse por familia de productos, pues así se les puede clasificar en cuatro cuadrantes que se denominan de la siguiente forma:

- ⇒ Productos de alto riesgo: Alto costo adquisición y un bajo índice de rotación.
- ⇒ Productos estratégicos: Alto costo de adquisición y un alto índice de rotación.
- ⇒ Productos de poco riesgo: Bajo costo de adquisición y un bajo índice de rotación.
- ⇒ Productos preferenciales: Bajo costo de adquisición y un alto índice de rotación.

Para determinar los valores medios de los costos de adquisición e índice de rotación se pueden emplear medidas de tendencia central: la media aritmética, la mediana o la moda, en dependencia

del grado de representatividad o juicio crítico del decisor. En el cuadro siguiente se representa la matriz propuesta.

Figura 2.2

Matriz de costo/ rotación

Costo de adquisición	Alto	Alto riesgo	Productos estratégicos
	Bajo	Poco riesgo	Productos preferenciales
	Bajo		Alto
	Índice de rotación		

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias generales, según los cuadrantes de clasificación, se presentan a continuación:

- ⇒ Productos de alto riesgo: Poseen altos costos de adquisición y bajos índices de rotación. Estos productos tienen pocas salidas del almacén. Se recomienda reducir los surtidos de estos productos, buscar nuevos proveedores que ofrezcan un menor precio de compra y analizar el nivel de inventario y su correlación con la demanda. Los productos clasificados en este cuadrante son considerados de lento movimiento, que deben controlarse rigurosamente, ya que pueden incrementar los costos de almacenaje e incidir negativamente en los resultados de la organización.
- ⇒ Productos estratégicos: Presentan alto índice de rotación y altos costos de adquisición. Además, representan una inversión financiera significativa y responden a la demanda del mercado. Se recomienda estudiar la lista de proveedores, aplicar modelos de compras con rebajas de precios, calcular las normas de inventarios: máximos y mínimos, cantidad económica del pedido, entre otros.
- ⇒ Productos de poco riesgo: Poseen bajo costo de adquisición y bajo índice de rotación. Como estrategia puede valorarse la no existencia de inventarios de seguridad, considerando el riesgo que pueda existir en el suministro y mantener los proveedores de estos productos.

- ⇒ Productos preferenciales: Presentan bajo costo de adquisición y alto índice de rotación. Son productos de alta demanda en el proceso productivo y/o servicio. Se sugiere evaluar con periodicidad la política de compra de estos productos, así como el nivel de servicio de sus proveedores y de los clientes.

Este instrumento permitirá clasificar los productos por cuadrantes, en busca de la identificación de productos estratégicos y preferenciales que junto a la clasificación obtenida en el método ABC, dará una medida de la situación referida al consumo, costo y rotación de los mismos y así poder trazar estrategias para el encadenamiento.

- ***Política de Inventario Min-Max***

Para lograr niveles de inventarios que garanticen el carácter ininterrumpido de la producción y los servicios con el menor costo posible y al mismo tiempo reducir a un mínimo estos recursos inmovilizados, se pueden establecer normas de inventarios. Estas a su vez, pueden ser calculadas en tiempo, cantidad y valor.

Las normas de inventario en función del tiempo, permiten establecer las existencias medias necesarias en días. Cuando se calculan en función de la cantidad determinan las cantidades de productos a mantener en existencias. Su cálculo es de gran importancia para el establecimiento de los controles económicos, el abastecimiento técnico material y el almacenamiento. En su expresión en valor, las normas de inventario establecen el valor de las existencias en pesos.

En la empresa objeto de estudio se recomienda preferentemente el empleo del sistema de revisión continua debido a que la posición de las existencias se monitorea después de cada transacción y la política establece que cuando la posición de las existencias cae por debajo de un punto de reorden predeterminado, se coloca una orden por una cantidad fija a diferencia del sistema de revisión periódica que presupone que se revise la posición de existencias a intervalos fijos de tiempo y la cantidad a pedir será aquella que restablece un cierto nivel máximo de existencias conocido como nivel objetivo por lo que se ordena una cantidad variable que será la diferencia entre las existencias en el almacén y el nivel máximo.

Considerando que el registro de los movimientos de los inventarios se lleva a cabo por medios automatizados que posibilitan conocer en todo momento el nivel de existencia en inventario de

cada producto, el sistema de revisión continua genera niveles de inventario promedio menores que el sistema de revisión periódica.

Para aplicar esta política y determinar los diferentes niveles de inventario, la autora se basa fundamentalmente en el método de la Partida de Recepción.

Los parámetros para la determinación de los diferentes niveles de inventario con el método de la Partida de Recepción se muestran en el Anexo 5.

Software “ECOSOFT” para la toma de decisiones en la gestión de inventarios.

Para determinar qué grupo de artículos clasifican en la clase A, cuales en la B y cuales en la C, dentro de los productos considerados para el trabajo, se utilizó el software “ECOSOFT”.

Esta herramienta fue diseñada, desarrollada y documentada por el Licenciado Omniel Navarro Fuentes y el Doctor en Ciencias Económicas Oscar Parada Gutiérrez y ha sido confeccionado para el cálculo de las normas máximas y mínimas de inventarios y para el control selectivo de los mismos a partir del Método ABC, utilizando como variables el consumo, el saldo en existencia y la fecha de vencimiento.

El software “ECOSOFT” permite calcular las normas de inventario u otros valores de importancia económica relacionados con el tema, clasificar de acuerdo a unos parámetros bases y analizar cualitativamente la demanda de una serie de renglones o productos basándose en un conjunto de métodos científicos y financieros. La aplicación brinda al usuario una interfaz gráfica con facilidades de inserción, eliminación, modificación, visualización e impresión.

La operación Clasificación Multicriterio dentro del sistema, brinda una lista de opciones de acuerdo a las cuales será hecha una clasificación a todos los productos ubicándolos en las categorías A, B o C que demuestran el grado de importancia económica de cada producto.(Consumo, saldo y fecha de vencimiento).

Resumen del diagnóstico.

El diagnóstico a realizar tiene como objetivo conocer la realidad en la cual opera la organización, dando una medida de las condiciones actuales en las que se desempeña, siendo necesario para

ello el estudio del funcionamiento de la entidad. La determinación de las potencialidades para el encadenamiento productivo en el Hotel Villa San Juan se realizará sobre la base de la esquematización de lo que se necesita para desarrollar una cadena y una vez concluido se emitirán criterios concretos que permitan valorar si el hotel está preparado o no para la inserción en cadenas productivas.

2.3 Resultados del diagnóstico para el encadenamiento productivo

Premisas del diagnóstico para el encadenamiento productivo

La selección y aplicación del diagnóstico propuesto en este capítulo dirigido a diagnosticar las condiciones del Hotel Villa San Juan para su inserción en cadenas productivas parten de la aplicación del Método ABC, la Matriz Costo de Adquisición-Índice de Rotación y en la Política Min- Max. Se consideraron las siguientes premisas:

- ⇒ Luego de consultas y entrevistas con un grupo de expertos del hotel se determinó que la familia de productos a escoger para el análisis sería la siguiente: Frutas, Viandas y Vegetales suministrada por los proveedores no estatales que se referencian a continuación: CCSF Mártires del Caney, CCSF Mártires de San Juan, CCSF Antonio Maceo de Mayarí y TCP Finca La Emperatriz. Esta selección obedece a intereses conjuntos de la investigadora y el departamento de compras del hotel analizado, basado en la prioridad que se le confiere a los mismos por ofertar productos que de manera general son más frescos y tienen un menor costo; cumpliendo con los estándares de calidad establecidos para el hotel y estipulados en los requisitos del contrato con el Ministerio de la Agricultura, además de que resulta una opción de proveedores complementaria a las empresas estatales que ofertan dichos productos como son Frutas Selectas Santiago, Frutas Selectas Camagüey y Cítricos Ciego de Ávila, eliminando intermediarios, abaratando costos en operaciones e impulsando el desarrollo local.
- ⇒ La elección antes descrita se fundamentó además por el peso significativo en el abastecimiento de esos productos a un servicio clave de la organización como lo es el servicio de restauración; además de la decisiva incidencia que supone esta prestación en la calidad del servicio al cliente. Utilizar las condiciones endógenas del territorio,

para aprovechar el efecto multiplicador del turismo, creando una sinergia que desarrolla todas las ramas del territorio.

- ⇒ Para la investigación se tomó como base la información recogida sobre los productos antes mencionados en el período de enero-marzo del 2019.
- ⇒ Los productos se escogieron teniendo en cuenta el movimiento de los mismos, es decir, sus entradas y salidas a las diferentes áreas de servicio, así como el criterio especializado con respecto a su impacto en la calidad del servicio.

- Análisis del Macroentorno

El entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económica, financiera, energética, alimentaria y ambiental, con mayor impacto en los países subdesarrollados. Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis, que se han manifestado en la inestabilidad de los precios de los productos que intercambia, en las demandas para sus mercancías y servicios de exportación. Desde el año 2005 se evidenciaron las limitaciones de la economía para enfrentar el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos, las retenciones bancarias de transferencias al exterior y el elevado monto de los vencimientos de la deuda; todo lo que significó una gran tensión en el manejo de la economía. Ello condujo a adoptar diversas medidas con restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo. Esta notable incapacidad financiera ha influido en la estabilidad de recursos de los proveedores que deben sostener las necesidades del Hotel Villa San Juan, que influyen directa o indirectamente, impulsando o restringiendo el desarrollo de las actividades que se realizan.

La ciudad de Santiago de Cuba mantiene fuertes vínculos con los países vecinos del Caribe y en ella se realizan diferentes eventos culturales como: La Fiesta del Carnaval, la Feria Internacional Expo-Caribe, el Festival de la Cultura Caribeña o Fiesta del Fuego, el Festival de Coros y el Festival del Son , entre otros. Adicionalmente la ciudad cuenta con importantes ofertas e instituciones que reflejan de una u otra forma la riqueza cultural de la región, como el museo Bacardí, el museo La Isabelica, el Castillo del Morro, la Basílica del Cobre, la sala de conciertos Esteban Salas, etc. La población es comunicativa, desinhibida, espontánea, hospitalaria,

portadora de una auténtica y variada cultura, especialmente danzaría y musical, resultado de la mezcla de razas y cultura que tuvo lugar en Santiago de Cuba. Los factores económicos se sintetizan en el desarrollo alcanzado por el país, de aquí la capacidad de poder adquirir recursos económicos; principalmente el turismo ha tenido un desarrollo sostenible en estos últimos años, ya que se han creado nuevos convenios en el plano internacional, creándose asociaciones mixtas, beneficiadas por la Ley de Inversión Extranjera, nuevas instituciones con el objetivo de responder a las necesidades del sector en desarrollo y construcciones de nuevas instalaciones.

