

EVALUACIÓN POST DEL PROYECTO DE REMODELACIÓN DE HABITACIONES EN EL HOTEL ANCÓN TRINIDAD

Autora: Lic Neidys López Sarmiento

Tutora: MsC. Milagros de la Caridad Mata Varela



**“Año 56 de la Revolución”
Curso: 2013-2014**

Resumen

El presente trabajo titulado “Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad” ha sido realizado en EMPRESTUR SA Trinidad. El objetivo general de la investigación es aplicar el procedimiento Sosa & Mata (2010) para la evaluación post o de resultado de inversiones dirigidas al sector turístico, con vista a perfeccionar el proceso de evaluación a ciclo completo en el sector con un enfoque gerencial y de gestión de proyectos. Se emplearon un conjunto de técnicas y herramientas de gran utilidad, entre las que podemos citar: entrevistas, tormentas de ideas, encuestas, recopilación de datos con visitas a terreno, procesamiento de información, con el empleo de sistemas tales como: EXCEL, SPSS versión 15.0 y otros paquetes de programas; además se utilizaron métodos teóricos tales como el análisis histórico - lógico de la literatura y documentación relacionada con la evaluación de proyectos de inversión, el análisis-síntesis, inducción-deducción y generalización aplicados en las inferencias sobre proyectos de inversión y las diferentes formas de evaluación de proyectos según el momento en que se efectúa la misma, siendo la evaluación post la objeto de estudio según el ciclo de vida del mismo. Como resultados se logra aplicar al sector turístico con miras a su generalización y perfeccionamiento de la toma de decisiones, arribándose a conclusiones y recomendaciones de gran interés e importancia para el Grupo hotelero CUBANACAN SA, UTIT, La UBI, y a EMPRESTUR SA Trinidad.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Generalidades teóricas	4
1.1 Decisiones Financieras de Inversión.....	4
1.1.1 Componentes del proceso inversionista.....	5
1.2 Estudio de Proyecto como Proceso	7
1.2.1. Formulación y Preparación de Proyectos.....	8
1.2.1.1. Fase o Etapa de Promoción, Negociación y Financiamiento	8
1.2.1.2. Inter - Fase o Etapa de Diseño Final	9
1.2.1.3 Fase o Etapa de Inversión o Ejecución	9
1.2.1.4 Fase o Etapa de Operación o Funcionamiento.....	10
1.3. Evaluación de proyectos	10
1.3.1 Tipos de Evaluación.....	11
1.3.1.1 Evaluación Durante	11
1.3.1.2 Evaluación Ex Post	12
1.3.1.2.1 Evaluación Ex post de la fase de inversión o ejecución.....	13
1.3.1.2.2. Evaluación Ex Post de la operación o funcionamiento	14
1.4. Indicadores propuestos para la evaluación Ex Post	14
1.4.2 Técnicas de Dirección Integrada de Proyectos (DIP).	15
1.4.2.1. Estructuras de organización de los Proyectos sobre la base de la dirección integrada.....	15
1.5 Análisis crítico de las metodologías para la Evaluación de Proyectos de Inversión	16
Capítulo II. Procedimiento metodológico para la evaluación post de un proyecto de inversión	18
2.1 Los Sistemas Constructivos hoteleros en Cuba	18
2.1.1 Los Sistemas Constructivos en zona de playa	21
2.2. Procedimiento para la evaluación ex-post en Cuba	23
3.1 Informe de la Evaluación Post o de resultado del proyecto de remodelación de habitaciones del Hotel ANCÓN en la localidad de Trinidad.....	28
3.1.1 Resumen ejecutivo.....	28
3.1.2 Introducción	31
3.1.3 Objetivos	31
3.1.4 Identificación del Proyecto.	37
3.1.5 Localización.	37
3.1.6 Informe de Término del Proyecto	37
3.1.6.1 Resultados del Informe de la Evaluación Ex Post en la etapa de ejecución o de resultado del Proyecto	37
3.1.6.2 Ciclo de vida del proyecto.	41
3.1.6.3 Aplicación de Indicadores de calidad	41
3.1.7 Elaboración del Informe de Evaluación Ex post o Informe Término del Proyecto.....	45
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Bibliografía.....	50

Introducción

El buen uso de los recursos es una de las grandes prioridades de las naciones actuales para garantizar su sostenibilidad y la existencia en el planeta, precisamente, el estudio y evaluación de los proyectos de inversión constituye una de las aristas que da solución al problema de asignación de los recursos escasos, pues proporciona información útil para la elección de la alternativa de inversión más viable.

En Cuba, como en la mayoría de los países de Latinoamérica, numerosos son los proyectos de inversión que han tenido un impacto nulo y a veces negativo en la economía nacional reflejándose consecuentemente en el Producto Interno Bruto (PIB). Las estadísticas sorprenden cuando muestran que algunos períodos de gastos elevados han coincidido con bajas tasas de expansión productiva. Debido a esto es una necesidad de las economías lograr la eficiencia en el proceso inversionista, especialmente a través del seguimiento, monitoreo y evaluación ex post o de impacto en los proyectos de inversión.

Parece que en los últimos tiempos hablar de evaluación está de moda. Y lo cierto es que son grandes los esfuerzos que las organizaciones, el estado y otras entidades realizan para mejorar la gestión, y sobre todo, el impacto que generan los proyectos de desarrollo en las poblaciones, comunidades, pueblos beneficiarios y sobre el ecosistema. En este sentido, y en muchas ocasiones motivados por el aprendizaje de los fracasos, los organismos han invertido tiempo, esfuerzo y recursos en mejorar sus intervenciones y la gestión de las mismas. Es por ello que, hoy en día, la mayoría de las empresas, instituciones, organizaciones no gubernamentales, etc., disponen de sistemas dirigidos a la identificación y la planificación de las mismas.

Pero no ocurre lo mismo en cuanto al seguimiento y a la evaluación ex post. Si bien existe en nuestro país una resolución que norma institucionalmente la formulación y planificación de las intervenciones de forma anticipada no sucede igual para realizar las evaluaciones ex post o de impacto, mucho menos como una práctica generalizada, y menos aún, las experiencias obtenidas son sistematizadas y publicadas de forma tal que puedan servir de aprendizaje al resto.

Lo primero que se debe analizar es, sin lugar a dudas, el por qué no existe una cultura de evaluación ex post. Está claro para todos, que el país no hace seguimiento y mucho menos evaluación de impacto de proyectos de inversión. Sin embargo son muchas las causas que podrían aducirse para no realizar tal ejercicio, que por demás enriquecería los procesos de planeación financiera, en el actual esquema de escasos recursos con los que funciona el estado.

Nuestro país realiza grandes esfuerzos para la actualización del modelo económico que se recogen de manera explícita en los Lineamientos de la Política Económica y

Social del Partido y la Revolución. En el capítulo IV, lineamientos del 116 al 128 se plantea que las inversiones deberán responder a la estrategia de desarrollo del país, erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y la carencia de integralidad al emprender una inversión, así como elevar la exigencia, el monitoreo y control de forma tal que se jerarquice la atención integral al proceso, buscando lograr la eficiencia del mismo.

EMPRESTUR, dentro del sector turístico, juega un papel protagónico en lo que a construcción, reparación y mantenimiento de instalaciones se refiere por el gran desarrollo alcanzado de la industria del ocio en el polo turístico Trinidad, todo esto, demandan por consiguiente, la necesidad de medir la eficacia y la eficiencia del uso de los recursos empleados y verificar si efectivamente las iniciativas de inversión, una vez ejecutadas, cumplieron con los objetivos esperados y la calidad en su cumplimiento. El análisis de todas estas consideraciones y de los estudios realizados sobre inversiones conlleva a plantearnos como Problema Científico de investigación: ¿Cómo realizar la evaluación de resultado, que permitan, tomar acciones correctivas durante el ciclo de vida de las intervenciones?

Para la realización del presente estudio titulado Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad, nos planteamos la siguiente hipótesis: Con la aplicación en EMPRESTUR SA. Trinidad del procedimiento Sosa & Mata (2010) para la evaluación post o de resultado de intervenciones dirigidas a la remodelación de instalaciones turísticas, se logrará un paso al perfeccionamiento del proceso de evaluación en el sector que tribute realmente a la toma de decisiones.

A partir de estos elementos planteamos como objetivo general de este estudio: Evaluar el resultado de intervenciones dirigidas a la remodelación de instalaciones constructivas a través del procedimiento Sosa & Mata (2010), en EMPRESTUR SA. Trinidad con vistas a perfeccionar el proceso de evaluación de inversiones en el sector del turismo.

Objetivos específicos:

1. Analizar el estado de la ciencia respecto a la evaluación financiera de proyectos de inversión.
2. Caracterizar la evaluación de inversiones a través del enfoque de proceso para intervenciones de remodelación en instalaciones turísticas.
3. Aplicar el procedimiento Sosa &, Mata (2010) para la evaluación post o de resultado del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel ANCON en la localidad de Trinidad.

Podemos, entonces, cuestionarnos científicamente en torno al proceso de evaluación de proyectos: ¿Por qué cuesta tanto asumir una cultura evaluativa, de revisión de lo

realizado y compartir los aprendizajes?, ¿Es que no se considera necesario realizar este tipo de evaluación? ¿Son las organizaciones reticentes al cambio, a reconocer errores del pasado y permitir que otras entidades con proyectos similares puedan aprender de los errores y aprovechar sus potencialidades?, o, ¿Será que no se han interiorizado claramente conceptos como evaluación, seguimiento, evaluación ex-post o impacto?

Capítulo I: Generalidades teóricas

1.1 Decisiones Financieras de Inversión.

El primer estudio sistemático sobre la materia, y en el cuál se recogen los modelos de decisión de inversiones más importantes que existían por entonces, fue publicado en 1944 por Erich Schneider en su obra "Teoría de la Inversión".

El término inversión, proviene de invertir, del latín "invertere". Existen distintas definiciones de inversión que han dado prestigiosos economistas a lo largo de los años, entre las que se pueden citar las siguientes:

"La definición más general que se puede dar del acto de invertir es que mediante el mismo tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta, a la que se renuncia, a cambio de la esperanza que se adquiere y cuyo soporte está en el bien invertido. Por tanto, en toda inversión se produce un desembolso de efectivo del que se espera obtener unas cantidades superiores en el futuro." (Massé, 1969).

"La inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa." (Tarragó, 1986: 308).

"La inversión es el proceso por el cuál un sujeto decide vincular recursos financieros líquidos a cambio de la expectativa de obtener unos beneficios también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo que denominaremos vida útil." (Kelety, 1990: 14).

La evaluación de proyectos es un proceso que procura determinar, de la manera más significativa y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de objetivos específicos (UNICEF, 1999).

"La inversión como aportación de tiempo, dinero o esfuerzo para obtener un beneficio futuro. Utilizar el dinero con el propósito de ganar más, obtener ingresos, aumentar el capital o lograr ambas cosas."(Inversión., 2004, p. 169).

"En un sentido amplio inversión, es el flujo de dinero orientada a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos supuestamente rentables. En un sentido estricto, es el gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes. En un sentido algo más amplio la inversión es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que se presumen lucrativos." (Aching, 2006).

"El gasto de recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de obtener ulteriores beneficios económicos y sociales a través de la explotación de nuevos activos fijos." (Ministerio de Economía y Planificación. 2006).

Existen numerosas formas de entender y definir la idea de un proyecto de inversión, sin embargo, hay un consenso bastante generalizado en interpretarlo como una herramienta de carácter socioeconómico que busca la superación de determinadas carencias en un colectivo concreto.

La inversión como proceso es considerada desde los siguientes enfoques; como un proceso cuantitativo porque nos dice cuánto hay que invertir; estructural, porque responde a la pregunta ¿dónde se debe invertir?; cualitativo al mostrar en qué hay que invertir; político al dejar claro quién ha de invertir; temporal al exponer cuándo hay que invertir, y finalmente, eficiente al explicar cómo se debe invertir.

1.1.1 Componentes del proceso inversionista

Dentro del proceso inversionista se destacan e identifican elementos esenciales que lo caracterizan y que se relacionan a continuación: (Ocaña, Torres Eyenebi, 2010a):

- El sujeto de la inversión: es decir la persona que en última instancia tomará la decisión de invertir o no y que tendrá que suministrar los recursos líquidos necesarios.
- El objeto de la inversión: es el bien o conjunto de bienes en los que se va a materializar la inversión. Este suele ser de naturaleza diversa: activos tangibles de larga duración y de corta duración, activos intangibles de larga duración y de corta duración, activos financieros y otros tipos de inversión.
- El Coste de la inversión: también llamada inversión inicial, es el desembolso presente y cierto en el que hay que incurrir para llevar adelante el proceso de inversión.
- El Costo de Oportunidad: es el costo que se asume por la renuncia de una satisfacción presente. También se puede llamar costo de capital o tasa de rendimiento esperado.
- Esperanza de recompensa futura: ésta se mide en forma de flujos de efectivo al que también se le denomina beneficio futuro de la inversión. Esta recompensa está confirmada por la diferencia entre los flujos negativos y positivos que se producen como consecuencia de la explotación del objeto de la inversión; no es más que el rendimiento de la inversión.
- La corriente de pagos: será el conjunto de desembolsos líquidos a los que habrá de hacerse frente a lo largo de la vida útil de la inversión.
- La corriente de cobros: es decir los cobros frutos que el sujeto de la inversión espere obtener del proyecto de inversión y que le resarcirán de los costes.

- El tiempo: este es de vital importancia en los procesos de inversión, a pesar de su carácter pasivo, ya que viene a ser la base sobre la que tienen lugar los acontecimientos. Este elemento se encuentra implícito dentro de los anteriores.

Existen varios tipos de clasificaciones para las inversiones, atendiendo a criterios y puntos de vistas diferentes:

En dependencia de los efectos de la inversión en el tiempo, se puede hablar de inversiones a corto y a largo plazo. Las inversiones a corto plazo son aquellas que comprometen a la empresa durante un corto período de tiempo, generalmente inferior a un año, las inversiones a largo plazo comprometen a la empresa durante un largo período de tiempo. (Santiago, 2003, p.39). Las inversiones en activos fijos son las típicas inversiones a largo plazo que se generan en busca del logro del costo de una oportunidad de capital, es decir, con la posibilidad de ganar un determinado rendimiento en el período a mediano y largo plazo. Representan un poco más de riesgo dentro del mercado. (Catacora, 2003, p. 256).

Atendiendo a la función de las mismas en el seno de la empresa pueden ser (Mailxmail, 2005): de renovación o reemplazo, de expansión, de línea de productos y estratégicas.

Atendiendo a la relación que guardan entre sí las inversiones se pueden clasificar en (Clasificación de las Inversiones 2005): independientes o autónomas, complementarias, acopladas, sustitutivas e incompatibles o mutuamente excluyentes.

Según la materialización de la inversión se encuentran (Luna, 2006): industriales o comerciales, para formación de stocks, de investigación y desarrollo (I+D), financieras y de carácter social.

En función del momento que se realiza: (Capítulo 3 Metodologías de Evaluación Existentes)

- Evaluación ex - antes: Tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para una importante decisión cualitativa: si el proyecto debe o no implementarse. También permite ordenar los proyectos según su eficiencia para alcanzar los objetivos perseguidos. Tanto el análisis costo-beneficio como el análisis costo-efectividad son metodologías aptas para la evaluación ex ante.
- Evaluación durante la ejecución del proyecto: El objetivo de la evaluación durante la ejecución del proyecto es reorientar continuamente el proyecto hacia el logro de sus objetivos. Debe insistirse en el hecho de que, en la evaluación de un proyecto en ejecución lo más importante es que la metodología sea lo suficientemente sencilla, para que los administradores y el líder del proyecto realmente puedan usarla. La experiencia internacional hace evidente el hecho

de que los modelos más sofisticados de evaluación pierden sentido porque no son dominados y, por esa razón, no se utilizan.

- Evaluación ex - post: “Disponer de evaluaciones ex post de proyectos en curso o ya realizados resulta fundamental para mejorar el diseño de los mismos”. La evaluación terminal, es el estudio que se realiza después de que el proyecto ha terminado para así observar si se alcanzaron o no los resultados esperados y los factores que actuaron en el proceso.

Es necesario distinguir la situación de los proyectos que están en curso de aquellos que ya han concluido. Ambos tipos se evalúan buscando obtener elementos de juicio para la adopción de decisiones cualitativas y cuantitativas. En los proyectos en ejecución, lo cualitativo tiene que ver con la decisión de si continuar con el proyecto o no proseguir con él, mientras que en los proyectos terminados lo cualitativo tiene que ver con el uso futuro de la experiencia realizada.

1.2 Estudio de Proyecto como Proceso

Un proyecto de inversión según Ramón Rosales lo define como: “Un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requieren de la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de un país”. (Rosales, 1999:19)

En un proyecto por lo tanto, se distinguen algunos elementos básicos como: el papel importante que tiene el juicio de un experto, combinación de recursos humanos, materiales, financieros, información, etc., reunidos en una organización temporal para lograr un propósito determinado inmerso en el proyecto dentro de las políticas y estrategias del país, empresa, organización o institución que desarrolle el proyecto.

Según indica Gabriel Baca Urbina: “Descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas o una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diversos montos, tecnología y metodologías con diversos enfoques, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, vivienda, etcétera”. (Baca, 2001: 2).

En el estudio de proyectos se pueden distinguir dos etapas, las cuales son utilizadas como instrumentos para la asignación de recursos para una determinada inversión y también, se utilizan como elementos de decisión para determinar si el proyecto se

muestra rentable y debe implementarse, pero que si resulta no rentable debe abandonarse. Según indican los autores Sapag al respecto: “Nuestra opción es que la técnica no debe ser tomada como decisional, sino sólo como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así, será posible rechazar un proyecto rentable o aceptar uno no rentable”. (Sapag y Sapag, 2000: 1)

Podemos afirmar que el proceso de toma de decisiones se realiza a partir del uso de información incompleta y por tanto no debe llevar al administrador a la conclusión de que no se pueden tomar decisiones, todo lo contrario, el proceso de toma de decisiones se desarrolla siguiendo cursos de acción de carácter irrevocable, y se basa en información fragmentada y muchas veces inadecuada. Por tanto, decidir el momento oportuno para invertir o no, manteniendo la situación económica de la empresa en un riesgo irrelevante, no será nunca una decisión a la ligera. El dominio y conocimiento del mercado, así como la utilización adecuada de las técnicas o modelos de análisis al proyecto elaborado, incluyendo la dirección integrada, deberán ser las principales herramientas a utilizar.

Estas grandes etapas asociadas al proceso inversionista son: Formulación y preparación de proyectos y Evaluación de proyectos.

1.2.1. Formulación y Preparación de Proyectos

Esta etapa tiene por objeto definir todas las características que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto y calcular su magnitud. Esta sistematización se traduce en la construcción de un flujo de caja proyectado, que servirá de base para la evaluación del proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto comprende cuatro grandes fases o etapas sucesivas, las cuales son: preinversión, promoción, negociación y financiamiento, inversión o ejecución y operación o funcionamiento.

Preliminar a estas fases se encuentra la etapa de Idea, en donde se identifica la necesidad o problema a resolver para buscar un beneficio en la sociedad. Asimismo se puede encontrar dentro del ciclo y dependiente de la naturaleza del proyecto una interfase entre las etapas de Promoción, negociación y financiamiento y la de Inversión, denominada Diseño Final, (ver Anexo A).

Un proyecto puede apreciarse dentro de un enfoque sistémico en donde el producto de una fase resulta el insumo para la etapa siguiente y así en sucesivamente.

Por intereses propios de la investigación obviaremos la explicación de la fase de preinversión concentrando el análisis en las siguientes.

1.2.1.1. Fase o Etapa de Promoción, Negociación y Financiamiento

Para Ramón Rosales esta etapa comprende: “Todos los aspectos relacionados con la

negociación de los recursos necesarios para realizar el proyecto, en especial, los financieros. Así como, las acciones para promocionar y divulgar el proyecto ante las autoridades y entidades vinculadas al mismo y que en alguna medida son responsables y deben brindar las aprobaciones correspondientes para hacer una realidad el proyecto. El resultado básico de esta fase, es la viabilidad del proyecto y la aprobación del financiamiento. (Rosales, 1999:29). Esta etapa se ubica entre la preinversión y la inversión, es muy importante para la implementación de un proyecto. Dentro del enfoque sistémico esta fase requiere de insumos importantes, que a su vez, fueron productos de la etapa de preinversión: documentos de proyectos con niveles mínimos de perfil aprobados institucionalmente y con viabilidad política, fuentes de financiamiento identificadas, metodologías para negociar y recursos humanos capacitados.

Todos estos insumos sometidos al proceso dan como producto un documento de proyecto con viabilidad política y financiamiento aprobado.

En esta fase se presentan cuatro subprocesos, (ver Anexo B) estos subprocesos son: viabilidad política e institucional, identificación de organismos financieros, elaboración del documento de proyecto y estrategia de negociación.

En esta etapa, el documento tiene todos los elementos requeridos para poder iniciar o concretizar los recursos necesarios para su ejecución.

1.2.1.2. Inter - Fase o Etapa de Diseño Final

No todos los proyectos tienen esta fase, depende de la naturaleza del mismo. Esta Inter-Fase consiste en elaborar el diseño definitivo de ingeniería y arquitectura, ajustar detalles finales previos a la ejecución, tales como disponibilidad y características del terreno o área de influencia, y las bases para la contratación de las obras, diseño y términos de referencias para la operación del proyecto, típicas cuando se aplica la dirección integrada de proyectos.

Tiene los siguientes subprocesos: contratación de firmas consultoras, desarrollo del diseño del proyecto y ajustes finales del diseño, (ver Anexo C).

1.2.1.3 Fase o Etapa de Inversión o Ejecución

En esta etapa se dan todas las acciones tendentes a ejecutar físicamente el proyecto seleccionado y priorizado, tal y como ha sido especificado en el documento producto de la preinversión con la asignación de recursos, a fin de concretar los beneficios netos estimados en la misma.

