



Facultad de Ciencias Económicas Empresariales
Departamento de Ciencias Contables
Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

**Proyecto de Investigación para Trabajo de Diploma en
opción al grado de Licenciado en Contabilidad y Finanzas**



**“Aplicación de Metodología de la Consultoría Económica del
MINTUR para evaluar la gestión empresarial del Complejo Hotel
E La Unión – Palacio Azul”.**

Autora: Daylet Iliana Romero Quintero.

Tutora: MSc. Deisy Gavín Morales

Curso: 2011-2012

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez”.

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, autorizando a que el mismo sea utilizado por las organizaciones e instituciones para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica

Nombre, Apellidos y Firma

Computación

Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

Dedicatoria

- A mis padres, que con su ayuda y preocupación constante me han inculcado el camino a seguir.
- A mis hijos que son mi razón de existir
- A mi esposo por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

- MSC. Deysi Gavín Morales, tutora de este trabajo, por su preocupación constante por el mismo.

- Al colectivo de trabajadores del Complejo Hotel La Unión - Palacio Azul, por haberme brindado toda la información necesaria.

- A todos aquellos que de una forma u otra ayudaron al desenvolvimiento de este trabajo

“En toda Cuba serán bienvenidos y recibidos con los brazos abiertos, ustedes y sus amigos; ustedes y todos a los que ustedes les digan que vengan a Cuba, porque nuestra ambición, que es una noble ambición, es la de convertir a nuestra isla en el mejor lugar para vacaciones, y en el mejor y más importante centro turístico del mundo”.

Fidel Castro Ruz.

Resumen

RESUMEN

El título del trabajo: “Aplicación de Metodología de la Consultoría Económica del MINTUR para evaluar la gestión empresarial del Complejo Hoteles E La Unión – Palacio Azul”.

Los actuales entornos competitivos en los que se desarrolla la actividad empresarial turística junto a la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y constante incertidumbre a los que las organizaciones del sector del turismo han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere, resultando esencial en este sentido, el papel del control de gestión, que como elemento del proceso de dirección, es el que más contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier sistema.

Las empresas deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar alguna ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua y mucho más si son del turismo, las cuales están internacionalmente compitiendo en un entorno muy agresivo en lo que ha servicio se refiere. Para contribuir a tal propósito, en el presente trabajo se realizan algunas reflexiones acerca del control de gestión, abarcando desde el enfoque clásico hasta el moderno, su evolución y situación en las organizaciones cubanas del turismo.

Se pretende que la metodología propuesta para su implementación sirva de punto de apoyo a una gerencia proactiva enfocada en el mejoramiento continuo y transformación de la gestión hotelera, para la oportuna satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y del entorno en general, mediante el uso racional de los recursos y un mayor aprovechamiento de la capacidad hotelera, con miras a asegurar el posicionamiento en el mercado y ampliar las posibilidades de desarrollo turístico.

Palabras claves: Metodología, gestión, eficiencia, implementación, mejora

ABSTRACT.

Title: Application of the economic consulting methodology from MINTUR to assess management negotiation in “E Hotels, La Union, and Palacio Azul” Hotels group.

The current competitive environment in which the touristic management negotiation is involved together with the need to respond appropriately to the constant and ongoing changes and uncertainties that the tourism sector organizations must be facing today, brings about a significant modification concerning touristic management negotiation. Thus, the role of control is essential in this negotiation as an important element to improve the performance of the management process in any system.

Companies must take appropriate strategic decisions to achieve a competitive advantage in the pursuit of business excellence through a flexible process of continuous improvement in the business of tourism, which are internationally competing in a very aggressive environment referring to service. To contribute to this end, some reflections on management control were made, ranging from classic to modern approach, its development and status in the Cuban tourism organizations.

It is intended that the implementation of the proposed methodology as a support for a proactive management focused on continuous improvement and transformation of the hotel management to the timely satisfaction of the needs and expectations of costumers and the environment in general, by means of the rational use of resources and better use of hotel capacity in order to secure market position and expand opportunities for tourism development.

Key words: Methodology, negotiation, efficiency, betterment, implementation

INDICE		
Epígrafe	Nominación	Página
	Introducción	1
Cap. I	Marco teórico referencial	7
1.1	Definiciones de control de gestión	10
1.2	Evolución	10
1.3	Situación del control de gestión en Cuba	12
1.4	Condiciones básicas de un sistema de control de gestión	12
	Hilo Conductor de la Investigación	19
Cap. 2	Diagnóstico del Complejo de Hotel “E” La Unión - Palacio Azul	20
2.1	Reseña Histórica	20
2.2	Caracterización de la entidad	21
2.3	Indicadores para el Control de la Gestión de los Procesos Básicos de las instalaciones turísticas	25
2.3.1	Comercialización y ventas	25
2.3.2	Análisis y evaluaciones que se realizan de los diseños y comercialización de sus productos – servicios.	26
2.4	Análisis y evaluaciones que se realizan de los diseños y comercialización de sus productos – servicios.	30
2.4.1	Activo Fijo	30
2.4.2	Activos Circulantes	30
2.4.3	Comportamiento de las Cuentas por Cobrar, su política y los gastos en que se ha incurrido en su gestión	30
2.4.4	Evaluación de los espacios contratados y comprobación que estén aptos para la prestación de servicios, así como el estado técnico de los activos	31

2.4.5	Violaciones en las cláusulas de los contratos de los proveedores	31
2.4.6	Servicio de Lencería	33
2.4.7	Los contratos firmados con empresas especializadas para la ejecución de mantenimientos fijos a los equipos informáticos, de clima, refrigeración, sanidad y otros	34
2.4.8	Evaluación de los firmados con empresas para la atención y reciclaje de plantas, así como los dedicados a los arreglos florales	35
2.4.9	Uso del talento artístico	35
2.4.10	Cantidad y movimiento de las cuentas bancarias, y tarjetas magnéticas	35
2.4.11	Análisis estructural y factorial por elementos y partidas de costo y gasto, con el objetivo de evaluar su comportamiento y determinar cuáles son las que más han incidido en los resultados obtenidos (para un período de tres años)	36
2.4.12	Análisis del comportamiento de la fuerza laboral; evaluando la proporción de los trabajadores vinculados a la esfera de los servicios.	37
2.4.13	Análisis del destino de los desechos y mermas	38
2.4.14	Determinación del punto de equilibrio del Hotel	38
2.4.15	Aplicación de la técnica de las razones financieras contenida en los estados financieros correspondiente al período 2009- 2011	38
Cap. 3	Resultados obtenidos en la aplicación de la metodología y propuesta de plan de mejora.	43
3.1	Introducción	43
3.2	ETAPA I: Identificación de las características del Complejo de Hotel E La Unión – Palacio Azul y su relación con el entorno.	44
3.2.1	Se identifican las particularidades del entorno, evaluando los siguientes	44

	aspectos	
3.3	Análisis comparativo entre los tres trimestres seleccionados de los resultados de los indicadores relativos básicos.	44
3.3.1	Análisis comparativo entre los tres trimestres seleccionados de los resultados de los ingresos	45
3.3.2	Índice de disminución de los precios de facturación entre cada una de las etapas.	46
3.3.3	Se analiza la utilización por la dirección del complejo, las jornadas laborales reducidas	47
3.3.4	Efectividad de la utilización de los contratos determinados por necesidad de los servicios.	47
3.3.5	En los hoteles en perfeccionamiento empresarial, efecto de la retribución complementaria en el total de los gastos de la instalación	48
3.3.6	Análisis comparativo entre los tres trimestres seleccionados de los resultados de los gastos de portadores energéticos	49
3.4	Para medir la satisfacción del cliente externo	50
3.5	Identificar los problemas que existen en la Empresa que limitan que la misma obtenga los niveles de rentabilidad satisfactoria y las causas que los originan.	53
3.6	Aplicación del Método Delphi	54
3.6.1	Procedimiento para la selección de los expertos	55
3.7	Plan de acciones para la mejora del producto Complejo Hotel E La Unión–Palacio Azul	61
	Conclusiones	66
	Recomendaciones	67
	Anexos	68

INTRODUCCIÓN

Por un lado, el ritmo acelerado de cambios con que se manejan hoy día los negocios está presente en todas las ramas de la economía universal, donde está insertada la cubana, la que si no logra marchar, al menos en el mismo bloque, no podrá lograr los objetivos que el país se propone, pues es sabido, ya por la experiencia, que los resultados de la economía son los que permiten que avancen las otras esferas de desarrollo, las que a su vez favorecen el desarrollo económico.

El turismo es el sector más dinámico de la economía mundial en los últimos años. La misma apuesta que hace Cuba por el turismo, la han hecho otros países de nuestra área geográfica y de otras regiones del mundo. Se ha encarnizado la competencia entre las empresas del sector por captar la preferencia y gestionar la satisfacción y la fidelidad de los clientes que reciben los servicios turísticos.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba quedó reflejado que: El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas,..., deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficacia en la gestión y los procesos productivos de bienes y servicios,..., la ciencia, la innovación y la asimilación de tecnologías son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica y condición primordial para el desarrollo.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea que son objetivos fundamentales del sector del turismo la captación directa de divisas frescas, con una posición competitiva en el mercado, alcanzada a partir de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

Las posibilidades económicas de nuestro país y la voluntad política que se manifiesta en nuestro sistema social han permitido un desarrollo científico-técnico que ha favorecido entre otras muchas cosas el conocimiento de las ciencias empresariales.

El clima competitivo de nuestro país se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos. Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, especialmente las del sector turístico, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

La experiencia está demostrando que aún dentro de los más variados estilos de mando, la dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un Sistema de

Control de Gestión que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar.

Este trabajo está estructurado del modo siguiente: primero, se revisan los planteamientos generales de diferentes autores acerca del control, partiendo del concepto, las bases del enfoque tradicional y su evolución, pasando por las exigencias que le imponen las nuevas condiciones de la competencia y las características del control de gestión moderno y, más tarde, las dimensiones del control de gestión con un procedimiento para su diagnóstico permanente; así como, el modelo conceptual desarrollado para potenciar el control de gestión, adaptado a las condiciones específicas de cada organización y que permite mejorar el desempeño y agilizar el proceso de toma de decisiones. Los sistemas de control surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva mundial, las cuales convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión y lo obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en la producción, el mercado, la tecnología, las políticas públicas, entre otros.

Situación Actual del Turismo en Cuba y Cienfuegos

Luego de un crecimiento sostenido a un ritmo promedio de 12 % anual, para el período 1995-2009, la demanda turística del destino Cuba (como en todo el mundo), decayó en el período 2002-2003 como consecuencia de los sucesos del 11 de septiembre de 2001 en EE UU, y comenzó a elevarse nuevamente en el período 2004- 2006, sufriendo un descenso relativo en la temporada 2006-2007.

Sin embargo, la temporada 2007-2009 mostró signos de recuperación, que se manifiestan aún con un incremento en el número de visitantes y en los ingresos turísticos al cierre del 1er semestre de 2010, aunque disminuye el ingreso por turista, ya que la crisis económica mundial, influye notablemente en esto, ahora influyó en el arribo de turistas, el conjunto de acciones de recuperación que, lideradas por la máxima dirección del MINTUR y con un fuerte apoyo promocional, permitieron situar al destino Cuba en un lugar destacado dentro de la región del Caribe.(Lardiés, R. n.d.)

Turismo diversificado, sostenible y enfocado al cliente

Lograr un turismo diversificado, sostenible y enfocado al cliente constituye una alternativa imprescindible para los destinos turísticos para incrementar o mantener cuota de mercado, lo que además contribuye a garantizar una más justa distribución territorial de los ingresos que genera el turismo en los países menos desarrollados. (González, D y Rodríguez 2001). Sin embargo, la experiencia alcanzada hasta el momento indica el alto grado de dificultad que deben enfrentar los destinos o empresas especializados en un tipo de oferta como Sol y Playa, para lograr posicionar

con éxito otras ofertas alternativas; para que exista un equilibrio entre la oferta de Sol y Playa y los otros atractivos turísticos que ofrecen todos los estados del país”. Estas palabras mantienen igual validez y vigencia en otros destinos del Caribe, entre ellos CUBA y R. Dominicana, incluso en algunos otros destinos turísticos emergentes de Europa del Este, Asia y África.(Barkin, D. 2005)

Si no se sabe cuáles son las verdaderas necesidades que se deben satisfacer, seguiremos detenidos en lo que se conoce (actuales paradigmas), y no se avanzará hacia lo que las personas necesitan (nuevos paradigmas). En esta tarea se hace imprescindible la identificación de segmentos de clientes, destacando las variables discriminantes y de comportamiento que determinan una conducta dada en cada segmento de interés.

El proyecto de Hoteles Encanto es una estrategia encaminada a fomentar el turismo cultural. El Hotel La Unión – Palacio Azul a pesar de contar con las características más cercanas a la idea conceptual del mismo para que tenga encanto debe enfatizar no solo en la parte subjetiva sino debe tener el proyecto bien estudiado fundamentalmente en su estrategia comercial y lograr la integración al entorno.

Se trata de crear algo donde el cliente pueda recuperar emociones, sentimientos, recuerdos y que su estancia se convierta en algo inolvidable. Independientemente de que este nuevo proyecto este encaminado a lograr mayor cantidad de turistas a través de una excelencia mayor en el servicio, así como resaltar los valores culturales y patrimoniales de nuestro país, también tiene que lograr mantener la eficiencia de estos hoteles, por tanto es imprescindible alcanzar un balance adecuado entre el alto confort que se ofrece y el precio a cobrar a TTOO y agencias en sus diferentes modalidades. No significa elevar precios sino tener los adecuados acorde al estudio realizado. En el caso del Hotel La Unión como hoteles E constituye un atractivo dentro del producto Cienfuegos, del cual disfrutan todos los clientes que arriben a esta ciudad.

Situación problemática

El Complejo Hotel E La Unión-Palacio Azul es una entidad que está operando en estos últimos años con pérdidas y no existe claridad de las causas que le generan la pérdida, para mantenerse como hotel E en el mercado, requiere optimizar su gestión a pesar que se realizan análisis financieros pero no de carácter integrador, como recoge la metodología propuesta para su implementación ya que es imprescindible un sistema de control de gestión para tomar decisiones acertadas en cada una de sus áreas de acción.

-El problema de investigación

El Complejo Hotel E La Unión-Palacio Azul no cuenta con una metodología que le permita evaluar la gestión empresarial.

- Hipótesis

La aplicación de la metodología propuesta permite al Complejo de Hotel “E” La Unión- Palacio Azul una evaluación de su gestión empresarial hasta la fecha, para la toma de decisiones y su mejora.

-Objetivos de la investigación

Objetivo general

Aplicar la metodología de la consultoría económica del MINTUR en el Complejo de Hotel “E” La Unión - Palacio Azul para una evaluación de la gestión empresarial y la mejora en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

1. Confeccionar el marco teórico referencial sobre la temática a investigar
2. Diagnosticar la situación actual del Complejo de Hotel E La Unión-Palacio Azul
3. Aplicar la metodología propuesta para evaluar la gestión empresarial del Complejo de Hotel E La Unión- Palacio Azul

-Variables

Variables a tener en cuenta en la realización del estudio

Dependientes

- ❖ Cantidad de turistas días.
- ❖ Competitividad en esta oferta de mercado.
- ❖ Índice de repitencia.
- ❖ Ingresos por Turistas.
- ❖ Ingresos por habitación días ocupadas.
- ❖ Costo de la mercancía por turista día.
- ❖ Gastos totales por turistas.
- ❖ Gastos de electricidad por habitación día ocupada.
- ❖ Gastos de combustible por turista días.
- ❖ Gastos de fuerza de trabajo por turista días.
- ❖ Porcentaje de habitaciones disponibles.
- ❖ Cantidad de habitaciones fuera de orden y de otros usos.
- ❖ Ingresos turísticos.

Independientes

- ❖ Precios
- ❖ Infraestructura hotelera

Técnicas y métodos utilizados para la investigación

- ❖ Investigación de importancia para el turismo ya que se brinda los resultados de la aplicación de una metodología propuesta por la consultoría del MINTUR para evaluar la gestión empresarial.
- ❖ Es exploratorio porque se realiza un examen de un tema no abordado con anterioridad.

Del nivel empírico

- ❖ Se aplican encuestas a clientes internos y externos, tiras de papel, entrevistas al consejo de dirección, a comerciales, tour operadores, guías de turismo, agencias de viajes, a especialistas del MINTUR, a los especialistas de las áreas de economía, recursos humanos, calidad, mantenimiento y a los directivos responsabilizados con los procesos de cada área de resultado clave.

Del nivel estadístico

- ❖ Se recurre a las hojas de cálculo para procesar las encuestas aplicadas, programa de Excel, se emplean fórmulas estadísticas, se utiliza el Método Delphi, analizando el criterio de concordancia entre los expertos.

-Métodos de investigación

Diseño de los métodos a emplear:

-Método estadístico para determinar las muestra, diseño de encuestas, diseño de entrevista, confección de la guía de observación, aplicación del método de expertos, revisión de documentos en el área comercial y de economía.

-Determinación del universo de estudio, así como de la muestra, si procede

Complejo de Hotel "E" La Unión-Palacio Azul, clientes internos y externos, agencias de viajes, Informaciones del MINTUR en Cienfuegos.

-Justificación de la investigación

La importancia del trabajo propuesto, radica en que permitirá al Complejo de Hotel E La Unión-Palacio Azul; contar con una metodología para evaluar su gestión empresarial. Esta es una entidad

que está operando en estos últimos años con pérdidas y que para mantenerse como un hotel en el mercado requiere optimizar su gestión, es imprescindible un sistema de control de gestión para tomar decisiones acertadas en cada una de sus áreas de acción.

Además de constituir un tema priorizado por el MINTUR para el año 2012, para dar cumplimiento a unos de los lineamientos del VI Congreso del PCC, que es aprovechar al máximo las potencialidades en el sector del turismo en busca del mayor aprovechamiento de las infraestructuras hoteleras instaladas y satisfacción de los clientes.

-Novedad científica de la investigación

Constituye un aspecto de gran importancia el poseer la información que permita diagnosticar las causas de las pérdidas y evaluar la gestión empresarial con un número de indicadores implementados, con información del período de 2009 hasta el 2011 la situación actual del Complejo de Hotel E La Unión- Palacio Azul.