La Ciudad de Santiago de Cuba, concentra sus principales actividades económicas en la infraestructura extra hotelera y hotelera del turismo, en el programa de recaudación de divisas con las Corporaciones CIMEX y CUBALSE y en la industria de materiales de construcción. La región de Santiago de Cuba, dispone de 19 instalaciones hoteleras con 1760 habitaciones distribuidas entre la ciudad, la playa y las montañas, estando el 47% de los hoteles en la ciudad, que representan 824 habitaciones y el 53 % en la playa y la montaña con 918 habitaciones. El MINTUR de Santiago de Cuba está representado por las cadenas nacionales Cubanacán, Gran Caribe, Isla Azul, Gaviota y FORMATUR y cuenta además con una Bolsa Empleadora propia. La infraestructura extra hotelera en Santiago de Cuba está representada, en lo fundamental, por la compañía Palmares, La Marlin y Caracol. Existen además, otras organizaciones dentro del sistema del MINTUR que sirven de infraestructura de apoyo al turismo, entre ellas: ITH, Emprester, Agencias de viajes y Transtur.

Por último hay que destacar que existen regulaciones legales que estipulan el establecimiento de relaciones de negocios entre las cooperativas de producción agropecuaria y las instalaciones hoteleras que autorizan la compra-venta de productos agrícolas sin procesar industrialmente, por lo que desde el punto de vista del marco legal el procedimiento financiero está amparado.

Análisis del Microentorno.

Tipos de Clientes:

- ⇒ Hombres de negocios.
- ⇒ Turistas participantes en eventos comerciales que tengan lugar en la provincia.
- ⇒ Turistas de paso en la provincia.
- ⇒ Turismo libre.
- ⇒ Turismo nacional.

⇒ Clientes de empresas nacionales participantes en eventos y sesiones de trabajo.

Clientes internacionales más relevantes son los siguientes mercados:

- ⇒ Canadá
- ⇒ Francia.
- ⇒ Alemania.
- ⇒ Holanda.
- ⇒ Italia.
- ⇒ España.
- ⇒ Estados Unidos.

Análisis de los proveedores

Es de vital importancia el análisis del estudio de los proveedores ya que de la garantía de suministros depende la calidad del servicio que percibe el cliente, el que a su vez está influenciado por el nivel de calidad, precios y puntualidad con que se dispongan los mismos para poder operar de manera efectiva. Los proveedores son empresas que le proporcionan a la instalación los recursos necesarios para prestar los servicios. Estos poseen un alto poder de negociación ya que el hotel depende de ellos, pues son los únicos que pueden ofrecerle a la entidad los productos necesarios. Entre los proveedores más significativos en relación al volumen de compras realizadas por la organización se encuentran:

- ⇒ Comercializadora ITH: Oferta aguas, vinos, ron y algunos licores con estabilidad, materiales de oficina y algunos insumos. La calidad de las ofertas es buena. El surtido es variado. Los precios son aceptables de acuerdo con la calidad del producto. Con relación a los plazos de pagos estos son flexibles respecto a la Compañía. Es uno de los proveedores más importantes ya que representa una alta concentración de las compras del hotel.
- ⇒ ETECSA: Oferta servicios telefónicos tanto nacionales como internacionales y a través de ellos se establece la comunicación con Internet y la publicidad del hotel. Establece precios balanceados con sus servicios y oferta rapidez en los pedidos de trabajo.

- ⇒ Empresa Eléctrica: Brinda servicios de electricidad con el propósito de mantener una buena conducta energética en las instalaciones. Brinda precios armónicos aunque en ocasiones falta el servicio.
- ⇒ *SERVISA*, Servicio de lencería: Ofertan variados servicios (lavado, planchado) con buena calidad. El precio es alto en correspondencia con la calidad, son eficientes en la entrega y flexibles en el pago.
- ⇒ Cárnico Santiago: Oferta carne de res y de cerdo, así como ahumados y embutidos. La calidad no siempre se corresponde al nivel deseado. Presentan desbalance entre precio y calidad, aunque la tendencia actual es hacer más proporcional la relación precio-calidad. Son inflexibles en los pagos y hasta el momento han mejorado la estabilidad en la entrega. El abastecimiento es compartido.
- ⇒ Avícola: Presentan serios problemas en la estabilidad de los huevos, la calidad es buena, su oferta es limitada, los precios son altos. Son inflexibles en el pago.
- ⇒ Productos Lácteos Santiago: Ofertan helado, yogurt, leche, etc. con calidad media y aguas minerales, se esperan mejoras en la calidad de sus productos, que aún se encuentran desarrollando. Tienen buenos precios y son flexibles en los pagos. Son muy eficientes en las entregas.
- ⇒ Bebidas y Licores: Suministran en lo fundamental refrescos y vino seco con calidad regular, influida por una presentación deficiente del producto. La oferta es limitada. Los precios son altos, no se corresponden con la calidad de la oferta. Tienen flexibilidad en las formas de pago y seriedad en la entrega de sus productos.
- ⇒ Acueducto: Ofrece servicio de agua potable que posibilita el desenvolvimiento de todas las actividades del hotel. Los precios son realmente armónicos y el servicio es bastante estable.

Análisis de la competencia:

Los competidores principales son los hoteles de ciudad cercanos a dicha instalación. Estos pueden ser de dos tipos: competidores directos e indirectos. Los directos son aquellos hoteles que ofrecen servicios similares o iguales en categoría, características, calidad, beneficios, precios, atención, servicio y otros; mientras que los indirectos son aquellos que ofrecen servicios con características semejantes, pero en mayor o menor nivel en cuanto a los conceptos anteriores.

Teniendo en cuenta la opinión del cliente de acuerdo a la encuesta realizada, el hotel Meliá Santiago y el complejo hotelero Imperial-Casa Granda ofrecen un servicio de calidad muy por encima del que se ofrece en el hotel. Esto sucede a que poseen una categoría de cinco y cuatro estrellas respectivamente, mientras que el Hotel Villa San Juan es de 3 por lo que las ofertas no son similares, sino que compiten por su cercanía. A su vez el Hotel Las Américas de la misma cadena hotelera si es competencia directa ya que es uno de los hoteles de tres estrellas más cercano. Otros hoteles competidores cercanos:

- ⇒ Hotel Villa Gaviota Santiago De Cuba (a 229 mts).
- ⇒ Hotel Las Américas (a 1099 mts).
- ⇒ Hotel Rancho Club (a 1870 mts).
- ⇒ Hotel Libertad (a 2552 mts).
- ⇒ Hotel Rex (a 2584 mts).
- ⇒ Casa Heredia (a 2635 mts).
- ⇒ Hostal San Basilio (a 3155 mts).
- ⇒ Hostal Girasol & Friends Rooms (a 3196 mts).

Vale aclarar que en la ciudad existen competidores potenciales a los cuales hay que prestarle atención aunque su capacidad de respuesta por unidad sea menor, como es el caso de los hostales donde la mayoría se encuentran ubicados en los repartos Vista Alegre y Santa Bárbara. La creciente actividad del sector no estatal hace que sea para el hotel un competidor agresivo. Las casas de rentas particulares al igual que los hostales ofrecen un servicio casero que logra que el extranjero se sienta en familia. En un radio cercano también existen restaurantes estatales y no estatales con un alto poder competitivo ya que sus ofertas se caracterizan por presentar sabrosos platos típicos de la familia cotidiana santiaguera que hacen que los extranjeros visiten sus instalaciones. El Barracón perteneciente al Grupo Empresarial Extra-hotelero Palmares, ubicado en la avenida Victoriano Garzón de esta ciudad, es de suma atracción para visitantes foráneos al ir de la mano cultura, historia y turismo, ya que su ambientación recrea los tiempos de los esclavos africanos, modo de vida, costumbres en el vestir y platos de su preferencia. Entre otros restaurantes cercanos están:

- ⇒ Restaurante St. Pauli (a 13 min)

- ⇒ Restaurante El Madrileño (a 5 min)
- ⇒ Restaurante Aurora (a 15 min)
- ⇒ Restaurante Primos Twice (a 16 min)
- ⇒ Restaurante Thoms Yadira (a 19 min)
- ⇒ Restaurante El Zunzún (a 5 min)

Análisis de las Agencias Turoperadoras (análisis de los TTOO)

Se realizó un análisis de 39 agencias turoperadoras, por ser las más significativas en la participación en los ingresos de la organización. El análisis se hizo a través del Diagrama de Pareto (Ver anexo 13 y 14). Cinco de las agencias analizadas clasificaron dentro del grupo 1 ocupando los primeros lugares las agencias cubanas Cubanacán Viajes, Cubatur y Gaviota Tours. Las agencias pertenecientes a este primer grupo representan un 12.82 % del total, las cuales generan aproximadamente el 79.39 % de los ingresos del hotel. En el grupo dos clasificaron un total de 12 agencias, representando el 30.77 % del total, generando aproximadamente el 15.65 % de los ingresos. En el tercer grupo clasificaron un total de 22 agencias, las cuales representan el 56.41 % del total y generan aproximadamente el 12.82 % de los ingresos del hotel.

• **Análisis Interno**

El hotel se comercializa fundamentalmente en la modalidad de turismo de recorrido a través de paquetes turísticos que incluye la combinación de servicios de viajes que puede comprender transporte, hospedaje, rentas de autos, entre otros servicios que el cliente compra a través de una agencia de viajes.

Sistema logístico.

El Hotel Villa San Juan cuenta con 3 locales dedicados al almacenamiento. Estos son:

- ⇒ Cámara fría
- ⇒ Víveres y bebidas
- ⇒ Insumos, reposiciones y mantenimiento.