Los recursos financieros se utilizan para la contratación de mano de obra, compra de maquinaria y equipo, terrenos, construcción de infraestructura e instalación de equipo, etc.; el producto de esta fase, es el proyecto listo para entrar en operación o

funcionamiento, de acuerdo con lo mencionado por Ramón Rosales. “Desde una perspectiva política esta fase es la que más interesa porque es donde el proyecto llega a ser una realidad, además en esta fase se empiezan a lograr algunos objetivos como: generar empleo, compra de insumos y materiales y el uso de los recursos financieros asignados” (Rosales, 1999:32).

En esta etapa se dan cuatro subprocesos, a saber, elaboración del manual de ejecución, proceso de contrataciones, realización del proyecto y recepción, (ver Anexo D)

1.2.1.4 Fase o Etapa de Operación o Funcionamiento

Esta fase consiste en poner en marcha el proyecto y concretar los beneficios netos estimados en el documento de preinversión. En esta etapa los bienes o servicios que se esperan del proyecto se prestan de manera continua y permanente durante la vida útil del proyecto. Asimismo, permite lograr los objetivos intermedios y final del proyecto, es decir, resolver el problema o satisfacer la necesidad, una vez logrado esto el ciclo de vida del proyecto se cierra.

La operación para que se produzca requiere de insumos importantes para la fabricación del bien o la prestación del servicio, conocimientos para gerenciar el proceso de producción, de manejo de recursos humanos, políticas de servicios al cliente y otros.

Además, el proceso en esta fase es mucho más complejo que en las otras, ya que adquiere carácter de permanencia durante la vida útil del proyecto. El producto de esta fase puede ser bienes o servicios que son vitales para el logro de los objetivos del proyecto.

La mayoría de los proyectos en esta fase entran a formar parte de la estructura organizativa permanente de la institución gestora del proyecto, por tal razón, sus costos de funcionamiento y mantenimiento son parte del presupuesto de gasto de dicha institución, es decir, que esta fase se financia con gastos corrientes.

Si se analiza el proceso de esta fase, se encuentran tres sub-procesos, los cuales son: desarrollo o proceso de maduración del proyecto, vida útil del proyecto y función de evaluación, (ver Anexo E).

1.3. Evaluación de proyectos

Se puede definir que “La evaluación de un proyecto consiste en realizar una comparación, de acuerdo con uno o varios patrones o normas previamente establecidas, entre los recursos que se estima puedan ser utilizados por el proyecto y los resultados esperados del mismo, con el propósito de determinar si se adecua o no a los fines y objetivos perseguidos y permita la mejor asignación de los recursos

disponibles”. (Rosales, 1999: 58).

En la evaluación es posible distinguir la medición de rentabilidad del proyecto, cuando ésta se calcula se hace sobre la base de un flujo de caja que se proyecta sobre el fundamento de una serie de supuestos; el análisis cualitativo complementa la evaluación realizada con todos aquellos elementos no cuantificables que podrían incidir en la decisión de realizar o no el proyecto.

1.3.1 Tipos de Evaluación

Los proyectos requieren en varias de sus fases o etapas ser evaluados, estas evaluaciones tienen, por su naturaleza, objetivos diferentes y necesitan de metodologías distintas. Se debe considerar que una evaluación corresponde a una actividad por realizar en un período determinado, dentro de una fase del ciclo del proyecto que se pretende evaluar y parte del establecimiento con claridad, tanto del propósito y alcances como de las interrogantes que la direccionan.

Según Ramón Rosales: “Existen cuatro etapas en donde la evaluación de un proyecto se hace necesaria, a saber:

- a) En la formulación del proyecto, cuando se comparan varias opciones.
- b) En el agente financiador, sea público o privado, con el objeto de decidir si es beneficioso o no aprobar los fondos necesarios para ejecutar el o los proyectos.
- c) En la ejecución del proyecto, para verificar o corregir las actividades que se realizan en ese momento o en el futuro inmediato.
- d) En la etapa de funcionamiento u operación del proyecto, para comprobar si se están cumpliendo o no las previsiones realizadas durante las etapas anteriores”.

(Rosales, 1999: pp 60-61)

Estas cuatro etapas en que se evalúa un proyecto están relacionadas con los tres tipos de evaluación que son: ex antes, durante y ex post

Esta clasificación prácticamente define que estas evaluaciones persiguen distintos objetivos, por lo que la información tiene que ser organizada según las finalidades establecidas y de acuerdo con la etapa del proyecto a que se haga referencia, según se ilustra en el Anexo A.

Por intereses propios de la investigación obviaremos la explicación de la evaluación ex antes concentrando el análisis en las evaluaciones durante y ex post.

1.3.1.1 Evaluación Durante

Este tipo de evaluación es también denominada “sobre la marcha”, se lleva a cabo en la etapa de inversión o de ejecución y tiene como propósito fundamental, asegurar el cumplimiento de los objetivos, y productos principales del proyecto durante la fase de ejecución o inversión inmediatamente después de que ésta termina.

A esta evaluación generalmente se le da mayor importancia, debido a que los resultados de la misma son inmediatos porque se reflejan en modificaciones en el curso de las actividades que se ejecutan y afectan la organización y sus operaciones.

Según los autores Ernesto Cohen y Rolando Franco subrayan: “Su propósito es detectar las dificultades que se dan en la programación, administración, control, calidad, etc., generando información que permita revisar y corregir oportunamente, aumentando así la posibilidad de éxito del proyecto”. (Cohen y Franco, 1998: 109)

En esta evaluación se sistematiza el proceso de control y seguimiento de las actividades según la programación física y financiera, mediante el control físico, el control financiero y el control de calidad, (ver Anexo F).

En la fase de Inversión o Ejecución se puede evaluar el proyecto en dos momentos: cuando se están construyendo las obras, se le llama evaluación durante y una vez que el proyecto terminó de construirse se le denomina evaluación ex post de la ejecución o post. (Rosales Posas, Ramón.2006:pp18-66)

1.3.1.2 Evaluación Ex Post

Cuando la función evaluativa se realiza durante la fase de operación o funcionamiento del proyecto o al final de la vida útil, se le denomina evaluación “Ex Post”.

En términos generales contempla un examen minucioso de los siguientes factores: la eficiencia, la eficacia, los resultados, los efectos y todo el impacto alcanzado por el proyecto en las condiciones de vida de los beneficiarios directos del proyecto.

Hay dos tipos de evaluación ex post, según el momento en que se efectúe:

1. Evaluación Ex post de la fase de inversión o ejecución.
2. Evaluación Ex post de la fase de operación o funcionamiento.

Cada uno de estos dos tipos de evaluación posee sus propios objetivos y particularidades, sin embargo, en términos generales, la evaluación “ex post” contempla un examen minucioso de ciertos factores, entre ellos, la calidad de los bienes o servicios que se producen o se brindan, el alcance de los objetivos, la solución del problema, la satisfacción del grupo meta, el aumento de la producción, etc., todos ligados a las condiciones de vida de los beneficiarios directos que se pretenden alcanzar por medio del proyecto.

Los factores citados se miden a partir de parámetros como la eficiencia, la eficacia¹ los efectos y los impactos.

¹ Eficiencia: logros de objetivos con relación al uso de recursos. Mide la cantidad de recursos utilizados para lograr el objetivo propuesto, es decir, relaciona el grado de aprovechamiento de los recursos del proceso productivo.

Eficacia: buen uso de los recursos. Contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de los objetivos globales, relevancia, pertinencia, validez o utilidad socioeconómica de los resultados.

1.3.1.2.1 Evaluación Ex post de la fase de inversión o ejecución

La evaluación “ex post” de la fase de inversión se realiza al finalizar la etapa de ejecución de las obras y cuando el proyecto está en la fase de funcionamiento u operación; su objetivo, por su proximidad temporal, es similar al de la evaluación “durante” y viene a ser una evaluación final e integral de la fase de ejecución del proyecto. Se considera como una evaluación general del proyecto, que señala las desviaciones, los logros y los problemas surgidos en la ejecución respecto a:

- Lo realizado versus lo programado y reprogramado física y financieramente.
- Los problemas que se presentaron, sus causas y consecuencias.
- Las recomendaciones que se plantearon y si fueron aplicadas.
- La calidad de los materiales utilizados para la realización del proyecto.
- El logro de las metas planteadas.
- El logro de los objetivos inmediatos.

Cualquier recomendación producto de esta evaluación ya no servirá, evidentemente, para introducir correcciones en el proyecto, pues este ya culminó. Las sugerencias que surjan y que sean importantes se convierten en marco de referencia para otros proyectos: son lecciones potenciales que permiten decidir mejor sobre la selección, la formulación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de proyectos similares –o incluso diferentes- en el futuro y, también, para el seguimiento y la evaluación de la ejecución de los que ya se iniciaron.

Los objetivos de la Evaluación Ex post de Término de la ejecución son:

- Compilar, a manera de resumen y conclusión final de todo lo realizado en la ejecución del proyecto.
- Definir recomendaciones para la operación del proyecto.
- Contribuir a mejorar el proceso de inversión institucional.
- Determinar los factores de éxito o fracaso de la ejecución o lecciones aprendidas.

El producto de esta evaluación es el Informe de Término de Proyecto (ITP), este es un documento, en el cual se registran los datos físico-financieros de los proyectos, los desfases respecto al cronograma de la ejecución, los objetivos originalmente establecidos y los resultados alcanzados. Este informe es necesario para efectuar después la evaluación ex post de la operación.

El ITP funcionará como una ficha de recolección de los datos desde el principio de la ejecución hasta la terminación de los desembolsos financieros del proyecto.

La ficha del ITP facilitará, además elaborar indicadores para evaluar la ejecución y el impacto del proyecto.

1.3.1.2.2. Evaluación Ex Post de la operación o funcionamiento

La evaluación ex post de la fase de operación se ubica en la fase de operación o funcionamiento. Se debe analizar la relación causal entre los resultados o productos y los efectos que genera el proyecto, como consecuencia de las actividades que fueron desarrolladas. Lo fundamental es verificar cuáles indicadores de éxito y resultados se alcanzaron y cuáles son sus efectos, siempre con base en los objetivos trazados originalmente o replanteados, (ver Anexo G).

De esta evaluación deben surgir lecciones o experiencias: se identifican los factores que originaron problemas y que no permitieron alcanzar el impacto esperado, así como los elementos que facilitaron las acciones. Los factores identificados sirven para retroalimentar el proceso de proyectos similares que se encuentren en alguna de las siguientes situaciones: en la formulación y la evaluación de la fase de preinversión, en la fase de ejecución o listos para ingresar en ella, y los que están preparados para ingresar o ya se encuentran en la fase de funcionamiento u operación.

Es importante señalar que la totalidad de los impactos sólo es posible medirlos y valorarlos en una etapa de funcionamiento consolidada o bien próxima al término de la vida útil del proyecto. (Rosales Posas, Ramón. 2005:pp. 53-56)

1.4. Indicadores propuestos para la evaluación Ex Post

Para llevar a cabo la evaluación ex post de un proyecto se utilizan un grupo de indicadores. Con ellos, los evaluadores pueden verificar la ejecución del proyecto y de una manera sencilla, permiten valorar el impacto del proyecto y conocer el cumplimiento de sus metas.

El uso de indicadores nos permitirá comparar los proyectos entre sí y evaluar el cumplimiento de las metas de los mismos.

Para evaluar la ejecución y el impacto actual del proyecto, es necesario obtener los datos iniciales del diseño, ejecución y operación del proyecto. Dichos datos son anotados en la ficha del Informe de Término del Proyecto (ITP) y las fichas anuales de seguimiento, con las cuales se puede comparar el estudio ex antes del proyecto con los resultados reales ex post.

Para facilitar la comparación se utiliza un conjunto de indicadores sencillos. Respecto a la ejecución del proyecto, se han determinado dos indicadores: el Indicador de Costos (IC) y el Indicador de Cumplimiento Temporal (ICT) y, sobre el impacto del mismo, se formulan otros tres indicadores: Indicador de Eficiencia (IE), Indicador de Cobertura (ICob) y el Indicador de Déficit (ID), y como otros aspectos a analizar se encuentran los indicadores de Sostenibilidad y Pertinencia del proyecto.

1.4.2 Técnicas de Dirección Integrada de Proyectos (DIP).

La Dirección Integrada de Proyecto es la técnica de dirección a través de la cual se dirigen y coordinan los recursos humanos, financieros y materiales, a lo largo del proceso inversionista, para conseguir los objetivos prefijados de alcance, costos, plazos, calidad y satisfacción de los participantes o partes interesadas en el mismo. En estas indicaciones, al referimos a la DIP, se trata de la técnica de dirección aplicada al proceso inversionista o a alguna de sus fases o actividades.

La Dirección Integrada de Proyecto ha dado lugar a un conjunto de técnicas y disciplinas que, cuando se utilizan adecuadamente, conducen a la obtención de la finalidad de un proyecto, entendido este como la realización de algo que tiene un comienzo y un fin determinado así como un propósito especificado. La dirección "Management" del sistema se realiza a través de un proceso de optimización de todos los recursos de que se dispone para la realización de la intervención.

En nuestro estudio se asumirá la definición dada por el "Project Management Book of Knowledge", que define a la DIP como: El arte de dirigir y controlar los Recursos Humanos y materiales, a lo largo del "Ciclo de Vida del Proyecto", mediante el uso de técnicas Management, para conseguir los objetivos prefijados de Alcance, Costo, Plazo, Calidad y Satisfacción de las Partes Interesadas en el Proyecto.

1.4.2.1. Estructuras de organización de los Proyectos sobre la base de la dirección integrada.

Las estructuras de organización, necesarias para ejercer el "Management", son del todo análogas. Hay que diseñarlas disponiendo los recursos humanos de manera tal que respondan adecuadamente tanto a los estímulos que reciben del entorno exterior como las funciones interiores que debe realizar para el cumplimiento de los fines propuestos. Existen varios factores a considerar para diseñar la estructura de organización del proyecto: forma y tipo de contrato, lugar de ubicación de la obra, plazo de ejecución y tamaño del proyecto.

Para desarrollar las funciones que ha de realizar el Director de Proyecto dentro de la propia estructura de organización del mismo y hacerlo con éxito en la persecución de los objetivos de proyecto, deben establecerse con claridad y dar a conocer a todos los participantes en la ejecución de la inversión: la planificación, la coordinación entre las diferentes partes que en él intervienen, así como los objetivos, el alcance, los costos, el plazo de ejecución, la garantía y control de la calidad en todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

En todos los proyectos, es preciso optimizar todos los recursos para así obtener los objetivos formulados en su comienzo. La única forma de realizar tal optimización es

determinando desde la fase de definición el tiempo preciso para la ejecución total del sistema. El detalle de ambos parámetros, tiempo y coste, se establece mediante la programación inicial del tiempo de ejecución por una parte y a través presupuesto detallado.

Otro elemento importante lo constituye el presupuesto del proyecto, en este sentido para establecer un patrón de comparación que permita el cotejo en cualquier etapa del proyecto, o sea el control del costo, es de vital importancia disponer de una rigurosa y fiable estimación del costo de ejecución, donde debe seguirse la desagregación formulada para cada fase de su ciclo de vida.

Antes de comenzar un proyecto, debe identificarse los estándares de calidad exigibles. Una vez realizado esto puede ajustarse, los recursos y la programación según sea necesario para lograr la calidad deseada.

Una vez que comienza un proyecto, aparecen eventos que son difíciles de prever y que pueden crear nuevos riesgos. Dentro de los más probables y peligrosos se encuentran aquellos que puedan retrasar la tarea, la fase o las fechas de fin de proyecto, aumentar el presupuesto, sobrecargar los recursos o provocar todo esto al unísono.

1.5 Análisis crítico de las metodologías para la Evaluación de Proyectos de Inversión

Variadas son las metodologías y los autores que se han dedicado a la evaluación de proyectos de inversión pero visto desde la óptica de contribuir al desarrollo local podemos decir que coinciden en utilizar los aspectos contenidos en un plan de negocios porque muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes). El mismo recorre todos los aspectos de un proyecto que incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis y estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis de sensibilidad, dirección y gerencia, conclusiones y anexos. Sin embargo teniendo en cuenta que este proceso se pueden realizar antes, durante y después de concluida la inversión por lo que se pueden organizar en dos grupos como evaluación ex antes y ex post, un estudio detallado de estas últimas se encuentra en el Anexos H, I y J.

En la actual estructura empresarial del territorio existen organizaciones, encargadas de realizar los estudios de factibilidad para los proyectos de inversión entre las que

podemos relacionar: el Grupo Empresarial de Diseño e Ingeniería de la Construcción (EDIN), el Ministerio del Turismo (MINTUR), la Unidad Técnica de Inversiones (UTI), así como la Unidad Básica Inmobiliaria (UBI) y el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), según lo establecido a través de la resolución 91/2006. Al respecto podemos comentar que el procedimiento vigente en el país tiene deficiencias concentradas en inconsistencia del documento de formulación de proyectos, pues por general parte de bases pocos sólidas y supuestos optimistas, se omiten requerimientos fundamentales, tales como: microlocalización, valoraciones ambientales, obras inducidas, capital de trabajo y costos de transportación, esenciales en los estudios factibilidad, débil o inexistente análisis de los estudios de mercado, enfoque limitado de la demanda y ausencia de proyección de la misma para la vida útil económica de los proyectos de inversión, determinación inadecuada de la vida útil del proyecto en estudio, no se considera o se subestima la competencia, valoración insuficiente del aseguramiento de las materias primas a importar, cuantificación inadecuada del efecto sustitución de importaciones, elaboración mecánica de la evaluación económica y financiera y subestimación del análisis financiero, tendencia al análisis de los proyectos exclusivamente en divisas y por último la realización limitada del análisis del riesgo sólo teniendo en cuenta variables económicas (Ingresos y Gastos que son modificadas en un 15%), sin basamento científico-económico que justifique esta variación y sin incluir además en el análisis variables ecológicas y sociales de incidencia relevante en los proyectos de inversión. Incorporar como nuevo al factor económico, el "medio ambiente" (el factor ecológico), entendido éste no sólo como límite a respetar, sino como punto de partida, nos debe permitir promover iniciativas y actividades productivas, respetuosas con el medio ambiente en el mundo local (oferta); pero que a su vez, cumpla con el firme objetivo de satisfacer el amplio campo de las nuevas demandas sociales (ámbito cuantitativo) ligadas a la calidad ambiental (ámbito cualitativo).

En el Capítulo XIII de la referente resolución, titulado fase de desactivación de la inversión e inicio de la explotación se aborda en la sección II la evaluación técnica económica final y análisis de post inversión, que contiene los artículos del 203 al 209, en los mismos se explican los objetivos, sujeto que lo elabora y participantes y aspectos a contemplar, sin embargo no refiere como hacerlo, además del no ejercicio de esta práctica en nuestras organizaciones y la publicación de los resultados para garantizar el aprendizaje. Es importante destacar que además es indispensable el monitoreo sistemático de las intervenciones para poder realizar una medición adecuada de la gestión del proceso inversionista y poder dar cumplimiento a los objetivos de esta fase.

Capítulo II. Procedimiento metodológico para la evaluación post de un proyecto de inversión

El presente capítulo incluye la caracterización de los sistemas constructivos empleados en entidades hoteleras en Cuba, la aplicación de técnicas de Dirección Integrada de Proyecto (DIP) para el desarrollo de intervenciones constructivas en Cuba y el procedimiento propuesto para la evaluación ex post durante la etapa de ejecución o también conocido por el término de evaluación post, o de resultado.

El turismo no es una actividad nueva en Cuba. Al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50. En esa época, cuando el desarrollo turístico en la mayor de las Antillas estuvo muy ligado a la presencia de la mafia norteamericana en la Isla, Estados Unidos era el mercado principal, y el juego y la prostitución eran las principales ofertas de la Isla. Este turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo de nuestro producto natural en esa etapa.

Con el triunfo de la Revolución comenzó la política norteamericana de bloqueo y se eliminó el turismo proveniente de Estados Unidos.

A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era entonces fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos.

Desde 1996, cuando se logra por primera vez sobrepasar el millón de visitantes, Cuba se ha propuesto consolidarse como destino mundial y del Caribe.

Para comercializar su producto turístico, se cuenta principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas.

2.1 Los Sistemas Constructivos hoteleros en Cuba.

Existe una práctica bastante generalizada, de considerar historia, fundamentalmente, a los sucesos políticos y militares acontecidos a través de los siglos, sin embargo, el desarrollo económico y la propia civilización está reflejada también en otros hechos, siendo la historia de las construcciones, uno de los principales.

En el siglo XX la Revolución cubana rompió con todos los esquemas constructivos anteriores, iniciándose en el país una nueva era, con el desarrollo de la industria del prefabricado de hormigón, se tipificaron los proyectos, logrando con ello mayor rapidez en los plazos de ejecución de las obras, aumento de la productividad, reducción de los índices de consumo de materiales, etc. También se emprendieron con tecnología de punta y Dirección Integrada de Proyectos los Polos Turísticos, Pedraplenes y Autopistas.

A continuación se realiza una breve descripción de las características más importantes de los sistemas constructivos más comunes y utilizados en hoteles cubanos.

Sistema Abierto Esqueleto (SAE)

Está designado para ser aplicado en un amplio número de programas de uso masivo, con un surtido de series de componentes, convenientemente escalonados. Admite hasta 17 plantas. Utiliza luces de vigas de 6.0 y 7.20 metros y luces de losas de 6.0, 7.20, 8.40 y 9.60 metros. Las vigas pueden presentar voladizos de 0.90, 2.10 o 2.70. Los puntales pueden ser de 3.30, 3.60, 3.90, 4.20 y 4.80 metros, entre niveles de pisos terminados. La cimentación consiste en vasos prefabricados de hormigón empotrados en platos hormigonados "in situ". Cuando hay tímpanos, los cimientos de los mismos se hormigonan "in situ". Las columnas son de uno, dos o tres tramos de longitud y diferente sección. Los pedestales son de cuatro longitudes distintas. Las vigas son compuestas de una sección canal invertida, formadas por dos vigas prefabricadas y una banda superior hormigonada "in situ". Las losas son huecas de tecnología "Spiroll" de 20 y 30 cm de espesor. Cuenta además con vigas de cierre, tímpanos, vigas de escalera y paneles de cierres verticales, horizontales y de esquina. Las cargas de uso admitidas son de hasta 1,500 kg/m², en dependencia de las luces y el número de pisos. Este sistema se fabricaba en el año 1985 en siete plantas, de seis provincias: Ciudad de La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Ciego de Ávila, Granma y Santiago de Cuba, con una capacidad potencial de 52 mil m² de SAE.