Esto a su vez debe ser un elemento a tener en cuenta por el MINTUR para conocer las causas de las pérdidas y cada indicador deteriorado. Siendo un producto perteneciente a los Hoteles Encanto de preferencia por los clientes que visitan Cienfuegos; de este modo se facilitará al MINTUR un resultado para poder trazar una estrategia lo más objetiva posible por los organismos decisores para la explotación de este producto turístico.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1- Definiciones de control de gestión

A medida que aumenta el desarrollo económico, las empresas han tenido que utilizar diferentes instrumentos y políticas internas y externas que les permitan mantenerse en el mercado. Es por ello a finales del siglo XX el entorno del turismo se caracteriza por contar con un cliente más selectivo y un mercado cada vez más competitivo, desplazaron los costos como punto focal de la gestión para dar paso al valor, en el cual se incluye la calidad, la diversidad de productos, disponibilidad, etc. Además, la incertidumbre generada por el entorno, donde el cambio es la constante, exige nuevas formas de adaptación para superar las restricciones que afectan el logro de los objetivos. Estas tres fuerzas (clientes, competencia y el cambio), como las definen Hammer y Champy (1996), son las que han perfilado las nuevas maneras de organizar el trabajo y gerenciar las empresas. Otro instrumento para el diagnóstico de la gestión son los índices financieros tradicionales y los presupuestos; el análisis de sus desviaciones, los cuales permiten detectar problemas relativos a una estructura financiera deficiente y una rentabilidad insuficiente. Si bien los indicadores financieros suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones, al centrarse sólo en ellos se pueden ignorar los aspectos cuantificables en términos no financieros según plantea (Amat Salas, 1995).

Esta temática ha sido abordada por diversos autores, unos de forma sencilla (Fayol, 1961) quien planteaba que “el control consiste en asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas”, y otros (Alford, 1972; García, 1975; Vassal, 1978; Blanco Illescas, 1993; Díaz Pontones, 1987; Amat i Salas, 1989; Bueno Campos, 1989; Hicks, 1989; Goldratt, 1995; Stoner, 1995; Pérez, 1991; Freije, 1993; Illescas, 1993; Lorino, 1993; Rey, 1995) lo enriquecieron con el cursar del tiempo, reconociendo la relación que existe entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora. Otros autores (Anthony, 1990; Simons R, 1990 y 1994; Jordán, 1995; Porter, 1991; Lorino, 1993; Paez, 1994; Abell, 1995; Hernández Torres, 1997; Alvarez, 1993; Bueno, 1993) destacan, la estrecha relación entre el control de gestión y el desarrollo de las estrategias, aspecto de vital importancia para el entorno donde se desenvuelven las empresas de hoy, pues la gestión sólo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.

De forma tal, que las definiciones clásicas consideran tres etapas: seguir un plan, determinar y explicar las desviaciones y, por último, definir las acciones correctivas, existiendo una sola forma de aplicar el control de gestión, sin considerar que no existen dos organizaciones iguales, ni que una misma organización es igual a sí misma en el transcurso del tiempo. Por otro lado, muchas organizaciones carecen de un plan o tienen deficiencias normativas en su plan, haciendo imposible la aplicación del control de gestión, en el sentido clásico.

El ambiente de cambio acelerado y de incertidumbre en torno a las organizaciones ha traído consigo la intensificación de la competencia ante un cliente más exigente, con numerosas y variadas opciones de compra, elevadas expectativas de calidad de bienes o servicios a un precio justo (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2002:165). Las empresas se han visto en la necesidad de adoptar diversas estrategias en todas las fases del proceso productivo, nivel organizacional y en los sistemas de control de gestión para hacer frente a esta situación, a lo cual no son ajenos los establecimientos de servicios de alojamiento.

El control ejercido a través del presupuesto ha sido una herramienta tradicional utilizada por los gerentes que exige la concreción en un ejercicio económico de los planes del hotel en un ejercicio económico, para luego evaluar el grado de cumplimiento de lo planificado (Gallego, 1987:815). A medida que se van obteniendo, los datos reales se comparan con los previstos, calculando las desviaciones tanto en unidades monetarias (cantidad prevista menos cantidad real) como en porcentajes (desviación en unidades monetarias respecto a la cantidad prevista), analizándose solamente las desviaciones que se consideren importantes (Amat Salas, 1992:154).

Además del control presupuestario de desviaciones, otro instrumento para el diagnóstico de la gestión hotelera son los índices financieros tradicionales, los cuales permiten detectar problemas relativos a una estructura financiera deficiente y una rentabilidad insuficiente (Amat Salas, 1992:95).

Gallego (1987:840-847) propone una selección de indicadores, en su mayoría de carácter no financiero, que considera suficiente para que la Gerencia conozca la marcha de las operaciones de mayor volumen en el hotel y de aquellas que tienen más incidencia sobre las primeras, a partir del análisis de los índices para obtener respuestas que permitan la toma de decisiones con base en las desviaciones sobre lo previsto. Sin embargo, la propuesta proporciona un enfoque parcial de los establecimientos de alojamiento pues deja de lado los procesos de apoyo para concentrarse en los básicos; al mismo tiempo, la medición de algunos fenómenos sólo puede expresarse en términos financieros.

Si bien los indicadores financieros suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones, al centrarse en ellos se pueden ignorar los aspectos

cuantificables en términos no financieros (Amat S., 1995). En virtud de ello los índices deben integrarse de manera tal que proporcionen una visión global del establecimiento hotelero. Con este fin se recurre a los Sistemas de Control de Gestión, como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada y agrupada de modo que facilite la planificación, la supervisión y la toma de decisiones oportuna.

En resumen, el control de gestión no puede conformarse con la verificación de los resultados reales con una norma preestablecida, sino que, tiene que orientarse a reconstruir de manera continua la norma de eficiencia en sí misma, mediante un planteamiento de diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivos [Lorino,1993]. Para alcanzar la efectividad en la utilización de los indicadores se hace necesario integrar el resultado de los índices a la estrategia global de la empresa, a mediano y largo plazo; que permitan lograr el compromiso de los involucrados con su diseño y medición, pero especialmente con su resultado. Los índices deben integrarse de manera tal que proporcionen una visión global de la instalación turística. Con este fin se recurre a los sistemas de control de gestión, como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada y agrupada de modo que facilite la planificación, la supervisión y la toma de decisiones oportuna.

Por su parte, el enfoque moderno parte de reconocer el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales como lo expresara Anthony (1990): “el Control de Gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de la misma”. El control de gestión debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones, Freije (1993), como los mecanismos de control feed-forward ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas. Se necesita un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas, etcétera), sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones.

La autora considera, además, que el control de gestión presenta una estrecha relación entre la imagen que proyecta la empresa hacia la sociedad y sus resultados, a la vez que forma parte de los tres niveles de la gestión empresarial (estratégico, táctico y operativo). Es un equilibrio dinámico entre lo que la empresa como tal desea hacer y la sociedad con su conjunto de normas, costumbres y valores condiciona y sugiere que haga. Por tanto, el control de gestión comprende el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel

de servicio prestado al cliente; de manera tal que, se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa.

1.2 Evolución

El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones. (Blázquez, 2000) Taylor fue uno de los pioneros del control de gestión industrial y su modelo de gestión descansaba sobre 4 principios, muy bien fundamentados para la época que los vio nacer (estabilidad, información perfecta, la identificación de la eficiencia productiva con la minimización de los costos y la equivalencia del coste global al coste de un factor de producción dominante). Todavía hoy, en muchas organizaciones, las herramientas de control de gestión llevan este sello histórico de principios de siglo. [Lorino, 1993].

Las formas en que se inicia y desarrolla el control de gestión paralelamente en Estados Unidos, Europa y España (Illescas, 1993) abarcan dos etapas trascendentales: el desarrollo del control de gestión puramente económico y el desarrollo del control integrado de gestión. El primero se circunscribe a un ámbito de enfoque contable y monetario de la empresa, mientras que el segundo sirve de nexo aglutinante de la gestión global. En las últimas décadas se han desarrollado un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen al control de gestión, entre ellas: matriz OVAR, costeo por actividades, benchmarking, gestión por procesos, cuadro de mando integral (balanced scorecard o tablero de comando, como se le llamó en sus inicios). Se observa un cambio en las variables orientadas hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información, entre otras. (Porter, 1991; Lorino, 1993; Abell, 1995).

La competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa: los beneficios se aseguran a base de asignar los escasos recursos para aquellos entornos turbulentos y cambiantes y a base de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras. (Freije, 1993; Illescas, 1993; García, 1994; Perdomo, 1993; Imai, 1990; Paez, 1994; Hernández Torres, 1997).

Para alcanzar la efectividad en la utilización de los indicadores se hace necesario integrar el resultado de los índices a la estrategia global de la empresa, a mediano y largo plazo; que permitan lograr el compromiso de los involucrados con su diseño y medición, pero especialmente con su resultado. Los índices deben integrarse de manera tal que proporcionen una visión global de la

instalación turística. Con este fin se recurre a los sistemas de control de gestión, como herramienta para el flujo de información financiera y no financiera sobre resultados y desviaciones, ordenada y agrupada de modo que facilite la planificación, la supervisión y la toma de decisiones oportuna.

1.3 Situación del control de gestión en Cuba

La situación del control de gestión en las empresas cubanas refleja dos etapas fundamentales. La primera caracterizada por un entorno económico estable, regulado y no competitivo, marcado por relaciones de intercambio comercial preferenciales, especialmente con la ex-URSS, donde la esencia del control estaba en contabilizar el cumplimiento de los planes mercantiles, los gastos e ingresos, careciendo de los principios de eficiencia económica. La segunda, que comienza con el colapso del sistema socialista en 1990, enmarca a nuestras organizaciones en un entorno agresivo y turbulento en medio de una economía abierta muy vinculada al mercado mundial, donde el problema principal es la escasez de divisa convertible y se precisa, por tanto, de un proceso de transformación para revitalizar la economía nacional.

En consecuencia, el control de gestión no puede interesarse solo en los resultados, desde el momento en que se dedica a una actividad de diagnóstico, o sea a identificar y comprender las causas, tiene que penetrar en los resortes reales de la eficiencia en estrecha asociación con las funciones operativas. Evidentemente, como no puede pretender sustituir estas funciones con su conocimiento técnico de los procesos, la relación se convierte en relación de complementariedad entre las áreas funcionales (operaciones involucradas con los fabricantes, vendedores, tesoreros, etcétera) y la eficiencia económica de la empresa.

El control de gestión como función especializada en lo económico no puede encerrarse en las cuentas del plan contable: es necesario buscar en todos los procesos, en todas partes. Por otra parte, la eficiencia económica no puede obtenerse milagrosamente después de la acción: tiene que crearse antes; lo económico no puede crearse contra, solo puede crearse con. Estas constituyen las tres mutaciones fundamentales del control de gestión expuestas por Lorino [1993] en su obra “El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades”.

Dimensión económica

En el mundo de hoy, los directivos deben ser capaces de adquirir habilidades para tomar constantemente decisiones, pues éstas tienen repercusión en mayor o menor medida en la gestión empresarial. Para apoyar este proceso de toma de decisiones una herramienta importante y útil son los estados financieros y el análisis de ratios y tendencias, que hacen que la correcta interpretación

de los mismos aporten un verdadero criterio sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzada en la gestión.

Los estados financieros informan acerca de la posición de una empresa en un punto en el tiempo y acerca de sus operaciones con relación a algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos documentos pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros de la empresa. Desde el punto de vista de un inversionista, el análisis de estados financieros sirve únicamente para la predicción del futuro, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de estados financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de los eventos. (Weston & Brigham, 1999).

El análisis económico de una actividad o entidad puede definirse como la evaluación de los resultados y realizaciones alcanzados en un período dado y sus comparaciones con otros períodos u entidades, al objeto de determinar las causas de las posibles desviaciones, introducir las correcciones necesarias y exigir, en su caso, las responsabilidades a que haya lugar. Por consiguiente, no es posible obtener una evaluación de los resultados sin realizar el correspondiente análisis, por mediación de indicadores o índices económicos – financieros, que pueden ser: razones basadas en la historia de la entidad, estándares basados en la experiencia del especialista, razones financieras de referencias basadas en los resultados obtenidos por entidades progresistas. Por economía o actividad económica en general hay que entender el deliberado intento de adecuar los medios o recursos económicos disponibles a los fines u objetivos deseados mayor la competencia (benchmarking) y/o razones estándares de la misma rama o actividad en la que opera la entidad.

1.4 Condiciones básicas de un sistema de control de gestión

1. Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.
2. Debe tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales. Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
3. Debe ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
4. Debe ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
5. Debe ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.

6. Debe ser eficaz, es decir, debe concentrar su atención en los puntos críticos o, fundamentalmente, donde sus posibles efectos son más importantes.

7. Debe cumplir el requisito de garantizar una seguridad razonable, lo que significa que, el coste de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan, requiriendo, como es natural, un juicio razonado por parte de la dirección.

Dimensiones del Control de Gestión. Desarrollo de un modelo conceptual

Desde el punto de vista de las dimensiones, el control de gestión va más allá del ámbito financiero, relacionándose con variables no económicas, que son la base del resultado del negocio (diversificación de los mercados, desarrollo tecnológico, acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la calidad, el plazo de entrega, el servicio al cliente, entre otras). En consecuencia, el control de gestión puede ser considerado en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: estratégica, operativa y económica y tiene como núcleo el sistema informativo (S.I.). Es decir, a través del control de gestión la empresa configura sus decisiones estratégicas mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potenciales propias de la organización; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos, y realiza los análisis económicos sobre la base de un sistema informativo eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento.

Es conocido popularmente que el turismo internacional es un sector muy importante para Cuba y para muchos países y que es significativo el empleo y los ingresos monetarios que produce la red de negocios relacionados con hoteles, agencias de viajes, transporte, atracciones y otros servicios empresariales y públicos.

Pero el turismo no es algo tan reciente, tiene un origen muy remoto en aquellas personas que por razones no militares ni económicas se desplazaban hacia otros países en busca de conocimientos (principales, hijos de personas pudientes), asistir a acontecimientos, actividades religiosas u otras razones y ha pasado por una serie de etapas históricas previas, encontrándose en la actualidad en los últimos escalones de su etapa más destacada, la etapa de turismo masivo (comenzada en la segunda mitad del Siglo XX y también llamada primera revolución del turismo) o comienzos de una nueva etapa superior denominada por algunos de turismo flexible y sostenible (y por otros segunda revolución del turismo), donde el eje vertebrador es el ocio, de acuerdo con lo cual las vivencias, experiencias y satisfacciones del consumidor en cada momento del proceso turístico se convierten en los factores claves más allá que el viaje en sí mismo. (Monzón, J. 1985)

Incluso el origen del término que lo identifica tourism, tour, en la mayoría de los diccionarios se le atribuye al inglés del siglo XVIII, como galicismo del francés Tour, pero hay que señalar que tiene raíces mucho más antiguas en el latín "tornus" (torno) como sustantivo y "tornare"(redondear, tornar o girar, dar vuelta) como verbo, es decir, ir y regresar a otro lugar.1(Mazón, T. n.d.)

Así la idea original del turismo como desplazamiento es necesario precisarla más. El denominador común es el desplazamiento, pero de forma temporal, fuera del lugar habitual de residencia y además con propósitos no remunerables para sus viajes.

El desarrollo económico alcanzado en el siglo XX se ha caracterizado por el crecimiento del sector terciario de la economía. A partir de los años cincuenta el turismo se incrementó a nivel mundial de forma ininterrumpida, favorecido en una primera etapa por el florecimiento económico posbélico, y luego por la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general.

A inicios de la década de los 90 Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas, con la creación del Ministerio del Turismo (MINTUR) en 1994, y la Ley de Inversiones Extranjeras (No. 77 de 1995) se incrementan las asociaciones con capital extranjero y se crean las empresas e instituciones que realizan las actividades relacionadas con la prestación del servicio de alojamiento, comercio minorista, gastronomía, transporte, recreación y otros servicios relacionados con la actividad, conformando las cadenas turísticas, que incluyen empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional.

La entidad hotelera, se convierte en un actor fundamental del sistema turístico, al desarrollar la mayor parte de las operaciones vinculadas a la estancia de los clientes. En este sentido, es preciso establecer mecanismos, que aseguren de forma consciente y estable, la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial. Los mismos deben ser capaces de adaptarse a las transformaciones del entorno, definiendo estrategias que le permitan mejorar su competitividad y alcanzar niveles de ocupación cualitativa y cuantitativamente óptimos.

En la revisión del estado del arte, acerca de los enfoques actuales de la dirección estratégica, de forma general, se destaca la contribución de diferentes autores: Menguzzatto (1991), Yañez González (1992), Wright (1994), Keneth Andrews (1997) , que incorporan otros conceptos, que aún resultan aislados, en su integración desde una perspectiva metodológica. Este análisis permite concluir, que en la literatura consultada, no existe al menos explícitamente, un tratamiento metodológico con una

visión integradora de estos. Por otro lado en el marco de esta investigación, el trabajo con expertos del sector, reflejan opiniones que denotan, que a pesar de los estándares de calidad de la infraestructura, en los servicios existentes, los recursos humanos, así como los índices de satisfacción del cliente, no se alcanzan los niveles de utilidades..

Se puede resumir el concepto a que se llega diciendo que el turismo es la realización del descanso y el empleo del tiempo libre con desplazamiento temporal de personas fuera de su lugar habitual de residencia, mediante viajes y excursiones voluntarias por razones de placer, vacaciones u otros motivos y no para ejercer una actividad remunerada.

Definida en un plano más general como actividad es toda la teoría y la práctica que se vincula con la atracción, prestación de servicios y satisfacción de necesidades de los turistas, que son las personas que practican el turismo, aceptándose comúnmente las definiciones de los profesores suizos Kurt Krapf y Walter Hunziker realizadas en 1942:

"Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad.

Según Taleb Rifai, Secretario General Adjunto de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo mundial creció más del 6,6 por ciento en el último año y tuvo ingresos por 900.000 millones de dólares en 2007. Sin embargo, Rifai advirtió que esa industria está afectada por seis problemas importantes en este momento: la caída de la economía mundial, la crisis crediticia y financiera, el déficit de energía, la seguridad, la sanidad y el medio ambiente. (Pérez de las Heras, Mónica n.d.)

En la bibliografía estudiada se han encontrado las diferentes metodologías, la autora ha revisado las metodologías existentes como son: modelo de excelencia en la gestión para organizaciones de clase mundial. (2007) (premio colombiano 2008); apoyada en hospitales, propuesta metodológica para el diagnóstico de la gestión comercial en pequeños medianos hoteles de cuba.(Yanet Hernández Aro y Esther Lidia Machado Chaviano.) (CV) (2009), metodología para el diagnóstico tecnológico de PyMES (DT-PYMES); desarrollada por el Institut Catalá de Tecnologia (ICT), por encargo del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI) en 1993.; esta metodología tiene como objetivo proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos específicos del área tecnológica, permitiendo de este modo identificar los principales problemas de la empresa.

Según recoge la anterior metodología la realización de ambos diagnósticos, se pueden llevar a cabo simultáneamente o bien realizarse independientemente. La metodología propuesta por el Proyecto

"QUALYMAN" "El proyecto "Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión participativo bajo criterios de calidad en las PyMES: su carácter estratégico" se enmarca dentro de la iniciativa europea ADAPT, y se desarrolló por el Instituto Tecnológico de Galicia en (1997).