De estas secciones se encargan 1 almacenero y un jefe de almacén, para delimitar la responsabilidad de cada uno. Las existencias se controlan por familias de productos con sus respectivos códigos. Las familias se conforman por los productos con características similares de conservación, estas familias a su vez se dividen en subfamilias con sus respectivos códigos y cada subfamilia se desglosa en renglones que se agrupan de acuerdo a las características propias del artículo con su código.

El modo de entradas y salidas de los diferentes productos que se necesiten de los inventarios es realizado mediante el método FIFO (primero en entrar primero en salir) esto le permite al hotel tener un mejor control del estado de los productos que posee, teniendo en cuenta el posible vencimiento de estos para que no se vayan a echar perder y así evitar pérdidas por este concepto, considerando que la mayoría son productos alimenticios.

Tienen un sistema computacional utilizado para el registro y control del inventario con el cual realizan toda la gestión de los almacenes de las instalaciones, así como de sus departamentos, y permitir un control de los productos tanto en existencias como en valores. Brinda la posibilidad de realizar varios tipos de operaciones como compras, movimientos entre secciones, gastos, ventas, así como las respectivas reversiones de las mismas, y otras como las fijaciones de inventario, cambios de código de los productos, y rebajas automáticas desde los puntos de venta. Facilita la consulta de cualquier operación realizada independientemente de su fecha, incluidas las anulaciones de estas, la historia de los productos, y la obtención de un gran número de listados y resúmenes de múltiple interés.

Permite además la conexión con el módulo de contabilidad, garantizando la generación automática de los comprobantes, y la facilidad de conocer los valores en existencias, de las operaciones diarias y de las compras a los proveedores por cuentas.

El departamento económico contabiliza los hechos relacionados con los almacenes, es decir, entrada y salida de productos, compras. El departamento de compras y almacenes se encarga de suministrar las mercancías y se responsabiliza por el almacenamiento y distribución de las mismas, además de velar por el buen funcionamiento de los almacenes, en cuanto a limpieza y organización. El hotel cuenta con cinco medios de transporte, dos paneles, un jeep y dos autos ligeros, uno de estos paneles asociado al departamento de compras.

- **Resultado del análisis de las razones financieras**

Para profundizar en el análisis de la evolución financiera de la organización, se recomienda el cálculo de razones financieras, que no es más que el resultado de establecer una relación numérica entre dos cantidades, las cuales pueden ser saldos de cuentas del Balance General, del Estado de Resultado o ambos, mostrando en cuanto una partida representa a otra o cuantas veces la cubre en un tiempo determinado. El resultado permite conocer las dificultades financieras que puede tener una entidad en un momento determinado y evaluar su situación actual, es decir permite juzgar aspectos diferentes del funcionamiento de la misma.

Se debe tener presente, cuando se emplea esta técnica, las limitaciones que posee, referidas fundamentalmente a la base informativa que la sustenta; como es de suponer, los índices serán objetivos en la medida en que la documentación contable refleje el auténtico estado real del hotel. No se deberán considerar los resultados provenientes de actividades extraordinarias, porque para tomar decisiones no se pueden tomar como referencia resultados que no sean habituales. De la misma forma es necesario eliminar del balance determinadas partidas que reflejan situaciones que ya no tienen trascendencia de la gestión. Por otro lado, las razones sólo descubren los aspectos positivos y/o negativos de un negocio pero no revelan las causas, ni ofrecen soluciones; precisamente esa es la tarea del analista financiero; por lo que de su creatividad en el empleo de esta técnica dependerá el éxito y la utilidad del análisis realizado y por consiguiente la efectiva toma de decisiones por parte de la dirección a partir de la información que reciba.

Las formulaciones empleadas para el cálculo de las razones aparecen en el anexo 15, así como sus resultados.

Para este análisis el período a considerar fue el primer trimestre del año 2019.

Tabla 2.1 Razones de Actividad.

Razones	UM	1er trimestre 2019
Rotación de Inventarios	días	6
Ciclo de cobro	días	32
Ciclo de pago	días	56

Fuente: Elaboración propia

Los inventarios rotan cada 6 días lo que se considera una demora relativa para las salidas de los productos debido al período analizado (temporada alta) y la naturaleza de los productos.

Los cobros a crédito tienen un resultado adecuado pues no sobrepasan el límite de 60 días establecidos para el turismo de paquete.

El ciclo de pago es de 56 días, situación que se corresponde con el ciclo de cobro lo cual es una característica del sector del turismo.

Tabla 2.2 Razones de Liquidez

Razones	UM	1er trimestre 2019
Liquidez General o Solvencia	pesos	3.5
Liquidez inmediata	pesos	2.49
Tesorería	pesos	0.74

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido, expresa la suficiente capacidad de pago, para enfrentar las obligaciones con terceros a corto plazo. La entidad incrementa la magnitud del activo circulante con relación al pasivo circulante y por tanto es mayor la probabilidad de enfrentar sus obligaciones, en el período analizado, siendo el índice es mayor a 1. La organización cuenta con suficiente capacidad de pago con los activos más líquidos para enfrentar las obligaciones con terceros a corto plazo de forma inmediata, por tanto su situación es favorable. La tesorería es la capacidad que tiene la organización para pagar sus deudas sin tener que recurrir a los inventarios ni a las cuentas por cobrar, es decir por cada peso de pasivo circulante el hotel cuenta 0.74 centavos de efectivo para enfrentar las actividades del negocio. Se puede considerar que existe tesorería ociosa, lo que repercute en la rentabilidad final de la entidad.

• Ingeniería de productos





El orden para anotar los datos y efectuar los cálculos por columnas se describe en el anexo 16.

A partir de los datos calculados, se procedió a representar mediante un gráfico de ordenadas y abscisas, la representación del índice de popularidad (Ipop) contra el margen bruto de ganancias

(MBG) de cada producto, por grupos o familias, lo que a su vez permitirá clasificar los mismos a través de las tablas que se muestran en los anexos 17 y 18.

Figura 2.3

Matriz Kasavana Smith

Ipop. Medio = 0.92	 Caballos arados <i>10, 11, 12, 15</i>	 Estrellas <i>1, 4, 6, 7, 9, 14</i>
	 Perros <i>5, 13</i>	 Interrogantes <i>2, 3, 8, 16</i>

Margen. BG medio = 1.95

Estrategias como resultado de la ingeniería de productos. (16 productos analizados)

Productos estrellas (6)

- ⇒ Mantener normas estrictas de calidad velando por la adecuada presencia e higiene de los productos.
- ⇒ Estandarizar las entradas y salidas de los productos mediante la incorporación de constancia fotográfica, de esta manera, aunque cambie el personal de área de compras se mantiene la calidad de recepción de los productos.
- ⇒ Mantener una promoción atractiva a través de utilización de fotos que permitan aportar elementos visuales sobre el producto.

Productos caballos arados (4)

- ⇒ No destinar esfuerzos extras para su promoción, ya que tienen un buen índice de popularidad.
- ⇒ Mantener normas estrictas de calidad velando por la adecuada presencia e higiene de los productos.

Productos incógnitas (4)

- ⇒ Proporcionarle promoción a través de la utilización de tácticas del merchandising.

- ⇒ Combinarlo con productos caballos arados o estrellas a través de ofertas especiales o convoyadas para facilitar su venta.

Productos perros (2)

- ⇒ Mantener un stock mínimo de los productos para no incurrir en costos de almacenamiento.
- ⇒ Incluir productos perros en ofertas especiales a precios más atractivos que si se vendieran por separado.

Al concluir este análisis se puede afirmar que los productos a estimular para el establecimiento de la cadena son los productos estrellas: Ciruela china, Limón, Naranja, Piña, Toronja y Calabaza.

- **Análisis de los productos a partir de su clasificación mediante el Método ABC.**

La clasificación en zonas, A, B, y C a partir de los parámetros bases señaladas anteriormente se realizó empleando el software ECOSOFT. Las informaciones primarias corresponden al período de enero-marzo del 2019 y fueron obtenidas del documento histórico de movimientos e/secciones y reversiones detallado por producto. Los resultados generales obtenidos se muestran a continuación.

Clasificación según el consumo (Ver Anexo 19).

Total de productos clasificados: 16	Porcentaje que representa
Total de productos clasificados como A: 9	56.25 %
Total de productos clasificados como B: 4	25 %
Total de productos clasificados como C: 3	18.75 %

Clasificación según el saldo en existencia(Ver Anexo 20).

Total de productos clasificados: 16	Porcentaje que representa
Total de productos clasificados como A: 8	50 %
Total de productos clasificados como B: 4	25 %
Total de productos clasificados como C: 4	25 %

Análisis de la Solución.

Los productos clasificados como A en cuanto al consumo y al saldo en existencia son:

⇒ Ciruela china, calabaza, limón, plátano burro, berenjena, naranja y tomate.

Éstos representan el 88.9 % y el 87.5 % del total de productos clasificados en la zona A en cuanto al consumo y al saldo en existencia respectivamente.

En la investigación se comprobó que los productos clasificados en cuanto a consumo y saldo en existencia en la zona A tienen demanda y por tanto sus niveles de existencias respaldan dicha demanda y no provoca acumulación de inventarios, lo que muestra relación entre el consumo y los niveles de existencias. Para estos productos se recomiendan las siguientes estrategias:

⇒ Control riguroso.

⇒ Estudio de mercado de los suministradores.

⇒ Estudios sobre las preferencias de los clientes.

⇒ Cálculo de las normas de inventario mediante la política Min Máx.

Los productos clasificados en la zona “A” atendiendo al parámetro base consumo de forma general pueden tener niveles de inventario altos en comparación a otros de las zonas “B” y “C” respectivamente, siempre y cuando el riesgo en el suministro sea alto. Pero si el riesgo en el suministro es bajo y la presencia de estos productos en el mercado es estable los niveles de inventario se pueden disminuir con racionalidad sin que afecte el nivel de servicio a los clientes.

Clasificó respecto al saldo en existencia “A” y consumo “C” el producto: fruta bomba.