Sistema SMAC

Sistema prefabricado de estructura de esqueleto para edificios desde una hasta 18 plantas, que satisface los requerimientos de un gran número de programas. Posee unión rígida viga-columna, sistema porticado que elimina el empleo de tímpanos. Se utilizan módulos de 6.0 y 7.20 metros para las luces de vigas y 6.0, 7.20, 8.40 y 9.60 metros para las luces de losas (cuando usa Doble "T" puede alcanzar hasta 21.80 de luz). Los puntales son de 3.60, 4.20 y 4.80 metros. La cimentación consiste en vasos prefabricados y platos y vigas de cierre hormigonados "in situ". Las columnas son de sección única (0.30 x 0.60 m) y de varias plantas. Las vigas están formadas por dos nervios longitudinales unidos por diafragmas verticales transversalmente y conectados

en su parte superior por una lámina horizontal. Las losas pueden ser Spiroll o Doble "T" pretensadas de sección transversal constante, además cuenta con vigas de borde de sección única y muros cortinas. En el montaje de este sistema es vital el control de los errores planimétricos y trimétricos. Se ha considerado una carga de uso de 200 a 1,500 kg/m². Este sistema cuenta con tres plantas que lo producen en las provincias La Habana y Ciudad de La Habana, con una capacidad potencial de 86 mil m² de edificios SMAC.

Sistema de naves prefabricadas de una planta

Este sistema presenta dos variantes: Solución LC, paneles de pared con losa cajón o Spiroll y cubierta con cualquiera de esos mismos elementos o Siporex y Solución AC, paredes y cubierta de tejas acanaladas de asbesto cemento.

El sistema posibilita el diseño de naves de una o más luces de 12, 18 ó 24 m, con intercolumnios de 6.00 m, juntas de expansión cada 72 m y puntales libres de 3.60, 4.80, 6.0, 7.20, 8.40, 9.60 y 10.80 metros. El esqueleto de la estructura consta de columnas macizas rectangulares armadas y vigas o cerchas postensadas para las cubiertas. Admite la utilización de puentes-grúas de 5, 10 y 20 toneladas y transporte subcolgado de hasta 3 toneladas.

La cimentación es aislada y consta de plato y vaso de hormigón armado monolítico. Se han desarrollado para este sistema entrepisos con cargas de uso de 500 y 800 kg/cm², para puntales de 3.60 y 5.40 metros. También es posible una nave adosada o aislada con doble columna y transporte subcolgado y con puntal de 6 metros. Existen 20 plantas, con una capacidad potencial de un millón sesenta y dos mil m² de naves de este Sistema, distribuidas en todas las provincias menos Villa Clara y Holguín.

Sistema de ollosas izadas (lift Slab)

Sistema de prefabricación a pie de obra, que no tiene limitaciones en cuanto al número de pisos, pues sólo está restringido por la capacidad de carga de la grúa de izaje de las columnas, tampoco se limita el crecimiento de la red modular en planta, ya que las luces entre columnas sólo están limitadas por la capacidad de izaje de los gatos. En las obras ejecutadas en Cuba se ha adoptado un espaciamiento entre columnas de 9.35 x 11 metros, con puntales de 3.60 y un módulo de 1.80 metros. Se construyen sobre el terreno de forma acumulativa las losas en el piso, que después de erigidas las columnas, son izadas por gatos hidráulicos y ubicadas en la parte superior de las columnas. El trabajo simultáneo de los gatos se controla desde una consola para evitar desniveles que afecten la estructura. La cimentación es aislada de hormigón armado "in situ", admite cargas de uso de 200 hasta 800 kg/m² y cargas laterales de 200 kg/m². No existen inversiones para esta técnica en plantas de prefabricado, pero se cuenta con 16 gatos de 80 toneladas de capacidad.

Moldes deslizantes

Técnica de hormigón monolítico que se caracteriza por el hormigonado continuo de los muros de carga por moldes deslizantes que se elevan por gatos hidráulicos trepadores que ascienden a 15-30 cm por hora. Permite construir elementos y edificaciones altas con muros de más de 10 cm de espesor. En Cuba se ha utilizado en la construcción de viviendas, hoteles, silos, torres de elevadores y otros objetos especiales.

2.1.1 Los Sistemas Constructivos en zona de playa

Instalaciones turísticas y hoteles

Cuba hasta el año 1959 combinaba las tres "eses" como principales atractivos turísticos, *Sun, Sand, and Sea* [sol, arena y mar] a los que se había añadido en la década de los cincuenta una cuarta "ese" *Sex*. En marzo de 1959 el Gobierno Revolucionario dictó la Ley número 270, que declaró el carácter público de todas las playas y costas del territorio nacional, hasta entonces las mejores propiedades privadas de la burguesía y de capitalistas nacionales y foráneos.

Inmediatamente se acometió un plan de construcciones turísticas en todo el país, entre 1959 y 1961 se ejecutaron 140 Centros de Desarrollo Turístico, diseminados en el país. En 35 playas se construyó como mínimo un edificio central con oficinas, salas de reunión, vestuarios, restaurantes, cabañas para temporadistas y áreas de juego. En Varadero se construyeron 15 edificios con 400 apartamentos, 24 cabañas, 168 casas y un edificio social con 8 mil taquillas para visitantes de un día.

En los primeros diez años se construyeron muy pocos hoteles, el Versailles en Santiago de Cuba, pues dicha ciudad, la segunda de Cuba, sólo tenía muy pocas instalaciones hoteleras y éstas eran anticuadas; el Bitirí en Mayarí, los Caneyes en Santa Clara y como Centros Turísticos: Guamá en la Ciénaga de Zapata y un grupo de cabañas en la Gran Piedra.

Estas obras se concibieron como "únicas" y se construyeron con materiales convencionales. Algunas de ellas emplearon construcciones rústicas imitando las tradicionales construcciones de nuestros aborígenes.

A inicios de los años setenta se habían construido plantas de prefabricado "Girón" a lo largo del país, dejando disponibles capacidades en plantas, equipos para el montaje y personal calificado, que podían emplearse en la construcción de otras edificaciones sociales, entre ellas los hoteles, para turismo nacional e internacional. La nueva División Político Administrativa aplicada, creó siete nuevas provincias, que requerían de este tipo de instalaciones para el incremento de visitantes que exigían sus nuevas funciones.

Entre 1975 y 1981 se terminaron cerca de 29 hoteles con unas 4 mil habitaciones, distribuidos por provincias, a continuación caracterizaremos algunos de los más representativos:

Motel Versailles, en Santiago de Cuba. La obra comenzó en el mes de julio de 1959. Se ubicó en el Reparto Versailles, sobre la carretera que conduce de Santiago de Cuba al Aeropuerto Antonio Maceo y fue proyectado en completa armonía con el entorno, con amplio uso de las maderas y los techos de tejas de barro, contando con 68 cabañas y 4 suites, piscina y cabaret. El hotel se inauguró el 26 de diciembre de 1961 y categoría tres estrellas.

Centro Turístico "Guamá", el proyecto y la ejecución se le encargó desde mediados del año 1960 al arquitecto Mario Girona Fernández, quien proyectó un pueblo palafito como los de nuestros aborígenes taínos, en la laguna del Tesoro, una de las mayores del país y en donde existían algunos pequeños cayuelos que se prestaban para ello.

También se construyeron con la misma tecnología el edificio de Dirección y Administración del Parque Nacional Ciénaga de Zapata, próximo al Central Australia y además un restaurante y la edificación del peaje en la carretera hacia Guamá y Playa Larga.

Las edificaciones se realizaron todas con maderas duras y preciosas con techo de guano. El Centro ocupó 10 cayuelos que se comunicaron entre sí por puentes hechos también de madera. Dentro de los cayos se transita por pasadizos del mismo material dado lo húmedo y fangoso del terreno. En el mayor de los cayos se construyeron caneyes para la carpeta y la administración, así como los alojamientos y comedores de empleados y constructores y una carpintería. Desde ese cayo se comunica con otro pequeño donde se ubicó el restaurante con un mirador que circunda su nivel superior, y además sus servicios. En otro cayo se situó la piscina y el "snack bar".

Hotel Arena Real en Cayo Coco, este hotel se terminó en 1999, con Categoría "5 Estrellas" y tiene la peculiaridad que sus habitaciones están divididas en cabañas de 4 a 8 habitaciones y no más de dos plantas en cada una. La construcción de las cabañas, directamente sobre las dunas de Cayo Coco, respetó a éstas, hasta el punto que las excavaciones para los cimientos se hicieron a mano, para no alterar el entorno que constituye uno de los detalles más apreciados por los turistas. Las cabañas, con muros de carga de bloques de hormigón, tienen techo a dos aguas de tejas de barro, entresijos de viguetas y bovedillas. La terminación interior es con yeso directamente sobre los bloques y por fuera tienen un resano rayado que semeja madera, todo con materiales nacionales.

Hotel Club Ancón

Apenas una docena de kilómetros separan al centro histórico de Trinidad, una de las primeras siete villas fundadas por los españoles, del hotel Club Ancón en las playas de la Península de Ancón, bañadas por las aguas del Mar Caribe. Situado en un lugar de singular belleza, su cercanía al macizo montañoso del Escambray permite a los visitantes el disfrute de la combinación del mar y las alturas, con opciones para el inmersionismo gracias a sus fondos marinos. La instalación hotelera cuenta con 279 habitaciones, dividido en dos bloques constructivos, el Standard y el tropical, el primero posee 208 habitaciones y el segundo con 71, todas confortables y dotadas del mobiliario y accesorios prácticos y modernos, capaces de satisfacer exigentes demandas.

2.2. Procedimiento para la evaluación ex-post en Cuba

El ciclo de proyectos no termina cuando la intervención ha sido ejecutada, queda todavía una etapa adicional que a su vez es la final, la de operación y mantenimiento. Esta fase tiene lugar una vez que se ha terminado la inversión, la evaluación que se realiza en este momento se conoce en la literatura especializada como evaluación ex post, ambas etapas (ejecución y operación) tienen como gran objetivo conocer los impactos y resultados frente a los programados, generar conclusiones y correcciones para programas o proyectos nuevos.

Por lo cual haciendo un análisis de las diferentes metodologías para realizar la evaluación ex post hemos seleccionado el procedimiento Mata (2010) el mismo se basa en la observación del proceso de ejecución física de los proyectos y de los costos en los que se ha incurrido en cada una de las etapas del ciclo de los mismos. En la revisión minuciosa de la información presentada en la evaluación ex antes, especialmente en los diferentes módulos para definir la alternativa de solución; y principalmente la información contenida en el módulo de programación, se sientan las pautas para el seguimiento futuro del proyecto, desde el punto de vista presupuestal, financiero y físico. Se puede identificar, además, como inconveniente o limitante la falta de información de la etapa de preinversión y de la evaluación ex antes.

Se pretende por tanto establecer un instrumento o procedimiento para la recolección de valiosa información que existe con la ejecución de programas y proyectos de inversión, que no ha sido sistematizada ni socializada. Información importante para una juiciosa evaluación en las diferentes etapas de un proyecto, además de constituir un material útil para la identificación y selección de proyectos pilotos.

A continuación se procede a presentar el diseño del procedimiento metodológico para la evaluación ex post de un proyecto de inversión en la etapa de ejecución.

El procedimiento comprende el análisis del ciclo de vida de un proyecto mediante la verificación de algunos de los siguientes pasos:

- El problema o necesidad identificada.
- El proyecto como solución al problema (pertinencia).
- Objetivos del proyecto (porcentaje de cumplimiento de objetivos).
- Dimensionamiento del proyecto (adecuado, sobre o sub dimensionado).
- Localización (análisis ex-antes y ex-post adecuada y cumplida).
- Aspectos técnicos (análisis ex-antes y ex-post cumplimiento de especificaciones).
- Aspectos ambientales (análisis ex-antes y ex-post balance ambiental ex-post).
- Aspectos institucionales (capacidad para la ejecución y para la operación ex-antes y ex-post).
- Costo de inversión (índice de costos, indicador diseñado para ello).
- Tarifas o precios (fijación, viabilidad, actualización y cumplimiento).
- Esfuerzos de financiación adicionales.
- Desembolsos (grado de cumplimiento según cronograma y análisis de factores).
- Ejecución (índice de cumplimiento temporal).
- Sostenibilidad (análisis integral sobre condiciones de continuidad y expansión).
- Participación comunitaria (análisis transversal).

Antes de diligenciar el procedimiento propuesto, se requiere contar con la información base, particularmente la evaluación ex-antes del proyecto así como los informes de seguimientos realizados, registros y estados de contratación, información sobre productos y resultados, recolección de información por visitas a terreno, entrevista con los diferentes actores sociales relacionados con el proyecto donde se necesita el diálogo informal y desprevenido, procesamiento, estimación y análisis de indicadores de evaluación ex-antes y ex-post, entre otros.

A continuación se procede a detallar cada uno de los pasos que conforman el mismo.

Paso 1: Resumen Ejecutivo, comprende la información general del proyecto, estudio de mercado y legal así como los datos financieros donde los puntos principales a abordar en este acápite son: definición del proyecto, demanda y oferta del proyecto, aspectos de operación y funcionamiento y Análisis de costos y temporalidad.

Paso 2: Identificación y clasificación del proyecto, se recolectará la información de las instituciones que participan en cada proceso del proyecto: Nombre del proyecto, Entidad(es) responsable(s), Entidad(es) ejecutiva(s) y Sector.

Paso 3: Localización del proyecto, se recopilará los datos relacionados con el proyecto con el fin de conocer los antecedentes relacionados con el origen y su ubicación geográfica teniendo en cuenta: Región, Departamento, Provincia y Municipio.

Paso 4: Cálculo de Indicadores de resultados, El uso de indicadores nos permitirá comparar los proyectos entre sí y evaluar el cumplimiento de las metas de los mismos. Para evaluar la ejecución y el impacto actual del proyecto, es necesario obtener los datos iniciales del diseño, ejecución y operación del proyecto. Dichos datos son anotados en la ficha del Informe de Término del Proyecto (ITP) y las fichas anuales de seguimiento.

Para facilitar la comparación se utiliza un conjunto de indicadores sencillos. Respecto a la ejecución del proyecto, se han determinado tres indicadores: el Indicador de Costos (IC), el Indicador de Cumplimiento Temporal (ICT) e Indicadores de calidad. El indicador de costos (IC) permite determinar la diferencia porcentual entre la financiación total solicitada al inicio del proyecto y los desembolsos realizados durante la ejecución del mismo.

	Previstos	Reales
Costos de Estudio	XXX	XXX
Costos de Inversión	XXX	XXX
Costos Totales	A	B

$$IC = \left[\frac{B}{A} \right] - 1$$

Interpretación: El valor IC = 0 significa que los costos de la ejecución del proyecto son iguales a lo previsto; si IC > 0 (signo positivo significa un sobre costo); y si IC < 0 (signo negativo) un subcosto.

Por su parte el Indicador de cumplimiento Temporal (ICT), trata de establecer la diferencia porcentual entre el plazo proyectado inicialmente para la ejecución del proyecto y el tiempo que finalmente se empleó.

$$ICT = \left[\frac{B}{A} \right] - 1$$

donde:

A: Tiempo estimado

B: Tiempo real, si: ICT > 0: Significa que la ejecución del proyecto demoró con relación a lo planificado, ICT= 0: Significa que el proyecto se realizó en el tiempo que había sido planificado y si ICT< 0: Significa que el proyecto se ejecutó en un tiempo menor al planificado, situación que ocurre muy pocas veces.

El indicador de costos también contempla la desviación de la ficha de costo, según se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Indicador de los gastos de operación. Fuente [Elaboración propia].			
	Estimado	Real	Diferencia
Producto A			
Superficie (ha)			
Rendimiento (T/ha)			
Precio de Venta			
Ingreso			
Producto B			
.			
.			
.			
Producto N			

Los indicadores de calidad dependen en número y tipología del contexto de intervención que estemos tratando y a partir de las normas de calidad existentes para el sector de actividad objeto de estudio.

El indicador de Eficiencia (IE) resulta la comparación porcentual entre el valor actual neto antes (VAN ex antes) y el valor actual neto después (VAN ex post) de la ejecución del proyecto, aunque este índice puede ser trabajado a partir de varias variables de rentabilidad como son los flujos de caja, el índice de rentabilidad, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión.

$$IE = \left[\frac{VAN_{\text{expost}}}{VAN_{\text{exantes}}} \right] - 1$$

Indicadores de Cobertura (ICob) y déficit (ID), el primero permite comparar el número de personas beneficiadas establecidas ex antes (año 0) y el número de personas beneficiadas realmente ex post (año n), durante toda la vida del proyecto, el segundo compara el porcentaje de personas que carecen del servicio (déficit), con el número de beneficiarios cubierto realmente por el proyecto. En otras palabras, el indicador muestra el aporte que hizo el proyecto para reducir el déficit.

$$ICob = \sum_{i=0}^n \frac{\text{Beneficiarios año } i}{\text{Beneficiarios año } 0}$$

$$ID = \frac{\text{Déficit}}{\text{Número total de beneficiarios con el proyecto}}$$

Sostenibilidad del proyecto. La sostenibilidad del proyecto implica los recursos financieros y de recurso humano necesarios para la debida operación del mismo hasta el agotamiento de su vida útil.

Con el análisis de la información de la formulación presupuestaria se verificará la disponibilidad de los recursos presupuestarios suficientes para la debida operación y mantenimiento del nuevo proyecto y si lo formulado en el presupuesto de la unidad usuaria es lo adecuado para la sostenibilidad de la inversión realizada.

Pertinencia del proyecto. Se determinará la pertinencia o contribución del proyecto a la solución de los problemas, mediante un análisis del problema planteado en la formulación del proyecto y si los resultados operativos obtenidos fueron útiles. Así como, con la información obtenida de la entrevistas o encuestas efectuadas a los beneficiarios se analizará si se resolvieron o no los inconvenientes causados a ellos.

Y por último, pero no menos importante, las Conclusiones y Recomendaciones.

Paso 5 Conclusiones y Recomendaciones, las mismas deben mostrar el cumplimiento de la evaluación en forma objetiva y concreta. Además como sabemos, la evaluación ex-post en general sirve como un sistema de retroalimentación de información para la ejecución de proyectos futuros, es por esta razón que es necesario emitir recomendaciones y observaciones acerca de la forma de ejecución del proyecto, y los resultados del mismo. Es de suma importancia indicar en este punto los resultados tanto positivos o esperados como los negativos o no esperados.

Paso 6 Elaboración del Informe de Evaluación Ex post en la etapa de ejecución o de resultado: con los corolarios de la investigación se procede a elaborar el informe de evaluación de resultado, el cual es un documento que consta de los siguientes apartados:

- Resumen ejecutivo,
- Introducción,
- Objetivos,
- Resultados del informe técnico del proyecto,
- Análisis de la ejecución,
- Sostenibilidad y pertinencia del proyecto,
- Conclusiones, y
- Recomendaciones.

Capítulo III. Aplicación de la Evaluación Post o de resultado del proyecto de remodelación de habitaciones del Hotel ANCÓN en la localidad de Trinidad

3.1 Informe de la Evaluación Post o de resultado del proyecto de remodelación de habitaciones del Hotel ANCÓN en la localidad de Trinidad.

3.1.1 Resumen ejecutivo

La evaluación Post o de resultado del proyecto denominado "Remodelación de habitaciones del Hotel ANCÓN en la localidad de Trinidad.", contempló un examen de un conjunto de factores esenciales para medir y evaluar la ejecución dentro del proceso inversionista tales como costos, temporalidad, calidad, sostenibilidad y pertinencia.

La evaluación de resultado se realiza al término de la inversión o ejecución y tiene como objetivo principal asegurar el cumplimiento de los objetivos, y productos principales inmediatamente después de que ésta termina, es considerada además, de una importancia relevante dentro del ciclo de vida de un proyecto, pues en la misma se acometen obras con un alto valor agregado y donde los costos se elevan considerablemente.

El proyecto en estudio está micro localizado en la península ANCÓN zona de playa, muy próximo a la Villa histórica de Trinidad. Inicia su ejecución el 25 de Junio del año 2012 y su fecha de terminación fue el 25 de diciembre del propio año, o sea actualmente el proyecto lleva de funcionamiento solo 10 meses.

Antecedentes del Hotel

Este hotel abrió por primera vez en el año 1986, pero tuvo muchos fallos en el sistema hidráulico por lo que tuvo que cerrar inmediatamente y se hizo una reapertura en el año 1987 el 15 de octubre y esta es la fecha que se considera como fundación del mismo, inicia su operación con turismo nacional fundamentalmente, aunque también operó con algunas agencias extranjeras como la agencia PEGASUS de origen austriaco y la Optional Reisen de Alemania. En el año 1994 cuando comienza el turismo internacional en Cuba pasa a manos de la cadena Gran Caribe. La categoría del hotel es tres estrellas y está dentro de la modalidad Club Amigo. La instalación hotelera cuenta con un total de 279 habitaciones, dividido en 2 bloques constructivos, el Standard y el tropical, el primero posee 208 habitaciones, 35 de ellas son especiales por ser más amplias, el segundo bloque posee 71 habitaciones confortables y modernas, tiene además 4 bares, 4 restaurantes, de estos 1 ofrece servicio buffet y los otros 3 están especializados en comida criolla, italiana y mariscos, el Snack Bar que ofrece servicio de comida y bebidas está abierto las 24 horas. Cuenta también con un programa diario de animación con una gran diversidad de actividades y para los que disfruten el baile, la discoteca ofrece música diversa y variada.