- La metodología propuesta por el programa de autoevaluación de Empresas, desarrollado por la Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona en 1992. La metodología se lleva a cabo a través de un cuestionario, diseñado con el objeto de facilitarle una reflexión profunda sobre la situación competitiva en la que se encuentra la empresa. No es sin embargo una herramienta de diagnóstico, es un instrumento para la reflexión y ayuda a la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

- Metodología para el diagnóstico de la comercialización de opcionales turísticas en AAVV receptivo – minorista. En esta metodología, el diagnóstico general sobre la situación actual de las AAVV se realiza sobre la base de cinco aspectos fundamentales: caracterización de la Agencia de Viaje; focalización de los elementos que intervienen en la situación de las agencias (opcionales que ofertan), descripción de los aspectos internos y externos que facilitan o dificultan la gestión, valoración de los resultados económicos de la comercialización de opcionales turísticas y análisis del grado de conocimientos y nivel de satisfacción que poseen los turistas acerca de dichas opcionales.

- Metodología propuesta para el análisis del estado actual del Control de Gestión en Hoteles. Esta metodología considera dos fases, una primera donde se realiza un diagnóstico previo de aspectos generales del hotel, tales como la caracterización general; la determinación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; su entorno competitivo a través del estudio de las fuerzas de la competencia de Porter y una evaluación del control interno existente. Una segunda fase donde se desarrolla el diagnóstico en sí, orientado a un aspecto específico de la empresa.

- Metodología MOUGLI. Desarrollado por el Instituto Francés de Gestión (Méthode participative de conduite e Outils pour l'évaluation Globale des Investissements technologiques – IFG). Uno de los principales objetivos que persigue es el análisis de aspectos específicos de la empresa, sin tener en cuenta el aspecto global de la misma. La metodología MOUGLI se caracteriza porque viene soportada por un sistema experto. A diferencia de la mayoría de las metodologías descritas, el método MOUGLI no presenta como herramientas para la obtención de información cuestionarios o entrevistas, sino que sólo se basa en una guía para formación del consultor y el sistema experto.

- Metodología BUNT . Desarrollado por Business development Using New Technology (NTNF, Noruega). El objetivo del método es la obtención de un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa. La metodología BUNT se desarrolla en dos fases,

en una primera se realiza un diagnóstico previo, y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y guía de formación del consultor.

- Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas. Elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas (Martínez, y Col, 2007). Esta metodología parte de la formación del grupo de diagnóstico y la elaboración del cronograma, para la ejecución del diagnóstico, considerando aspectos como: la caracterización general del objeto de estudio, el Análisis Externo (Análisis del entorno general o macroentorno y Análisis del entorno competitivo o microentorno) y el Análisis Interno. Concluye con elaboración de un Informe.

En la bibliografía consultada se encontraron 8 metodologías propuestas por: Instituto Catalá de Tecnología (1993), Instituto Tecnológico de Galicia (1997), Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona (1992), Morales (2007), Prieto (2007), Instituto Francés de Gestión, Business development Using New Technology y Martínez, y Col (2007).

El concepto de metodología ha sido definido de manera general como el estudio filosófico de los métodos del conocimiento y transformación de la realidad, la aplicación de los principios de la concepción del mundo al proceso del conocimiento, de la creación espiritual en general a la práctica.

En un plano más particular la metodología incluye un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a cada ciencia en relación con sus características y su objeto de estudio; permite ordenar mejor el pensamiento y el modo de actuación para obtener nuevos conocimientos en el estudio de los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica. (De Armas, 2006).

Del análisis comparativo y crítico de estas metodologías estudiadas, se pudo constatar que de alguna forma estas propuestas pudieran ser útiles al objeto de investigación, no obstante la propuesta metodológica de la consultoría del MINTUR, (2011), es la más adecuada al caso que se estudia.

Para definir una metodología adecuada para el diagnóstico del estado actual de la gestión empresarial en el complejo de hoteles E, ha sido conveniente estudiar las propuestas metodológicas de diferentes autores para el desarrollo de diagnósticos empresariales, observar los aspectos comunes y diferencias entre ellas, para llegar a precisar la metodología apropiada y la mejor forma de aplicarla según el caso particular que se trata.

En la metodología propuesta por la consultoría del MINTUR se efectúan diferentes pasos que a su vez está compuestos por indicadores.

Para medir el desempeño y evaluar la eficiencia de las instalaciones turísticas se proponen indicadores financieros y no financieros que se dividen en tres grupos, atendiendo al papel y el momento de su aplicación:

- Indicadores para el control de gestión de los procesos básicos de las instalaciones turísticas.
- Indicadores para el control de gestión de los procesos de apoyo de las instalaciones turísticas.
- Indicadores para el control de gestión de los procesos que tributan al crecimiento de la empresa.

El trabajo a desarrollar específicamente. En el Complejo Hotelero La Unión-Palacio Azul perteneciente a los hoteles E, quedando conformado los indicadores como sigue:

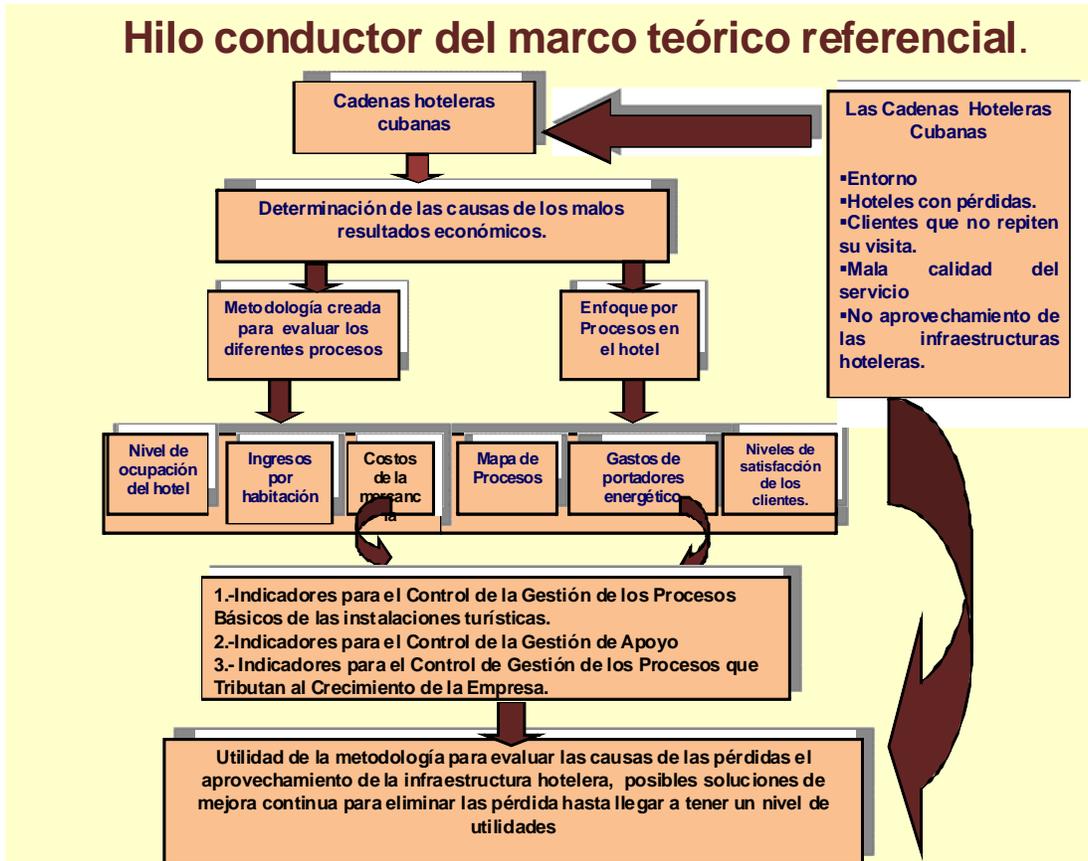
El primer grupo incluye los indicadores relacionados con la actividad fundamental de las unidades organizativas de las empresas hoteleras; la comercialización y ventas, dedicada a hacer cumplir la política trazada respecto a los clientes y la de alojamiento, alimentos y bebidas que son realmente las áreas productivas generadoras de valores.

El segundo grupo de indicadores incluye las áreas funcionales dedicadas al apoyo de las generadoras de valores, estas son las de contabilidad, costos y finanzas, reparaciones, mantenimiento, capital humano, portadores energéticos, seguridad y protección y transporte.

El tercer grupo de indicadores lo conforman las áreas que permiten el desarrollo de la empresa, las inversiones y reposiciones.

La interacción del comportamiento de estos indicadores y su comparación con los obtenidos en empresas similares a nivel nacional e internacional, permitirán la objetividad en la toma de decisiones y garantizará el cumplimiento de las estrategias a mediano y largo plazo, así como su competitividad.

Hilo conductor de la Investigación



Capítulo II. Diagnóstico del Complejo de Hotel “E” La Unión - Palacio Azul

2.1 Reseña Histórica

Desde 1852 hasta 1959 existían 19 hoteles en nuestra ciudad, renaciendo nuevas instalaciones después del triunfo revolucionario que han gozado de prestigio y renombre en el ámbito nacional.

El 1ro de Enero de 1819 Don Luis Juan Lorenzo D´Clouet de Piette, Teniente Coronel de Infantería y agregado de Estado Mayor de la Habana, propuso a los excelentísimos señores Capitán General de la Isla, Don José Cienfuegos y Jovellanos y al Intendente Don Alejandro y Ramírez, fundar una colonia en la bahía de Jagua. Esta proposición fue aceptada por aquellas autoridades y formalizada el 9 de Marzo del mismo año.

El 22 de Abril, según acta oficial, D´Clouet dio por fundada la Colonia de Fernandina de Jagua, llamada con este nombre en honor al Rey de España y con el de Jagua por ser el nombre que le daban los indios Siboneyes a este lugar. Diez años después el 20 de mayo de 1829 se concedió a la Colonia el título de Villa de Cienfuegos, para perpetuar en su nombre el apellido del ya fallecido Capitán General de la Isla Don José Cienfuegos, autor y protector de tan útil establecimiento.

Las grandes posibilidades desde el punto de vista geográfico por encontrarse situada al centro y sur de la isla, al fondo de una gran bahía con entrada estrecha y larga que posee 72 km² de superficie, 18 kms de largo y unos 7 de ancho, la hacen ganarse rápidamente el nombre de: “El Gran Puerto de las Américas”, alcanzando de forma rápida un gran auge comercial, aumentando su población cada vez más a través de los años.

El proceso de auge económico debido a las actividades del Puerto que importa y exporta cada vez más produce un intercambio acelerado de la actividad social sustentada sobre sólidas bases económicas, que provocan el ir y venir constante de comerciantes y mercaderes, lo cual impone a nuestra Ciudad la necesidad de un Albergue o un sitio adecuado donde pernoctar.

El Gran Hotel “La Unión” fue fundado en la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en 1869, por el Señor Faustino Robés. Es el segundo hotel que se construye en la Ciudad de Cienfuegos precedido únicamente por el Hotel “La Paz”, el que se inaugura en el mes de octubre de 1852, ubicado en la antigua casa de Don Miguel Planas que se encontraba en la esquina conformada por las calles San Fernando y Horrutinier, el que gozó de popularidad y prestigio, caracterizándose por su excelente cocina, donde se servía con puntualidad y baratura y sobre todas las cosas a gusto del

parroquiano. Agrega un editorial de la época que esta instalación se mantuvo como única en su tipo hasta la fundación del Gran Hotel “La Unión”.

Siempre estuvo ubicado en la en aquel entonces calle D´Clouet, nombre que representa al fundador de nuestra Ciudad, actualmente calle 31, entre dos de las arterias principales de la localidad, las concurridas calles San Fernando y San Carlos, hoy en día las avenidas 54 y 56, poseyendo en la actualidad valor monumental.

Su nacimiento se encuentra asociado al proceso acelerado de auge económico debido a las actividades del Puerto y a la riqueza forestal del territorio, al producirse la acumulación de capital de la incipiente burguesía cienfueguera que ya poseía la fuerza suficiente para crear sus contenedores sociales, acudiendo a los códigos clásicos para expresar su poder, desarrollándose una gran cantidad de construcciones neoclásicas dentro de las cuales se encuentra enmarcado nuestro Hotel.

El neoclasicismo nacionalizado empleaba como materiales principales el ladrillo de barro cocido y la madera. En la construcción del hotel son empleados materiales de construcción y métodos constructivos característicos de la época, como son la utilización del mármol en las losetas, el barro cocido en la elaboración de ladrillos y tejas, la madera en las vigas, viguetas, tapajuntas, en la construcción de entablados, el hierro en la confección de rejas, barandas en elementos estructurales y el cristal en la elaboración de los elementos decorativos como los vitrales y las mamparas. Otro aspecto importante de destacar es la existencia de lámparas de gas en los diferentes locales.

2.2 Caracterización de la entidad

En el centro de la ciudad de Cienfuegos, tradición y modernidad se unen en el sitio ideal para conocer de su Cultura y Patrimonio, el Hotel "La Unión", fundado en el año 1869, reabre sus puertas con categoría 4 estrellas el 24 de Julio del 2000, a 131 años de su fundación. Se ilustra Anexo 2.1 hasta 2.4

Este complejo constituye una joya arquitectónica de estilo neoclásico que cuenta no solo con un valor monumental extraordinario sino también con el orgullo de haber acogido como huésped o visitantes a sobresalientes personalidades del ámbito político, cultural, deportivo y científico de diferentes países, que influyeron en la consolidación de la nacionalidad cubana. El mismo se encuentra ubicado en la calle D´ Clouet, entre San Fernando y San Carlos.

La reapertura de este pequeño pero hermoso hotel fue con el objetivo de prestar servicios de alojamiento y gastronomía, brindándole al visitante un lugar tranquilo y acogedor de descanso en el centro de la ciudad, cuenta con 49 habitaciones, de ellas 2 suite standard, 11 junior suite y 36 dobles,

las 2 suite standard con posibilidades de comunicarse con 2 junior brindan la oportunidad al hotel de poseer 2 signar suite cuando sean solicitadas por el cliente.

Todas las habitaciones están climatizadas a través de un sistema de aire acondicionado centralizado que proporciona un mayor confort, y que contribuye a respetar el entorno decorativo según los patrones de lujo de un siglo atrás, además están dotadas de televisión satélite con 8 canales internacionales, 2 nacionales y uno interno, servicio de minibar, caja de seguridad, servicio telefónico, percha árbol, baño privado y otras comodidades. El hotel es frecuentado por varios tipos de turismo, se recibe turismo internacional organizado y no organizado.

Es un Hotel que vincula leyendas de nombres de personalidades que se alojaron en toda su historia a sus principales áreas de servicio, integrándonos por su localización al importante aporte a nuestro Patrimonio.

Unido al Hotel La Unión se encuentra el Palacio Azul. Ubicado en la Ciudad de Cienfuegos, se levanta esta acogedora instalación, cuya arquitectura y decorados representan el estilo colonial. En un ambiente familiar y trato personalizado, este hostel es perfecto para familias con niños, recorridos y larga estancia. Cuenta con 7 habitaciones de ellas 6 estándar dobles, 1 triple, con vista al mar y a los jardines. Además posee las siguientes facilidades: TV satélite, teléfono, Minibar, aire acondicionado. Caja de Seguridad. Servicio de habitaciones. Lobby bar las 24 horas.

Los principales mercados con los que opera el complejo son Alemania, Francia, Inglaterra, España, y en este año ha comenzado a recibirse turismo americano, de forma estable.

El objeto empresarial de nuestra entidad es:

Prestar servicios de alojamiento en el marco en moneda libremente convertible, y en moneda nacional para los clientes autorizados, de acuerdo con las reglamentaciones vigentes.

Para complementar la actividad fundamental, el Hotel La Unión S.A. desarrolla las actividades siguientes:

Ofrecer servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía en moneda libremente convertible consistentes en:

-Servicios de Teléfono.

-Servicios de Fax.

-Servicios de Fotocopias.

-Servicios de Correo Electrónico e Internet, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados.

-Servicios de cambio de monedas.

-Servicios de Caja de Seguridad.

-Servicios de Mini Bares.

-Servicios de lavado y planchado de ropas.

-Servicios de Salón de belleza.

Prestar servicios de animación y recreación, actividades socioculturales y espectáculos de animación en moneda libremente convertible, consistentes en:

-Servicios de Clases de baile.

-Servicios de Centros nocturnos en ambas monedas.

-Servicios de Expo -venta de obras de arte.

-Servicios de piscina y cambio de ropa.

-Servicios de rehabilitación en el orden físico y psíquico.

-Alquilar, de forma temporal y en moneda libremente convertible, áreas, locales, salones con equipamiento y brindar servicios gastronómicos igualmente en dicha moneda.

-Comercializar, de forma minorista y en moneda libremente convertible, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado por el hotel.

-Ofrecer otros servicios en moneda libremente convertible, consistentes en:

-Fotografía y vídeo en áreas del hotel.

-Arrendamiento de locales y espacios para tiendas, sus almacenes y para otras actividades complementarias.

-Comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que prestan servicios en el Hotel y agregan valor a la oferta hotelera (taxis, tiendas, servicios médicos, renta de autos y otros servicios complementarios).

Planeación Estratégica del Complejo Hotel E La Unión -Palacio Azul

MISIÓN

"Somos la puerta que a Ud. abre nuevos horizontes al bienestar, la cultura y el Patrimonio en un ambiente clásico, seguro y familiar, garantizando la exclusividad con un servicio que invita a regresar".

Con el propósito de garantizar el perfeccionamiento y desarrollo de la instalación y dar respuesta a su vez a las necesidades crecientes de los clientes, en un ambiente confortable y diverso, el Hotel La Unión Palacio Azul tiene como visión:

VISIÓN

"Seremos un Hotel E Único, distinguido por su alta calidad humana y que hará vivir las leyendas de una ciudad con la magia de su historia."

Valores que desarrolla El Hotel E La Unión Palacio Azul

Responsabilidad ante el trabajo: Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.

Honestidad: Conducta leal con la institución, la sociedad y consigo mismo que facilite la entrega al trabajo e inspire la confianza de sus jefes, colegas y clientes.

Humanismo: Reacción consecuente con la esencia de la Revolución cubana de respeto a los hombres, defensa de los derechos ciudadanos y la consideración del ser humano como lo más importante para el progreso social.