Estos productos incurren en costos de almacenamiento excesivos pues son pocos demandados y tienen un alto nivel de existencias. Para el caso específico de esta investigación donde solo se encuentra un producto en esta situación (Fruta bomba) se debe reducir sus compras considerablemente sin caer en riesgos de inexistencias. El hotel debe contar siempre con un stock idóneo de dicho fruto con el objetivo de prestar un servicio personalizado y exclusivo en correspondencia con su categoría de cinco estrellas.

Con respecto a la forma de control de los productos se recomienda:

Zona A: Implantar una vigilancia absoluta y rigurosa, que no implica incurrir en costos elevados, pues el número de artículos es relativamente limitado. Estos artículos pueden controlarse a través

de un sistema de inventario perpetuo que permita una verificación diaria del nivel de inventario de cada artículo.

Zona B: El control a establecer se realiza en forma global. Estos artículos pueden supervisarse frecuentemente mediante chequeos periódicos.

Zona C: No se recomiendan grandes esfuerzos para su control, ya que no se tendrá una compensación económica por el costo en que se incurre. No obstante, esta afirmación no descarta un tratamiento especial a algún artículo en particular que tenga un impacto significativo en la calidad del servicio o sea considerado como crítico por alguna eventualidad o cambios del entorno.

- *Análisis de la Matriz Costo de Adquisición - Índice de Rotación*

El procedimiento aplicado a partir del cual se elaboró la matriz para la familia de productos analizada se encuentra en el Anexo 21. En la matriz sólo aparece un código numérico que representa el producto clasificado. Su descripción se muestra en la tabla del Anexo 21.

Figura 2.4 Matriz Costo de Adquisición - Índice de Rotación.

COSTO DE ADQUISICION 0.92	ALTO RIESGO 1,5	PRODUCTOS ESTRATÉGICOS 7,11,16
	POCO RIESGO 2,4,6,10,13,14	PRODUCTOS PREFERENCIALES 3,8,9,12,15
	BAJO	ALTO

3.46

ÍNDICE DE ROTACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias derivadas del análisis Matriz Costo de Adquisición-Índice de Rotación.

En correspondencia a la clasificación en los diferentes cuadrantes se proponen un conjunto de estrategias generales a seguir:

- **Productos de alto riesgo:** Estos productos se caracterizan por tener costos de adquisición elevados e índices de rotación bajos. En este cuadrante clasificaron el 12.5% de los productos analizados. Lo recomendable sería reducir las compras de estos productos, buscar nuevas alternativas con los proveedores, renegociando los precios actuales en la medida de lo posible con el objetivo de disminuir los mismos, para el futuro logro de mayores utilidades. Conjuntamente se pueden establecer niveles de inventario bajos, pues pueden convertirse en productos ociosos debido a su lento movimiento en comparación con los restantes.
- **Productos estratégicos:** Son los productos que presentan altos índices de rotación y altos costos de adquisición. En este cuadrante se encuentran el 18.75 % de los productos analizados. A pesar de ser altamente consumidos y las cifras mostrar la poca existencia de este tipo de productos, se deben controlar rigurosamente por las nefastas consecuencias que implicarían un mal manejo estratégico de la adquisición de dichos productos, pues representan una inversión financiera significativa, siendo recomendable estudiar el mercado de proveedores para obtener menores precios de compras y establecer sus normas de inventarios.
- **Productos de poco riesgo:** Estos productos presentan bajos costos de adquisición pero a la vez bajos índices de rotación. En este cuadrante se encuentran el 37,5 % de los productos. Se exhorta a la vigilancia no exhaustiva sobre sus inventarios mínimos y mantener las relaciones de negocio con los proveedores de los mismos. También se puede crear un incentivo a la demanda de estos productos con el objetivo de elevar sus índices de rotación que unido al bajo costo de adquisición que poseen puedan llegar a ser en un futuro productos preferenciales debido a la implicación que estos tienen en cuanto a nivel de importancia en la calidad del servicio prestado.
- **Productos preferenciales:** Presentan bajo costo de adquisición y alto índice de rotación. El porcentaje de productos pertenecientes a este cuadrante son el 31.25 %. Sobre ellos recae el peso de los servicios gastronómicos procedentes de la cocina central, por ende son de vital importancia para el hotel. Se hace necesario mantener los estándares de compras y/o aumentarlos porque mientras mayor sea la concentración de productos en este cuadrante mejores serán los niveles de satisfacción de las solicitudes. La política de pago oportuna a los proveedores de estos productos debe de primar por encima de otros,

velar rigurosamente por el inventario mínimo de estos productos y mantener normas rígidas de calidad en cuanto a la manipulación y transportación de los mismos.

Atendiendo al Método ABC parámetro base consumo y a la Matriz Costo de Adquisición – Índice de Rotación se muestran las clasificaciones de los productos en el anexo 22. La información del anexo 22 constituye un elemento importante para realizar un análisis Multicriterio de cada producto al considerar la zona de clasificación a partir de un parámetro base determinado, las rotaciones y el precio de costo.

Ello permite complementar las estrategias generales planteadas anteriormente y argumentar los niveles de inventario de cada producto en correspondencia con los posibles riesgos que este pueda presentar en su abastecimiento, para ello sería conveniente contar con un indicador de variabilidad del ciclo medio de suministro que permitiese evaluar la inestabilidad de los aprovisionamientos por parte de los suministradores, así como otros factores de carácter cualitativo que formarían parte del proceso de negociación con los proveedores. Estos elementos constituyen juicios que pueden ser desarrollados en otras investigaciones.

Es importante señalar que pueden existir productos que a pesar de clasificar como de alto consumo (zona A en el método ABC atendiendo al parámetro base consumo) pueden aparecer en la matriz Costo de Adquisición – Índice de Rotación como de lento movimiento o viceversa. Esto no significa la invalidez de la técnica, primero porque precisamente el método ABC plantea un margen de error de un 10 % y segundo porque la rotación del inventario, al ser calculada como el cociente entre las salidas del producto en un período y el inventario medio, introduce un error de tipo matemático determinado por el valor del numerador y/o denominador que a su vez dependen de elementos circunstanciales relacionados con la toma de decisiones de los directivos.

- **Análisis de las Normas de Inventario**

El cálculo de las normas de inventario se realizó a partir del software ECOSOFT.

La muestra fue de 16 productos. Se escogieron aquellos productos que cumplían los requisitos necesarios para la aplicación del algoritmo matemático:

- ⇒ Tener consumo en el período
- ⇒ Contar con más de dos recepciones o entradas en el período analizado.

A modo de ejemplo en la Tabla se expone parte de la solución obtenida: (Ver anexo 23).

Tabla 2.3 Resultados el ECOSOFT.

Código	Descripción	Inventario Corriente	Inventario Máx	Inventario Mín	Inventario Med	Saldo	Importe de Costo	CMD	CMS
1807000015	ciruela china	5.46	14.48	9.02	11.75	305	363.133	6.83	0.8
1807000080	fruta bomba	2.15	6.82	4.67	5.74	373	313.0589	3.23	0.67
1807000090	guayaba	3.32	9.41	6.09	7.75	50	38.475	4.43	0.75
1807000105	limon	10.03	28.41	18.38	23.4	229	116.79	13.37	0.75
1807000165	melon de agua	0.89	2.81	1.92	2.36	35	57.75	1.33	0.67

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de productos con saldo superior o inferior al inventario medio

Una vez analizadas las normas propuestas para cada producto y comparadas con el saldo en existencia, se observa que los saldos se encuentran por encima de las normas calculadas por el *ECOSOFT*, situación que requiere monitoreo. Ninguno de los productos analizados se encuentra dentro del rango establecido por las normas de inventario. En el anexo 24 se muestran los productos con saldos mayores que el inventario máximo propuesto por el *ECOSOFT*. La situación antes descrita es desfavorable para la empresa en la medida en que estos productos suelen provocar un aumento en los costos de almacenamiento y al mismo tiempo corren el riesgo de convertirse en productos de lento movimiento o en productos ociosos. Para los mismos se sugiere reducir sus niveles de existencia a partir de un análisis de la demanda, para así conocer las necesidades reales del mercado y minimizar este impacto.

Por otro lado vale aclarar que al no existir productos con saldos menores que el inventario mínimo propuesto por el software utilizado no se incurre en costos por ruptura de stock, situación que impactaría negativamente en el beneficio de la organización al no contarse con las cantidades solicitadas por los clientes, provocando insatisfacciones para los mismos.

Valoración de las condiciones del hotel para el encadenamiento productivo

La aplicación de este diagnóstico permite asimilar mejor el complejo proceso de encadenamiento productivo (ilustrado por la existencia de varios actores con lógica y racionalidades diferentes), el tejido entrelazado de relaciones, la influencia de las políticas y el papel fundamental del mercado.

Una vez obtenidos los resultados a través de la aplicación de técnicas y herramientas que permitieron recolectar la información necesaria, se puede concluir que la evaluación evidencia que el hotel cuenta con las condiciones para materializar el mismo, pues:

- Existen estímulos a la producción endógena, lo que corrobora la necesidad del encadenamiento productivo.
- El hotel tiene las condiciones internas que facilitan el encadenamiento:
 - ⇒ Tiene un sistema de contratación de Turoperadores.
 - ⇒ En los últimos años mantiene un nivel de ocupación elevado que exige altos niveles de aprovisionamiento.
 - ⇒ Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad con estándares que exigen la incorporación de alternativas, para suplir la demanda que normalmente con los proveedores tradicionales no es simple de satisfacer.
 - ⇒ Su situación financiera es favorable desde el punto de vista de los indicadores de liquidez y solvencia, cuenta con una propicia capacidad de pago para enfrentar sus obligaciones a corto plazo; y la rotación de inventario es rápida.