El hotel posee además una sala de juegos, servicio de deportes náuticos no motorizados, servicios médicos, cambio de moneda, y servicio de Internet.

Necesidad de la inversión:

Con el paso de los años las habitaciones del Hotel han tenido un alto grado de deterioro que atenta contra su comercialización por lo que se considera indispensable realizar un grupo de acciones e intervenciones necesarias para lograr que esta instalación cuente con una adecuada imagen garantizando los estándares físicos y de servicios establecidos por el manual de explotación para la marca comercial Club Amigo en que opera.

- El proyecto de forma ex antes

El proyecto acota en detalles las acciones necesarias para 208 Habitaciones, todas pertenecientes al bloque central del Hotel Club Amigo ANCÓN, con categoría 3 estrellas.

Como antecedente se cuenta con la tarea técnica emitida por el grupo CUBANACAN a la empresa a Inmobiliaria del turismo y se ha ejecutado preliminarmente un levantamiento arquitectónico en los seis niveles del bloque así como una valoración de su estado técnico constructivo que fundamenta los criterios y decisiones de este programa.

El alcance de la tarea técnica o diseño técnico se relaciona en el Anexo K.

Descripción del proyecto

El bloque central cuenta con 6 niveles que se encuentran directamente sobre la duna de la playa y que se comunican a través de escaleras, pasillos y conductos con el resto de la instalación. La tipología constructiva de la instalación se corresponde con una estructura tipo Girón que comprende pórticos y losas de entrepiso y cubierta que fue adecuada convenientemente a la expresión arquitectónica del inmueble.

La zona de alojamiento está a su vez estructurada por niveles y en tres zonas horizontales que se encuentran bien definidas por la presencia de las escaleras y la expresión del bloque lo que pretendemos aprovechar para escalar la intervención de manera que se pueda realizar sin que salga de servicio en su totalidad, ver Anexo L.

La situación técnico constructiva de esta parte del inmueble no garantiza un estándar físico compatible con los requerimientos de explotación de la marca, de ahí que se determine realizar la remodelación total de las habitaciones con un programa detallado de las áreas útiles existentes, consideraciones generales, por tipos de habitación, incluyendo dos para discapacitados, local para camareras, circulaciones, habitación prototipo, electro energética, hidrosanitaria, clima y estrategia de la intervención.

El Diseño inicial de este proyecto se previó para 208 habitaciones en tres etapas de acuerdo a la disposición de los patinejos y escaleras, siempre con la concepción de no afectar la explotación de la instalación y por un valor total que se muestra en la Tabla 3.1:

1ra Etapa: 76 habitaciones que abarcan todos los tipos, suite, triple, dobles con balcón y sin balcón y que corresponden a la fachada principal del hotel. Con un valor total de 1626.40 MMT, de ello 866.40 CUC, distribuido el financiamiento entre la inmobiliaria con una participación del 84% de la moneda total y de ello el 49,7% en CUC, el resto corre a cargo del hotelero.

2da Etapa: 67 Habitaciones (Suite, triple, dobles con balcón y sin balcón). Con un valor total de 1433.80 MMT, de ello 763.8 CUC distribuido el financiamiento entre la inmobiliaria con una participación del 84% de la moneda total y de ello el 49,7% en CUC, el resto corre a cargo del hotelero.

3ra Etapa: 65 Habitaciones (todas dobles). Con un valor total de 1391.0 MMT, de ello 741.0 CUC y con esquema de financiamiento igual que en la etapas anteriores.

Tabla 3.1 Valor de la Remodelación total y por tipo de moneda. **Fuente**
[Elaboración propia].

VALOR TOTAL PARA 208 HABITACIONES		INDICE DE CONSTRUCCIÓN PARA LA INMOBILIARIA		INDICE DE CONSTRUCCIÓN PARA EL HOTELERO	
MMT	CUC	MMT	CUC	MMT	CUC
4451.2	2371.2	3723.2	1851.2	728.0	520.0

El proyecto deberá cumplir las normas y los reglamentos de la construcción establecidos por la legislación cubana vigentes.

En particular con todas las especificaciones relacionadas con:

- Las normas cubanas en general.
- La NC-45: 1999 correspondientes a las bases de diseños de turismo.
- Las Normas NC126 Y 127 Requisitos para la categorización de establecimientos turísticos.
- Los requisitos pedidos por los organismos rectores del país como lo son: APCI, Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), Ministerio de Salud Pública (MINSA), Instituto de Planificación Física (IPF). HAY QUE PONER EL NOMBRE COMPLETO

Como resultado del trabajo efectuado se comprobó que es importante que en el Informe de Término del Proyecto a partir de la evaluación durante la marcha y de

resultado, se comunique a la empresa la información necesaria que deben registrar y sistematizar para realizar luego, procesos de seguimiento, monitoreo y de impacto del mismo.

3.1.2 Introducción

La evaluación Ex Post durante la ejecución es la evaluación que relata y cuantifica los resultados tanto esperados como inesperados con relación al plan diseñado y las metas definidas. Se puede considerar como la etapa más importante del ciclo de un proyecto constructivo, donde se valora si las actividades desarrolladas realmente permitieron obtener el producto final en el tiempo y con la calidad requerida y si éstos permitieron alcanzar el propósito planteado contribuyéndose a resolver la necesidad identificada.

Para el caso en estudio se documentará lo relacionado en las etapas de ejecución y operación del proyecto Remodelación de habitaciones del hotel club amigo "ANCON ". El presente informe se compone de apartados, los cuales describen las acciones que se deben llevar a cabo para el análisis respectivo, seguidamente se mencionan muy generalmente algunos de los puntos: introducción, se describen los objetivos generales y específicos de la evaluación, a continuación en el resumen del proyecto se da una información general de la localización del proyecto, la justificación según necesidad, costos estimados del mismo, el análisis de la sostenibilidad con aspectos como formulación presupuestaria, capital humano, clima organizacional y asimilación de la tecnología, el análisis de los efectos e impactos negativos y positivos que generó el proyecto y finalmente, el análisis de la pertinencia, es decir, si el proyecto es útil y contribuyó a resolver el problema.

Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones que se consideran pertinentes según lo investigado y analizado sobre el proyecto objeto de estudio.

3.1.3 Objetivos

El proyecto objeto de estudio es un proyecto de modernización atendiendo a la función del mismo dentro de la organización y dirigido fundamentalmente a la Remodelación de habitaciones del hotel club amigo ANCON en la localidad de trinidad", que tiene como objetivo esencial lograr que la instalación cuente con una adecuada imagen garantizando los estándares físicos y de servicios establecidos por el manual de explotación para la marca comercial Club Amigo en que opera.

Resumen y descripción técnica del proyecto.

Para efectos del presente trabajo y con la finalidad de no duplicar información, el resumen del proyecto en evaluación, a saber, es el mismo que el ubicado en el punto 3.1.1, solo se hará referencia a algunos aspectos técnicos de relevancia.

- Descripción técnica del escenario de estudio, resuelto a partir del uso de la tecnología Constructiva Sistema Abierto Esqueleto (SAE) y Sistema Constructivo tipo Girón.

El programa acota en detalles las acciones necesarias a ejecutar en 208 habitaciones de la instalación, todas pertenecientes al Bloque Central del Hotel Ancón.

Se ejecutó preliminarmente un levantamiento arquitectónico en los seis niveles del bloque así como una valoración de su estado técnico constructivo para fundamentar los criterios y decisiones tomados en el programa.

El proyecto abarca áreas públicas, gastronómicas y de servicio, el bloque habitacional (edificio principal y modulo habitacional), áreas exteriores y redes generales que se detallan a continuación:

ÁREAS PÚBLICAS, GASTRONÓMICAS Y DE SERVICIOS

- Nuevo vial de acceso al hotel.
- Construcción de motor-lobby en correspondencia con la nueva solución de acceso al Hotel.
- Remodelación de Lobby y Carpeta.
- Cambio de ubicación del Lobby-bar en el Lobby, con su consiguiente barra y equipamiento gastronómico.
- Ampliación de baños públicos.
- Remodelación de las galerías de comunicación (pulido de pisos, falsos techo, mobiliario, decoración, etc.)
- Ampliación y remodelación de restaurante buffet (de 2010 plazas se incrementa a 306)
- Reparación capital de cocina central (nueva distribución funcional, total de instalaciones eléctricas, hidrosanitarias, ventilación y extracción, enchapes de paredes y colocación de pisos, etc.)

BLOQUE HABITACIONAL (EDIFICIO PRINCIPAL Y MODULO HABITACIONAL)

- En habitaciones los trabajos consisten en:
Nuevos pisos, construcción de closet, luminarias y accesorios eléctricos, aires acondicionados de ventanas, falso techo, incorporación de centinela, sustitución de herrajes y cerrajerías, incorporación de minibar, nuevo mobiliario, decoración, cortinas, cubrecamas y saltos de cama.
- En baños se proponen los siguientes trabajos:
Sustitución de luminarias y accesorios eléctricos, nuevos enchapes de paredes y piso, nuevos aparatos sanitarios con su grifería y accesorios sanitarios, falso techo, incorporación de secador de pelo, barra de cortina, cortina de baño y

cesto e incorporación de toma corriente de 220 V.

- En pasillos de circulación: Sustitución de luminarias y accesorios eléctricos e incorporación de luces autónomas, pulido y brillo de pisos, pinturas, demolición de enchapes decorativos en pared, nuevas puertas y herrajes de patinejos.
- Remodelación de locales de camareras.

ÁREAS EXTERIORES Y REDES GENERALES

- Estudio de iluminación de fachada, pintura general de fachadas, impermeabilización de cubiertas y estudio de ambientación.
- Reparación de piscina de chapoteo, sustitución de pavimentos y mejoramiento de áreas verdes alrededor de la piscina, equipamiento nuevo de piscina de adulto y colocación de skimmer y reparación de vaso.
- En redes generales:
 Sistema de detección contra intruso en almacenes, planta de emergencia, PGD, Sistema de producción de agua caliente, tratamiento de agua, reparación de ascensores, gestión hotelera, circuito de TV, reparación de sistema contra incendio y de detección contra incendios.

La ejecución se planificó en tres etapas de acuerdo a la disposición de los patinejos y escaleras, siempre con la concepción de no afectar la explotación de la instalación:

Primera etapa. 76 habitaciones y se consideró que abarcara todos los tipos de habitaciones y su valoración se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Valor de la primera etapa en la Remodelación del Hotel Club amigo ANCÓN y por tipo de moneda Fuente [Elaboración propia].					
VALOR TOTAL PARA 76 HABITACIONES		INDICE CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE CORRESPONDIENTE A LOS TRABAJOS DE LA INMOBILIARIA		INDICE DE EQUIPOS Y OTROS CORRESPONDIENTES AL HOTELERO	
MMT	De ello MCUC	MMT	De ello MCUC	MMT	De ello MCUC
1626.4	866.4	1360.4	676.4	266.0	190.0

Para la segunda etapa 67 Habitaciones y su valoración económica aparece en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3 Valor de la segunda etapa en la Remodelación del Hotel Club amigo ANCÓN y por tipo de moneda **Fuente [Elaboración propia].**

VALOR TOTAL PARA 67 HABITACIONES		INDICE CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE CORRESPONDIENTE A LOS TRABAJOS DE LA INMOBILIARIA		INDICE DE EQUIPOS Y OTROS CORRESPONDIENTES AL HOTELERO	
MMT	De ello MCUC	MMT	De ello MCUC	MMT	De ello MCUC
1433.8	763.8	1199.3	596.3	234.5	167.5

Y la Tercera y última etapa de 65 Habitaciones con la respectiva valoración en la Tabla 3.4

Tabla 3.4 Valor de la tercera etapa en la Remodelación del Hotel Club amigo ANCÓN y por tipo de moneda **Fuente [Elaboración propia].**

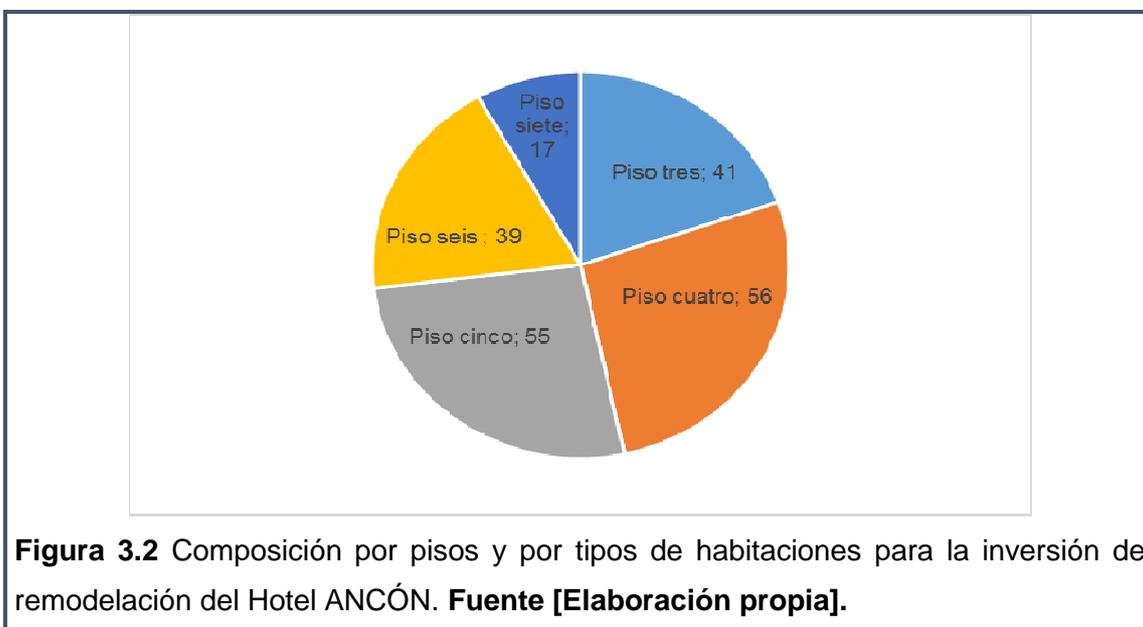
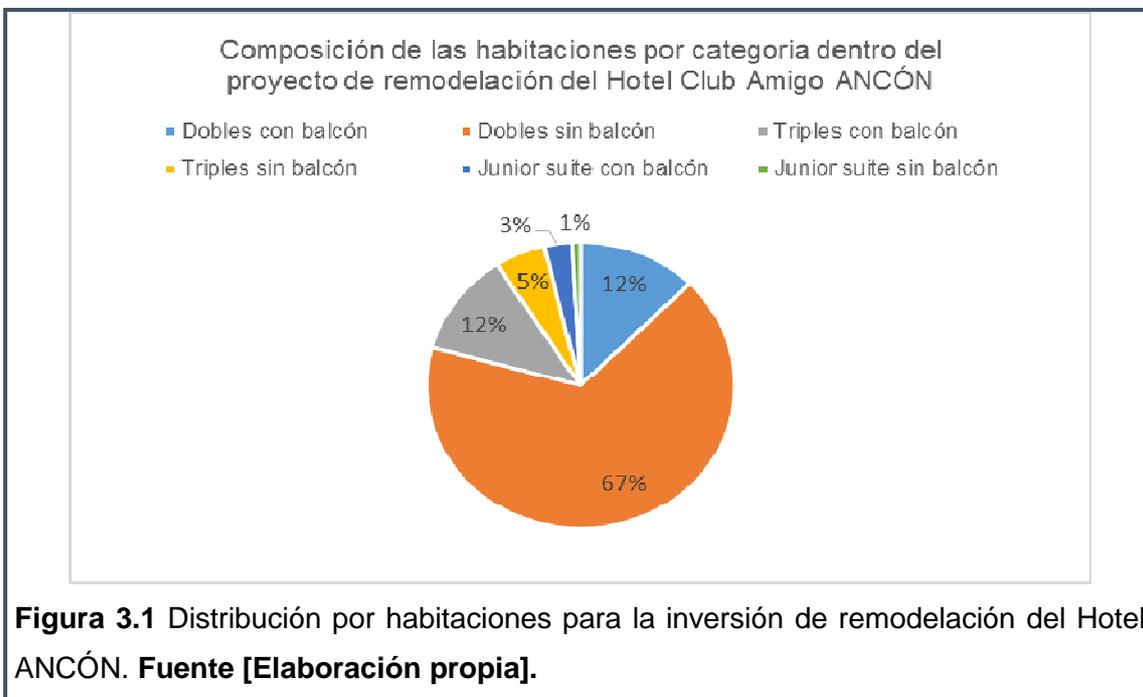
VALOR TOTAL PARA 65 HABITACIONES		INDICE CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE CORRESPONDIENTE A LOS TRABAJOS DE LA INMOBILIARIA		INDICE DE EQUIPOS Y OTROS CORRESPONDIENTES AL HOTELERO	
MMT	CUC	MMT	CUC	MMT	CUC
1391.0	741.0	1163.5	578.5	227.5	162.5

En el caso de las habitaciones se puede apreciar la distribución espacial por niveles en la Tabla 3.5, Figuras 3.1, 3.2 y 3.3

Tabla 3.5 Distribución espacial y por niveles de las 208 habitaciones que incluye el proyecto de remodelación. **Fuente [Elaboración propia].**

Niveles	Cantidad/tipo de habitación
Tres (habitaciones de la 301 – 341)	41 habitaciones dobles/16 con balcón Un local de camarera
Cuatro (habitaciones de la 401 – 456)	37 habitaciones dobles 19 habitaciones triple/9 con balcón Un local de camarera
Cinco (habitaciones de la 501 – 555)	39 habitaciones dobles 16 habitaciones triple/15 con balcón Un local de camarera
Sexto (habitaciones de la 601 – 639)	31 habitaciones dobles 8 junior suite/6 con balcón Un local de camarera
Séptimo (habitaciones de la 701 – 717)	17 habitaciones dobles/10 con balcón

	Un local de camarera
Total. 208 habitaciones	165 habitaciones dobles 35 habitaciones triples 8 junior suite cinco locales de camarera



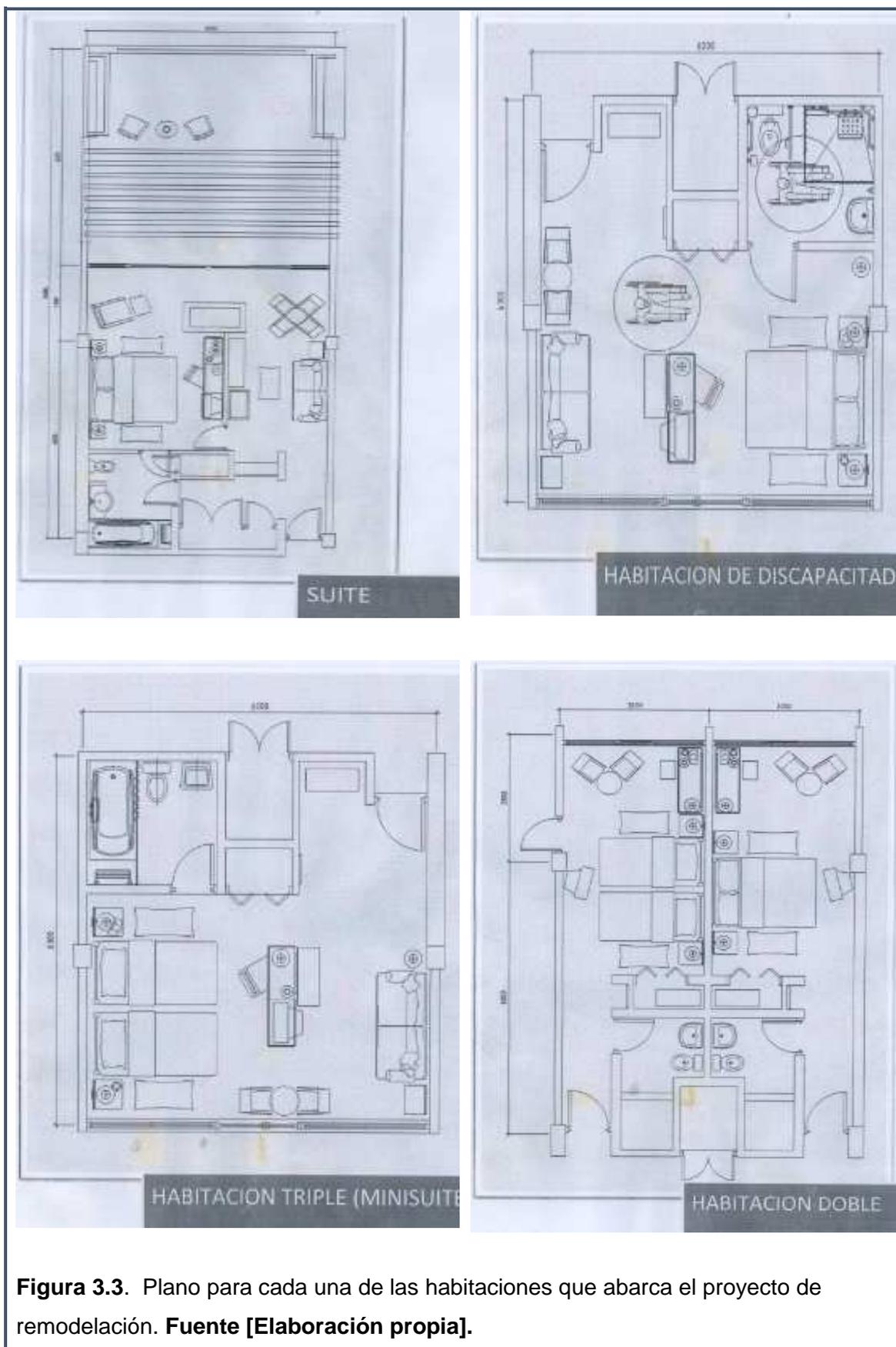


Figura 3.3. Plano para cada una de las habitaciones que abarca el proyecto de remodelación. **Fuente [Elaboración propia].**

3.1.4 Identificación del Proyecto.

La intervención Remodelación de habitaciones del Hotel Club amigo “ANCÓN” es un proyecto de modernización que consiste en la realización de mejoras a productos ya existentes, o sea, la reconstrucción de habitaciones, tiene como objetivo esencial lograr instalaciones con una adecuada imagen a partir de la marca comercial en que opera. La evaluación realizada contempló un examen de factores de ejecución por la cercanía temporal a la terminación de la obra. La organización responsable del proyecto es el Grupo hotelero CUBANACAN SA. Las entidades relacionadas con el proyecto en algunas de sus fases, especialmente durante la preinversión, negociación y financiamiento fueron: APCI, CITMA, INRH, MINSAP, IPF, intervienen además en la ejecución de la UTIT, La UBI, y EMPRESTUR SA Trinidad que es la empresa constructora.