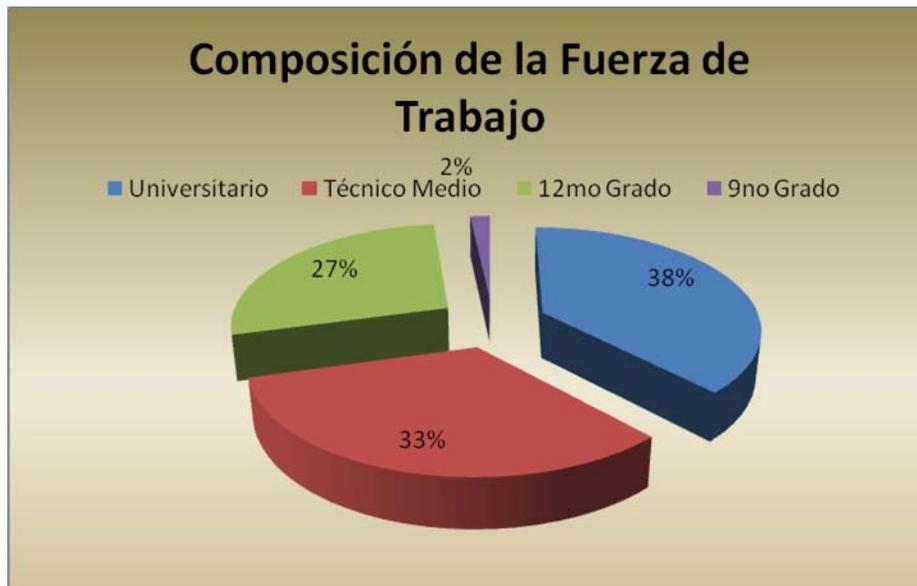
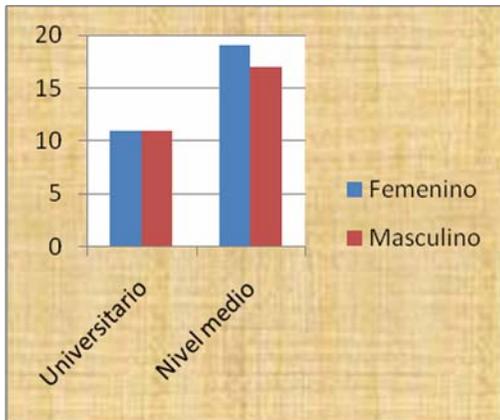
Patriotismo: Lealtad a los principios de la Revolución cubana de defensa a la autodeterminación, protección a la identidad nacional del pueblo y trasmisión de una imagen que refleje la riqueza histórica del país.

Amor al trabajo: Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, profesionalidad y la convicción de brindar al cliente lo mejor de sí con alto sentido de la responsabilidad social adquirida.

Compañerismo: Sentido de pertenencia a un grupo, tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en aras de los objetivos de la organización.

Sencillez: Comportamiento moderado del hombre que refleje con objetividad las condiciones reales de vida acorde a la situación económica y social del país, el territorio, el sector y el individuo.

El complejo hotelero cuenta con 58 trabajadores de ellos 53 pertenecientes al Hotel Unión y 5 del Palacio Azul. Según se ilustra a continuación la composición de la fuerza de trabajo en Universitarios, técnico medio, 12 grado y 9no grado por lo que se evidencia que predomina el nivel superior siguiendo muy de cerca nivel medio; por lo que constituye una fortaleza para este complejo hotelero la preparación de su capital humano. La misma se encuentra organizada según se muestra en los Anexos 2.1.2.



2.3 Indicadores para el Control de la Gestión de los Procesos Básicos de las instalaciones turísticas

2.3.1 Comercialización y ventas

Se revisó el comportamiento de los ingresos para el período comprendido 2009-2011 a través de los indicadores de ingresos totales, ingresos por alojamiento, ingresos por restauración, otros ingresos así como los ingresos totales/turistas días.

Podemos decir que vemos un incremento de estos paulatinamente de año a año aunque comparado con el plan del año actual está por debajo de lo presupuestado. Ver anexo 2.5

En los meses de Mayo y Junio de 2011 se dejó de vender Cover de Piscina por la reparación del área exterior de la misma, previsto en el plan de inversiones del año 2011. En el caso del 2009 las medidas tomadas por el país con relación al turismo nacional, dejó de ingresar alrededor de 140,0 MP.

Además que por concepto de alquiler del local, el de masaje y sauna en el año 2011, disminuyó el ingreso por estos servicios con respecto a años anteriores y con el plan del año actual esta por debajo de lo presupuestado. Observar anexo 2.6

2.3.2 Análisis y evaluaciones que se realizan de los diseños y comercialización de sus productos – servicios.

La comercialización del complejo está basada en el incremento de los mercados, lográndose producto de un aumento de las ventas online a través de los TTOO (turoperadores del turismo) por el sitio web, lo cual ha representado un crecimiento de un 5% en este tipo de cliente. Se logró un crecimiento del mercado americano a través del receptor Havanatur, obteniendo una operación sostenida de una temporada a otra.

Para el análisis realizado se tomaron las agencias cuyas facturaciones representen más del 30 % de las ventas a créditos en el año 2011, las que a continuación relacionamos:

1. Agencia de Viajes Cubanacan

Representa la agencia que mayor monto de ventas al crédito tiene el Hotel, pues la misma tiene contratado – cupos.

Se facturan en CUC, dependiendo del tipo de voucher como:

- Ventas Internacionales: se desglosa según las características del voucher en Guías y choferes y clientes.
- Flexi por tipo de voucher dice flexi
- Iber open por tipo de voucher
- Control de voucher todos los que no están en la demás categorías y no son del tipo voucher de la agencia, ejemplo la Kouni, Tui, (en este departamento son cambiados por los originales de la Agencia)
- Voucher modificados: aquellos que son modificados por el guía por algún cambio de última hora, ya bien sea en el número de clientes o tipo de plan (map,cp,ap).

Todas estas modalidades de voucher antes relacionados se presentan en las oficinas de Agencia de Viajes cita en 5ta. y 68.

- Agencia viajes opcionales: se factura al polo a que pertenece se identifica por el cuño y el nombre del Hotel o Agencia de Viajes.

- Eventos e Incentivos: el mismo voucher pero dice Viajes Cubanacan.eve y se presenta en la calle 13 esquina 5ta.

Para la conciliación de esta agencia es importante el número de control que se encuentra en la parte derecha superior, puesto que es la identificación inmediata que tienen ellos, además del número de envío.

Todos estos voucher menos los opcionales se facturan siempre a la Agencia de Viajes Habana con independencia del cuño de otra provincia.

Se concilia una vez al mes y generalmente se paga la factura en 30 días a partir de la fecha en que la reciben, existiendo un poco más de demora en cambio de voucher y los modificados que los tiene que entregar el guía y al tener modificación el voucher el turoperador que la paga a la agencia no considera esa modificación que casi siempre es mayor, y entonces hay que esperar más tiempo lo que trae consigo un envejecimiento de la deuda.

2- Havanatur:

Constituye el mayor receptivo nacional que opera con el Hotel y sus oficinas radican en el Hotel Tritón y se subdividen por mercados. Su facturación se desglosa por:

- Havanatur receptivo: incluye varios mercados y se identifican en el primer número de la reserva 1-8 y letras K,Q, y T(eventos)

Esta no se factura porque es un pago automático según la agencia, es una de las agencias más informales con las que tienen contrato y difíciles de conciliar ya que tiene muchas subdivisiones; radican en el Hotel Tritón, pero todos en diferentes salones en dependencia del mercado.

La dificultad con este tipo de pago es que cuando hay diferencias hay que esperar que llegue el mismo para hacer la reclamación y eso conlleva al envejecimiento de las cuentas. Estas agencia casi siempre tiene páginas web donde aparecen las facturas pagadas, pero no tienen acceso a internet para esos casos que pudieran ayudarlos en las operaciones de cobro.

- Havanatur opcionales: es un modelo diferente que trae un consecutivo de voucher y trae el cuño de la región y se factura a la provincia a que corresponda, son morosos en el pago.
- Havanatur Celimar, el voucher se diferencia del receptivo porque la reserva comienza con L, la facturación es en calle 2e/1 y 3ra Miramar, y la conciliación en Paseo 606 e/ 25 y 27 Plaza.es un poco más serio en sus operaciones.

3-Cubatur

Se facturan por tipo de turismo y mercado, se identifican en la referencia de los voucher de la siguiente manera:

- Europa 1 Cr01
- Europa 2 Cr02
- Europa 3 Cr03
- Europa 4 Cr04 Turismo especializado
- Europa 8 Cr08
- Europa 11 Cr11 Neckerman

Todos estos mercados se concilian y facturan por separados, ya que se pagan de esa forma y presentan en calle F No 157 e/ 7ma y 9na Vedado.

- Cubatur eventos: se identifican por el voucher y se presenta y concilia en calle cero No 108 e/ 1ra y 3ra
- Cubatur opcionales: Se identifica por el tipo de voucher y por el cuño de la región que se trate y se factura por región. En el caso de la habana se concilia en calle F No 157 e/ 7ma y 9na Vedado.

Esta Agencia en reiteradas ocasiones incumple con lo establecido en la Resolución 11 del MINTUR por lo que se consideran poco serios en el pago y el cumplimiento de los contratos.

3-Sitio Web

Es un contrato que hace el grupo Cubanacan con las distintas agencias que lo conforman, los reservas se identifican por el ID, que es el número por el cual se realizan las operaciones de cobro, los clientes que optan por esta vía lo hacen a través de una página electrónica, los mismos pagan antes de arribar al Hotel y el efectivo después de acreditarse al grupo Cubanacan, es desglosado a los Hoteles, por lo que no se presentan remesas, en este proceso la demora en entrar el pago al Hotel radica en la identificación por parte del grupo Cubanacan de los pagos para su posterior distribución a través de relaciones financieras donde no media efectivo, esos importes son considerados como aportes de las utilidades a la Casa Matriz, que casi siempre se quedan por encima de las utilidades reales. Se concilia por numero de ID en el Departamento de Riesgo del Grupo Cubanacan.

Las principales agencias que entran por este contrato son:

<u>Agencia</u>	<u>Moneda</u>
Havanatur Paris	EUR
Hotel Beds	EUR
Cubanacan Internacional	EUR
Cuba Real Tours	USD
Prats	USD
Evolution Voyage	EUR
Prestour con ID	EUR

Existen otras agencias que no están consideradas dentro del sitio y sus facturas se presentan en el departamento de riesgo del Grupo Cubanacan como son:

- Havanatur Italia
- Prestour Italia (se identifica por un numero de NBR)
- Havanatour Guamá o Guamá España

4- Gaviota Tours

El tipo voucher es el mismo para todas pero la X marca a que gaviota es, ejemplo:

- Gaviota Tours Habana
- Gaviota Tours Varadero
- Gaviota Tours Callo Santa María
- Gaviota Tours Holguín

Se facturan a cada uno de los polos en CUC, se concilia personalmente con la Habana en Ave 47 no 2833 e/ 34 y 28 Reparto Coly y las demás a través de correo electrónico.

5-Cuba Travel Netwok

Las facturas se envían por vía electrónica a través del correo. Se realizan a través de la Agencia Cubanacan Express dos veces al mes como máximo y se consigna en la remesa el número de comprobante con que se realizan los mismos.

La política de ventas y la planificación del presupuesto para el período que analizó, se detectó que el mismo se realiza centralizadamente, declarándose sus objetivos, su plan de acción y su grado de consecución a través de las comisiones de agencias en las cuales se discuten las desviaciones del mismo.

2.4 Análisis y evaluaciones que se realizan de los diseños y comercialización de sus productos – servicios.

2.4.1 Activo Fijo

Se revisó el 100 % del inventario de los AFT y Circulantes de la empresa para determinar si existía correspondencia de estos con los estándares de comercialización. Se encontraba un exceso en el área de la oficina de Computación por un importe de \$19198.00 siendo el necesario \$ 15356,00 y depreciándose el mismo \$15 822,00 siendo necesario \$14541,00 para un total de exceso por estos conceptos de \$5142.00. Si se logra disminuir por este concepto se necesitará menos financiación, disminuirán los gastos financieros y de depreciación. Se observa en anexo 2.7.

De lo anterior expresado se infiere que la compra de activos fijos tangibles no fue correcta ya que no ha sido necesario utilizar, encontrándose en dicha área antes referida esperando solución.

A continuación se relacionan los mismos:

1. Switch T Punk 16 P 10/100 RACK (1)
2. PC Celeron 1.6/DDR 512/H160 c/ DVD y Teclado (1)
3. PC 8 IN HDD CEL 1.32 DDR 2.56 M y Teclado (10)
4. Monitor HAIER CRT 17" Modelo 1772 EH (10)

2.4.2 Activos Circulantes

En el análisis se detectó que en el área del almacén, tiene un exceso de \$ 35513.00 debido a los inventarios ociosos y de lento movimiento. Con fecha 24/11/2009 se crea un expediente de Declaración de Inventario Ocioso por \$11126.57. Del este saldo se vendió a Copler \$5 714.15 quedando en dicha cuenta un saldo de \$ 5412.43. Dichos recursos están conciliados para su oferta con Servisa, Hotel Rancho Luna, Hotel Jagua, Hotel Punta La Cueva, Clínica Internacional y a estos no le interesan adquirirlos.

Este exceso en activo circulante esta dado por el Inventario ocioso por valor de \$5.412.43 y \$ 29900,67 de lento movimiento conformado principalmente por útiles gastronómicos. Según se observa anexo 2.8

Se calculó la razón de actividad en cuanto la rotación de inventarios, obteniendo que el tiempo requerido para rotar su activo es de 686 días.

2.4.3 Comportamiento de las Cuentas por Cobrar, su política y los gastos en que se ha incurrido en su gestión

El Comportamiento de las Cuentas por Cobrar se analizan con periodicidad para evitar su envejecimiento, además se concilian dejando constancia de ello y se hace la gestión de cobro personal. El gasto de esta gestión esta dado por la dieta para tres personas por desayuno y almuerzo con un importe de \$7.50 CUC por persona, que representa anualmente un gasto por este concepto \$270.00 CUC y por combustible \$864.00 CUC.

También se utiliza la mensajería Cubanacan Express la cual se encuentra contratada, esta se encarga de llevar las facturas a las agencias que tienen deuda con el complejo, debe hacerse semanalmente pero en vista a ahorrar se realiza aproximadamente cada 10 días o sea 3 veces al mes e incluso en ocasiones 2 veces, el precio actual contratado es de \$4.00 CUC por cada paquete de envío.

2.4.4 Evaluación de los espacios contratados y comprobación que estén aptos para la prestación de servicios, así como el estado técnico de los activos

Los espacios contratados están aptos para la prestación de los servicios así como el estado técnico de los activos con que cuenta la instalación. El mismo está firmado por un período de 7 años con fecha inicial 5 de junio 2006, realizándose suplementos al contrato todos los años.

El valor anual de arrendamiento contratado por la Inmobiliaria al Hotel La Unión tiene un valor de \$133 435,57 CUP, siendo mensualmente por 11 mese \$11119,63 y un mes \$1119,64 CUP.

La Inmobiliaria al Hostal Palacio Azul tiene un valor anual de arrendamiento contratado por \$3701,19 pesos, siendo mensualmente por 11 meses \$308,43 CUP y un mes \$308,46 CUP.

En el 2009 presentó un defecto, el área explotada del Hotel La Unión por un importe \$5 994.37 CUP y en el Palacio Azul por \$ 166.29 CUP, esto es producto de los ajustes en las tasas de depreciación de los Activos Fijos, lo cual fue orientado por la Casa Matriz de la Inmobiliaria a partir del 2do semestre del año en cuestión. Ver Anexo 2.9

Para el año 2010 se retomó nuevamente la tasa anterior existente sin variación durante todo el año. En el año 2011 nuevamente se presentó un defecto en dicho arrendamiento en el Hotel la Unión por \$11 340. 89 CUP, el mismo esta dado por la reparación capital del piso exterior de la piscina, la demolición y sustitución del pavimento de las áreas de playa de la misma y de animación y peldaños de acceso al área de hidromasaje incluidas, se produjo la afectación de 9 habitaciones por reparación capital a 9 baños todo esto incluido en el plan de reparación Capital 2011 a ejecutarse en la empresa Emprestur 1/6 al 19/8.

Los porcentos de cálculo de rebaja son de la siguiente manera:

El porcentaje que representa el valor de la piscina es de 2,99%, el mismo esta dado porque su valor asciende a \$ 147 508,40 CUP, lo que representa en el total de los activos fijos de la inmobiliaria \$ 4 929 975,70 CUP. Luego ese % se le aplica al valor fijo contratado de alquiler y el resultado se le rebaja a dicho importe obteniéndose el nuevo importe a cobrar de \$10787.16 CUP.

En el caso de las habitaciones se le calcula al total de las mismas el % que representas las fuera de orden. Existían 9 habitaciones lo que representó un 18,4%, luego ese % se le aplica al valor fijo contratado y el resultado se le rebaja a dicho importe, obteniéndose el nuevo importe a cobrar de \$9073,62 CUP.

En el mes de Junio se facturó \$ 8 408.68 CUP

Julio y agosto

Se facturó por \$ 9073.62 CUP debido a la rebaja por reparación de habitaciones.

$$11\ 119.63 - 2046.01 = 4\ 9\ 073.62\ \text{CUP}$$

Septiembre

Facturó \$ 8 396.43 CUP por reparación de 12 habitaciones fuera de orden, por reparación de falso techo e impermeabilización por filtración en período del 1/9 al 30/10. Estas habitaciones representan un 24,49% dando como resultado.

$$\begin{aligned} \$11\ 119.63 \times 24.49\% &= 2\ 723.20\ \text{CUP} & 11\ 119.63 - 2\ 723.20 &= \$8\ 396.43\ \text{CUP} \end{aligned}$$

Octubre

Se facturó \$ 9 758.59 por reparación de 6 habitaciones fuera de orden, por reparación de falso techo e impermeabilización por filtración en periodo del 1/10 al 31/10. Las mismas representan un 12.24% dando como resultado.

$$\begin{aligned} \$11\ 119.63 \times 12.24\% &= 1\ 361.04\ \text{CUP} & 11\ 119.63 - 1\ 361.04 &= \$9\ 758.59\ \text{CUP} \end{aligned}$$

Noviembre

Facturó \$ 10 665.95 CUP por reparación de 4 habitaciones fuera de orden, por reparación de falso techo e impermeabilización por filtración en periodo del 1/10 al 31/10. Estas representan un 8.16% dando como resultado.

$$\begin{aligned} \$11\ 119.63 \times 8.16\% &= 453.68\ \text{CUP} & 11\ 119.63 - 453.68 &= \$10\ 665.95\ \text{CUP} \end{aligned}$$

Diciembre

Se facturó lo contratado por \$11 119.63.