Independientemente de lo antes expuesto existen barreras que limitan el encadenamiento:

- Aún quedan elementos que limitan el encadenamiento, entre los que se pueden mencionar la desconfianza en los productores, el complejo sistema de pago a los mismos, y la poca cultura de relaciones comerciales; así como la asimetría de poder en la negociación.
- No se trabaja como cadena sino como contratación aislada, o sea el proceso no es sistemático, y no constituye una herramienta de gestión.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada en el Hotel Villa San Juan se concluye lo siguiente:

1. Existe la necesidad y la potencialidad para utilizar el encadenamiento como una herramienta de gestión del turismo.
2. El hotel posee condiciones desde el punto de vista interno y externo para el desarrollo de las cadenas.
3. Aún existen barreras que dificultan el encadenamiento en el sector.
4. Existen potencialidades sin utilizar, que se deben aprovechar para fomentar no solo el desarrollo el turismo, sino de la localidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la dirección del Hotel Villa San Juan:

1. Extender el diagnóstico a otras áreas para determinar todas las potencialidades del encadenamiento.
2. Desarrollar estrategias a partir de los diagnósticos del encadenamiento.
3. Continuar el desarrollo investigaciones alrededor de la temática.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúnez Saiz , V., & Ferrer Castañedo, M. (s.f.). Hacia un enfoque de encadenamientos productivos en Cuba: una propuesta metodológica para su análisis. . 66.
- 9001:2008, I. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad, requisitos*.
- A. Di Filippo. (febrero 1995). *Políticas de integración, competencia y competitividad en América Latina*. CEPAL. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/34357/S9500564_es.pdf?sequence=1
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires.
- Alvarez Sousa, A. (2005). La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos Teórico-Metodológico. *Política y Sociedad*, 42(1).
- Atria, R. (2003). *Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo*.
- Benavides, S. (2008). Encadenamientos productivos y clúster. *Revista Geográfica de América Central*(42). Obtenido de http://revista.geo.una.ac.cr/remository/rev42_art6.116.pdf
- Comisión, C. (1996). *Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década*.
- Castellucci, D. I. (abril 2011). *Sistemas de Calidad en Turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata*.
- Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (abril-junio de 2016). Cadenas Productivas y Cadenas de Valor. *Revista EDUCATECONCIENCIA*, 10(11).
- Chiavenato, A. (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Méxco D.F.
- CODESPA, F. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de CADENA DE VALOR*.

- Competitividad y desarrollo regional*. (2006). Colomba. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2578/1/CD-0397.pdf>
- Cruz, B. A. (enero-junio de 2015). Las cadenas productivas con impacto económico y social: el caso de los cítricos en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 107.
- Cruz, F. R. (25 de marzo de 2019). ¿Cómo encadenar mejor? *Trabajadores*, pág. 2.
- Gómez, S. A. (18 de diciembre de 2018). Comercio Exterior e Inversión Extranjera, Cuba, Economía, Gobierno, Inversión extranjera, Ley de Inversión Extranjera. *Tomado de Cubadebate*, 105.
- Holmlund, M., & Fulton, M. E. (1999). *Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture*.
- Kliksberg, B. (2000). Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo. *Documento de Referencia Banco Interamericano de Desarrollo- Instituto para Integración de América Latina y el Caribe*.
- Ocampo. (2008). *Hirschman La sustitución de importaciones y la teoría del desarrollo*. Obtenido de http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/revista_desarrollo_y_sociedad_no_62/hirschman_la_industrializacion_y_la_teor%C3%ADa_del_desarrollo
- Orozco. (2004). *Semana científica 2004. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza*.
- Paz, S. (2011). *El desarrollo económico de los destinos turísticos. Redes empresariales. Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias*.
- Porter, M. (1999). *Los clusters y la competencia. En Gestión*, (Vol. 4). Buenos Aires.
- Varisco, C. (2007). Sistema Productivo Turístico y Desarrollo Local. *Revista electrónica Ciencias Sociales Online*, 4(2), 15-36. Obtenido de www.uvm.cl/sconline/

Varisco, C. (2011). *Turismo y Desarrollo Local. Crítica a la Concepción de Equivalencia*. Editorial académica española.

Ventura-Días, V. (2010). *El turismo y los encadenamientos con los demás sectores productivos en América Latina*. Obtenido de www.redlas.net/materiali/p

Weiermair, K. (1996). Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas en *Papers de Turisme*. (20), 52-68.

Bibliografía de apoyo:

Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021.

Antúnez Saiz, Vivian Isabel. *El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba*.

Alonso Pérez, María José. *Análisis de la cadena de valor turística del Uruguay*.

Baños, Jorge Luis. *Los encadenamientos productivos: un análisis para Cuba (I)*.

Bekerman Marta; Rodríguez Santiago; Sirlin Pablo. *Obstáculos al desarrollo de encadenamientos productivos en América Latina: El caso de los muebles de madera en Argentina*.

Boundi Chraki, Fahd. *Análisis input-output de encadenamientos productivos y sectores clave en la economía mexicana*.

Cándano Viñas, Lisset. *La formación de cadenas productivas del turismo como eje del desarrollo local*.

Carrobello, Caridad; Rosabal, Heriberto. *Cadenas Productivas: Al Edén no se llega a pie (I)*.

Cevallos, Carlos; Zaldivar Puig, Martha. *Una propuesta metodológica para el estudio de encadenamientos del sector agroindustrial de la provincia de Chimborazo-Ecuador*.

Díaz Fernández, Dra. Ileana; Torres Pérez, MSc. Ricardo. *Los encadenamientos productivos: un análisis para Cuba*.

Dirección de Desarrollo. *Los encadenamientos productivos enfocados al mantenimiento en Cuba*.

Gaceta Oficial Cuba. Texto de la Ley No. 118 de la Inversión Extranjera.

García, Ana Camila. *Perspectivas del sector agropecuario más allá de lo primario*.

Garry, Stefanie; Martínez, Raúl. *Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador*

Gómez, Sergio Alejandro. "Comercio Exterior e Inversión Extranjera, Cuba, Economía, Gobierno, Inversión extranjera, Ley de Inversión Extranjera".

Hernández A., Bernardita. *Mapeo de los encadenamientos productivos del clúster minero australiano y chileno*.

Hirschman, Albert. "La estrategia de desarrollo económico", 1958.

Leiva, Juan Carlos; Monge González, Ricardo; Rodríguez Álvarez, Juan Antonio. *El impacto de los encadenamientos hacia atrás entre las empresas multinacionales y las pymes sobre los salarios, el empleo y las exportaciones*.

Martínez García, Yisel. *Los encadenamientos productivos favorecen el desarrollo del turismo en el país*.

Méndez Polanco, Ancizar; Robles Ortiz, Jorge E. *Encadenamientos hacia atrás y hacia adelante en la economía del valle del cauca, año 2004*.

Molina Tarassiouk, Diana J. *Obstáculos y retos actuales para desarrollo de la economía cubana en medio de la globalización*.

Odrizola Guitart, Silvia; Triana Cordoví, Juan. *Estrategia de desarrollo y crecimiento económico en Cuba: dos caras de una misma moneda*.

Pino Arriagada, Osvaldo. *Productive Linages in Regional Economy Analysis Base 1996*.

Secretaría Técnica Asocam. *¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos*.

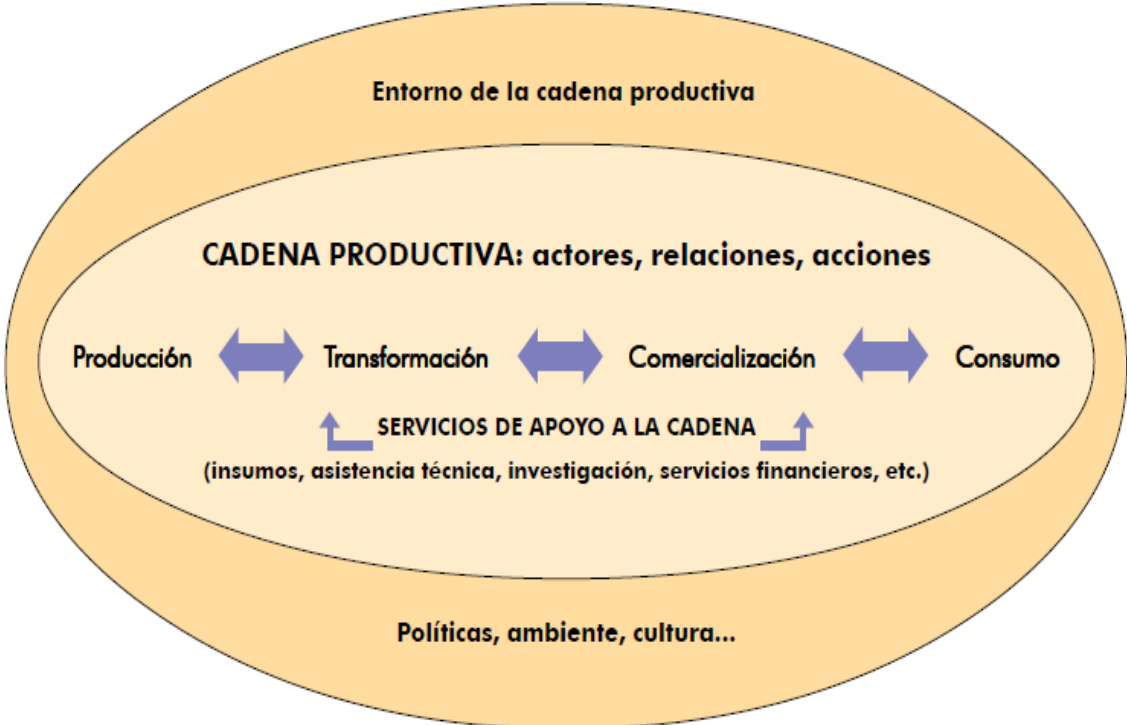
Van Der Heyden, Damien; Camacho, Patricia. *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*.

Vargas Taborda, Libardo Carlos. *Diagnóstico de la cadena de valor de la industria turística en el departamento del Quindío*.

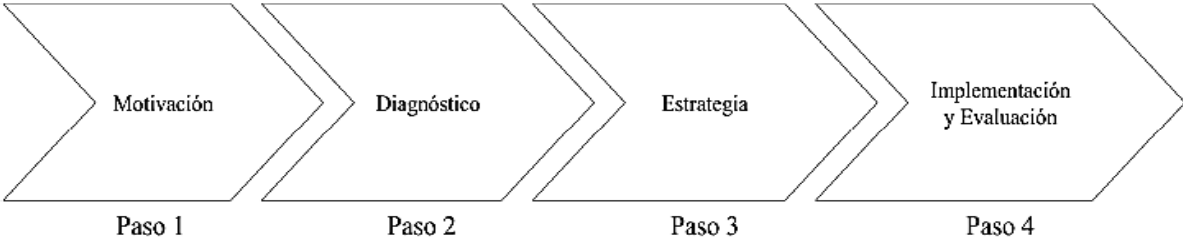
Ventura Dias, Vivianne. *El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México*.