3.1.5 Localización.

El Hotel Ancón está localizado en la península ANCÓN zona de playa, muy próximo a la Villa histórica de Trinidad, al sur-centro del país, ver Figura 3.4.



Figura 3.4 Localización espacial del Hotel ANCÓN. Fuente [Elaboración propia].

3.1.6 Informe de Término del Proyecto

3.1.6.1 Resultados del Informe de la Evaluación Ex Post en la etapa de ejecución o de resultado del Proyecto

Según la evaluación post de la alternativa de inversión estamos monitoreando la

ejecución de un total de treinta habitaciones correspondientes a la segunda etapa del proyecto inicial. Por decisiones del grupo CUBANACAN, se intercambian de momento para respetar el mantenimiento del servicio hotelero, propiciado por la ubicación de estas últimas en el lateral derecho del bloque central de la instalación.

Las partidas principales que integraron planificadamente el costo de la inversión fueron: materias primas y materiales, mano de obra, equipos, gastos indirectos, gastos generales, otros gastos indirectos y presupuestos independientes y el monto total de la obra ascendió realmente a \$458.614,32 por concepto de actividad de preparación técnica. En la Tabla 3.6, Figura 3.5 y Anexo M se muestra un resumen de las partidas componentes del costo del proyecto.

Tabla 3.6 Resumen de las partidas componentes del costo de inversión en la evaluación ex antes y ex post así como el indicador de costo sobre ejecución del proyecto. **Fuente [Elaboración propia].**

Partidas	EX ANTES	EX POST	Variación absoluta	Variación relativa
Materias primas y materiales	162976	150622	-12354	-8%
Mano de obra	29636	43314	13677	46%
Equipos	143	176	33	23%
Otros gastos directos	8905	8905	0	0%
Gastos generales	9801	9801	0	0%
Gastos indirectos	26136	12869	-13266	-51%
Presupuestos independientes	32981	32981	0	0%
Total	270577	258667	-11910	-4%

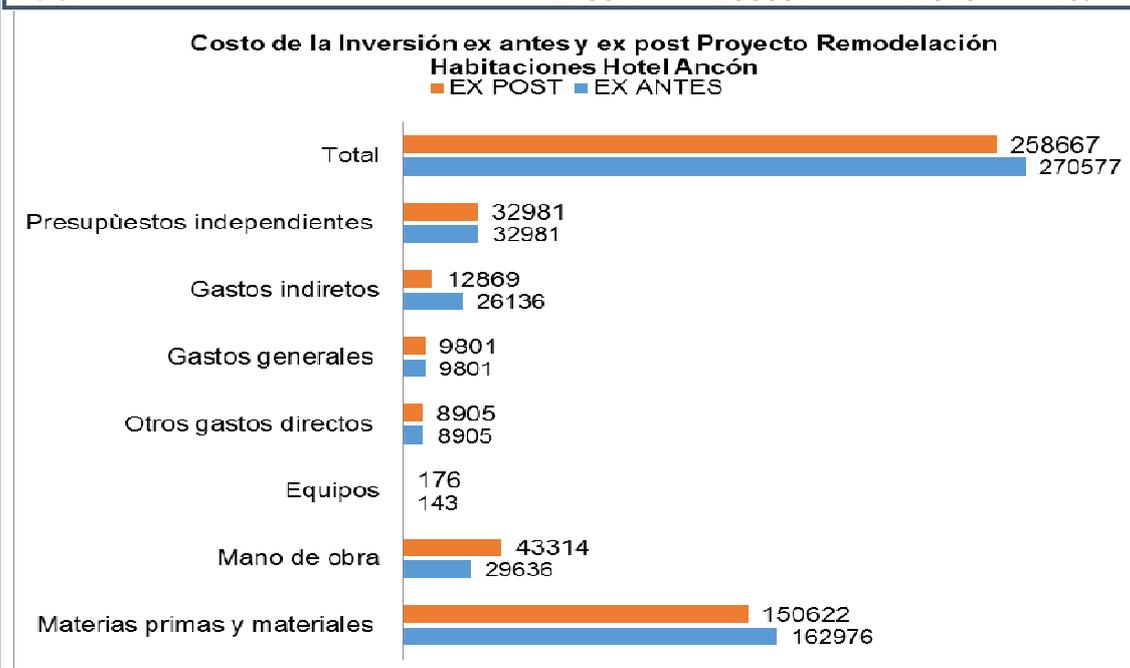


Figura 3.5 Resumen de las partidas componentes del costo de inversión de forma ex antes y ex post para el proyecto de estudio. **Fuente [Elaboración propia].**

De forma general el proyecto está subcosteado en un 4% por un valor total de \$11909,98; aspecto este condicionado porque la mayoría de las partidas del costo de la inversión sufrieron modificaciones en diferentes grados: fueron sobrecosteadas las partidas de mano de obra en un 46% o sea en \$13677.00 y para el caso de los equipos en \$33.00, para un 23%; las materias primas y materiales fueron subcosteada en \$12354.00, que representa en términos relativos un 8% y gastos indirectos de producción en un 51% con \$13266,36, por último otros gastos indirectos, gastos generales y presupuestos independientes no presentan variación alguna.

En cuanto a temporalidad el índice de cumplimiento temporal (ICT) no muestra variaciones según plan pues se disponía de 144 días hábiles para su ejecución, y fue cumplimentado, se comenzó el 25 de junio del 2012, con fecha de terminación 25 de diciembre del 2012.

Para el caso de estudio el renglón variante es uno de los más importantes dentro del costo de la inversión por las partidas que involucra, se ha realizado un análisis desglosado por actividades que describe minuciosamente el comportamiento de cada una de ellas y que se muestran en la Tabla 3.7 y Figura 3.6

Tabla 3.7 Desglose del costo para el reglón variante por actividades para el periodo julio – diciembre del 2013 fecha de ejecución. **Fuente [Elaboración propia].**

Actividades	Ex antes	Ex post	Variación absoluta	Variación relativa
Demolición y desmonte	4198,1	6020,20	1822,1	43%
Pases sanitarios en baños	98,4	26,24	-72,16	-73%
Atesado en baño	221,99	440,86	218,87	99%
Piso de mortero y albañilería en baños	1702,64	3406,18	1703,54	100%
Revestimiento en baño	8038,92	2283,85	-5755,07	-72%
Enchape en baño	11080	18126,06	7046,07	64%
Impermeabilización y prepiso en baño	1818,33	1497,98	-320,35	-18%
Piso de gress en baño	3972,64	4562,54	589,9	15%
Muebles sanitarios y accesorios	11631,5	16130,59	4499,09	39%
Albañilería en habitación	6068,23	7812,04	1743,81	29%
Piso de gress en habitación	16142,7	8685,82	-7456,87	-46%
Piso de gress en closet	200,85	425,56	224,71	112%
Falso techo	372,51	2482,58	2110,07	566%
Carpintería	37721,1	32996,24	-4724,87	-13%
Pintura	17754,7	18702,59	947,89	5%
Falso techo en habitación	1565,37	1829,21	263,84	17%

Revoque		2079,64	2079,64	∞
Instalaciones Hidrosanitarias	18823	15747,35	-3075,87	-16%
Escombreo		802,65	802,65	∞
Electricidad	36682	49954,75	13272,38	36%
Local de pizzería y enfermería	5178		-5178,04	-100%
Carpintería pivote en patinejo	1845,5		-1845,53	-100%
Alimentación del tanque elevado ATA				
ATA	7637,□		-7637,54	-100%
Enchape de vertedero		98,12	98,12	∞
Total	192754,6	194111,0	1356,38	1%
	7	5		

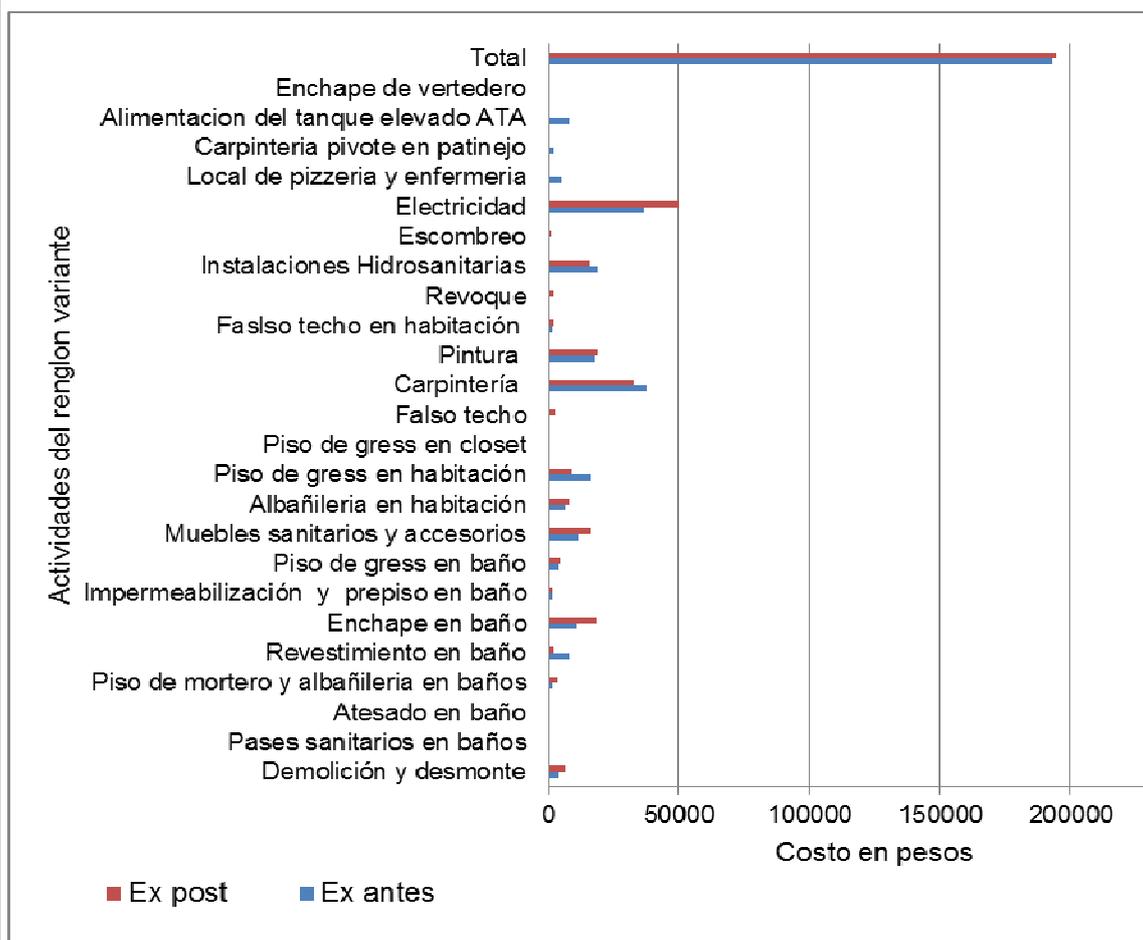


Figura 3.6 Representación del costo por actividades que integran la partida renglón variante componente del costo de la inversión. **Fuente [Elaboración propia].**

Tres actividades no se planificaron inicialmente (escombreo, revoque y enchape de vertedero) y realmente fueron ejecutadas por valores de \$802,65; \$2079,74 y \$98,12 respectivamente, por otra parte, fueron sub costeadas nueve actividades: carpintería, piso de gress en baño, piso de gress en habitación, impermeabilización y prepiso en baño, revestimiento en baño, pases sanitarios en baño, instalaciones hidráulicas,

alimentación del tanque ATA y la carpintería de pivote en el local pizzería y enfermería, resultando estas tres últimas las de mayores desviaciones con un 100% respecto al plan, y sobre costeadas, aparecen doce actividades resultando la de mayor variación el falso techo exterior con 566%.

3.1.6.2 Ciclo de vida del proyecto.

El ciclo de vida del proyecto de Remodelación de habitaciones del Hotel Club amigo "ANCÓN" se desarrolló de la siguiente forma según se muestra en la Tabla 3.8.

Tabla 3.8 Ciclo de vida del proyecto Remodelación de habitaciones del Hotel Club amigo "ANCÓN". Fuente [Elaboración propia].

Etapa	Desarrollo
Idea o Necesidad	La necesidad está condicionada por el deterioro de la instalación que atenta contra su comercialización por lo que se hace necesario intervenir para lograr una adecuada imagen que garantice los estándares físicos y de servicios establecidos para la categoría que ostenta la instalación.
Preinversión	Estudio de Costo beneficio.
Negociación y financiamiento	Inclusión en el Presupuesto de Inversiones.
Ejecución	Proceso de preparación técnica para el comienzo de las obras, ejecutando con técnicas constructivas acordes a la zona. (junio/2012; diciembre/2012)
Diseño	Elaboración del diseño adecuado a la tecnología constructiva a emplear en la zona. Memoria descriptiva del proyecto, estudios realizados, etc.
Operación	Puesta en marcha del grupo de 30 habitaciones ubicadas en el lateral derecho del bloque central de la instalación

3.1.6.3 Aplicación de Indicadores de calidad

En el caso particular del sector turístico y en cuanto a medición de la calidad de las intervenciones es necesario tener en cuenta dos momentos: primero, referidos a los trabajos relacionados con las obras constructivas desarrolladas, o sea, el usuario interesado en el estado de calidad son: la inmobiliaria y el hotelero, financiadores de la inversión, y en un segundo momento, relacionado con la apreciación que tiene el cliente (turista).

Para el cálculo de indicadores de calidad en procesos reconstructivos en instalaciones hoteleras y relacionados fundamentalmente con habitaciones se realizan tres pruebas de calidad (hidráulica, sanitaria y eléctrica) en la que participan como responsables el inversionista y el constructor y que se describen en la Tabla 3.9.

Tabla 3.9 Indicadores de calidad por etapas constructivas para el proyecto Remodelación de habitaciones del Hotel Club amigo “ANCÓN”. **Fuente [Elaboración propia].**

Descripción	Participantes	Alcance	Documentación técnica
Prueba hidráulica	Inversionista. Representante en obra y Constructor. Técnico y ejecutor de obra	Comprobación de la red hidráulica con prueba de 1,5 atm. La presión real que recibirá la tubería en los patinejos y en las habitaciones.	RC 3105 y RC 3106
Prueba sanitaria	Inversionista. Representante en obra y Constructor. Técnico y ejecutor de obra	Comprobación del correcto funcionamiento del drenaje de residuales en los patinejos y para las treinta habitaciones	RC 3107 y NC 52 -047 y 050
Prueba eléctrica	Inversionista. Representante en obra y Constructor. Técnico y ejecutor de obra	Comprobación del correcto funcionamiento de los diferentes circuitos para cada habitación y para cada pizarra	RC 3110 - 3111 y RC 3112, NC 52 - 051 y NC

La precisión del grado de satisfacción parcial de los clientes, viene establecido por un grupo de indicadores globales que expresan la apreciación del cliente respecto a la calidad de los servicios que prestan las UEB de la Sucursal Trinidad. Con este propósito se establece que los activistas de calidad de las UEB serán los responsables de la aplicación y recopilación de las encuesta practicadas a los clientes atendidos en el mes correspondiente, el tamaño de la muestra tiene que estar en correspondencia con el número total de clientes, de acuerdo a como se expresa más adelante. Las encuestas deben entregarse a los clientes como parte integrante de la factura de servicios. A su vez, el Especialista de Calidad, Trimestralmente practicará una evaluación de los clientes atendidos en el período (Público Objetivo); el tamaño de la muestra deberá garantizar obtener información de los servicios ofertados por todas las Unidades Organizativas y que el error posible, en la precisión, no sea mayor de un 10%. El momento de aplicación, de la encuesta, puede ser independiente al momento de la prestación del servicio o inmediatamente después de ejecutarse los trabajos solicitados por el cliente; el lugar donde se practicará la encuesta deberán ser las oficinas del cliente o en el lugar donde se efectuaron los trabajos.

El número de clientes que se deben contactar para efectuar las mediciones de satisfacción se determinará en dependencia de:

1. Número total de clientes sobre el que se realizará la medición.
2. Grado de exactitud deseado.
3. Credibilidad interna de los datos.

4. De los objetivos de la medición; será necesaria una muestra mayor para análisis por áreas.
5. De que exista mayor o menor disparidad entre clientes.

Tamaño muestral (para resultados de medias poblaciones)

$$n = \frac{N}{1 + \frac{E^2 * (N - 1)}{Z^2 * 0.25}}$$

donde:

n: Tamaño de la muestra (No. clientes a responder el cuestionario).

N: Tamaño del universo (No. total de clientes).

E: Error muestral (en tanto por 1).

Z: Valor Z (1.96 para un margen de confianza del 95,5%).

Criterios de muestreo: Se identificará por los comerciales de las UEB, los clientes que resulten más interesantes por tener mayor potencial de crecimiento, por ser líderes, por su accesibilidad o por el volumen de trabajos realizados.

Diseño del cuestionario: El Especialista de Calidad de la Sucursal elaborará los cuestionarios considerando los criterios de los clientes relacionados, debiendo contener, al menos, los atributos siguientes:

- Información sobre el producto o servicio: Información-formación adecuada, Calidad de presentación de oferta, plazo de presentación de ofertas.
- Calidad del producto o servicio: Cumplimiento con expectativas y/o especificaciones pactadas, estabilidad en la calidad, durabilidad.
- Precio: Relación Calidad - Precio, adecuación de las formas de pago.
- Actitud del Personal: Accesibilidad y orientación al cliente del personal de la Sucursal, imagen, conocimiento de necesidades-problemas del cliente, capacidad de respuesta a las necesidades, flexibilidad ante demandas concretas, tratamiento de reclamaciones, calificación profesional del personal de contacto, presentación de documentación.
- Calidad de la entrega: Cumplimiento de plazos, calidad de la facturación.
- Postventa: Mantenibilidad, Garantía adecuada.

Los cuestionarios no serán en su confección demasiado largos. Tienen que adaptarse a los clientes. No serán complicados, con preguntas que lleven a diferentes interpretaciones. Serán cuestionarios no discriminantes (sin matices).

En las encuestas podrán considerarse tantos otros atributos como las UEB consideren oportuno. La dirección de la Sucursal aprobará las encuestas elaboradas por las UEB si se diera el caso.

Las encuestas que se diseñen dejarán la posibilidad de respuesta cualitativa sobre aspectos de interés del cliente o de la Organización, ver Anexo N.

Análisis de datos: Se efectuará el análisis de combinación de datos, en el cual se puede combinar distintos tipos de datos para elaborar un índice global de satisfacción mediante la siguiente fórmula:

$I.S.G: \frac{(V_1+I_1)+(V_2+I_2)+\dots+(V_n+I_n)}{\sum I_i}$	donde
	I.S.G: Índice de Satisfacción Global.
	V: Valoración asignada a nuestra empresa en cada atributo.
	I: Importancia asignada por los clientes a cada atributo.

Pasos para el Sistema de Valoración y Análisis de las Respuestas al Cuestionario.

Análisis Estadístico.

1. Dar puntuación a cada pregunta del cuestionario de cada cliente con la siguiente escala: 0 deficiente, 1 pasable, 2 satisfecho, 3 bueno y 4 muy bueno.
2. Calcular la media aritmética de las puntuaciones obtenidas en todos los cuestionarios completados.
3. Calcular la importancia de cada atributo como media aritmética de las valoraciones aportadas por cada cliente, de acuerdo con la siguiente escala: 0 nada importante, 1 importancia media y 2 muy importante.
4. Reflejar los valores medios en un cuestionario en blanco.
5. Calcular el índice de satisfacción por atributos, como media aritmética de los valores medios obtenidos en cada pregunta del atributo.
6. Calcular el índice de satisfacción global.

$I.S.G. = \frac{\sum(\text{Importancia de cada atributo} \cdot \text{Índice de satisfacción del mismo atributo})}{\sum(\text{de la importancia del conjunto de atributos})}$
$I.S.G.(\text{porcentual}) = \frac{\text{Índice de satisfacción Global}(\text{numérico})}{4} * 100$

7. Los resultados obtenidos se recogerán en el Modelo Mod-“Análisis Estadístico”.

Análisis Cualitativo.

1. Contrastar el índice obtenido con la valoración global media obtenida directamente de los clientes.
2. Analizar las posibles correlaciones entre los diferentes atributos y el índice global y se obtendrá un criterio sobre la validez de los resultados tanto en la veracidad de las ponderaciones y respuestas del cliente como de la validez y aceptación de las preguntas.
3. Determinar por atributos, de acuerdo al nivel de importancia y el nivel de satisfacción el estado parcial y global de la Sucursal (Vigilancia, Prioridad de mejora, Mantenimiento o Reafirmación).
4. Plantear objetivos de mejora por atributos y elabore el plan de acciones para alcanzarlos.

Trimestralmente el Especialista de Calidad de la Sucursal enviara, al Área de Desarrollo de la Casa Matriz, una copia de la información compilada en el modelo "Valoración de la Entidad", así como un informe que muestre el análisis cualitativo realizado por la Sucursal a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos de esta medición deben ser analizados por la direcciones de las Entidades en todos los niveles como parte de la Revisión por la Dirección de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y de donde deben desprenderse acciones para mejorar el nivel de satisfacción obtenido, ver Anexo Ñ.