2.4.5 Violaciones en las clausulas de los contratos de los proveedores

Se revisaron los contratos de los proveedores y aunque no se reflejan violaciones significativas en las clausulas de los contratos, si se considera que el servicio que se presta no es el mejor. En ocasiones hay que ir a buscar la mercancía de forma inmediata por necesidad del hotel al tener un alto nivel de ocupación y no contar con determinado producto, incurriendo en gastos por conceptos de combustible y tiempo de gestión por parte de los comerciales, compradores etc. Y sin embargo en el contrato está bien claro que se le está pagando flete y acarreo. No siempre ocurre esto el nivel de ocurrencia es del 25%, por lo hasta el momento no existen otras violaciones significativos en las clausulas de los contratos. Ejemplo de ellos tenemos ITH, Bucanero, Frutas Selectas.

2.4.6 Servicio de Lencería

El Complejo E Hotel La Unión - Palacio Azul cuenta con 56 habitaciones las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Hotel La Unión

36 Habitaciones dobles (2 camas $\frac{3}{4}$)

11 Habitaciones Júnior Suite (2 camas $\frac{3}{4}$)

2 Habitaciones Suite (1 cama King Zize)

Palacio Azul

6 Habitaciones dobles (2 camas $\frac{3}{4}$)

1 Habitación Triple

Existen 80 camas $\frac{3}{4}$ y 9 camas King Zize (2 mts x 2 mts)

Lencería

El contrato con Servisa está hecho por 4 montas 1 en la habitación, 1 sucio, 1 lavándose y 1 en trayecto, el alquiler por lencería en el hotel es por tarifa fija y el lavado según la cantidad real en el momento.

Una monta de lencería se conforma por:

- 2 sabanas por cama

- 4 almohadas 2 en la cama y otras 2 en el closet.
- 7 toallas (4 toallas de cuerpo, 2 de cara y 1 rodapié (bañadera)
- 1 frazada por cama (colcha)

Los contratos que tiene El Complejo con Servisa son de la siguiente forma

Hotel la Unión

500 sabanas $\frac{3}{4}$, 500 sabanas King Zize, 580 fundas grandes, 553 toallas de cuerpo, 323 toallas de cara, 192 toallas rodapié,

Palacio Azul

80 sabanas $\frac{3}{4}$, 10 sabanas cameras, 10 sabanas King Zize, 60 fundas grandes, 80 toallas de cuerpo, 40 toallas de cara, 30 toallas rodapié.

Los gastos por concepto de lencería 2009 ascendieron \$27171,38 MT de ellos \$7 612,79 CUP y \$19558,59 CUC. En el siguiente año se comportó de la siguiente forma \$8643,56 CUP y \$ 22334,48 CUC para un total de \$30978,04 MT. En el 2011 hubo un incremento significativo la moneda total fue de \$42975,98 de ella \$11462,01 CUP y \$31513,97 CUC producto de una mayor ocupación del hotel y un ligero incremento de los precios por parte de SERVISA. En este caso por ser un hotel Encanto con categoría 4 estrellas, su lencería debe ser especial, con la calidad requerida.

2.4.7 Los contratos firmados con empresas especializadas para la ejecución de mantenimientos fijos a los equipos informáticos, de clima, refrigeración, sanidad y otros

Existen los contratos con las empresas encargadas de prestar los servicios tanto tecnológicos como de otros tipos, los mismos se realizan con la periodicidad que llevan, se buscan vías de ahorro. Ejemplo es: que los mantenimientos pequeños o de fácil ejecución son realizados por medios propios y personal del complejo y con la calidad establecida solamente contratándose los que son de mayor envergadura y especificidad, otra opción fue la disminución del contrato de la cantidad de canales de TV Cable, por un estudio realizado de los que menos aceptación tenían y estos fueron eliminados.

Podemos ver que lo contratado es solo la mano obra y la variación esta dada con respecto al plan por el valor que tenga la pieza a cambiar en el momento de la rotura. En el período comprendido 2009-2011 presentan dicha dificultad. Ver Anexo 2.10

2.4.8 Evaluación de los firmados con empresas para la atención y reciclaje de plantas, así como los dedicados a los arreglos florales

Atendiendo a la parte de floristería la misma se tiene contrato con Comunales Villa Clara ya que la de Cienfuegos no presta dicho servicio.

En los contratos están presentes los diferentes precios de CUP y CUC, el importe de dichos arreglos florales están en dependencia de la flor existente en el momento del servicio y necesidades del hotel.

Se buscaron diferentes alternativas para tener ahorro por este concepto, ejemplo de esto es que el contrato era semanal pero debido a la calidad del trabajo y atención al mismo en el hotel se lograba tener mayor durabilidad y así la disminución de la periodicidad del mismo. Otra alternativa fue la de que si un área llevaba arreglo en lugar de hacer 1 de \$30.00 se realizaban entonces 2 de \$15.00 cubriendo más área y dando aspecto grato.

En el mes de Diciembre 2011 se hace contrato con Cariflor para un nuevo arreglo floral tomándose la alternativa de Naturaleza Estabilizada, la cual tiene una durabilidad más prolongada por ser con naturaleza muerta. La misma se atiende con spray y cuidado, lográndose mantener por mayor tiempo que con flores naturales y mantiene la imagen del hotel además de disminuir los costos y gastos por dicho concepto. Según Anexo 2.11

2.4.9 Uso del talento artístico

El contrato por talento artístico se renueva por dos años, se actualizó el 2 de abril del 2012, contratándose agrupaciones musicales de pequeños formato hasta 4 integrantes, por concepto de presentación y actuación.

. En cuanto a los precios fijados por presentación en el caso de moneda nacional un mínimo de \$150 CUP y un máximo de \$2000.00 CUP, en el caso de la divisa un mínimo de \$15.00 CUC y máximo \$200.00 CUC

Existen serios problemas de animación en el complejo producto de los altos precios de la contratación. Ver Anexo 2.12

2.4.10 Cantidad y movimiento de las cuentas bancarias, y tarjetas magnéticas

El Complejo E Hotel La Unión – Palacio Azul cuenta con 6 cuentas bancarias las cuales se desglosan de la siguiente forma:

1. Bandec: en esta sucursal la cuenta bancaria se denomina Hotel La Unión en ella se llevan a cabo todas las operaciones en moneda nacional.
2. Fintur Sucursal Cienfuegos: esta cuenta bancaria se denomina Hotel La Unión y operan 3 cuentas en CUC:
 - Cuenta Corriente: por esta vía se pagan a terceros.
 - Cuenta de Ingresos: por esta vía se reciben los ingresos por servicios prestados. (agencias)
 - Cuenta para Inversiones: se llevan a cabo los ingresos y pagos por el concepto de inversiones.
 - Banco Financiero: la cuenta se denomina Fintur SA Sucursal Cienfuegos. se opera en CUC en la misma se hacen transferencias bancarias por concepto de servicios, así como ingresos los cuales pasan posteriormente a la cuenta de Ingresos Fintur.

Tarjetas Magnéticas

Se cuentan con 9 tarjetas las cuales se desglosan de la siguiente forma:

- Gasolina Especial (3)
- Diesel para auto ligero (2) FSB172 y FSP 285
- Grupo Electrónico (4)

Las tarjetas incurren con un gasto inicial que es el valor de adquisición de la misma y posteriormente el recargo mensual por el consumo asignado atendiendo al precio en el mercado.

Se cuentan con 2 Tarjetas Magnéticas para dietas Isla Azul las cuales se utilizan para los viajes de funcionarios fuera de provincia específicamente en gastronomía y hospedaje.

2.4.11 Análisis estructural y factorial por elementos y partidas de costo y gasto, con el objetivo de evaluar su comportamiento y determinar cuáles son las que más han incidido en los resultados obtenidos (para un período de tres años)

En el período comprendido 2009-2011 los gastos energéticos por habitaciones ocupadas han disminuido en correspondencia con el plan 2012 y entre el total de ingreso se ha comportado estable. No obstante podemos percatarnos en el año 2011, existe un aumento en el gasto por concepto de Energía, Gas y Diesel, que está dado el incremento de las tarifas de precio y por nivel ocupacional.

El nivel de actividad se incrementa en este año al haber aumentado el porcentaje ocupacional porque son más servicios a prestar de A+B, de alojamiento y recreación. Según se ilustra Anexo 2.13

Con el objetivo de evaluar la eficiencia con que se han utilizado las comunicaciones, se calcularon los siguientes indicadores (para un período de tres años).

- Gasto Comunicaciones Totales/Habitaciones Ocupadas
- Gasto Teléfono Fijo /Habitaciones Ocupadas
- Gasto Teléfono Móvil /Habitaciones Ocupadas
- Gasto Internet/Habitaciones Ocupadas
- Gasto Comunicaciones Totales /Total Ingreso
- Gasto Teléfono Fijo/Total Ingreso
- Gasto Teléfono Móvil/Total Ingreso
- Gasto Internet/Total Ingreso

Se evidencia en el período analizado, que los gastos por este concepto han disminuido con respecto a las habitaciones ocupadas, debido a las medidas de ahorro que se tomaron al disminuir el presupuesto de comunicaciones, no obstante comparado con el plan del 2012 está por encima de lo presupuestado. Según anexo 2.14

2.4.12 Análisis del comportamiento de la fuerza laboral; evaluando la proporción de los trabajadores vinculados a la esfera de los servicios.

-(No. Empleados Administrativos / No. Trabajadores Servicios)100

-(No. Empleados Administrativos + Trabajadores de Apoyo) / No. Trabajadores Servicios)100

- Pérdida / Total trabajadores

-Total Ingresos / Trabajadores de Servicios

-Salario Medio

-Productividad

-Índice fluctuación laboral

Al analizar los indicadores de trabajo y Salario en el período se puede obtener, que ha mejorado relativamente producto del proceso de disponibilidad así como la penalización a los trabajadores por la obtención de pérdidas esto ha conllevado a la disminución del gasto por concepto de salario. Ver anexo 2.15

2.4.13 Análisis del destino de los desechos y mermas

Al revisar el destino y control de los subproductos y mermas se comprobó que disminuye un año con respecto al otro, estando las mismas en los parámetros establecidos. A partir del 2011 por resolución del MINTUR se estableció que los hoteles no pueden porcionar por lo tiene que comprar a Servisa, todas las mercancías de esta forma.

En el caso de los desechos quedando evidencia en el modelaje y viendo que se encuentra en los parámetros establecidos.

2.4.14 Determinación del punto de equilibrio del Hotel.

El punto de equilibrio del Hotel fue calculado en cada etapa identificadas, el primero la cantidad de turistas días necesarios para lograr el equilibrio fue de 26596, suponiendo se mantenga el ingreso medio facturado del Hotel y determinación el ingreso medio a facturar por turistas días para lograr el equilibrio, suponiendo que se mantenga la cantidad de turistas días emitidos es de 40,8.

Datos auxiliares:

Gastos fijos: 886,920

Gastos variables: 266,028

Ingreso medio: 1 095 097

Turistas días: 26708

2.4.15 Aplicación de la técnica de las razones financieras se recopiló información contenida en los estados financieros correspondiente al año 2009,2010 y 2011.

En el gráfico se aprecia que las razones de liquidez de la empresa presentan valores favorables, la **liquidez general** cuenta con 1,72 por cada peso de deuda en el año 2011.

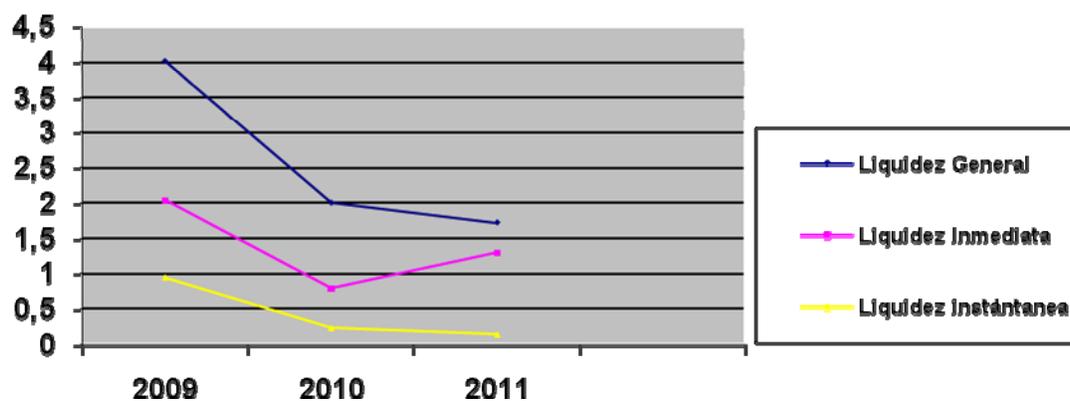
Sin embargo se debe analizar que en comparación a los dos años anteriores en el 2009 la liquidez general constó con 4.01 por cada peso de deuda representando valores mayores que 1, y en el 2010 es de 2 en forma general, es que se comporte con un valor de 2, o casi 2.

En la **liquidez inmediata** en el año 2011, su capacidad de enfrentar la deuda a corto plazo a partir de los activos circulantes es de 1,31, por cada peso de deuda a corto plazo la empresa cuenta con 1,31 pesos de activos disponibles y realizables. Comparándolo con el año 2009 y 2010 respectivamente es de 2,04 y 0,80, se puede ver como en el año 2010 presentó problemas para

enfrentar los pagos. Si esta razón sobrepasa 1, se debe tener cuidado pues se pueden estar infrutilizando sus inversiones en disponibles y realizables.

En la **razón instantánea o de tesorería** se puede ver que la capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo solo a partir de lo disponible a pagar con 0,15 veces. Por cada peso de deuda a corto plazo, el hotel cuenta con 15 centavos disponibles para pagar. Comparando la situación con el año 2009 y 2010 la razón empeoró en 80 centavos y 9 centavos por lo que es insuficiente, se refleja peligro de no pagar para que se considere adecuada debe ser aproximadamente de 0,50 veces.

RAZONES DE LIQUIDEZ

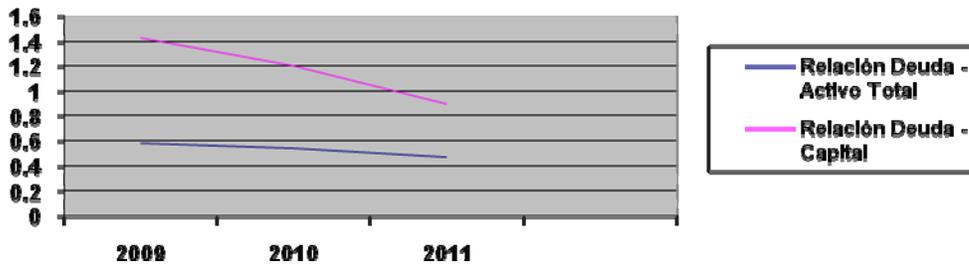


RAZONES DE ADMINISTRACION DE DEUDAS

La relación deuda – activo total es favorable para el año 2011 en comparación con los dos años anteriores pues ha disminuido el %, solo se utiliza el 47% del dinero de terceras personas para generar utilidades, ya que esta siendo financiada con el 53% de su capital propio demostrando una ligera independencia financiera ante los acreedores. Comparando con el año 2009 y 2010 respectivamente utiliza 59 % y el 55 % de financiamiento ajeno.

La relación deuda - capital mide la intensidad de las deudas de la unidad con relación a sus fondos propios, analizando el período 2011 es de 0.90 comparando el 2009 y 2010 respectivamente es de 1,43 y 1,21 siendo el límite exigido es de (1,5) por lo que se encuentra por debajo.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO



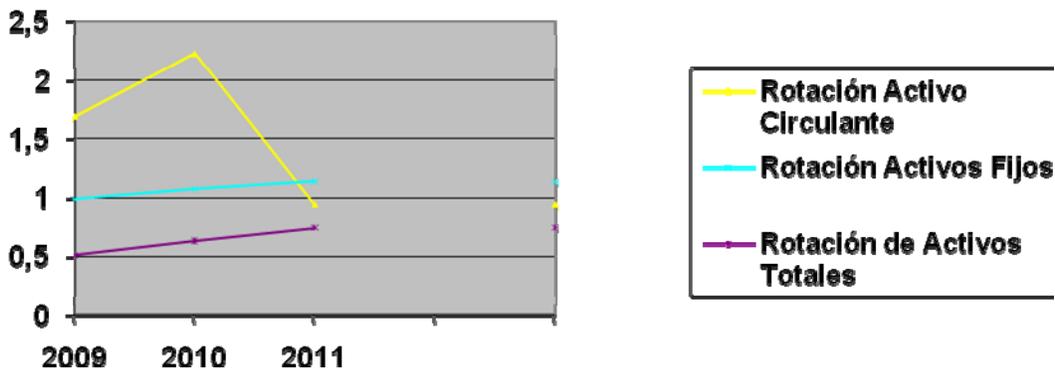
RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

Como se puede apreciar en la rotación del activo circulante, el Hotel generó por cada peso de activo circulante en el 2011 un valor de \$ 0,94 centavos, generando por consiguiente insuficientes ingresos, sin embargo comparando con el año 2009 y 2010 respectivamente \$1,69 pesos y \$2,23 pesos siendo estos años un incremento de los ingresos.

La rotación de los activos fijos 2011 a generado por cada peso de activo fijo tangible la empresa efectuó ventas de \$1,14, hay que tener en cuenta sus ingresos no se generan mayormente a través de activos. Comparado con los años anteriores en el año 2009 y 2010 fue menor la frecuencia de rotación respectivamente siendo de 0,99 y de 1,08 veces.

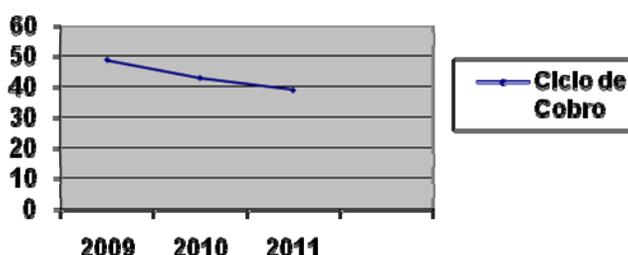
En cuanto la razón de activos totales se puede apreciar que la frecuencia de rotación de los activos totales del Hotel es de 0,74 veces en el año 2011 reflejando una baja rotación por lo que es desfavorable. Es decir por cada peso de activo total promedio, la empresa vendió \$ 0,74 centavos. Al compararlo con el año 2009 y 2010 respectivamente se observó una discreta mejoría de la razón, pues el hotel vendió 23 centavos y 11 centavos más por cada peso de activo total promedio.

RAZONES DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS



CICLO DE COBRO

El ciclo de cobro del Hotel en el año 2011 fue de 38,81 días. En comparación con el año 2009 y 2010 el ciclo de cobro se comportó de 48,73 y 42,80, demostrando que ha mejorado respectivamente pues se ha disminuido la cantidad de días en cobrar.



El ciclo de pago del Hotel se ha comportado desfavorablemente pues sus cuentas por pagar están al cierre del 2011 a más de 90 días, con respecto al año anterior ha mejorado pero se debe seguir trabajando para mejorar esta razón.