Vidal, Rebeca. *Cómo crear cadenas productivas competitivas y sostenibles*.

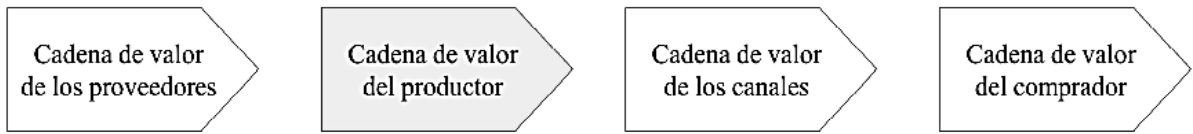
Anexo 1. Modelo general de cadena productiva. CICDA (2004).



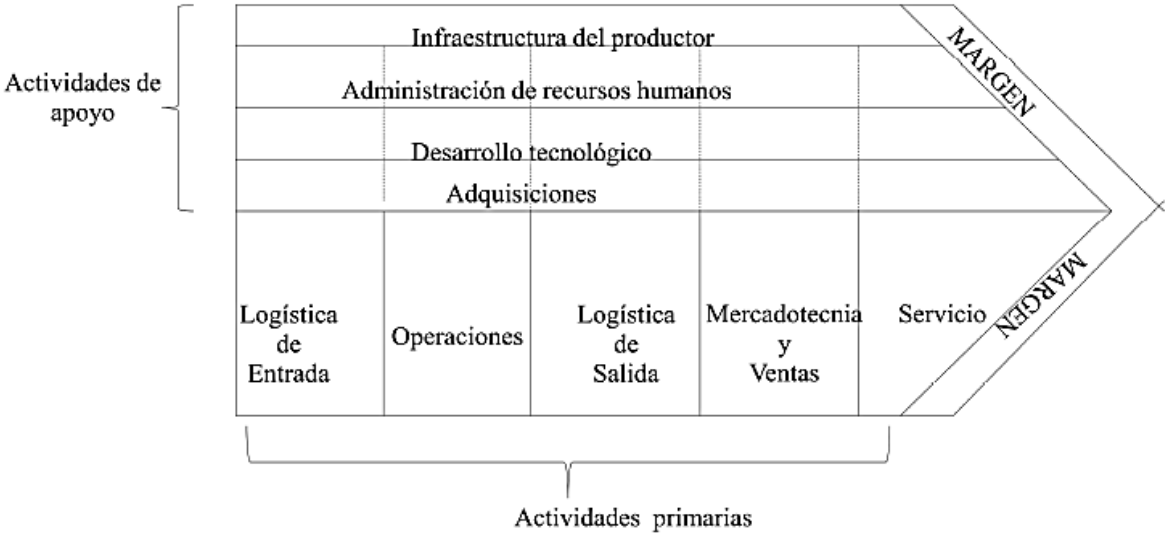
Anexo 2. Fases para el desarrollo de cadenas productivas.



Anexo 3. El sistema de valor planteado por Michael E. Porter.



Anexo 4. La cadena genérica de valor.



Anexo 5. Parámetros para la determinación de los diferentes niveles de inventario.

Nivel de Inventario Corriente Máximo.

$$IC_{\max} = CMD * CMS$$

Dónde:

ICmax: Inventario corriente máximo.

CMD: Consumo medio diario.

CMS: Ciclo medio de suministro.

Nivel de Inventario Corriente.

$$KDI = \frac{\sum_{i=1}^n (CE_i * Q_i)}{\sum_{i=1}^n (Q_i * CE_{\max})}$$

$$IC = KDI * CMD * CMS$$

Dónde:

KDI: Coeficiente de disminución de los inventarios.

CEi: Ciclo de extracción del i-ésimo producto.

Qi: Cantidad del i-ésimo material a extraer.

CEmax: Ciclo de extracción máximo.

n: Cantidad de extracciones o salidas del i-ésimo producto.

IC: Inventario corriente.

Nivel de Inventario Mínimo.

$$I_{\min} = CMD * (D + TPI + TAT)$$

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n [CS_i - CMS]}{n}$$

Dónde:

I_{min} : Inventario mínimo.

TPI : Tiempo de preparación del inventario (días).

TAT : Tiempo de almacenamiento técnico (días).

D : Inventario de seguridad (días).

CSi : Ciclo de Suministro particular en el período.

n : Cantidad de recepciones.

Nivel de Inventario Medio.

$$I_{med} = I_{min} + I_c$$

Dónde:

I_{med} : Inventario medio.

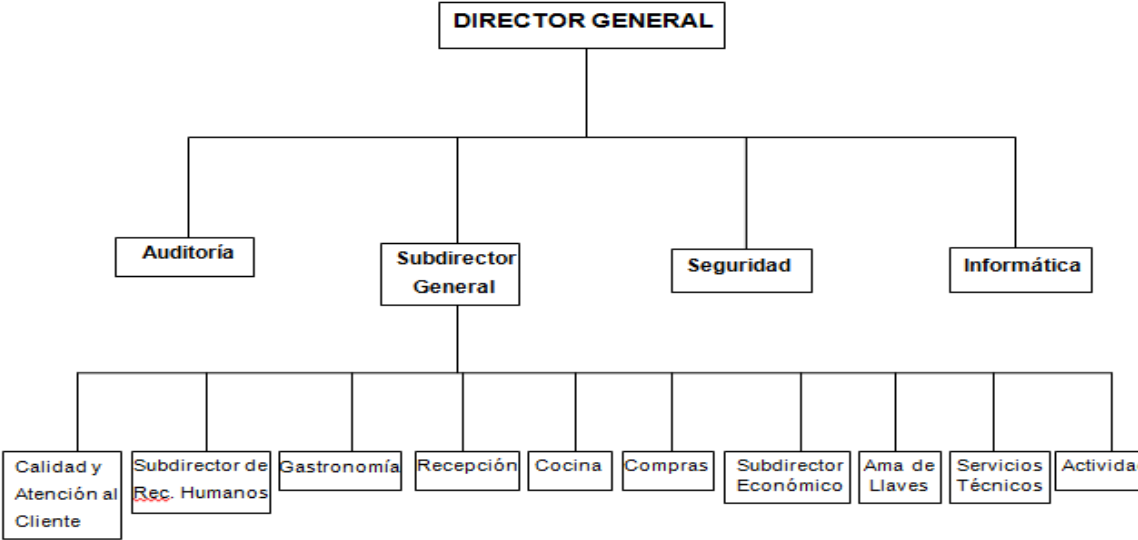
Nivel de Inventario Máximo.

$$I_{max} = IC_{max} + I_{min}$$

Dónde:

I_{max} : Inventario máximo.

Anexo 6. Organigrama del Hotel Villa San Juan.



Anexo 7. Cantidad de trabajadores por secciones.

Sección Sindical	Mujeres	Hombres	Total
Ama de llaves	6	---	6
Recepción	3	---	3
Dirección	1	1	2
Economía	4	2	6
Gastronomía	8	6	14
Cocina	2	9	11
Mantenimiento	---	6	6
Protección	12	---	12
Total	36	18	54

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Hotel Villa San Juan.

Anexo 8. Objeto Social.

Operar, promover y comercializar instalaciones hoteleras y extra-hoteleras propias o de terceros, de distintas modalidades y categorías en Cuba o en el extranjero, pudiendo ejecutarlas agrupándolas bajo distintas marcas que actuaran como nombre comercial.

Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extra-hoteleras, en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Vender, promover y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en sus instalaciones.

Otorgar franquicias para la comercialización de sus productos, servicios y marcas en Cuba y en el extranjero.

Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero-medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros, bajo distintas modalidades y categorías, incluidos hoteles SPA.

Realizar la importación según la nomenclatura aprobada por el MINCEX.

Arrendar locales y espacios en sus instalaciones.

Operar marines, bases náuticas y fluviales, prestar servicios especializados a clientes de naves y embarcaciones deportivas, de recreo, del tipo crucero, en moneda libremente convertible entre los que se encuentran: atraque, trámites de visado y fondeo.

Suministro de agua, electricidad, combustible, lubricantes, piezas y accesorios y servicios de comunicaciones tales como: teléfono, señal de TV, satélite, correo electrónico e internet.

Servicios de fuerza de trabajo en especialidades tales como: patrones, marineros, gastronómicos, de peluquería y barbería, de lavandería y tintorería, de mantenimiento e higienización de naves, embarcaciones y otros.

Reparación y mantenimiento, incluyendo la de equipos y medios navales, de buceo y otros afines.

Protección de embarcaciones y medios en general.

Desarrollar, promover y comercializar actividades turísticas, náuticas y recreativas en general, entre las que se encuentran: buceo en todas sus modalidades, pesca deportiva en todas sus modalidades, vida a bordo, crucerismo, yatismo, actividades de playa y deportivas náuticas y terrestres, paseos y excursiones (safaris, Fast Ferry), clubes náuticos.

Organizar, promover y efectuar torneos, regatas y eventos vinculados a la actividad náutica en moneda libremente convertible.

Arrendar bajo distintas modalidades, instalaciones locales, así como embarcaciones, naves y otros bienes, en moneda libremente convertible.

Prestar servicios de información especializada para la navegación, así como para facilitar la explotación técnica y económica de embarcaciones y otros medios relacionados con la actividad naval, preferentemente para embarcaciones turísticas, de recreo en moneda libremente convertible.

Vender según lo regulado las naves y embarcaciones de su flota, así como piezas, partes y agregados de éstas, en moneda libremente convertible.

Vender y comercializar de forma mayorista y minorista equipos, embarcaciones, mercancías, alimentos, medios e insumos vinculados directa o indirectamente con la actividad náutica, instalando y operando tiendas y ferreterías náuticas en general en moneda libremente convertible.