3.1.7 Elaboración del Informe de Evaluación Ex post o Informe Término del Proyecto.

- Resumen ejecutivo

El proyecto objeto de estudio es un proyecto de modernización, tiene como objetivo esencial lograr que la instalación cuente con una adecuada imagen garantizando los estándares físicos y de servicios establecidos por el manual de explotación para la marca comercial Club Amigo en que opera., donde la organización responsable es EMPRESTUR Trinidad. El presente informe se compone de ocho apartados, los cuales describen las acciones que se deben llevar a cabo para el análisis.

- Introducción

La evaluación Ex Post durante la ejecución es la evaluación que relata y cuantifica los resultados tanto esperados como inesperados con relación al plan diseñado y las metas definidas. Se puede considerar como la etapa más importante del ciclo de un proyecto constructivo, donde se valora si las actividades desarrolladas realmente permitieron obtener el producto final en el tiempo y con la calidad requerida y si éstos contribuyeron a alcanzar el propósito planteado y resolver la necesidad identificada.

Para el caso en estudio se documentará lo relacionado en las etapas de ejecución y operación del proyecto Remodelación de habitaciones del hotel club amigo "ANCON ". El presente informe se compone de apartados, los cuales describen las acciones que se deben llevar a cabo para el análisis respectivo.

- **Objetivos**

Tiene como objetivo esencial lograr que la instalación cuente con una adecuada imagen garantizando los estándares físicos y de servicios establecidos por el manual de explotación para la marca comercial Club Amigo en que opera.

- **Resumen del proyecto**

Descripción técnica del escenario de estudio, resuelto a partir del uso de la tecnología Constructiva Sistema Abierto Esqueleto (SAE) y Sistema Constructivo tipo Girón.

El programa acota en detalles las acciones necesarias a ejecutar en 208 habitaciones de la instalación, todas pertenecientes al Bloque Central del Hotel Ancón.

Se ejecutó preliminarmente un levantamiento arquitectónico en los seis niveles del bloque así como una valoración de su estado técnico constructivo para fundamentar los criterios y decisiones tomados en el programa.

El proyecto abarca áreas públicas, gastronómicas y de servicio, el bloque habitacional (edificio principal y modulo habitacional), áreas exteriores y redes generales

La ejecución se planifico en tres etapas de acuerdo a la disposición de los patinejos y escaleras, siempre con la concepción de no afectar la explotación de la instalación: Primera etapa. 76 habitaciones y se consideró que abarcara todos los tipos de habitaciones; para la segunda etapa 67 Habitaciones y la Tercera y última etapa de 65 Habitaciones.

- **Resultados del informe de término del proyecto**

Según la evaluación post de la alternativa de inversión estamos monitoreando la ejecución de un total de treinta habitaciones correspondientes a la segunda etapa del proyecto inicial. Por decisiones del grupo CUBANACAN, se intercambian de momento para respetar el mantenimiento del servicio hotelero, propiciado por la ubicación de estas últimas en el lateral derecho del bloque central de la instalación.

Las partidas principales que integraron planificadamente el costo de la inversión fueron: materias primas y materiales, mano de obra, equipos, gastos indirectos, gastos generales, otros gastos indirectos y presupuestos independientes y el monto total de la obra ascendió realmente a \$458.614,32 por concepto de actividad de preparación técnica.

De forma general el proyecto está subcosteado en un 4% por un valor total de \$11909,98; aspecto este condicionado porque la mayoría de las partidas del costo de la inversión sufrieron modificaciones en diferentes grados: fueron sobrecosteadas las

partidas de mano de obra y equipos; las materias primas y materiales fueron subcosteada de conjunto con los gastos indirectos de producción y por último otros gastos indirectos, gastos generales y presupuestos independientes no presentan variación alguna.

En cuanto a temporalidad el índice de cumplimiento temporal (ICT) no muestra variaciones según plan pues se disponía de 144 días hábiles para su ejecución, y fue cumplimentado, se comenzó el 25 de junio del 2012, con fecha de terminación 25 de diciembre del 2012.

- Sostenibilidad y pertinencia del proyecto

La sostenibilidad del proyecto esta materializado en la capacidad del hotel de mantenerse sin intervención externa alguna hasta el fin de la vida útil. Podemos decir que independientemente de algunas de las desviaciones detectadas permiten clasificar a la inversión como sostenible y pertinente pues se da cumplimiento al objetivo identificado resolviéndose el problema planteado.

- Conclusiones

- Ocurre una desviación en el costo total de la inversión valorada en \$11909,98 por concepto de subcosteo y no se detectaron desviaciones en el ICT del proyecto.
- Las tecnologías constructivas favorecen la inserción en el entorno, dentro de la ejecución del proyecto de la remodelación.
- La revisión del renglón variante, componente del costo de la inversión, muestra un comportamiento muy variado para las actividades: tres de ellas no se planificaron inicialmente y realmente fueron ejecutadas por un monto total de \$2980.51, por otra parte, fueron sub costeadas nueve actividades, resultando tres de ellas violentadas, y sobre costeadas, aparecen doce actividades resultando la de mayor variación el falso techo exterior con 566%.
- Las obras ejecutadas así como la calidad de las mismas permiten clasificar al proyecto como sostenible y pertinente como resultado de la evaluación post realizada.

- Recomendaciones

- Aplicar la evaluación ex post al proyecto objeto de estudio.
- Dejar constancia a la dirección del Hotel del informe término realizado durante la evaluación de resultado o post.

Conclusiones

Con la realización de la investigación se concluye lo siguiente:

1. Se aporta un procedimiento lógicamente estructurado, que permite realizar una evaluación post o de resultado de proyectos en el sector del turismo que permite medir la gestión del proceso inversionista en la etapa de ejecución.
2. Ocurre una desviación en el costo total de la inversión valorada en \$11909,98 por concepto de subcosteo porque la mayoría de las partidas (57%) sufrieron modificaciones en diferentes grados.
3. No se detectaron desviaciones en el indicador de cumplimiento temporal del proyecto.
4. Las tecnologías constructivas favorecen la inserción en el entorno, dentro de la ejecución del proyecto de la remodelación.
5. La revisión del renglón variante, componente del costo de la inversión, muestra un comportamiento muy variado para las actividades: tres de ellas no se planificaron inicialmente y realmente fueron ejecutadas por un monto total de \$2980.51, por otra parte, fueron sub costeadas nueve actividades, resultando tres de ellas violentadas, y sobre costeadas, aparecen doce actividades resultando la de mayor variación el falso techo exterior con 566%.
6. Las obras ejecutadas así como la calidad de las mismas permiten clasificar al proyecto como sostenible y pertinente como resultado de la evaluación post realizada.

Recomendaciones

Después de finalizar la investigación se recomienda:

1. Presentar al Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y al Grupo CUBANACAN la propuesta de procedimiento para la evaluación post de proyectos de inversión dirigidos al sector turismo.
2. Realizar evaluaciones continuas al proyecto pues tan solo lleva diez meses de operación para salvar sobre la marcha las dificultades que puedan presentarse y actuar correctivamente.
3. Dejar constancia del Informe Término del proyecto al final de la ejecución a la Unidad Territorial Inversionista del Turismo, La Unidad Básica Inversionista, y EMPRESTUR S.A como constructoras además de las organizaciones financieras en el proyecto, la Inmobiliaria y el hotelero.

Bibliografía

2006. Ministerio de Economía y Planificación.
- Aguiar Monge, María de los Ángeles, 2009. Evaluación Ex-Post para las etapas de ejecución y operación del proyecto Reposición de dos Equipos de Rayos X con Fluoroscopio para Servicios de Radiología de Clínica Dr. Jiménez Núñez y Hospital San Carlos. Tesis de Maestría. Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP.
- Aching, C. (2006). Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales (electrónica.). Retrieved from <http://www.eumed.net/libros/2006b/caq3/>.
- Baca Urbina, C (2001) *Evaluación de Proyectos*. México. McGraw-Hill Interamericana S. A.
- Bradley, R. (2007). Definición de Finanzas. Retrieved from <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070619082330AAmUqWo>.
- Capítulo 3 Metodologías de Evaluación Existentes. (n.d.). Retrieved from http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/cuervo_p_gd/capitulo3.pdf.
- Catacora, Fernando. (2004). Contabilidad. La base para las decisiones gerenciales. Venezuela: Marc-Graw Hill.
- CEPAL (1996): Documentación del curso sobre “Formulación y evaluación de proyectos sociales”. Programa Conjunto sobre Políticas Sociales para América Latina (PROPOSAL). CEPAL, OEA, NNUU.
- Clasificación de las Inversiones. (2006, August 2). Retrieved from <http://riie.com.ar>.
- Cohen, Ernesto, & Franco, Rolando. (1998). *Evaluación de proyectos sociales*. ILPES: Grupo Editor Latinoamericano.
- Gitman, Lawrence, J. (1978). Fundamentos de Administración Financiera. México: Editorial Harla, S.A.
- González, A., C. C., & Castells, C. (2006). Decisiones Financieras, una necesidad empresarial.
- Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos. (2004, November). Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión. Retrieved from http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Metodolo_evaluacion_Expost_de_prog_proys_inv.pdf.
- Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, GAPI, 2004. Metodología de Evaluación Ex post de programas y proyectos de inversión. Inversión. Diccionario de Contabilidad y Sistemas de Información. (2004).s.n.
- Kelety Alcalde, Andrés. (1990). Análisis y evaluación de inversiones

- Luna, B. (2006). *Clasificación de las Inversiones*. Retrieved from <http://groups.mns.com/LAGERENCIA/equipamiento/mnsw?action=get=message&mview=0&IDMwssage=1650&LastModified=4675564332663819846>
- Mailxmail. (2005). Clasificación de los proyectos de inversión. Retrieved from <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/formaciongerencialdeadministracion/capitulo3.htm>.
- Massé, P. (1969). La elección de las inversiones. Criterios y métodos. Editorial Ediciones Revolucionarias. Retrieved from <http://riie.com.ar/?a=17496>
- Martínez, Rodrigo, 2010. La Evaluación Ex-Post.
- Ministerio De Planificación Y Cooperación, 2005. Metodología De Evaluación Ex - Post Para Proyectos De Extensión De Redes En Electrificación Rural. Available at: http://sni.mideplan.gob.cl/documentos/ex_post/Methodologia_Evaluacion_Ex_Post_Electrificacion_Rural.pdf.
- Moraga Mejías, Helga Germania, 2002. Evaluación Ex – Post Del Impacto Ambiental Relativo A La Emisión De Olores En Planteles Porcinos De Engorda Ubicados En La Comuna De San Pedro, Provincia De Melipilla. Trabajo De Diploma. Universidad De Santiago De Chile Facultad De Ingeniería Departamento De Ingeniería Geográfica.
- Ocaña Torres, Eyenebis, 2010. Aplicación de un Procedimiento para la evaluación de inversiones dirigidas a la producción de granos en varios Complejos Arroceros del territorio. Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Peumans, Deusto h. (1967). Valoración de proyectos de inversión. Cuba: Félix Valera.
- Posas, Rosales Ramón. (n.d.). Formulación y Evaluación de Proyectos. Retrieved from http://erods.files.wordpress.com/2010/03/ciclo_vida_proyecto.pdf
- Pérez Serrano, 1999. Evaluación de proyectos. Available at: http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos.
- Rosales Posas, Ramón. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. San José, Costa Rica: ICAP. 4ta Reimpresión.
- Rosales Posas, Ramón. (n.d.). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Retrieved from http://erods.files.wordpress.com/2010/03/ciclo_vida_proyect.pdf
- Sapag Ch. Nassir, & Sapag Ch. Reinaldo. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos (4º ed.)*. Chile: McGraw-Hill/interamericana.
- Santiago, A. (2003). Decisiones óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Madrid.: Pirámides.
- Tarragó Sabaté, F. (1986). Fundamentos de economía de la empresa.

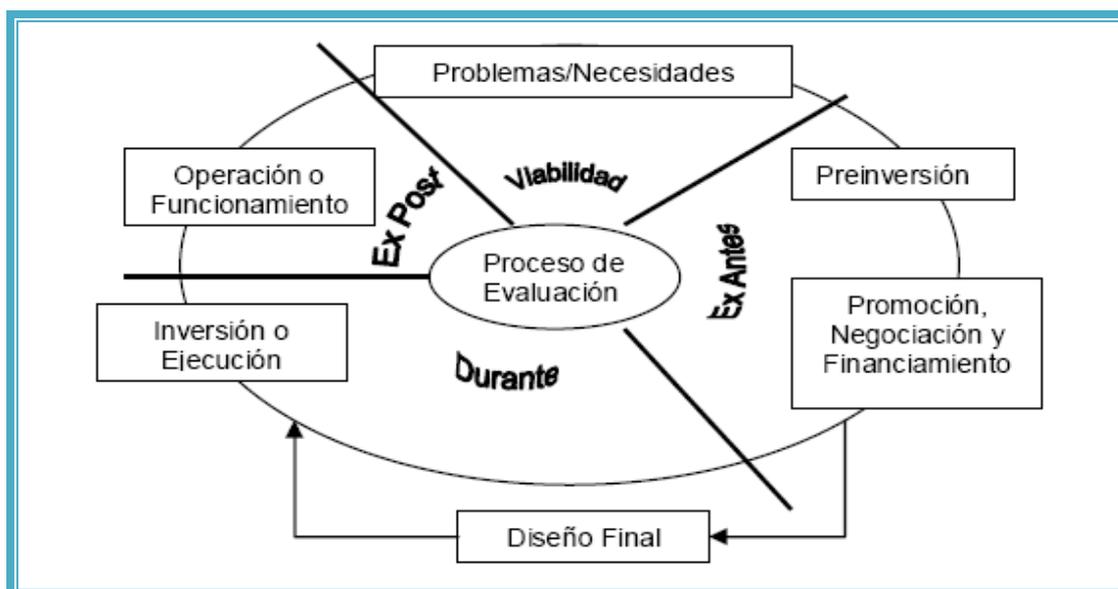
Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
Autora. Neidys López Sarmiento

UNICEF Objetivos de la Evaluación de Proyectos. (1999). Retrieved from
<http://www.unicef.org/cont/obj/proj/.htm>

Van Home, J. W., Fundamentals of Management Novena Edición, 1995: Prentice Hall.

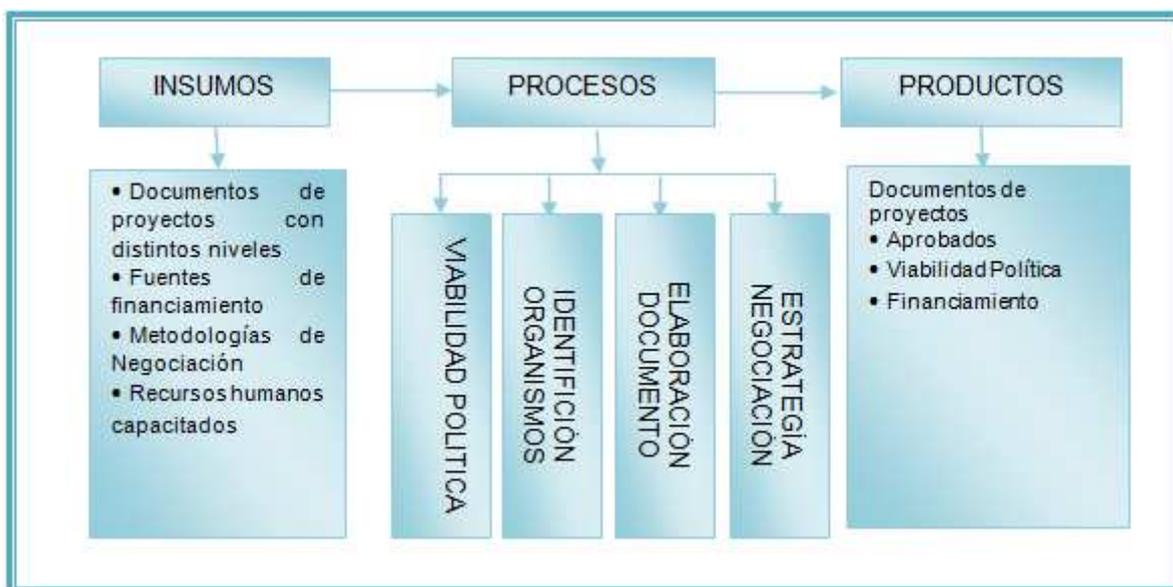
Weston, J., & Brigham, E., 2006. Fundamentos de Administración Financiera, La Habana, Cuba: Félix Varela.

Anexo A. Ciclo de Vida cerrado de un proyecto de inversión



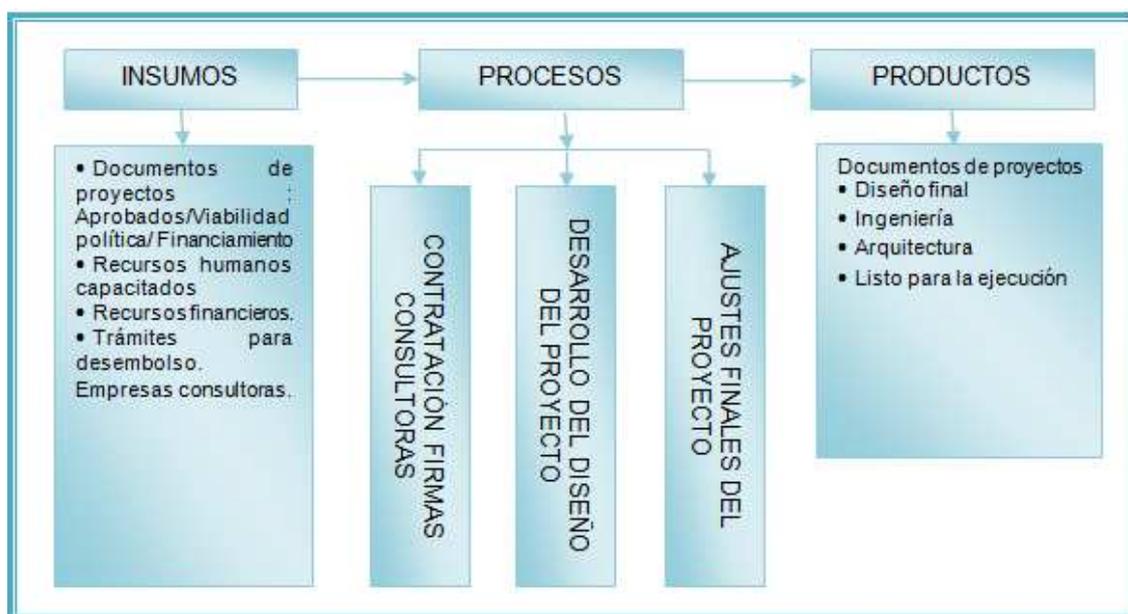
Fuente: Tomado de: Sosa Cortés Aurelio Javier. Diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación Ex-post de una rehabilitación cafetalera en la localidad de Mayarí. Tesis para optar por el título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas, dirigida por Milagros de la Caridad Mata Varela. Universidad de Cienfuegos. 2010.

Anexo B. Fase de Promoción, Negociación y Financiamiento



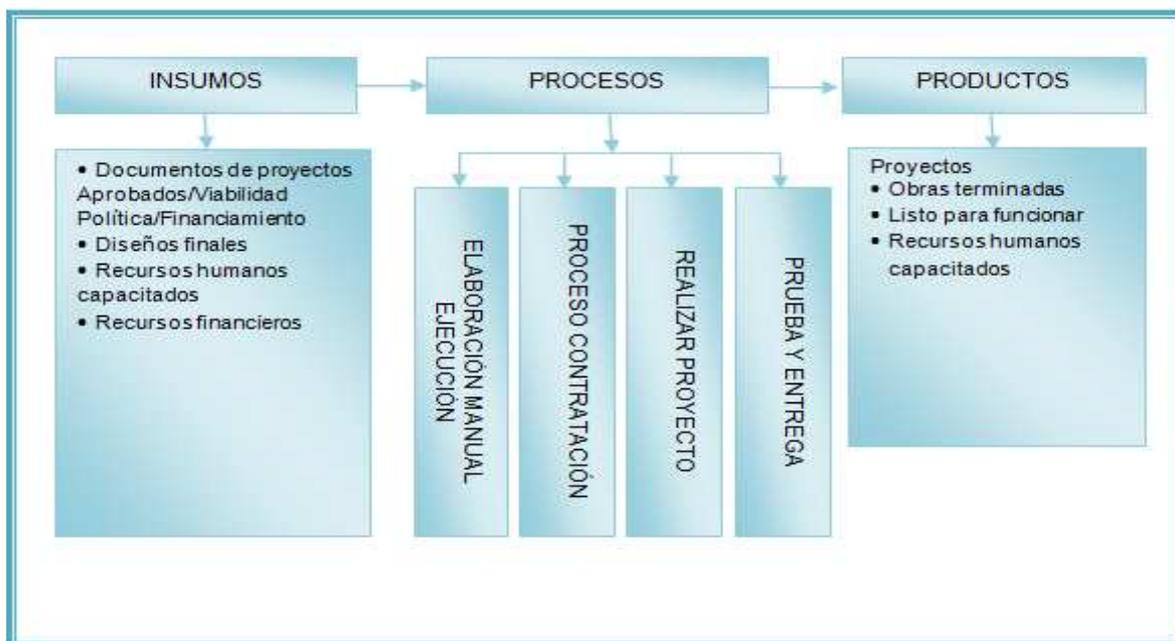
Fuente: Tomado de: Aguilar Monge María de los Ángeles. Evaluación Ex Post para las etapas de ejecución y operación del proyecto Reposición de dos Equipos de Rayos X con Fluoroscopia para Servicios de Radiología de Clínica Dr. Jiménez Núñez y Hospital San Carlos. Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar al Título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, dirigida por Sergio Iván Vega Mayorga. San José, Costa Rica. Mayo 2009.