RAZONES DE RENTABILIDAD

RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS NETAS

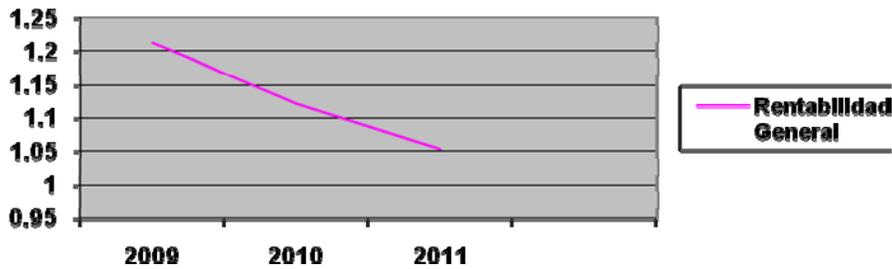
El margen sobre ventas del período 2009-2010-2011 presenta una pérdida promedio de un (-27 %) por cada peso de venta. Esto es producto que el complejo solo ha obtenido pérdidas

RENTABILIDAD ECONÓMICA

El rendimiento sobre la inversión del período comprendido 2009-2010-2011 es negativo pues el Complejo Hotelero obtiene pérdidas en sus balances económicos.

La rentabilidad general representada en el gráfico muestra que el Complejo Hotelero por cada peso de ingreso gasta \$ 1,05 pesos en el año 2011. Es difícil realizar este análisis cuando por tres años consecutivos dicho centro ha obtenido pérdidas planificadas. Esto es dado por un incremento de los gastos y una disminución de los ingresos, aunque hay que destacar que comparado con el año 2009 y 2010 existe una pequeña disminución, producto de la aplicación de la metodología.

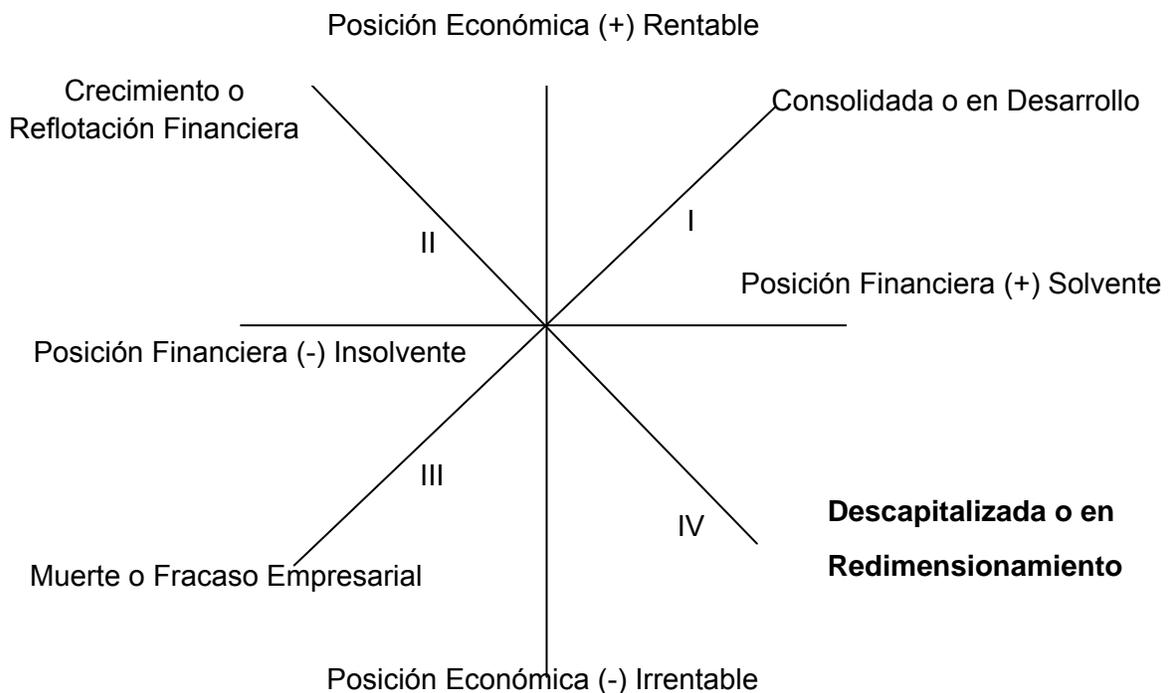
RENTABILIDAD



SOLVENCIA

Se analizó la capacidad que presentó el Complejo para enfrentar sus deudas en el año 2011 es de 3,02 lo que representa peligro de tener Activos Ociosos. Al cierre del periodo 2009 y 2010 respectivamente los activos reales cubren el 1,32 y 1,57 veces a todas las deudas, lo que representó peligro de no poder solventar las deudas.

Como resultado del cálculo de las Razones Financieras del Complejo Cienfuegos, en el periodo analizado la entidad tiene una mala posición económica y financiera por lo cual se puede ubicar a la misma en el **Cuadrante IV** que corresponde a una empresa **Descapitalizada o en Redimensionamiento**, debido a su rentabilidad que es de 1,05 centavos, es decir, que gasta 1,05 pesos por cada peso de ingreso, y a su solvencia que es de 3.04, la cual nos indica la capacidad de pago que tiene para enfrentar deudas en un momento dado.



Conclusión Parcial

En el desarrollo de este capítulo se demuestra a través de las herramientas investigativas aplicadas que existen brechas por donde se escapa el dinero por la ineficacia de las capacidades y el poco aprovechamiento de los recursos a disposición del complejo hotelero.

Capítulo III.

Resultados obtenidos en la aplicación de la metodología y propuesta de plan de mejora.

3.1 Introducción

En el presente capítulo se describe la aplicación de la metodología donde se evalúan los diferentes procesos del complejo hotelero. Esos resultados se concretan en un Plan de acciones diseñado a partir de la presentación de las mismas mediante el modelo de la 5W y las 2H

Para medir el desempeño y evaluar la eficiencia de las instalaciones turísticas, para comenzar la mejora se seleccionaron los procesos fundamentales de la actividad hotelera y evalúan indicadores financieros y no financieros que se dividen en tres grupos, atendiendo al papel y el momento de su aplicación:

- Indicadores para el control de gestión de los procesos básicos de las instalaciones turísticas.
- Indicadores para el control de gestión de los procesos de apoyo de las instalaciones turísticas.
- Indicadores para el control de gestión de los procesos que tributan al crecimiento de la empresa.

El trabajo que se desarrolló específicamente en el Complejo Hotelero La Unión-Palacio Azul perteneciente a Hoteles E, con un nivel de actualización y bajo la filosofía de la instrumentación de los lineamientos del VI Congreso del PCC, en su artículo 17 que plantea:

- Las empresa estatales que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas, o que obtengan resultados negativos en auditorías, serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca al respecto.

El Ministerio de turismo ha implementado un grupo de políticas relacionadas con la disminución de los gastos y el aumento de los ingresos, para contribuir a la eliminación de las pérdidas de las instalaciones en moneda total.

Para facilitar esta investigación; que constituye prioridad del MINTUR en esta etapa; un pequeño grupo de especialistas conocedores del tema y miembro de la consultoría económica nacional diseñó una metodología la cual se ha puesto en práctica para evaluar este producto turístico objeto de estudio.

Como primer aspecto se identifican las causas que generan las pérdidas en el Complejo Hotel E La Unión – Palacio Azul del Sector de Turismo.

Como segundo aspecto se realizó un cuerpo de recomendaciones a corto y mediano plazo que contribuya a la disminución progresiva de las pérdidas hasta lograr su eliminación.

En cuanto la capacitación del personal involucrado en las técnicas de análisis de cada uno de las disciplinas utilizadas en la metodología consistió el tercer aspecto.

3.2 ETAPA I: Identificación de las características del Complejo de Hotel E La Unión – Palacio Azul y su relación con el entorno.

3.2.1 Se identifican las particularidades del entorno, evaluando los siguientes aspectos:

1.- La situación actual del entorno cercano. El Hotel E La Unión según se observa en el Anexo 3.2 situado en el centro histórico de Cienfuegos, goza de una privilegiada posición geográfica, ubicado cerca del boulevard cienfueguero y a pocos metros del parque Martí, lugar emblemático de la ciudad por su historia y cultura. No obstante su ubicación privilegiada, hace que se acrecienten las amenazas del entorno debido a la proliferación de negocios orientados a la venta de alimentos y bebidas en el área .y excesos de ruidos.

2.- La demanda. Los hoteles encanto son un negocio de la hotelería cubana que el sector comercializa de forma centralizada como Hotel E y como Complejo se le incluye una joya arquitectónica que es el Palacio Azul ubicado en la zona de Punta Gorda.de la cuota de mercado en partes que se diferenciarán, en gran medida, por la identidad de su marca y la plenitud de la calidad del servicio que estos hoteles brindan, lo cual lo identifica del resto de los hoteles de la localidad.

3.- El mercado. Se busca la satisfacción de las exigencias de los visitantes de diferentes nacionalidades como son turistas provenientes de Inglaterra, Francia, **Suiza**, Reino Unido, Alemania, Canadá, España, Italia, Austria y Turismo norteamericano a través de Havanatur los grupos de Celimar.

4.- La competencia: La competencia prolifera en la hotelería. En la ciudad de Cienfuegos existen otros hoteles que también tiene demanda y que poseen mejores resultados con respecto a la comercialización, como es el Hotel Jagua que posee la misma categoría 4 estrellas. Y con sello distintivo de buen servicio y mejores resultados económicos. Por lo que constituyen amenazas para este Complejo Hotelero Hotel E La Unión-Palacio Azul.

3.3 Análisis comparativo entre los tres trimestres seleccionados de los resultados de los indicadores relativos básicos.

Se toma una muestra para diagnosticar la situación que presenta el hotel a través de la comparación de una temporada de alta, otra de baja y el verano; tomando como referencia el año 2011, en el desarrollo de la investigación para que la información sea homogénea y realmente exprese elementos valiosos que apoye la aplicación de la metodología propuesta.

3.3.1 Análisis comparativo entre los tres trimestres seleccionados de los resultados de los ingresos.

Precios reales a los que se está comercializando el Hotel en cada etapa. Según se ilustra en la siguiente tabla No.1

PRECIOS POR PAX POR NOCHE EN CUC											
RECEPTIVOS	V.CUBANACAN		HAVANATUR		CUBATUR		CUBAMAR		GAVIOTA		
PLANES	01/11-21/12	22/12-31/03	01/11-21/12	01/04-31/10	22/12-31/03	01/11-21/12	01/04-31/10	22/12-31/03	01/11-21/12	01/04-31/10	22/12-31/03
CP	30,00	33,00	30,00	40,00	35,00	40,00	31,00	32,00	37,00	42,00	
MAP	34,00	37,00	38,00	48,00	43,00	48,00	41,00	42,00	45,00	50,00	
Notas	No tiene suplemento de sencilla, es decir tiene el mismo precio un pax en doble que en sencilla		Suplemento de sencilla 5,00 CUC		Suplemento de sencilla 10,00 CUC		Suplemento de sencilla 10,00 CUC		Suplemento de sencilla 15,00 CUC		

El Receptivo de mayor producción es Viajes Cubanacan, que históricamente se contratan 35 habitaciones en la temporada alta, para el invierno 2011-2012, disminuyó a 30 habitaciones como máximo y 20 como mínimo, siendo 30 las de mayor contratación, para este invierno también se contrataron 17 habitaciones lineales para Havanatur con el impacto del turismo americano, solo que no hubo incremento de precios en esta temporada.

El resto de la contratación del Hotel son Agencias que operan a través del sitio Web, las cuales tienen muy poca disponibilidad en la temporada alta, pero se mantienen bastante estable durante todo el año, las mismas están contratadas en diferentes monedas, siendo el precio promedio por habitación de 60,00. CUC

3.3.2 Índice de disminución de los precios de facturación entre cada una de las etapas. Según se ilustra en la Tabla No. 2

TABLA No. 2	Etapa turística baja				Etapa turística Alta				Etapa Verano			
	09/10	10/10	11/10	Total	01/11	02/11	03/11	total	06/11	07/11	08/11	total
INGRESO MEDIO/TDI AS												
• Agencias de viajes,	25,78	25,45	29,12	27,51	39,25	32,96	32,74	34,74	24,44	29,40	10,49	20,91
• Turistas directos a carpeta	71,67	124,00	144,25	117,88	68,24	292,21	339,13	149,01	145,06	187,85	259,37	195,98

Existencia o no de homogeneidad en el tratamiento de precios con que se trabajan cada una de las fuentes.

En el tema de la contratación existe correspondencia entre los precios contratados en la mayoría de los receptivos de mayor producción, así como en el caso de los TTOO que operan a través del sitio.

Correspondencia de la categoría del Hotel con los precios con que se facturan sus capacidades. De manera general se considera que debe existir un incremento de precios en todos los contratos para que exista una correspondencia con el punto de equilibrio.

Correspondencia de las mejoras realizadas al Hotel con los precios con que se facturan sus capacidades.

Las mejoras que se han realizado han sido en correspondencia con los servicios básicos del Hotel de acuerdo a su categoría, o sea lo que estaba previsto en el plan de mantenimiento de la entidad, como son: cambio del piso área exterior de piscina, reparación de 9 baños de habitaciones, cambio de toldos del techo de la terraza, colocación de mármoles en la entrada de los elevadores.

Conveniencia o no del cierre total o parcial del Hotel en la etapa de baja turística.

El Hotel mantiene una ocupación en correspondencia con la temporada baja y trabaja con el mínimo de personal y se reducen los gastos a la mínima expresión, lo cual se demuestra en los datos históricos del Hotel, es la temporada del año en que se le da mantenimiento a la planta Hotelera, así como se realizan otras actividades que producen ingresos con el objetivo de mantener en explotación el Hotel, por lo cual no es conveniente el cierre de la instalación.

3.3.3 Se analiza la utilización por la dirección del complejo, las jornadas laborales reducidas, del turno partido cuando es factible su utilización y del movimiento de trabajadores para ocupar plazas de forma temporal por periodos de hasta dos meses.

	09/10	10/10	11/10	total	01/11	02/11	03/11	total	06/11	07/11	08/11	total
Jornadas Reducidas (Trabajadores)	0	0	0	0,00	15	14	14	43,00	10	10	10	30,00
Licencia sin sueldo sin cubrir con C/Det				0,00			1	1,00	1	1	1	3,00
C/Medico sin C/Der				0,00				0,00		1	1	2,00

Un análisis específico se debe realizar, en el caso de hoteles en perfeccionamiento empresarial, sobre la retribución complementaria y su efecto en el total de los gastos de fuerza de trabajo.

	Etapa baja turística				Etapa Alta turística				Etapa Verano		
	09/10	10/10	09/10	total	01/11	02/11	03/11	total	04/11	07/11	08/11
Retribución Complementaria	0,2	0,3	0,5	1,00	0,5	5,4	5,2	11,01	3,9	4,4	3,9

El análisis de los gastos de fuerza de trabajo debe conllevar a la presentación por parte de la Dirección del Hotel de sus conclusiones, las cuales deben estar incluidas en el informe diagnóstico, sobre los aspectos siguientes:

Efectividad de la plantilla de cargos aprobada.

En el año 2010 el hotel cerró con 64 trabajadores en plantilla y se comenzó, luego del proceso de disponibilidad, con 57 en plantilla en el año 2011, de los cuales 8 son plazas de nueva creación en el hotel (ASP del Grupo de Seguridad Interna), con lo que se redujo en un 23.4 % la plantilla con que contaba nuestro hotel, la que había pasado por anteriores procesos de reducción al ser una Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

3.3.4 Efectividad de la utilización de los contratos determinados por necesidad de los servicios.

Los contratos determinados por necesidad de los servicios se han utilizado en los meses de alta turística, donde el % de ocupación supere el 70%, y teniendo en cuenta las áreas claves del hotel.

Restaurante: completamiento de las dos brigadas con un segundo dependiente.

Cocina: completamiento de las dos brigadas con un segundo cocinero.

Bares: apertura de un bar que se cierra en la baja con 1 dependiente.

Efectividad de la utilización por el Hotel de las jornadas laborales reducidas, del turno partido cuando es factible su utilización y del movimiento de trabajadores para ocupar plazas de forma temporal por períodos de hasta dos meses.

En la instalación más del 14% de la fuerza de trabajo posee horario reducido, y la variante que más se ha utilizado en cuanto al uso de la fuerza de trabajo ha sido no realizar contratación de personal por sustitución del titular en áreas que así lo permiten, lo que representa en el año aproximadamente el ahorro del salario de un trabajador.

Palacio Azul: contratación de la camarera en la alta turística, pues en la baja los dependientes asumen la limpieza de las habitaciones y de las áreas generales del mismo.

Ama de Llaves: completamiento de las camareras para destinar las 4 fijas a la limpieza de habitaciones (entre 12 y 13 habitaciones para cada camarera), y las 3 contratadas que asuman la limpieza general del hotel las 24 horas del día, así como cubrir los francos de la totalidad de las camareras.

3.3.5 En los hoteles en perfeccionamiento empresarial, efecto de la retribución complementaria en el total de los gastos de la instalación.

El efecto de la retribución complementaria no es muy significativo en el hotel, pues esta representa aproximadamente el 16% del total del salario del trabajador, y por concepto de penalización por pérdidas el trabajador se ve afectado en un 10% del total del salario. En estos momentos en que se ha penalizado a los trabajadores durante el año completo, no se puede concluir que la misma ha sido un factor que ha incidido en la pérdida de forma significativa pues su efecto se ve disminuido de forma considerable por la penalización de los trabajadores.

Constituye una necesidad el lograr más eficiencia con la utilización de la fuerza de trabajo

TABLA NO 6	Etapa baja turística		09/-10	Etapa Alta turística			Etapa Verano				08/11	total
	09/-10	10/-10		total	01/11	02/11	03/11	total	06/11	06/11		
Habitación días Ocupadas	498,00	746,00	1470,00	2714,00	1491,00	1470,00	1604,00	4565,00	768,00	1149,00	1140,00	3057,00

3.3.6 Análisis comparativo entre los tres trimestres seleccionados de los resultados de los gastos de portadores energéticos. Según se puede observar en el Anexo No.3.1 hasta el 3.3 donde se expone los resultados de la comparación del 2011 y muestra el periodo de alta, de baja y de verano.