Fuente: Dpto. de Recursos Humanos del Hotel Villa San Juan.

Anexo 9. Interfaz del software DECISION.

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

Características	Aceptación	EXPERTO	IDENTIFICACION
1- Conocimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	1	Director del Hotel Villa San Juan
2- Competitividad	<input checked="" type="checkbox"/>		
3- Disposición	<input checked="" type="checkbox"/>		
4- Profesionalidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
5- Actualización	<input checked="" type="checkbox"/>		
6- Capacidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
7- Colectivista	<input checked="" type="checkbox"/>		
8- Experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
9- Intuición	<input checked="" type="checkbox"/>		
10- Creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>		

Intervalo de Competencia [0.8 - 1]

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia obtenida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del trabajo en su país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de trabajos en el exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta bibliográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Actualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro Cuestionario

Resultados...

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

Director del Hotel Villa San Juan K = .99 Es Experto

Jefa Dpto. Comercial K = .9245 Es Experto

Jefe de Dpto. compras K = .851 Es Experto

Jefe de RR.HH K = .6615 No es Experto

MSc. Gestión Turística K = .98 Es Experto

Dra. Ciencias Económicas-1 K = 1 Es Experto

Dra. Ciencias Económicas-2 K = 1 Es Experto

Delegado de ISLAZUL K = .99 Es Experto

Jefe Dpto. Economía K = .47 No es Experto

Especialista-A de Almacén K = .537 No es Experto

Jefe de Almacén K = .4985 No es Experto

Gestor de Operaciones-A K = .3995 No es Experto

<Atrás Imprimir...

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Prueba W de Kendall para concordancia de expertos.

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,575
Chi-cuadrado	237,322
gl	59
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

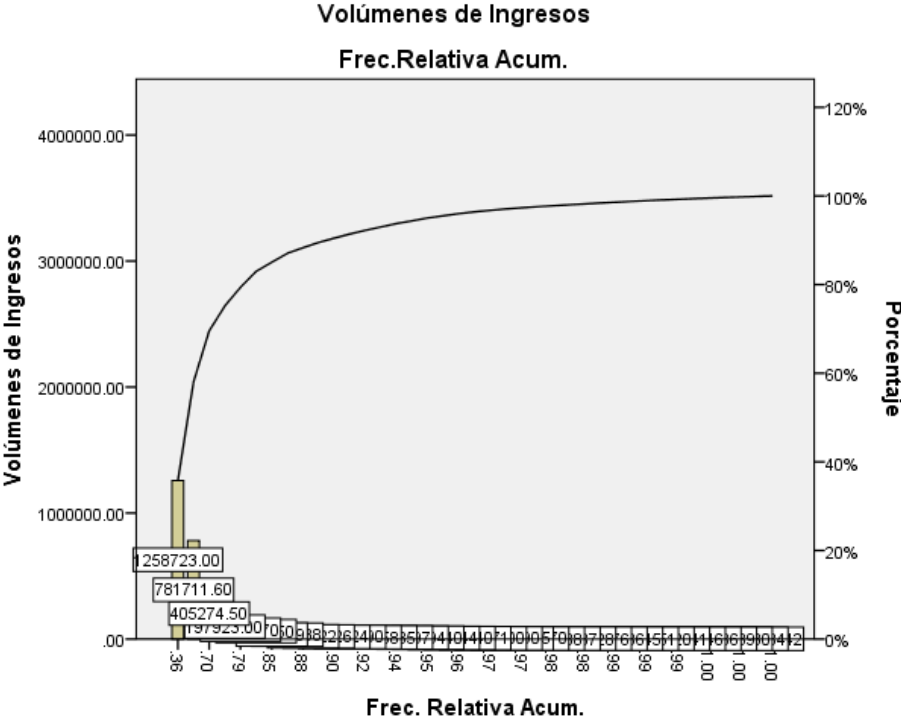
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Análisis de las Agencias Turoperadoras. Diagrama de Pareto.

Agencias Turoperadoras	Ingresos	Frecuencia relativa	Frec. Relativa Acum.	Clasificación
Cubanacán Viajes	1258723	0.357935563	0.357935563	1
Cubatur	781711.6	0.222290672	0.580226234	1
Gaviota Tours	405274.5	0.115245496	0.69547173	1
Havanatur	197923	0.056282185	0.751753915	1
Solways Cuba	148255.7	0.04215859	0.793912505	1
Havanatur UK	126144.5	0.03587096	0.829783465	2
Havanatur París	73125.19	0.020794175	0.85057764	2
Paradiso	70748.38	0.020118295	0.870695935	2
Guamá	44083.22	0.012535683	0.883231618	2
Hola Sun	42133.26	0.011981184	0.895212802	2
Sunwing Vacations	34066.24	0.009687214	0.904900016	2
Havanatur Italia	33237.9	0.009451664	0.91435168	2
Cuba Real Tours	29345.58	0.008344828	0.922696508	2
Thomas Cook AG	27017.85	0.007682905	0.930379413	2
Travel Plan	26163.97	0.007440092	0.937819505	2
Gran Cuba	22379.94	0.00636405	0.944183555	2
Tierra Dorada	21957.4	0.006243895	0.95042745	2
Pegazul	17562.44	0.004994126	0.955421577	3
Press Tours	17232.4	0.004900275	0.960321852	3
Politours	14420.71	0.004100731	0.964422583	3
El Corte Inglés	11478	0.00326393	0.967686514	3
Amistur	10896.9	0.003098687	0.9707852	3
Angalia	9156.15	0.00260368	0.97338888	3
Cuba Deportes	8631.7	0.002454545	0.975843425	3
Havanatur Argentina	7703.88	0.002190706	0.978034132	3
Cuba Incentivos	7232.87	0.002056768	0.9800909	3
Sanchat Tours	7184.28	0.002042951	0.982133851	3
Pratt	6792.76	0.001931617	0.984065467	3
TUI	6684.86	0.001900934	0.985966401	3
Pro Tours	6443.45	0.001832285	0.987798687	3
San Cristóbal	5691.2	0.001618373	0.989417059	3
Tours Mont Royal	5874.51	0.001670499	0.991087559	3
Transnico	5300.41	0.001507246	0.992594805	3
Online Tours	4807.46	0.001367069	0.993961874	3
Sunwing	4750.86	0.001350974	0.995312847	3
Servicio Global	4477.39	0.001273209	0.996586056	3
Viñales Tours	4095.3	0.001164556	0.997750612	3
Brisa Cubana	4091.84	0.001163572	0.998914184	3
Aventoura	3818.42	0.001085821	1.000000006	3

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14. Diagrama de Pareto.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15. Formulaciones empleadas para el cálculo de las razones.

Razones de Actividad:

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} + \text{Efectos por cobrar}}{\text{Promedio de Ventas Diarias}} = \frac{1086508.54}{33924.63} = 32 \text{ días}$$

$$\text{Ciclo de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar} + \text{Efectos por pagar}}{\text{Promedio de Compras}} = \frac{513855.65}{109994.18} = 56 \text{ días}$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{75595.066 + 37797.54}{2} = 56696.303$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación de inventario} &= \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}} \\ &= \frac{1133926.06}{56696.303} = 20 \qquad \frac{120}{20} = 6 \text{ días} \end{aligned}$$

Razones de Liquidez:

$$\text{Razón de liquidez o Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{4235992.2}{1188828.56} = 3.5$$

$$\begin{aligned} \text{Razón de liquidez inmediata} &= \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} \\ &= \frac{4235992.2 - 1266286.94}{1188828.57} = 2.49 \end{aligned}$$

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Efectivo y valores negociables}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{890703.73}{1188828.57} = 0.74$$

Anexo 16. Orden de anotación de datos para los cálculos de la Matriz Kasavana Smith.

- 1: Nombre o descripción (de los productos a evaluar).
- 2: Cantidad de unidades vendidas o número de productos vendidos; al final de esta columna se sumará el total de unidades vendidas.
- 3: Número de presentaciones o veces que salió a la venta cada producto, apareciendo en el menú y en existencia.
- 4: Precio unitario o precio de venta de cada producto analizado.
- 5: Valor de costo o precio de costo de cada producto analizado. Con estos cinco primeros grupos de datos se anotarán en igual número de columnas correspondientes a las tablas para la clasificación de los productos, así como se continuarán efectuando los cálculos necesarios para obtener los datos posteriores:
- 6: Índice de venta (I_v) aplicando la fórmula:

$$I_v = \frac{\text{Cantidad de unidades vendidas de un producto}}{\text{Cantidad total de unidades vendidas}}$$

- 7: Índice de presentación (I_{pr}) que se calcula a través de la fórmula:

$$I_{pr} = \frac{\text{Cantidad de veces que se presenta un producto}}{\text{Cantidad total de presentaciones de los productos}}$$

- 8: Índice de popularidad (I_{pop}) que equivale al grado de aceptación de cada producto.

$$I_{pop} = \frac{I_v}{I_{pr}}$$

Dónde:

I_v : índice de venta.

I_{pr} : índice de presentación.

Una vez calculado este índice por cada plato, se tendrán en cuenta los siguientes parámetros comparativos:

Si el $I_{pop} \geq 1$, se valora como excelente.

Si el $0,7 < I_{pop} < 1$ se valora como aceptable.

Si el $I_{pop} \leq 0,7$ se valora como bajo.

9: Índice de popularidad medio, que constituye un coeficiente aplicable a todos los productos analizados por la fórmula:

$$I_{popM} = \sqrt[n]{I_{pop1} \times I_{pop2} \times I_{pop3} \dots \dots \dots I_{popn}}$$

Dónde:

n= número de productos.

10: Margen bruto de ganancias, que se obtiene al restarle al precio de venta los costos por productos.

11: Margen bruto de ganancias totales, que se obtiene como la \sum Margen bruto de ganancias por producto.

12: Margen bruto de ganancias medio, que se obtiene mediante la fórmula:

$$M_{bg} = \frac{\textit{Sumatoria de los } M_{bg}}{\textit{Cantidad de productos}}$$

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17. Descripción de productos para la matriz Kasavana – Smith.