Anexo C. Fase Diseño Final



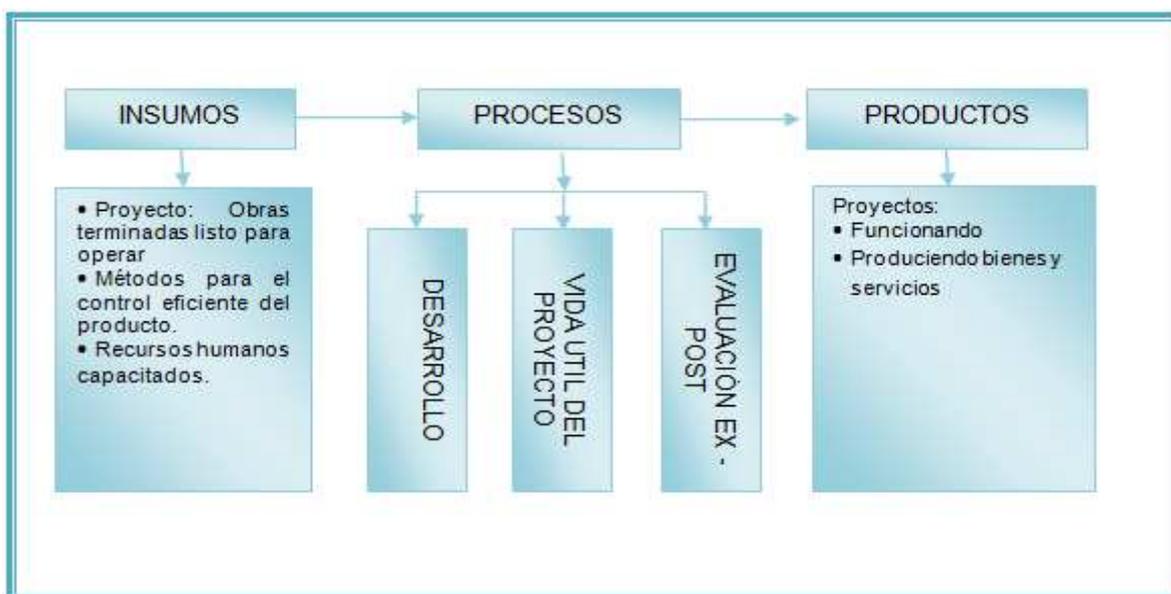
Fuente: Tomado de: Aguilar Monge María de los Ángeles. Evaluación Ex Post para las etapas de ejecución y operación del proyecto Reposición de dos Equipos de Rayos X con Fluoroscopia para Servicios de Radiología de Clínica Dr. Jiménez Núñez y Hospital San Carlos. Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar al Título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, dirigida por Sergio Iván Vega Mayorga. San José, Costa Rica. Mayo 2009.

Anexo D. Fase de Inversión o Ejecución



Fuente: Tomado de Aguilar Monge María de los Ángeles. Evaluación Ex Post para las etapas de ejecución y operación del proyecto Reposición de dos Equipos de Rayos X con Fluoroscopia para Servicios de Radiología de Clínica Dr. Jiménez Núñez y Hospital San Carlos. Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar al Título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, dirigida por Sergio Iván Vega Mayorga. San José, Costa Rica. Mayo 2009.

Anexo E. Fase de Operación o Funcionamiento



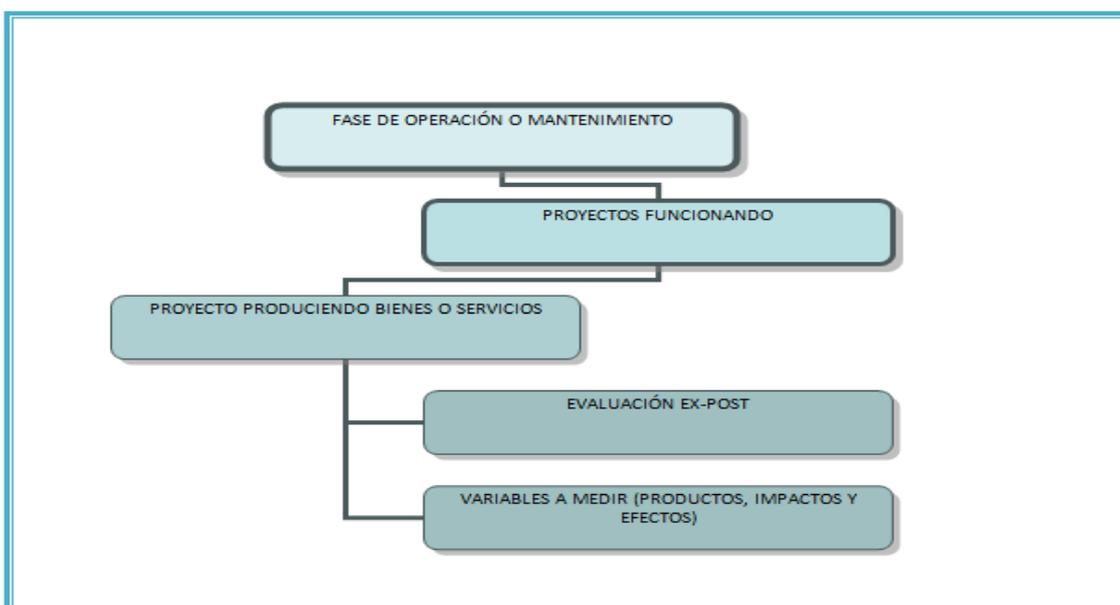
Fuente: Tomado de Aguilar Monge María de los Ángeles. Evaluación Ex Post para las etapas de ejecución y operación del proyecto Reposición de dos Equipos de Rayos X con Fluoroscopia para Servicios de Radiología de Clínica Dr. Jiménez Núñez y Hospital San Carlos. Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar al Título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, dirigida por Sergio Iván Vega Mayorga. San José, Costa Rica. Mayo 2009.

Anexo F. Evaluación Durante y la fase de Inversión o Ejecución



Fuente: Tomado de Aguilar Monge María de los Ángeles. Evaluación Ex Post para las etapas de ejecución y operación del proyecto Reposición de dos Equipos de Rayos X con Fluoroscopia para Servicios de Radiología de Clínica Dr. Jiménez Núñez y Hospital San Carlos. Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar al Título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, dirigida por Sergio Iván Vega Mayorga. San José, Costa Rica. Mayo 2009.

Anexo G. Evaluación Ex post y la Fase de Operación y Funcionamiento



Fuente: Tomado de Aguilar Monge María de los Ángeles. Evaluación Ex Post para las etapas de ejecución y operación del proyecto Reposición de dos Equipos de Rayos X con Fluoroscopia para Servicios de Radiología de Clínica Dr. Jiménez Núñez y Hospital San Carlos. Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar al Título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, dirigida por Sergio Iván Vega Mayorga. San José, Costa Rica. Mayo 2009.

Anexo H. Cuadro resumen de metodologías de evaluación ex antes.

Metodología Nafin.	Metodología Fondo Rotativo para Iniciativas del Desarrollo Económico local (FRIDEL).	Metodología para Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL).	Metodología Chilena.	Metodología Resolución No 15 del MINVEC (fondo perdido o donativo)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de la idea de negocio. 2. Identificación de la necesidad: descripción de productos. 3. Nichos de mercado deseados: ventas y mercadeo. 4. Requisitos de operación. 5. Cobertura territorial. 6. Investigación de mercado: encuesta aplicada y análisis DAFO. 7. Propuesta única del negocio. 8. Inversión básica del negocio. 9. Metas financieras: a corto, mediano y largo plazo. 10. Productos a vender. 11. Definición de precios. 12. Medios de marketing 13. Metas de marketing 14. Desarrollo de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumario ejecutivo. 2. Descripción de la compañía. 3. Clientes. 4. Productos/servicios. 5. Proyección de las ventas. 6. Competencia. 7. Política de precios. 8. Marketing. 9. Proceso productivo. 10. Proveedores. 11. Personas claves. 12. Planificación financiera. <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de la inversión: • Costos mensuales de producción: • Capital de Trabajo Necesario: • Estado de Ingresos Netos • Determinación de los Costos. • Flujo de Caja para la 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción. 2. Objetivos generales. 3. Objetivos específicos. 4. Resultados del proyecto. 5. Actividades del proyecto. 6. Supuestos del proyecto. 7. Consideraciones y/o comentarios de interés. 8. Factibilidad económica del proyecto. 9. Otros. 	<p>1^{er} Paso. Identificación del problema.</p> <p>2^{do} Paso. Diagnóstico de la situación actual y que incluyen las siguientes tareas:</p> <p>Tarea 1. Identificación del área de estudio y área de influencia.</p> <p>Tarea 2. Identificación de la población objetivo.</p> <p>Tarea 3. Demanda actual y proyectada.</p> <p>Tarea 4. Oferta actual y proyectada.</p> <p>Tarea 5. Déficit Actual y Proyectado.</p> <p>3^{er} Paso. Identificación de alternativas.</p> <p>Tarea 6. Optimización de la situación base.</p> <p>Tarea 7. Configuración de alternativas de solución.</p> <p>Segunda Etapa. Evaluación del proyecto.</p> <p>4^{to} Paso. Enfoque costo beneficio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título. 2. Institución responsable de la ejecución. 3. Descripción del contexto a nivel local. 4. Justificación. 5. Objetivo general. 6. Beneficiarios. 7. Transversalización y fortalecimiento del enfoque de género. 8. Metas del milenio y derechos de las niñas y niños. 9. Impacto ambiental. 10. Resultados esperados. 11. Sostenibilidad y aportes locales. 12. Duración. 13. Capacitación 14. Presupuesto.

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
Autora. Neidys López Sarmiento

15.Materiales de promoción	Planificación Financiera. <ul style="list-style-type: none">• Indicadores Financieros		Tarea 8. Identificación de beneficios. Tarea 9. Cuantificación de los beneficios. Tarea 10. Valoración de los beneficios. Tarea 11. Identificación de los costos. Tarea12. Cuantificación de los costos. Tarea 13. Valoración de los costos. Tarea 14. Flujos de beneficios netos. Tarea 15. Indicadores de rentabilidad. 5 ^{to} Paso. Enfoque costo eficiencia. Tarea 16. Indicadores costo eficiencia.	
----------------------------	---	--	--	--

Anexo I. Metodología de Evaluación Ex post de programas y proyectos de inversión.

<p>Metodología de Evaluación Ex post de programas y proyectos de inversión. República de Colombia. Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública (Gapi).2004</p>	<p>Metodología de Evaluación Ex post para Proyectos de Extensión de Redes en Electrificación Rural. Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile. 2005.</p>	<p>Metodología General de Evaluación Ex post para las etapas de ejecución y operación del proyecto Reposición de los equipos de rayos X con fluoroscopia para servicios de radiología. Aguilar Monge, Costa Rica. 2009</p>	
<p>La metodología diseñada comprende el análisis del ciclo de proyecto mediante la verificación de los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El problema o necesidad identificada. ▪ El proyecto como solución al problema (pertinencia). ▪ Objetivos del proyecto (porcentaje de cumplimiento de objetivos). ▪ Cobertura (índices de cobertura ex antes y ex post). ▪ Déficit (índice, déficit sin proyecto y con proyecto). ▪ Dimensionamiento del proyecto 	<p>Principales etapas en la evaluación ex post:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtención de información sobre el proceso dio origen a la iniciativa. ▪ Recopilación y análisis de antecedentes de la evaluación ex-ante. ▪ Visita a Terreno y recopilación de antecedentes ex-post. ▪ Revisión y verificación del Informe de Término de Proyecto o su elaboración si no lo hubiese. ▪ Evaluación ex-post del proyecto. 	<p>Primera etapa</p> <p>1^{er} Paso. Identificación del problema.</p> <p>2^{do} Paso. Diagnóstico de la situación actual y que incluyen las siguientes tareas:</p> <p>Tarea 1. Identificación del área de estudio y área de influencia.</p> <p>Tarea 2. Identificación de la población objetivo.</p> <p>Tarea 3. Demanda actual y proyectada.</p> <p>Tarea 4. Oferta actual y proyectada.</p> <p>Tarea 5. Déficit Actual y Proyectado.</p>	<p>Los pasos quedarían planteados de la siguiente manera:</p> <p>Paso 1: Resumen Ejecutivo:</p> <p>Los puntos principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición del proyecto. ▪ Demanda y oferta del proyecto. ▪ Aspectos de Operación y funcionamiento del proyecto. ▪ Análisis de costos y beneficios del proyecto. <p>Paso 2: Identificación y clasificación del proyecto.</p> <p>Paso 3: Localización del proyecto.</p>

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
 Autora. Neidys López Sarmiento

<p>(adecuado, sobre o sub dimensionado).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Localización (análisis ex antes y ex post, adecuada y cumplida). ▪ Aspectos técnicos (análisis ex antes y ex post, cumplimiento de especificaciones). ▪ Aspectos ambientales (análisis ex antes y ex post, balance ambiental ex post). ▪ Aspectos institucionales (capacidad para la ejecución y para la operación ex antes y ex post). ▪ Costos de inversión (índice de costos, indicador diseñado para ello). ▪ Tarifas o precios (Fijación, viabilidad, actualización y cumplimiento). ▪ Esfuerzos de financiación adicionales. ▪ Desembolsos (grado de cumplimiento según 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis ex-post de la validez de los principales parámetros y supuestos ▪ Conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso y el análisis anterior. 	<p>3^{er} Paso. Identificación de alternativas.</p> <p>Tarea 6. Optimización de la situación base.</p> <p>Tarea 7. Configuración de alternativas de solución.</p> <p>Segunda Etapa. Evaluación del proyecto.</p> <p>4^{to} Paso. Enfoque costo beneficio.</p> <p>Tarea 8. Identificación de beneficios.</p> <p>Tarea 9. Cuantificación de los beneficios.</p> <p>Tarea 10. Valoración de los beneficios.</p> <p>Tarea 11. Identificación de los costos.</p> <p>Tarea 12. Cuantificación de los costos.</p> <p>Tarea 13. Valoración de los costos.</p> <p>Tarea 14. Flujos de beneficios netos.</p> <p>Tarea 15. Indicadores de</p>	<p>Paso 4: Indicadores de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicador de Costo. (IC) ▪ Indicador de cumplimiento Temporal (ICT). ▪ Indicador de Eficiencia (IE). ▪ Indicador de Cobertura (ICob) ▪ Indicador de Déficit (ID) <p>Paso 5: Conclusiones y Recomendaciones.</p> <p>Paso 6: Elaboración del Informe de evaluación Ex post.</p>
---	--	--	---

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
Autora. Neidys López Sarmiento

<p>cronograma y análisis de factores).</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ejecución (índice de cumplimiento temporal).▪ Evaluación económica (análisis costo beneficio ACB, análisis costo ejecutado, ACE, indicadores económicos).▪ Evaluación financiera (indicadores de rentabilidad).▪ Condiciones particulares exigidas (en los casos de exigencias especiales).▪ Sostenibilidad (análisis integral sobre condiciones de continuidad y expansión).▪ Impacto del proyecto (verificación de eficacia en función del problema y el entorno).▪ Participación comunitaria (análisis transversal).		<p>rentabilidad.</p> <p>5^{to} Paso. Enfoque costo eficiencia.</p> <p>Tarea 16. Indicadores costo eficiencia.</p>	
--	--	---	--

Anexo J. Metodologías de evaluación ex post nacionales

<p>Metodología para evaluar las inversiones industriales. Ministerio de Economía y Planificación. 2010</p>	<p>Evaluación ex-post del Proyecto de fortalecimiento del Sistema Nacional de áreas protegidas de Cuba. Secretariado del Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FEEM) 2004.</p>	<p>Diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación ex post de una rehabilitación Cafetalera en la localidad de Mayarí. Sosa Cortés, 2011</p>
<p>a)Antecedentes de la inversión. b)Caracterización, Objetivo, Alcance y fundamentación de la inversión. c)Análisis del mercado. d)Caracterización de la tecnología, el equipamiento y la fuerza de trabajo. e)Cronograma de ejecución de la inversión. f) Avales de la inversión con fecha actualizada. g)Inversiones inducidas directas o indirectas. h)Fuentes de financiamiento. i) Evaluación Económica y financiera. j) Análisis de la liquidez. k)Otros aspectos que se consideren de utilidad.</p>	<p>1- Descripción del Proyecto. • Contexto: Contexto Socioeconómico, Político y Regulator, Institucional. • Objetivos: Desafíos y Amenazas. • Resultados esperados del proyectos. • Partes que intervienen. • Medios movilizados: Recursos financieros y humanos. • Dispositivo de seguimiento: entidades, Monitoreo y evaluación, informes, Estado de Avance, Resultados alcanzados. • Lista de los documentos facilitados. • Perfil de los evaluadores. 2- Justificación de la Evaluación. 3- Cuestionamiento de los evaluadores. 4- Descripción de la evaluación.</p>	<p>Los pasos quedarían planteados de la siguiente manera: Paso 1: Resumen Ejecutivo: Los puntos principales son: ▪ Definición del proyecto. ▪ Demanda y oferta del proyecto. ▪ Aspectos de Operación y funcionamiento del proyecto. ▪ Análisis de costos y beneficios del proyecto. Paso 2: Identificación y clasificación del proyecto. ▪ Nombre del proyecto. ▪ Entidad responsable. ▪ Entidad ejecutiva ▪ Sector. Paso 3: Localización del proyecto. ▪ Región. ▪ Departamento. ▪ Provincia. ▪ Municipio. Paso 4: Indicadores de resultados:</p>

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad

Autora. Neidys López Sarmiento

		<ul style="list-style-type: none">▪ Indicador de Costo. (IC)▪ Indicador de cumplimiento Temporal (ICT).▪ Indicador de Eficiencia (IE). <p>Paso 5: Conclusiones y Recomendaciones.</p>
--	--	---

**Anexo K. Tarea Técnica del proyecto Reparación de 208 habitaciones
Hotel Club Amigo “ANCÓN”.
(MAYO 2008)**

Antecedentes:

Existe una tarea técnica presentada por el grupo Cubanacan desde el mes de marzo del año 2006 a la Empresa Inmobiliaria, que en sentido general recoge las acciones e intervenciones necesarias para lograr que esta instalación cuente con una adecuada imagen garantizando los estándares físicos y de servicios establecidos por el Manual de Explotación para la Marca Comercial (Club Amigo) en que opera el Hotel.

A partir de la referida Tarea Técnica, se ha venido trabajando dentro de la instalación en algunas acciones, como es el caso de la Cocina Central, otros han tenido una mejor ejecución y para la fecha actual se propone la intervención en las habitaciones, acción que se considera indispensable por el alto grado de deterioro que presentan lo cual atenta contra su comercialización. Esta reparación capital, está avalada por nuestro ministerio que de modo excepcional tramita su aprobación.

La siguiente tarea técnica acota en detalles las acciones necesarias a ejecutar en 208 habitaciones de la instalación, todas pertenecientes al bloque central.

Alcances para 208 Habitaciones (Bloque Central)

Arquitectura:

- Se conservaran los revestimientos de piso actuales en la mayoría de los dormitorios de habitaciones, garantizando su adecuada limpieza y pulido. Solo se sustituirán aquellos pisos que por su estado e imagen lo requieran, pero a partir de un estricto levantamiento que de conjunto con la operación, valore su real necesidad de sustitución.
- Se sustituirán los enchapes de piso y paredes en todo los servicios sanitarios de habitaciones, sustituyendo además el equipamiento sanitario, grifería y sus accesorios.- Se propone mantener la distribución actual de los baños, pero para accesorios. se propone mantener la distribución actual de los baños, pero para mejorar su imagen, se vestirán las paredes con losas cerámicas de 2 tonos de un mismo color o 2

colores diferenciados en ambos casos por una cenefa de cerámica a colocar a una altura de aproximadamente 0.80 m (sobre el lavabo)

- En el caso de las redes hidrosanitarias de los baños, se valorará su estado técnico tanto dentro del propio baño como de los patinejos, de ser necesario por contar con tuberías de hierro galvanizado en muchos casos altamente dañados, será sustituidas por polipropileno, PVC u otra técnica actual.
- Se sustituirá el falso techo de los baños, para lo cual se propone el uso de lamas de PVC, de esta manera será registrable totalmente. El color de las lamas será blanco u otro color claro y se garantizará colocándose en el las luminarias direccionales al espejo y al iluminación de este espacio, con conos de empotrar plásticos, válidos también para el hall de la habitación.
- Sustituir el falso techo de las habitaciones (hall de entrada y dormitorio) cuya imagen no resulta agradable tanto por su diseño como por su estado técnico, se propone el uso de falso techo integral de pladur, rematada contra la pared por una simple moldura de yeso u otro material. Se analizará, como otra variante dejar a vista la estructura del techo, pero solo si su terminación garantice una imagen agradable, esta propuesta puede resultar más económica, ya que solo pintando el techo con pintura texturizada, se puede alcanzar una terminación adecuada, de ejecutarse esta variante el color a utilizar en el techo es más oscuro que el empleado en la pared.
- Las paredes en su mayoría se pintaran de colores claros para dar la sensación de amplitud, pero puede una de ella diferenciarse con un color más oscuro, que como contraste resulta agradable.
- En el caso de las 57 habitaciones que cuentan con terraza, el espacio de dormitorio es muy pequeño, por lo que se propone eliminar esta terraza e incorporar esta área a la habitación. Para ello se trasladará la actual carpintería hacia el frente donde está la baranda, pero manteniendo esta última, previendo un pequeño espacio para su mantenimiento y pintura. De esta forma, la imagen exterior actual se conserva.
- Se repara la carpintería de madera interior de las habitaciones, así como las puertas de acceso a habitaciones, también las puertas de closet

técnicos y patinejos presentes en los pasillos de habitaciones. Solo se sustituirán aquellas puertas que por su estado no admitan reparación.

- En cuanto a las instalaciones, eléctricas y corrientes débiles se revisará su estado. Tratando de mantener las existentes. En este aspecto se mantendrán de ser posible las actuales salidas de iluminación y de fuerza ya que se propone para las habitaciones, que todas tendrán 2 camas personales unidas al centro con una mesa de noche a cada lado, excepto para las 8 habitaciones tipo suite.