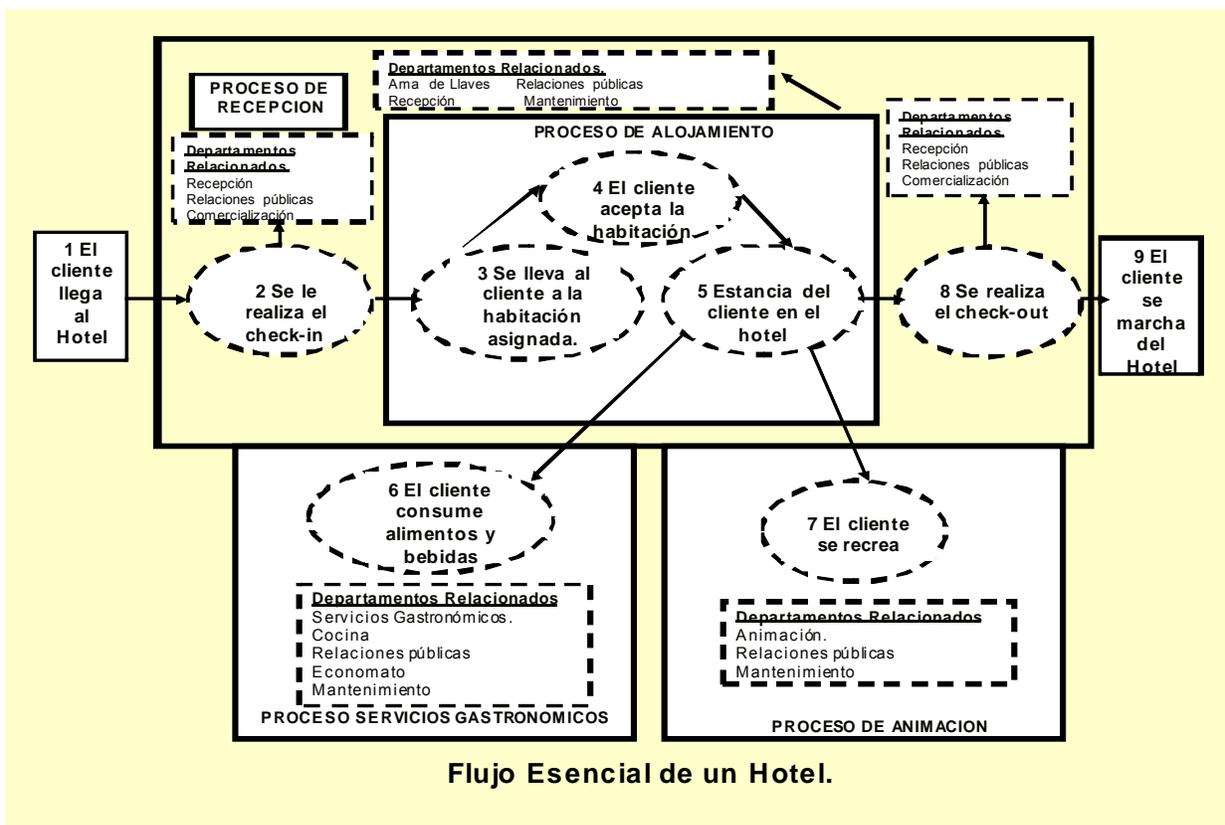
El Complejo trabaja con una disminución de los costos y gastos sin afectar la calidad de la operación, siendo más racional en la temporada baja como se describe en el informe, se logra un comportamiento adecuado del costo a pesar de los incrementos de precio en la mercancía y portadores energéticos.

Se trabaja con el mínimo de personal aprobado en la plantilla y solo se realiza la contratación en la temporada alta siempre que proceda, haciendo un análisis previo de la ocupación, por este concepto se ha logrado ahorro de salario.

De manera general se considera que debe existir un incremento de precios en todos los contratos para que exista una correspondencia con el punto de equilibrio.

El hotel mantiene una ocupación en correspondencia con la temporada baja y trabaja con el mínimo de personal y se reducen los gastos a la mínima expresión, lo cual se demuestra en los datos históricos, es la temporada del año en que se le da mantenimiento a la planta hotelera, así como se realizan otras actividades que producen ingresos con el objetivo de mantener en explotación el hotel, por lo cual no es conveniente el cierre de la instalación.

A partir de dar cumplimiento con dinamismo al flujo



Las actividades hoteleras se encuentran organizadas por procesos y en la aplicación de la metodología se evalúa de ese modo como sigue. Según se puede observar en el Anexo en el Anexo No. 3.4 se muestra el mapa de procesos del Hotel E

Se observa en el mapa de proceso las áreas claves resultados y como inciden en los resultados de aprovechamiento de oportunidades de la infraestructura hotelera en este Complejo Hotelero perteneciente a hoteles Encanto.

3.4 Para medir la satisfacción del cliente externo.

De un total de 26 708 clientes que visitaron el hotel en el 2011; para el estudio se tomó un universo 12 638. Por estar representado por las agencias más importantes y prestigiosas, se aplica la probabilidad estadística para determinar el número de clientes a encuestar que sea fiable .En el 2012 se siguió la misma línea y se tomó un universo de 13 947.

Método estadístico

Tamaño de la muestra para el año 2011

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N}$$

Datos

N = Población de 12 368 clientes

Se = error estándar = 0.015

V = Varianza de la población. Cuadrado de Se = 0.000225

S² = Varianza de la muestra = p(1-p)

p = Probabilidad = 0.99

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.09}{0.000225} = 400$$

$$S^2 = p(1-p) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

Sustituyendo valores tenemos que:

$$n = \frac{400}{1 + \frac{400}{12368}} = \frac{400}{1 + 0.0323} = 387 \text{ Clientes a aplicarle encuestas.}$$

Tamaño de la muestra para el año 2012

Datos

N = Población de 13 947 clientes

Se = error estándar = 0.015

V = Varianza de la población. Cuadrado de Se = 0.000225

S² = Varianza de la muestra = p(1-p)

p = Probabilidad = 0.99

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.09}{0.000225} = 400$$

$$S^2 = p(1-p) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

Sustituyendo tenemos que:

$$n = \frac{400}{1 + \frac{400}{13\,947}} = \frac{400}{1 + 0.0286} = 389 \text{ Clientes a aplicarle encuestas.}$$

Según las encuestas el 86.29% de los clientes encuestados se van satisfechos. El 79.3% considera que existe relación calidad-precio y el 18.94% que no. El por ciento de repitencia se comporto al 43.55%. El 54.03% repetiría la visita y el 58.87% recomienda nuestro hotel.

El indicador mejor evaluado en este año 2011 fue las habitaciones y dentro de este la limpieza, más del 94% la evaluó de bien. El segundo indicador mejor evaluado fue el buffet y en él la variedad con un por ciento de 85.48. La amabilidad y la apariencia del personal son evaluadas de bien por más del 80% de los encuestados. La variedad y calidad son los indicadores mejor evaluados en los bares. La atención recibida en la recepción es el indicador mejor evaluado. Los indicadores peor evaluados son la comunicación y la animación tanto diurna como nocturna.

Respecto al año anterior el índice de satisfacción general crece en un 6.74%. La relación calidad precio aumenta en 9.33%.el nivel de satisfacción en la recepción decrece en un 19.33%. El **gráfico 1** muestra el comportamiento de los indicadores en los años 2011-2012.

- Resultados **Palacio Azul**

Los resultados de las encuestas muestran que el 56,52% de los clientes se encuentran satisfechos. El 47,83% considera que existe relación calidad- precio. El 65.22% de los clientes encuestados venían por primera vez, solo uno era repitente. El 34.78% repetirían la visita y el 43.48% recomendaría el hotel.

El indicador mejor evaluado fue las habitaciones seguido de la recepción. En el buffet la atención del personal es el indicador mejor evaluado y la variedad el de resultados más bajos. En otros servicios la

comunicación continúa siendo el aspecto peor evaluado. En aspectos generales más del 60% lo consideran bien. La animación tanto diurna como nocturna es el indicador de más baja puntuación.

El **gráfico 1 y 2** muestran el comportamiento de los indicadores en el año 2011 y 2012 en el Complejo La Unión - Palacio Azul

Gráfico 1 Comportamiento de los indicadores del Complejo Hotel E La Unión

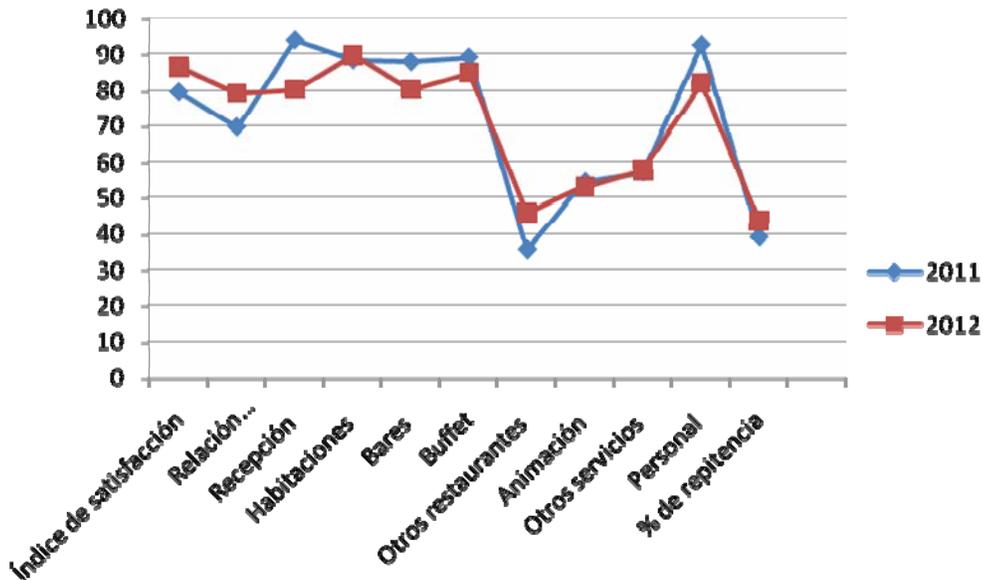
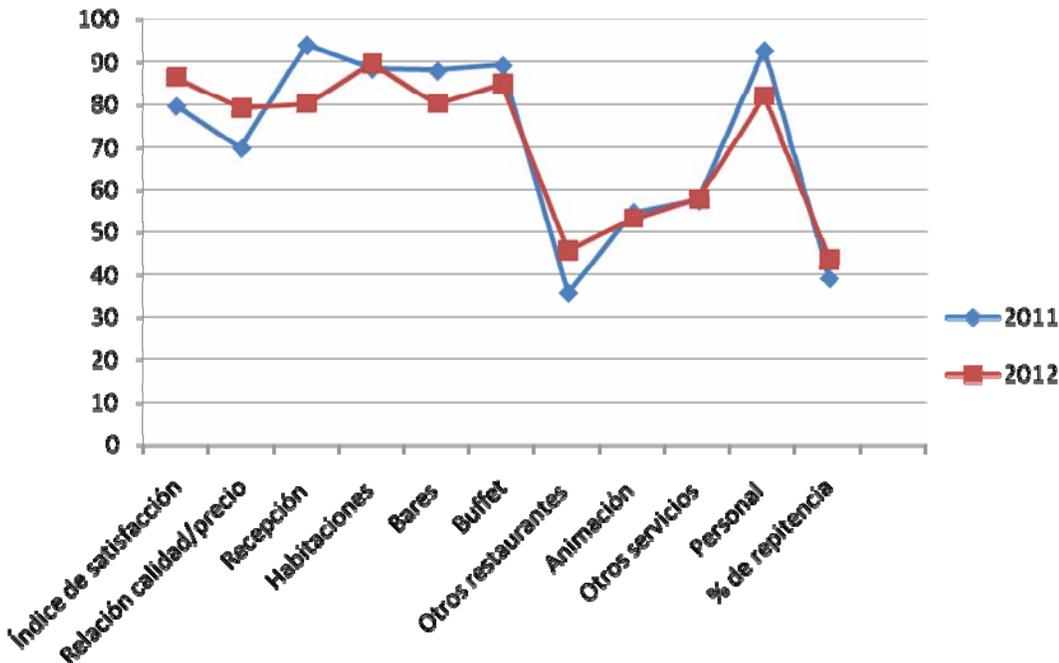


Gráfico 2 Comportamiento de los indicadores del Palacio Azul



A continuación se muestra otra herramienta utilizada que es la entrevista al Consejo de Dirección del Complejo Hotel E La Unión –Palacio Azul. Según se puede ver en el Anexo. 3. Presentando a continuación un resumen de los resultados.

3.5 Identificar los problemas que existen en la Empresa que limitan que la misma obtenga los niveles de rentabilidad satisfactoria y las causas que los originan.

Respuestas consolidadas.

Los problemas existentes a nivel de empresa que limitan que se obtengan ganancias.

1. Bajos precios de venta a los turoperadores, gastos muy altos los cuales están dado por el pago a la Inmobiliaria y la depreciación de los activos fijos
2. Se trabaja con una sola moneda pero el cobro a las agencias y clientes solo se realiza teniendo en cuenta la ficha de costo en CUC. Teniendo en cuenta que los precios deben estar en correspondencia con los del mercado para hoteles similares al nuestro.
3. Se limita la obtención de ganancias fundamentalmente por los elevados gastos, para hacer las diferentes operaciones, los bajos precios de ventas con los turoperadores, los gastos originados por la inmobiliaria, la depreciación de AFT y la constancia subida de los precios de compra de mercancías.
4. El problema más crítico es que la ficha de costo que se aplica es solamente en CUC y están en correspondencia con los precios de hoteles similares a los nuestros en el mundo, pero no se logra cubrir con los mismos los importantes gastos e moneda nacional.
5. Precios bajos de venta a los TTOO y agencias de viaje, excesivos gastos en moneda nacional.
6. Aplicación de los precios con ficha de costo en CUC únicamente, sin tener en cuenta los importantes gastos en moneda nacional como son los salarios, impuestos, arrendamiento

Acciones que deben desarrollarse en la instalación para resolver definitivamente los problemas antes señalados.

1. Aumentar sus niveles de ocupación.
2. Aumentar la estancia media de clientes y acogerse con el plan completo con almuerzo y comida.
3. Aumentar los precios que pagan las agencias por servicios, pues la alimentación fundamentalmente se paga muy baja.

La aplicación de la metodología para determinar las causas de las pérdidas es factible en todos los aspectos, es de mucha utilidad la misma. Se puede observar a continuación.

Esta metodología puede ser generalizada a otras entidades del MINTUR.

Efectos negativos que inciden en los resultados económicos y financieros determinados con la aplicación de la metodología..

1.No existencia de estándares de trabajo documentados en muchas áreas.	13.Dificultades en los flujos de información entre departamentos y áreas.
2.Falta de equipamiento y medios para prestar un servicio con la calidad que exigen la categoría del hotel.	14.Nivel de calidad inadecuado en las ofertas de servicios a los clientes externos.
3.Deficiente control de los medios e insumos asignados para la prestación del servicio.	15.Ineficiencias en los mecanismos de abastecimiento material del Complejo.
4.Distribución espacial inapropiada de áreas y locales.	16.Deficientes sistemas de mantenimientos implantados en el complejo.
5.Áreas con dimensiones y capacidades no acorde con el volumen de servicio que deben prestar.	17.Problemas en la oportunidad y la calidad de los suministros a los bares, cafeterías y restaurantes del complejo.
6.Personal con insuficiencias en su conocimiento idiomático.	18.Índices elevados de disponibilidad del personal
7.Insuficiente nivel de servicio y condiciones de trabajo al cliente interno.	19.Deficiente gestión de cobro a los clientes y agencias por parte de los comerciales.
8.Actividades de animación y recreación escasas y poco diversificadas.	20.Dificultades en el desarrollo y explotación del producto turístico.
9.Limitaciones en la variedad y calidad de las ofertas gastronómicas.	21.Bajo nivel de conocimiento efectivo de las normas de calidad internacionales.
10.Empleo sobredimensionado de estudiantes de FORMATUR.	22.Deterioro físico de habitaciones, áreas de servicios y áreas técnicas.
11.Áreas de trabajo y zonas de servicios con riesgo de accidentes.	23.Estructuras administrativas con muchos niveles de decisión y poco dinamismo.
12.Excesivo enfoque de costos en la gestión del hotel.	24.Dificultades en el proceso de reclutamiento, calificación y estimulación del personal.

3.6 Aplicación del Método Delphi

Se emplea el Método Delphi, técnica basada en la opinión de expertos para sondear la evolución del entorno de la entidad, consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. La capacidad de predicción del Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por el grupo seleccionado. La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados.

Para la aplicación de este método se tuvo en cuenta: el anonimato de los expertos para eliminar las posibles influencias de aquellos que pudieran ser considerados más conocedores del tema en cuestión, la retroalimentación controlada, pues una vez obtenidas las respuestas de la ronda de preguntas, deben ser totalmente procesadas de forma tal que se les ofrezca nuevamente a los expertos para que conozcan los criterios de los otros encuestados sobre las propias preguntas a él formuladas y mantener un procesamiento estadístico de los resultados, permitiendo al investigador conocer la evolución de las respuestas de los encuestados lo que le permitirá sacar conclusiones finales de la temática que está abordando sobre los costos de calidad.

A partir de determinadas características esenciales en los expertos, como: competencia, creatividad, disposición a participar en la encuesta, capacidad de análisis y de pensamiento, espíritu colectivista y autocrítico, se seleccionan por tanto como expertos:

No.	Nombre
1	MSc. Deborah González Valladares
2	MSc. Otmara Ferrer Llovet
3	MSc. Georgia Espinosa Fernández
4	MSc. Juana García Pérez
5	MSc. Clarisabel Gómez Isnaga
6	MSc. Amalia López Pérez
7	MSc. Jorge Landaburo Niebla
8	MSc. Alberto Pérez Socarras

3.6.1 Procedimiento para la selección de los expertos

Para el trabajo con expertos se han creado un conjunto de herramientas que facilitan su ejecución y tendiente a garantizar un mayor rigor científico en su ejecución. Entre ellas tenemos: Expresión para la determinación del número de expertos necesarios; procedimiento para la corroboración del nivel de experticia que posee la persona previamente seleccionada.

Cuétara Sánchez (1984), plantea tres pasos fundamentales: Determinación de la cantidad de expertos; confección de la lista de expertos y obtención del consentimiento del experto en su participación.

Se propone que la cantidad de expertos que se debe seleccionar sea: $Ce \leq a \times n$, donde: a es un número entre 0,7 y 1, prefijado por el investigador y n son los elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Para la selección de los expertos se debe realizar una evaluación del grado de conocimiento y confiabilidad que poseen las personas a seleccionar, a través de una autoevaluación basada en una encuesta o cuestionario de competencia. La estructura de la encuesta permite la selección de información con la que se determina el coeficiente de competencia del experto, dividida en dos partes. En la primera parte, se extrae la información que posibilita calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se pretende solucionar (K_c), lo que se muestra en la tabla II-1. Las características que se exponen en la primera columna han sido extraídas de dos fuentes: La literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, la opinión de personas expertas (con trabajo reconocido) acerca de las características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere u otras.