Código	Productos	Cantidades vendidas	Días en exposición	Precio de venta	Costo
1	ciruela china	105	1	3.5	1.1906
2	fruta bomba	11	4	3.5	0.8393
3	guayaba	43	3	3.5	0.7695
4	limón	91	2	3.5	0.51
5	melón de agua	21	4	3.5	1.65
6	naranja	89	2	3.5	0.4356
7	piña	70	2	3.5	1.0172
8	plátano fruta	32	3	3.5	0.76
9	toronja	79	2	3.5	0.4995
	Familia de productos: Frutas	541	-	31.5	7.6717
10	berenjena	86	3	1.5	0.8501
11	cebolla	92	2	2.05	2.032
12	tomate	89	2	1.8	1.5427
13	habichuela	58	3	1.5	0.9
	Familia de productos: Vegetales	325	-	6.85	5.3248
14	calabaza	87	2	2.5	0.5
15	plátano burro	93	2	2.5	0.7647
16	boniato	69	3	2.5	0.4065
	Familia de productos: Viandas	249	-	7.5	1.6712
	Total	1115	40	45.85	14.6677

Anexo 18. Cálculo de los índices de venta, índice de popularidad y margen bruto de ganancias por productos para la matriz Kasavana – Smith.

Productos	Índice de venta	Índice de presentación	Índice de popularidad	Valoración del Ipop	Margen Bruto de Ganancias
ciruela china	0.0941704	0.025	3.766816143	Excelente	2.3094
fruta bomba	0.00986547	0.1	0.098654709	Bajo	2.6607
guayaba	0.03856502	0.075	0.514200299	Bajo	2.7305
limón	0.08161435	0.05	1.632286996	Excelente	2.99
melón de agua	0.01883408	0.1	0.188340807	Bajo	1.85
naranja	0.07982063	0.05	1.596412556	Excelente	3.0644
piña	0.06278027	0.05	1.255605381	Excelente	2.4828
plátano fruta	0.02869955	0.075	0.382660688	Bajo	2.74
toronja	0.07085202	0.05	1.417040359	Excelente	3.0005
Familia de productos: Frutas			0.06384985		
berenjena	0.07713004	0.075	1.028400598	Excelente	0.6499
cebolla	0.08251121	0.05	1.650224215	Excelente	0.018
tomate	0.07982063	0.05	1.596412556	Excelente	0.2573
habichuela	0.05201794	0.075	0.693572496	Bajo	0.6
Familia de productos: Vegetales			1.879067036		
calabaza	0.07802691	0.05	1.560538117	Excelente	2
plátano burro	0.08340807	0.05	1.668161435	Excelente	1.7353
boniato	0.06188341	0.075	0.825112108	Aceptable	2.0935
Familia de productos: Viandas			2.147956183		
Total			0.257707807		31.1823

Fuente: Elaboración propia.

Ipop medio	0.92
Margen bruto de ganancias	31.1823
Margen bruto de ganancias medio	1.948894

Anexo 19. Clasificación según el consumo.

Código	Descripción	Criterio	Clasificación	Indice Rotación	Valoración	Ahorro
1808000023	calabaza	15.07	A	2.42	Bajo	87.85
1807000105	limon	13.37	A	3.16	Alto	59.65
1808000008	platano burro	10.87	A	3.35	Alto	67.97
1808000012	tomate	9.73	A	7.89	Alto	46.27
1807000235	toronja	9.43	A	3.69	Alto	34.64
1807000175	naranja	9.07	A	2.44	Bajo	45.42
1808000080	cebolla	7.2	A	6.13	Alto	60.66
1807000015	ciruela china	6.83	A	1.4	Bajo	167.97
1808000045	berenjena	6.77	A	3.16	Alto	50.44
1808000026	habichuela	4.6	B	3.7	Bajo	29.39
1807000090	guayaba	4.43	B	3.8	Bajo	24.38
1807000200	piña	4.17	B	4.41	Alto	25.52
1808000060	boniato	3.87	B	3.83	Bajo	11.12
1807000080	fruta bomba	3.23	C	0.39	Bajo	204.36
1807000210	platano fruta	1.93	C	3.48	Alto	11.53
1807000165	melon de agua	1.33	C	2.18	Alto	28.54

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20. Clasificación según el saldo en existencia.

Código	Descripción	Criterio	Clasificación	Índice Rotación	Valoración	Ahorro
1807000080	fruta bomba	373	A	0.39	Bajo	204.36
1807000015	ciruela china	305	A	1.4	Bajo	167.97
1808000028	calabaza	232	A	2.42	Alto	87.85
1807000105	limon	229	A	3.16	Alto	59.65
1808000008	platano burro	221	A	3.35	Alto	67.97
1808000045	berenjena	201	A	3.16	Alto	50.44
1807000175	naranja	166	A	2.44	Alto	45.42
1808000012	tomate	150	A	7.89	Alto	46.27
1808000026	habichuela	136	B	3.7	Bajo	29.39
1808000080	cebolla	118	B	6.13	Alto	60.66
1807000235	toronja	96	B	3.69	Bajo	34.64
1808000060	boniato	76	B	3.83	Bajo	11.12
1807000200	piña	55	C	4.41	Alto	25.52
1807000090	guayaba	50	C	3.8	Alto	24.38
1807000165	melon de agua	35	C	2.18	Bajo	28.54
1807000210	platano fruta	22	C	3.48	Bajo	11.53

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21. Procedimientos aplicados a partir de los cuales se elaboró la matriz para la familia de productos.

Para la elaboración de la matriz Costo de adquisición-Índice de rotación se tuvo en cuenta el valor promedio del costo de los productos analizados obtenidos del departamento de compras del hotel objeto de estudio y del índice de rotación resultante del procesamiento de los movimientos de los productos (Entradas y salidas) en el software *ECOSOFT* confeccionado para el cálculo de las normas máximas y mínimas de inventarios y para el control selectivo de los mismos a partir del Método ABC, utilizando como variables el consumo, el saldo en existencia y la fecha de vencimiento

Código numérico	Productos	UM	Costo de Adquisición (\$)	Índice de Rotación
1	ciruela china	kg	1.1906	1.4
2	fruta bomba	kg	0.8393	0.39
3	guayaba	kg	0.7695	3.8
4	limón	kg	0.51	3.16
5	melón de agua	kg	1.65	2.18
6	naranja	kg	0.4356	2.44
7	piña	kg	1.0172	4.41
8	plátano fruta	kg	0.76	3.48
9	toronja	kg	0.4995	3.69
10	plátano burro	kg	0.7647	3.35
11	tomate	kg	1.5427	7.89
12	habichuela	kg	0.9	3.7
13	calabaza	kg	0.5	2.42
14	berenjena	kg	0.8501	3.16
15	boniato	kg	0.4065	3.83
16	cebolla	kg	2.032	6.13
	Totales		14.6677	55.43
	Valor promedio		0.9167313	3.46438

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22. Clasificaciones ABC de los productos según Consumo y Matriz Costo de Adquisición – Índice de Rotación.

Productos	Clasificación ABC	Clasificación Matriz
	Consumo	Costo-Índice de Rotación
calabaza	A	Poco riesgo
limón	A	Poco riesgo
plátano burro	A	Poco riesgo
tomate	A	Producto estratégico
toronja	A	Producto preferencial
naranja	A	Poco riesgo
cebolla	A	Producto estratégico
ciruela china	A	Alto riesgo
berenjena	A	Poco riesgo
habichuela	B	Producto preferencial
guayaba	B	Producto preferencial
piña	B	Producto estratégico
boniato	B	Producto preferencial
fruta bomba	C	Poco riesgo
plátano fruta	C	Producto preferencial
melón de agua	C	Alto riesgo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 23. Normas de Inventario.

Código	Descripción	Inventario Corriente M	Inventario Máx	Inventario Mín	Inventario Med	Saldo	Importe de Costo	CMD	CMS
1807000015	ciruela china	5.46	14.48	9.02	11.75	305	363.133	6.83	0.8
1807000080	fruta bomba	2.15	6.82	4.67	5.74	373	313.0589	3.23	0.67
1807000090	guayaba	3.32	9.41	6.09	7.75	50	38.475	4.43	0.75
1807000105	limon	10.03	28.41	18.38	23.4	229	116.79	13.37	0.75
1807000165	melon de agua	0.89	2.81	1.92	2.36	35	57.75	1.33	0.67
1807000175	naranja	6.05	19.15	13.1	16.12	166	72.3096	9.07	0.67
1807000200	piña	2.78	8.8	6.02	7.41	55	55.946	4.17	0.67
1807000210	platano fruta	1.29	4.07	2.79	3.43	22	16.72	1.93	0.67
1807000235	toronja	6.29	19.91	13.62	16.76	96	47.952	9.43	0.67
1808000008	platano burro	7.25	22.95	15.7	19.32	221	168.9987	10.87	0.67
1808000012	tomate	7.78	20.63	12.84	16.74	150	231.405	9.73	0.8
1808000026	habichuela	4.6	11.5	6.9	9.2	136	122.4	4.6	1
1808000028	calabaza	11.3	32.02	20.72	26.37	232	116	15.07	0.75
1808000045	berenjena	5.42	14.35	8.94	11.64	201	170.8701	6.77	0.8
1808000060	boniato	2.9	8.22	5.32	6.77	76	30.894	3.87	0.75
1808000080	cebolla	5.4	15.3	9.9	12.6	118	239.776	7.2	0.75

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24. Productos con saldos mayores que el inventario máximo propuesto por el ECOSOFT.

Descripción	Inv. Máximo	Inv. Medio	Saldo
Ciruela china	14.48	11.75	305
Fruta bomba	6.82	5.74	373
Guayaba	9.41	7.75	50
Limón	28.41	23.4	229
Melón de agua	2.81	2.36	35
Naranja	19.15	16.12	166
Piña	8.8	7.41	55
Plátano fruta	4.07	3.43	22
toronja	19.91	16.76	96
Plátano burro	22.95	19.32	221
Tomate	20.63	16.74	150
Habichuela	11.5	9.2	136
Calabaza	32.02	26.37	232
Berenjena	14.35	11.64	201
Boniato	8.22	6.77	76
Cebolla	15.3	12.6	118

Fuente: Elaboración propia.