Las luminarias decorativas están seleccionadas por la operación a partir del estándar de la marca, se mantienen los apliques de pared para cabeceros de camas teniendo en cuenta la nueva ubicación de las mismas. Para la iluminación general se propone mantener la salida de falso techo, pero se definirá posteriormente si esta iluminación general puede lograrse por una lámpara de pie a colocar hacia la carpintería con visuales a la playa para lo cual se deberá habilitar un toma de pared. Se incrementa una lámpara de mesa a colocar en mueble tocador.

- Para garantizar un adecuado confort del cliente, se deberá lograr en las habitaciones con el sistema there way para encendido y apagado de la iluminación general desde la cama y en acceso a la instalación tal como está establecido en las vigentes bases de diseño.
- El nicho estructural que se encuentra aledaño al acceso del baño y limitado por el closet de la habitación, concebido inicialmente como mueble tocador, se mantendrá, pero su nueva función estará dado para colocar el espejo de cuerpo entero previendo que este espacio cuente con iluminación propia para la cual se deberá mantener. Bajo el espejo de cuerpo entero puede considerarse un pequeño entrepaño o zapatero, lo cual se precisará en la operación.

Mobiliario y decoración:

- En cuanto al mobiliario, la operación, tiene contratado el mobiliario de estas habitaciones con la Empresa Ludema de la Industria Nacional a partir de lo establecido en el Manual que para la Marca Comercial establece la cadena.
- El mobiliario, en cuanto a diseño, es válido para todas las habitaciones, pero difiere en cuanto a cantidad y dimensión teniendo en cuenta los tres

tipos de habitaciones existentes en la instalación y la cantidad de ellas que son:

Habitaciones Triples: 35

Habitaciones Suite: 8

Habitaciones sencillas: 235, de estas 178 sin balcón y 57 con balcón.

- Para 57 habitaciones que en la actualidad cuentan con terraza, la propuesta que existe tal y como se expresó anteriormente es que esta terraza se adicione al espacio del dormitorio.
- Todas las habitaciones exceptuando las 8 suites contarán con 2 camas personales de 1.22 m x 2.0 m colocadas una al lado de la otra y centradas al medio de las habitaciones con su correspondiente respaldo o cabecero, dos mesas de noche a cada lado, mueble tocador con espejo, espejo de cuerpo entero, silla tipo butaca para tocador, mueble minibar sobre el cual estará colocado el TV y mesa maletero tipo tijera. Se elimina el TV soportado en brazo y colocado en pared. El mueble minibar que soporta el TV será independiente y tendrá cierta movilidad dentro de la habitación, siempre colocado al extremo de la habitación que no interfiera la circulación y garantizando que pueda verse de frente a las camas.
- Para las 35 habitaciones triples, se mantiene el mismo mobiliario que las estándar en cuanto a respaldo de camas y mesas de noche, pero se incrementan un sofá cama por habitación, una mesa de centro, 2 mesas auxiliares o de esquinas, un mueble tocador de mayor dimensión (hasta 1.60 m de largo) sobre el cual se colocara el TV, una butaca o silla para el tocador, un mueble minibar para estar, mesa maletero (no tijera) y una mesa desayunadora de dos plazas con sus correspondientes sillas.
- En el caso de las suites, Los respaldos de camas serán para camas matrimoniales de 2.0 m x 2.0 m y se mantiene el mismo mobiliario que para las 35 triples, solo que la mesa desayunadora será para 4 plazas, por lo que contará con sus cuatro sillas.
- Como parte de la decoración se propone el completamiento y sustitución de las luminarias decorativas, respetando los aplique de pared para cabeceros de camas, lámpara de mesa para tocador, lámpara de colgar

para iluminación general (o de pie) y lámparas de mesas para las áreas de estar de las habitaciones triples y suites. El diseño de estas luminarias esta seleccionado por la operación y constituyen suministros que ITH Tiene en consignación.

- Sobre los tejidos, está propuesto su sustitución por el mal estado en que se encuentran, su mala calidad y la insuficiencia de los mismos. Se solicita a la industria nacional su confección partiendo de respetar los diseños que para este tipo de instalación establece la Marca Comercial.
- El resto de los elementos decorativos, están debidamente seleccionados por la operación y solo incluye la obra plana de habitaciones cuya cantidad difiere por el tipo y dimensión de las mismas, ceniceros, floreros, etc., lo cual asumirá la operación.

Otras acciones para habitaciones.

- Valorar por parte de la Inmobiliaria, la conveniencia de sustituir el clima independiente por sistema tipo Split, lo cual es muy favorable para la operación porque logra un mejor confort de las habitaciones.
- Revisar el funcionamiento o necesidad de incluir en este proceso todos los sistemas de seguridad para el cliente (SACI, SADI, etc.)

**Anexo L. Dictamen técnico del a inversión Remodelación del Hotel Club
Amigo “ANCÓN”.**

INVERSIÓN: REMODELACIÓN HOTEL ANCÓN.

INVERSIONISTA: GRAN CARIBE.

ETAPA: PROGRAMA.

FECHA DE REVISIÓN: JULIO DEL 2001.

INTRODUCCION

El presente dictamen se refiere a la revisión hecha por el grupo técnico de turismo al programa en cuestión.

CAPACIDAD HABITACIONAL Y CATEGORÍA

279 habitaciones de 3 estrellas, de las cuales 71 corresponden a un módulo habitacional de 30 plantas.

ALCANCE DE LOS TRABAJOS RELIZADOS

En áreas públicas, gastronómicas y de Servicios.

- Nuevo vial de acceso al hotel.
- Construcción de motor-lobby en correspondencia con la nueva solución de acceso al Hotel.
- Remodelación de Lobby y Carpeta.
- Cambio de ubicación del Lobby-bar en el Lobby, con su consiguiente barra y equipamiento gastronómico.
- Ampliación de baños públicos.
- Remodelación de las galerías de comunicación (pulido de pisos, falsos techo, mobiliario, decoración, etc.)
- Ampliación y remodelación de restaurante buffet (de 2010 plazas se incrementa a 306)
- Reparación capital de cocina central (nueva distribución funcional, total de instalaciones eléctricas, hidrosanitarias, ventilación y extracción, enchapes de paredes y colocación de pisos, etc.)

BLOQUE HABITACIONAL EDIFICIO PRINCIPAL Y MODULO HABITACIONAL

- En habitaciones los trabajos consisten en:
 - Nuevos pisos, construcción de closet, luminarias y accesorios eléctricos, aires acondicionados de ventanas, falso techo, incorporación de centinela, sustitución de herrajes y cerrajerías,

incorporación de minibar, nuevo mobiliario, decoración, cortinas, cubrecamas y saltos de cama.

- En baños se proponen los siguientes trabajos:
Sustitución de luminarias y accesorios eléctricos, nuevos enchapes de paredes y piso, nuevos aparatos sanitarios con su grifería y accesorios sanitarios, falso techo, incorporación de secador de pelo, barra de cortina de baño y cesto e incorporación de toma corriente de 220 V.
- En pasillos de circulación: Sustitución de luminarias y accesorios eléctricos e incorporación de luces autónomas, pulido y brillo de pisos, pinturas, demolición de enchapes decorativos en pared, nuevas puertas y herrajes de patinejos.
- Remodelación de locales de camareras.

EN ÁREAS EXTERIORES Y REDES GENERALES:

- Estudio de iluminación de fachada, pintura general de fachadas, impermeabilización de cubiertas y estudio de ambientación.
- Reparación de piscina de chapoteo, sustitución de pavimentos y mejoramiento de áreas verdes alrededor de la piscina, equipamiento nuevo de piscina de adulto y colocación de skimmer y reparación de vaso.
- En redes generales :
Sistema de detección contra intruso en almacenes, planta de emergencia, PGD, Sistema de producción de agua caliente, tratamiento de agua, reparación de ascensores, gestión hotelera, circuito de TV, reparación de sistema contra incendio y de detección contra incendios.

PRESUPUESTO ESTIMADO

A nivel de programa se ha estimado un presupuesto que es el siguiente:

Componentes	Total MP	De ellos MUS	%
Construcción y montaje	3884.0	2410.0	48
Equipos	2346.0	1456.0	29
Otros	1861.0	1156.0	23
Total	8091.0	5022.0	100

Índice: MP/hab. 29.0

DIRECCIÓN AMBIENTAL

Dada la magnitud prevista de decoración, es necesario elaborar de inmediato la conceptualización de esta especialidad para el análisis por el Grupo Técnico de Turismo.

CONSIDERACIONES GENERALES

El Grupo Técnico de Turismo, después de examinar en detalle la magnitud de los trabajos de remodelación propuestos, considera que es necesario dar los siguientes pasos:

- Elaborar la preparación de esta inversión, con su documentación técnica, defectación de los diferentes sistemas y análisis más detallado del presupuesto.
- Gran Caribe debe valorar la factibilidad de ejecutar esta inversión en dos o tres años, dado el monto financiero de la misma.
- En la estrategia de construcción, hay que ejecutar la misma con el hotel funcionando, siendo necesario estudiarlo en detalle, ya que no debe paralizarse su explotación.
- Definir la conceptualización de la decoración y ambientación, constituyendo un renglón muy importante en esta remodelación.

El grupo técnico revisará la etapa de ideas conceptuales, donde se analizará con mayor detallan la propuesta de esta inversión.

Anexo M. Resumen de las partidas componentes del costo de inversión en la evaluación ex antes y ex post así como el indicador de costo sobre la ejecución del proyecto

Partidas	Ex antes			Ex post			Variación Absoluta			Variación relativa	
	Moneda Nacional	CUC	Total	Moneda Nacional	CUC	Total	En MN	En CUC	En MT	MT	IC
Materias primas y materiales	35033,88	127941,73	162975,61	39.335,42	111.286,15	150.621,57	4.301,54	-16.655,58	-12.354,04	-0,08	-8%
Mano de obra	29636,21		29636,21	43.313,61		43.313,61	13.677,40	0,00	13.677,40	0,46	46%
Equipos	110,06	32,79	142,85	152,71	23,16	175,87	42,65	-9,63	33,02	0,23	23%
Total de costos del renglón variante	64.780,15	127.974,52	192.754,67	82.801,74	111.309,31	194.111,05	18.021,59	-16.665,21	1.356,38	0,01	1%
Otros gastos directos	487,54	8.417,01	8.904,55	487,54	8.417,01	8.904,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Gastos generales	8.567,02	1.234,11	9.801,13	4.389,11	5.412,02	9.801,13	-4.177,91	4.177,91	0,00	0,00	0%
Gastos indirectos	24.882,63	1.252,92	26.135,55	11.616,27	1.252,92	12.869,19	-13.266,36	0,00	-13.266,36	-0,51	51%
Presupuestos independientes	22.549,18	10.431,68	32.980,86	22.549,18	10.431,68	32.980,96	0,00	0,00	0,10	0,00	0%
Total	121.266,52	149.310,24	270.576,76	121.843,84	136.822,94	258.666,78	577,32	-12.487,30	-11.909,98	-0,04	-4%

Anexo N. Encuesta a clientes para evaluar la calidad

SUCURSAL TRINIDAD

ESTIMADO CLIENTE: Su opinión es de suma importancia para el mejoramiento de nuestros Servicios. Por tal motivo necesitamos conocer su criterio acerca de las cuestiones que a continuación deseamos que UD responda. Muchas Gracias.

Cliente: _____ Servicio _____ Recibido: _____
 Fecha: _____ / _____ / _____

Importancia	Atributo	Pregunta	Valoración de la Organización				
			Deficiente	Pasable	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
Muy Importante Importancia Media Nada Importante	Información sobre el Servicio	En las ofertas la Información y la atención ante su solicitud han sido:					
Muy Importante Importancia Media Nada Importante	Calidad del Servicio	Para Ud. la Calidad del Servicio recibido es:					
Muy Importante Importancia Media Nada Importante	Relación Calidad-Precio	¿La relación entre el Precio y la Calidad los servicios es?					
Muy Importante Importancia Media Nada Importante	Calidad de entrega	¿Cómo considera el cumplimiento de la frecuencia de los servicios. ¿Se es ágil y se garantiza el trabajo en el tiempo necesario?					
Muy Importante Importancia	Actitud	La seriedad y capacidad de nuestros profesionales usted la valora como:					

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
 Autora. Neidys López Sarmiento

Media Nada Importante							
Muy Importante Importancia Media Nada Importante	Servicio de Postventa	¿Existe Capacidad de Respuesta a sus planteamientos de acuerdo al período de garantía ofrecido por esta?					
Muy Importante Importancia Media Nada Importante	Valoración Global	Globalmente la relación con nuestra Empresa le produce un grado de satisfacción:					

Indicaciones:

- Grado de importancia de cada atributo: Marque con una X el valor que UD. le atribuye.
- Valoración sobre el servicio recibido: Marque con una X.
- Cualquier observación o elemento a aportar por favor escribir al dorso.

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
 Autora. Neidys López Sarmiento

PERIODICIDAD: Mensual

SUCURSAL: UEB Recursos Naturales

Mes : Octubre

FECHA: 31/10/13

Número Total de Clientes (N) =	23
número de Clientes a Encuestar (Tamaño de la Muestra) (n) =	21
Cantidad de Clientes Encuestados Realmente =	23
Índice de Satisfacción Global (%) =	93,66
Error Muestral (E) =	0,1355
Margen de Confianza=	95,50%
Z =	3,96

$$E^2 = 0,0183603$$

$$E^2 \times (N - 1) = 0,4039255$$

$$Z^2 = 15,6816$$

$$Z^2 \times 0,25 = 3,9204$$

$$1 + \frac{E^2 \times (N - 1)}{Z^2 \times 0,25} = 1,01836$$

$$n = \frac{N}{1 + \frac{E^2 \times (N - 1)}{Z^2 \times 0,25}} = 21$$

IMPORTANCIA	valora- cion	Suma de las Importan.	ATRIBUTO	VALORACION POR ATRIBUTO					Atributo X Valoración	Indice de Satisfacción NUMERICO	Indice de Satisfacción PORCENTUAL
				Deficiente 0 5	Pasable 1 6	Satisfactorio 2 7	Bueno 3 8	Muy Bueno 4 9			
Muy Importante	2	23	Información				5	18	87		
Importancia Media	1	0	sobre el Producto						0	3,78261	94,57
Nada Importante	0	0	o Servicio						0		
Muy Importante	2	23	Calidad				6	17	86		
Importancia Media	1	0	del Producto						0	3,73913	93,48
Nada Importante	0	0	o Servicio						0		
Muy Importante	2	23	Relación				5	18	87		
Importancia Media	1	0	Calidad						0	3,78261	94,57
Nada Importante	0	0	/ Precio						0		
Muy Importante	2	23	Calidad				7	16	85		
Importancia Media	1	0	de la						0	3,69565	92,39
Nada Importante	0	0	Entrega						0		
Muy Importante	2	23	Actitud				6	17	86		
Importancia Media	1	0	del						0	3,73913	93,48
Nada Importante	0	0	Personal						0		
Muy Importante	2	23	Servicios				6	17	86		
Importancia Media	1	0	de						0	3,73913	93,48
Nada Importante	0	0	Postventa						0		
Muy Importante	2	138	Valoracion	0	0	0	35	103	517		
Importancia Media	1	0	Global	0	0	0	0	0	0	3,74638	93,66
Nada Importante	0	0		0	0	0	0	0	0		

Página 1

Página 3

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
 Autora. Neidys López Sarmiento

PERIODICIDAD: Mensual

SUCURSAL: UEB Servicios Tecnicos

Mes: Octubre

FECHA: 31/10/13

Número Total de Clientes (N) =	11
úmero de Clientes a Encustar (Tamaño de la Muestra) (n) =	11
Cantidad de Clientes Encuestados Realmente =	11
Índice de Satisfacción Global (%) =	92,80
Error Muestral (E) =	0,1355
Margen de Confianza=	95,50%
Z =	3,96

$E^2 =$	0,0183603
$E^2 \times (N - 1) =$	0,1836025
$Z^2 =$	15,6816
$Z^2 \times 0,25 =$	3,9204
$1 + \frac{E^2 \times (N - 1)}{Z^2 \times 0,25} =$	1,01836
$n =$	11

IMPORTANCIA	valora - cion	Suma de las Importan.	A T R I B U T O	VALORACION POR ATRIBUTO					Atributo X Valoración	Indice de Satisfacción NUMERICO	Indice de Satisfacción PORCENTUAL
				Deficiente 0 5	Pasable 1 6	Satisfactorio 2 7	Bueno 3 8	Muy Bueno 4 9			
Muy Importante	2	11	Información				6	5	38		
Importancia Media	1	0	sobre el Producto						0	3,45455	86,36
Nada Importante	0	0	o Servicio						0		
Muy Importante	2	11	Calidad				2	9	42		
Importancia Media	1	0	del Producto						0	3,81818	95,45
Nada Importante	0	0	o Servicio						0		
Muy Importante	2	11	Relación				9	2	35		
Importancia Media	1	0	Calidad						0	3,18182	79,55
Nada Importante	0	0	/ Precio						0		
Muy Importante	2	11	Calidad					11	44		
Importancia Media	1	0	de la						0	4,00000	100,00
Nada Importante	0	0	Entrega						0		
Muy Importante	2	11	Actitud				2	9	42		
Importancia Media	1	0	del						0	3,81818	95,45
Nada Importante	0	0	Personal						0		
Muy Importante	2	11	Servicios					11	44		
Importancia Media	1	0	de						0	4,00000	100,00
Nada Importante	0	0	Postventa						0		
Muy Importante	2	66	Valoracion	0	0	0	19	47	245		
Importancia Media	1	0	Global	0	0	0	0	0	0	3,71212	92,80
Nada Importante	0	0		0	0	0	0	0	0		

Página 1

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
 Autora. Neidys López Sarmiento

PERIODICIDAD: Mensual

SUCURSAL: UEB Aseguramiento

Mes : Octubre

FECHA: 31/10/13

Número Total de Clientes (N) =	7
número de Clientes a Encuestar (Tamaño de la Muestra) (n) =	7
Cantidad de Clientes Encuestados Realmente =	7
Índice de Satisfacción Global (%) =	97,02
Error Muestral (E) =	0,1355
Margen de Confianza=	95,50%
Z =	3,96

$$E^2 = 0,0183603$$

$$E^2 \times (N - 1) = 0,1101615$$

$$Z^2 = 15,6816$$

$$Z^2 \times 0,25 = 3,9204$$

$$1 + \frac{E^2 \times (N - 1)}{Z^2 \times 0,25} = 1,01836$$

$$n = \frac{N}{1 + \frac{E^2 \times (N - 1)}{Z^2 \times 0,25}} = 7$$

IMPORTANCIA	valora - cion	Suma de las Importan.	A T R I B U T O	VALORACION POR ATRIBUTO					Atributo X Valoración	Índice de Satisfacción NUMERICO	Índice de Satisfacción PORCENTUAL
				Deficiente 0 5	Pasable 1 6	Satisfactorio 2 7	Bueno 3 8	Muy Bueno 4 9			
Muy Importante	2	7	Información				1	6	27	3,85714	96,43
Importancia Media	1	0	sobre el Producto						0		
Nada Importante	0	0	o Servicio						0		
Muy Importante	2	7	Calidad				3	4	25	3,57143	89,29
Importancia Media	1	0	del Producto						0		
Nada Importante	0	0	o Servicio						0		
Muy Importante	2	7	Relación				1	6	27	3,85714	96,43
Importancia Media	1	0	Calidad						0		
Nada Importante	0	0	/ Precio						0		
Muy Importante	2	7	Calidad					7	28	4,00000	100,00
Importancia Media	1	0	de la						0		
Nada Importante	0	0	Entrega						0		
Muy Importante	2	7	Actitud					7	28	4,00000	100,00
Importancia Media	1	0	del						0		
Nada Importante	0	0	Personal						0		
Muy Importante	2	7	Servicios					7	28	4,00000	100,00
Importancia Media	1	0	de						0		
Nada Importante	0	0	Postventa						0		
Muy Importante	2	42	Valoracion	0	0	0	5	37	163	3,88095	97,02
Importancia Media	1	0	Global	0	0	0	0	0	0		
Nada Importante	0	0		0	0	0	0	0	0		

Página 1

Página 3

Evaluación post del proyecto de remodelación de habitaciones en el Hotel Ancón de Trinidad
 Autora. Neidys López Sarmiento

CONTROL DE LAS NO CONFORMIDADES

PERIODICIDAD: Mensual

SUCURSAL: Trinidad

MES: Octubre

FECHA: 31/10/2013

No	ACTIVIDAD O SERVICIO	3,1		4,1		5,1		6,1		6,2		6,3		6,4		6,5		8,1																			
		MES		ACUM.		MES		ACUM.		MES		ACUM.		MES		ACUM.		MES		ACUM.																	
		NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	35	37	38
1	Dirección Técnica Productiva											14	13																								
2	UEB Aseguramiento y Transporte											8	8																								
3	UEB Mtto Constructivo											21	21							9	9																
4																																					
5																																					
6																																					
7																																					
8																																					
-	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	42	0	0	0	0	0	0	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Página 1

No	ACTIVIDAD O SERVICIO	9,1		9,2		11,1		15,1		18,1		OTROS		TOTAL																	
		MES		ACUM.		MES		ACUM.		MES		ACUM.		MES		ACUMULADO															
		NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	NC	S	%	NC	S	%										
1	2	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
1	UEB Recursos Naturales											2	1													0	0	#DIV/0!	16	14	87,5
2	UEB Servicios Técnicos											2	1													0	0	#DIV/0!	10	9	90,0
3	UEB Aseguramiento y Transporte											2	1													0	0	#DIV/0!	32	31	96,9
4	UEB Mtto Constructivo											2	1													0	0	#DIV/0!	2	1	50,0
5																										0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
6																										0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
7																										0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
																										0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
																										0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
																										0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
																										0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
-	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	60	55	91,7