En la segunda columna se asigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto; los valores asignados a cada uno de los escaques se cuantifican aplicando el método de las funciones García Huerta y Cuétara Sánchez (1996). La tercera columna expresa la autoevaluación que realiza el evaluado, o la percepción que tiene un tercero, acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. En la segunda parte del cuestionario, ver García Huerta & Cuétara Sánchez (1996), se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación (K_a). Esta información está estrechamente vinculada con el cálculo realizado en la primera parte.

Las fuentes de conocimientos se clasifican según los criterios siguientes: Altos si $K_a = 1.0$, medios si $K_a = 0.8$ y bajos si $K_a = 0.5$; vea la tabla 2.2. Con la información recogida en la encuesta se calcula el coeficiente de competencia (K) mediante la expresión siguiente: $K = 1/2(K_c + K_a)$. El coeficiente de competencia se debe encontrar en el rango de $0.8 \leq K \leq 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación. Cada experto se autoevalúa con puntuaciones del 1 al 9.

Tabla 2-1.- Características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere.

No.	RELACIÓN DE CARACTERÍSTICAS	PRIORIDAD (W)	AUTOEVALUACIÓN DE CADA EXPERTO (A = DÍGITO DEL 1 AL 9)	$K_c = W * A/10$
1	Conocimiento	0.181		
2	Competitividad	0.086		
3	Disposición	0.054		
4	Creatividad	0.100		
5	Profesionalidad	0.113		
6	Capacidad de análisis	0.122		
7	Experiencia	0.145		
8	Intuición	0.054		
9	Actualización	0.127		
10	Colectividad	0.018		
		1.00		
	Coeficiente de Conocimiento (Kc)			

Fuente: Elaboración propia, en aproximación a Frías Jiménez et al (2008).

Tabla 2-2.- Fuentes de conocimientos.

FUENTES	GRADO DE INFLUENCIA DE CRITERIOS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos realizados en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos realizados en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: Frías Jiménez et al (2008).

Una vez que los expertos fueron seleccionados y los juicios emitidos, se debe determinar el grado de concordancia entre ellos con respecto a las evaluaciones que hicieron; para eso se sigue el procedimiento de cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall; este coeficiente se utiliza para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de expertos a partir de la presentación de un problema y la posibilidad de que cada uno de ellos emita un determinado

criterio. El procesamiento, para el cual se utilizó el programa Excel, en el cual arrojó como resultado final la selección de expertos con su ranking: según se muestra a continuación:

RANKING DE EXPERTOS

No.	Nombre	Ranking
1	MSc. Deborah González Valladares	2
2	MSc. Otmara Ferrer Llovet	3
3	MSc. Georgia Espinosa Fernández	6
4	MSc. Juana García Pérez	1
5	MSc. Clarisabel Gómez Isnaga	7
6	MSc. Amalia López Pérez	5
7	MSc. Jorge Landaburo Niebla	8
8	MSc. Alberto Pérez Socarras	4

Para facilitar la toma de decisiones en la votación se toman los 7 primeros del ranking, para que la cifra sea impar.

La autora se auxilió además de la etapa de observación desarrollada durante toda la investigación para valorar la percepción del cliente interno sobre la gestión empresarial de cada uno de los procesos del Complejo hotelero, según se muestra en el Anexo 3.1 la guía metodológica utilizada, apoyándose de esta forma en los conocimientos adquiridos y la experiencia laboral que posee de esta actividad de servicio.

Una vez terminado el análisis de las diferentes herramientas investigativas aplicadas, se utiliza dicha información para completar el diagnóstico, como medio de organizar y representar las diferentes teorías sobre las causas reales y potenciales de un suceso o problema. Además fue idóneo para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada experto pudo ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos, identificar posibles soluciones y organizar planes de acción.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	COEFICIENTE DE CONCORDANCIA DE KENDALL														
2	No.	EXPERTOS	CARACTERÍSTICAS										ΣAi	Δ	Δ ²
3			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
4	1	MSc. Deborah González Valladares	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	81	27,2	739,84
5	2	MSc. Otmara Ferrer Llovet	8	7	8	8	8	8	7	8	8	8	78	24,2	585,64
6	3	MSc. Georgia Espinosa Fernández	7	6	8	8	7	8	5	7	8	8	72	18,2	331,24
7	4	MSc. Juana García Pérez	8	8	8	7	8	7	8	7	7	7	75	21,2	449,44
8	5	MSc. Clarisabel Gómez Isnaga	7	8	8	8	9	7	9	8	6	8	78	24,2	585,64
9	6	MSc. Amalia López Pérez	8	8	7	8	8	8	8	6	7	76	22,2	492,84	
	7	MSc. Alberto Pérez Socarras	7	8	6	9	9	8	7	8	7	9	78	24,2	585,64
11												ΣΣ Ai	538	ΣΔ ²	3770
12	FÓRMULAS				No.	CARACTERÍSTICAS									
13					1	Conocimiento									
14	Σ Ai= Σ En		VALORES CALCULADOS		2	Competitividad									
15	Δ=Σ Ai -T				3	Disposición									
16	T=ΣΣ Ai / k		53,8		4	Creatividad									
17	w= 12 ΣΔ ² / (m ² (k ³ -k))		0,714068182		5	Profesionalidad									
18	Términos		DATOS		6	Capacidad de análisis									
19	k- No. de características		10		7	Experiencia									
20	m- Número de expertos		8		8	Intuición									
21	w- Coeficiente de concordancia				9	Actualización									
22					10	Colectividad									
23	Si w ≥ 0,5: Hay concordancia; si no: No hay concordancia.														
24	Resultado		Hay concordancia en el criterio de los expertos												

La metodología aplicada en esta investigación fue valida su resultado por este equipo de expertos los cuales consideran que es factible, útil, novedosa y de posible generalización a diferentes entidades hoteleras con situaciones similares a las del Complejo hotelero objeto de estudio.

3.7 PLAN DE ACCIONES PARA LA MEJORA DEL PRODUCTO COMPLEJO HOTEL E LA UNIÓN –PALACIO AZUL.

What ¿Qué?	Who ¿Quién?	Where ¿Dónde?	When ¿Cuándo?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	How Much ¿Cuánto?
1) Revisar el expediente de categorización de la instalación como Complejo Hotel E La Unión- Palacio Azul para Gran Caribe.	Dirección	Complejo Hotelero	2012	Necesidad de adecuarse a una categoría de servicio según la norma cubana 126 y 127	El complejo hotelero lo solicita y la Casa Matriz lleva a cabo las gestiones del proceso.	Nivel de gestión, no implica gastos.
2) Revisar los precios actuales y sus niveles de correspondencia con la calidad y el criterio de los clientes que visitan el hotel.	Dirección	Cadena Hotelera Gran Caribe.	2012	Se debe descifrar la causa del criterio de los clientes sobre el precio y evaluar por qué el descenso de los precios no ha hecho que aumente el número de clientes y la afectación producida a los ingresos totales.	Se debe hacer un estudio adicional para el precio, no solo por el costo, sino en función del marketing también y de la observancia de la Gestión Empresarial y la calidad del servicio.	Nivel de gestión, no implica gastos.
3) Desarrollar una campaña promocional orientada a fidelizar a los clientes.	Equipo de dirección y área comercial	Dirección del complejo hotelero.	2012	Porque hay tendencia a repetir y los serán los principales	El área comercial de la empresa debe revisar los resultados del presente trabajo,	\$ 500.00 CUC

				promotores, lo cual aumentará el número de clientes.	organizar la campaña y proponer su ejecución	
4) Introducir elementos de animación o ambientación acorde a la ubicación del Complejo (La Unión y en el Palacio Azul)	Dirección	Complejo Hotel E La Unión-Palacio Azul	2012	Algunos clientes consideran que el lugar es aburrido.	Procesar los contratos con el centro de la música para negociar precios y ofertar música en el lugar o introducir otro tipo de animación	\$ 200.00 CUC \$2000.00 CUP
5)Reincorporar las opcionales de cover en la piscina de hotel	Dirección comercial	Dirección del Complejo Hotel E	2012	Aumento de la cuota de mercado y de las ventas	Negociar nuevos contratos con las Agencias de Viajes.	S/C
6) Incrementar la variedad de otros servicios, que generen ingresos y satisfacción al cliente.	Dirección del Complejo.	Dirección del Complejo Hotel E	2012	Mejora la satisfacción del cliente.	Revisar nuevas ofertas de servicios en el complejo.	S/C
7) Personalizar los insumos con la imagen del producto Hotel E	Dirección del Complejo.	Casa Matriz Gran Caribe.	2012	Mejora la satisfacción del cliente, fortalece la identidad de la marca, fideliza al cliente.	Proponer diferentes diseños de la marca para los insumos, que genere valor intangible con respecto al renombre comercial	Inversión. No debe estar por debajo de los \$2000.00 CUC

8) Accionar para la eliminación gradual de los inventarios ociosos.	Dirección del complejo	Dirección del Complejo en coordinación con la casa matriz.	2012	Garantizar la correcta rotación de los inventarios.	Negociar con clientes autorizados, estas mercancías para su venta.	S/C
9) Mejorar la calidad de la comida y el sabor de los platos ofertados.	Cocinero y la dirección del Complejo.	Dirección del Complejo	2012	Mejorar la satisfacción de los clientes y repitencia	Revisar los resultados de la encuesta y proponer las mejoras que se consideren oportunas, en cuanto al sabor y la calidad de los alimentos.	S/C
10) Revisar los programas de capacitación de los trabajadores y su carga de trabajo.	Dirección del Complejo y Recursos humanos	Dirección del Complejo	2012	Mejorar los problemas de rapidez y errores que se comenten en la prestación del servicio.	Revisar los resultados de la encuesta y proponer las mejoras que se consideren oportunas	S/C
11)Atender a la higiene del Complejo	Dirección del Complejo	Dirección del Complejo	Diariamente	Es la primera impresión, debe ser buena, mejora del entorno	Diariamente revisar, monitorear por parte de los miembros del consejo de dirección, que se encuentran al	S/C

					frente de los procesos claves resultados.	
12) Realizar un estudio sobre el nivel de ruidos que se producen en el entorno del hotel	Consejo de dirección	Complejo Hotelero	2012	Los ruidos son altos, y pueden llegar en ocasiones a molestar a los clientes en sus habitaciones.	Revisar la situación que presentan los ruidos y proponiendo medidas para amortiguar los mismos.	S/C
13) Realizar la revisión técnica de los equipos que se encuentran en explotación para su mantenimiento, reparación o sustitución y los que se encuentran depreciando sin ningún tipo de explotación.	Dirección del Complejo.	Complejo Hotelero	2012-2013	Los equipos tienen varios años de explotación y poseen algunas dificultades técnicas y otros que llevan varios años almacenados sin uso depreciándose.	Utilizar este diagnóstico para argumentar a la Casa Matriz la necesidad de tomar una decisión, sobre esos recursos no explotados.	El estudio es sin costo, luego definir costo de reparaciones o valores de inversión. Sin embargo reporta un ahorro.

Conclusiones del capítulo:

Se ha evaluado los resultados de la aplicación de la metodología, a través del método experto, con resultados muy favorables, donde se determinan los problemas, que hasta el momento del comienzo del estudio no se conocían, por parte de la directiva del complejo hotelero. Además se desarrolló paso a paso en cada proceso del hotel el cálculo de diferentes indicadores de gestión, constituyendo una herramienta de gran valor para los directivos, para la toma de decisiones; a partir del diagnóstico que se obtuvo, se deriva una propuesta de plan de mejora de gran utilidad.

CONCLUSIONES

Tomando en consideración el análisis realizado en el desarrollo de esta investigación se logró arribar a las siguientes conclusiones:

- Sirviendo de base conceptual para el estudio, se elaboró un marco teórico referencial acerca del estado del arte y la ciencia en relación con la gestión empresarial.
- El diagnóstico del Complejo Hotel E La Unión - Palacio Azul; la calidad de los servicios a partir del criterio del cliente interno arrojó como resultado las principales problemáticas y causas que la afectan.
- Se evidencia que muy frecuentemente se adquieren recursos que no poseen la calidad que exige para la prestación de servicios hoteleros, fundamentalmente en el área de Alimentos y Bebidas este tipo de empresa lo que representa la causa fundamental de los servicios.
- Se propone una metodología para determinar las causas de las pérdidas y el cálculo de indicadores de gestión empresarial por cada uno de los procesos hoteleros en el complejo objeto de estudio
- Se aplicó la metodología en el complejo Hotel E La Unión –Palacio Azul de la misma se derivó un plan de mejora continua.
- La metodología es de gran utilidad para la toma de decisiones de la alta directiva y así fue validada por los expertos. Considerando un paso de avance para el MINTUR.

RECOMENDACIONES.

Como se debe buscar continuamente la mejora de los resultados los procesos hoteleros, aplicando, aplicando métodos financieros para apoyarlos y alentarlos, resultados obtenidos en esta investigación:

- Sensibilizar a toda la organización en la necesidad de cambio de actitud para asimilar conceptos nuevos y cambiar su mentalidad sobre el aprovechamiento de las infraestructuras hoteleras, su costo, y la eliminación de las pérdidas.
- Divulgar y aplicar el plan de mejoras propuesto.
- Planificar y desarrollar acciones de capacitación sobre materias económicas.
- Fomentar una mejor comunicación interpersonal, motivación y estimulación por el trabajo, promoviendo el reconocimiento por los aportes en función de una mejor calidad del servicio y la utilización de esta para superiores resultados.
- Rediseñar los procedimientos de trabajos acorde a las unidades organizativas.
- Lograr un mejor mecanismo de compra de productos de alta calidad necesarios para elevar la efectividad de los servicios de este tipo de entidad, así como mantener su abastecimiento, además de realizar revisiones de estos materiales adquiridos, mejorando de esta forma la repitencia y fidelización de los clientes,
- Con la participación del personal de las diferentes actividades y funciones apropiadas, se necesita enfatizar en la búsqueda de las causas de las pérdidas en el complejo hotelero..
- Generalizar la metodología al resto de las entidades que se encuentran con pérdida, demostrando la utilidad de la misma, que en el tiempo tendrá un valor superior.

Bibliografía:

- Acevedo J. A., Gómez M, 2010. *Logística Moderna en la Empresa*, La Habana: Félix Varela.
- Alonso Becerra, 2006. *Ergonomía*, La Habana: Félix Varela.
- Alvarez Plnilla, A, 2001. *La medición de la eficiencia y la productividad*, PIRAMIDE.
- Amat Salas, J. M., 1989. La importancia del control de gestión en el proceso directivo. *Revista Novamáquina*, 149, 135-138.
- Anthony, R, 1990. *El control de gestión*, España: DEUSTO S.A.
- Carvajal, Lizardo, 1998. *Metodología de la Investigación científica*, Colombia: Cali FAID.
- Cortés Cortés, Manuel; Iglesias León, Miriam, 2005. *Generalidades sobre Metodología de la investigación*, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Chica, Y.; Bastidas, P. y Vargas, A., 2005. Innovación Tecnológica como Herramienta para la Competitividad en la Industria. *Revista Creando*, 4, 10-16.
- Demestre, A & Castells, C, 2006. *Decisiones Financieras. Una necesidad Empresarial*,
- Demestre, Angela, 2004. *Técnicas para analizar estados financieros*, España: Producciones Meeting Point.
- Díaz Pontones, V, 1997. El lugar que ocupa el control en la dirección. *Economía y Desarrollo*, 96, 24-29.
- Freije, A. y S. Rodríguez, 1993. Control de gestión. *Revista Alta Dirección*, 176, 77.
- Hernandez Cabrera, Jose Luis, 2006. Plan de negocios para la instalación de un hotel en la ciudad de Pisco. Available at: Tomado de :
<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/plan-de-negocio-para-emprendedores.htm>.
- Hernández Cabrera, Mariela, 2006. Evaluación de la eficiencia financiera en la empresa de producciones metálicas de las Tunas. Available at: Tomado de:
<http://www.gerencie.com/evaluacion-de-la-eficiencia-financiera-en-la-empresa.html>.
- Hernández Torres, M., 1997. Acerca de la definición de control de gestión. Available at: Tomado de : <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cgdefi>.
- Hernández Torres, M., 1998. *Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica*. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE.
- Horngren, Charles, 1971. *La Contabilidad de Costos en la Dirección de Empresas.*,
- Lorino, P, 1993. *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*, Barcelona: Boixareu Marcombo, S.A.
- Mallo, Carlos, 2001. *Contabilidad de costes y de gestión*, Madrid: Pirámide.

Martinez Gracia, O, Conceptos de eficiencia y eficacia. Available at: Tomado de:
<http://saludyeficiencia.blogspot.com/2009/12/conceptos-de-eficiencia-y-eficacia.html>.

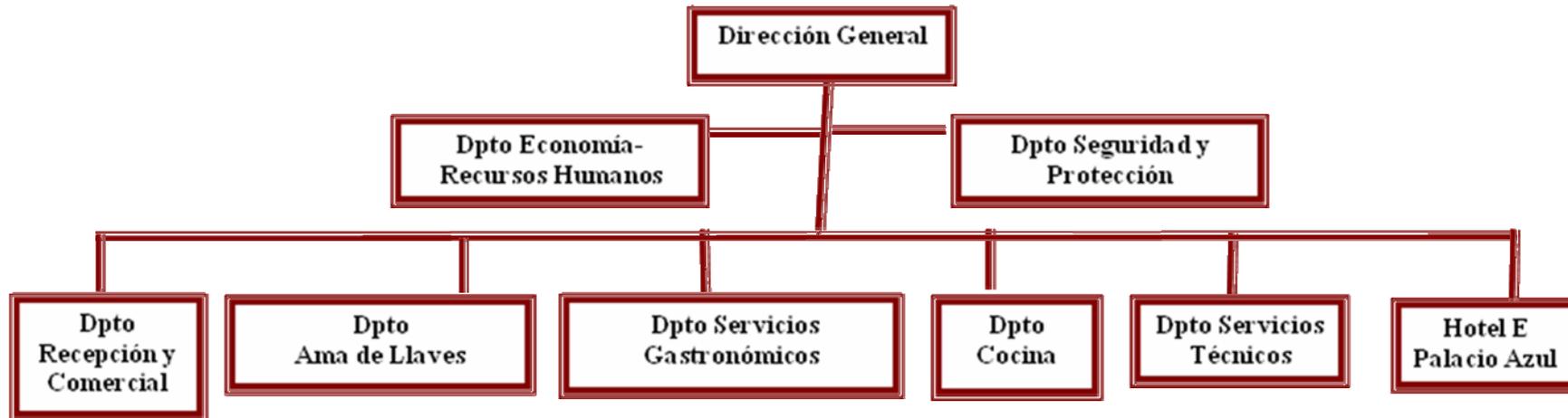
Nogueira Rivera, DianelyS, 2005. *Instrumento de gestión para la toma de decisiones: el cuadro de mando integral. Caso Get Varadero*. Tesis de grado.

Nogueira Rivera,D, 2002. *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE.

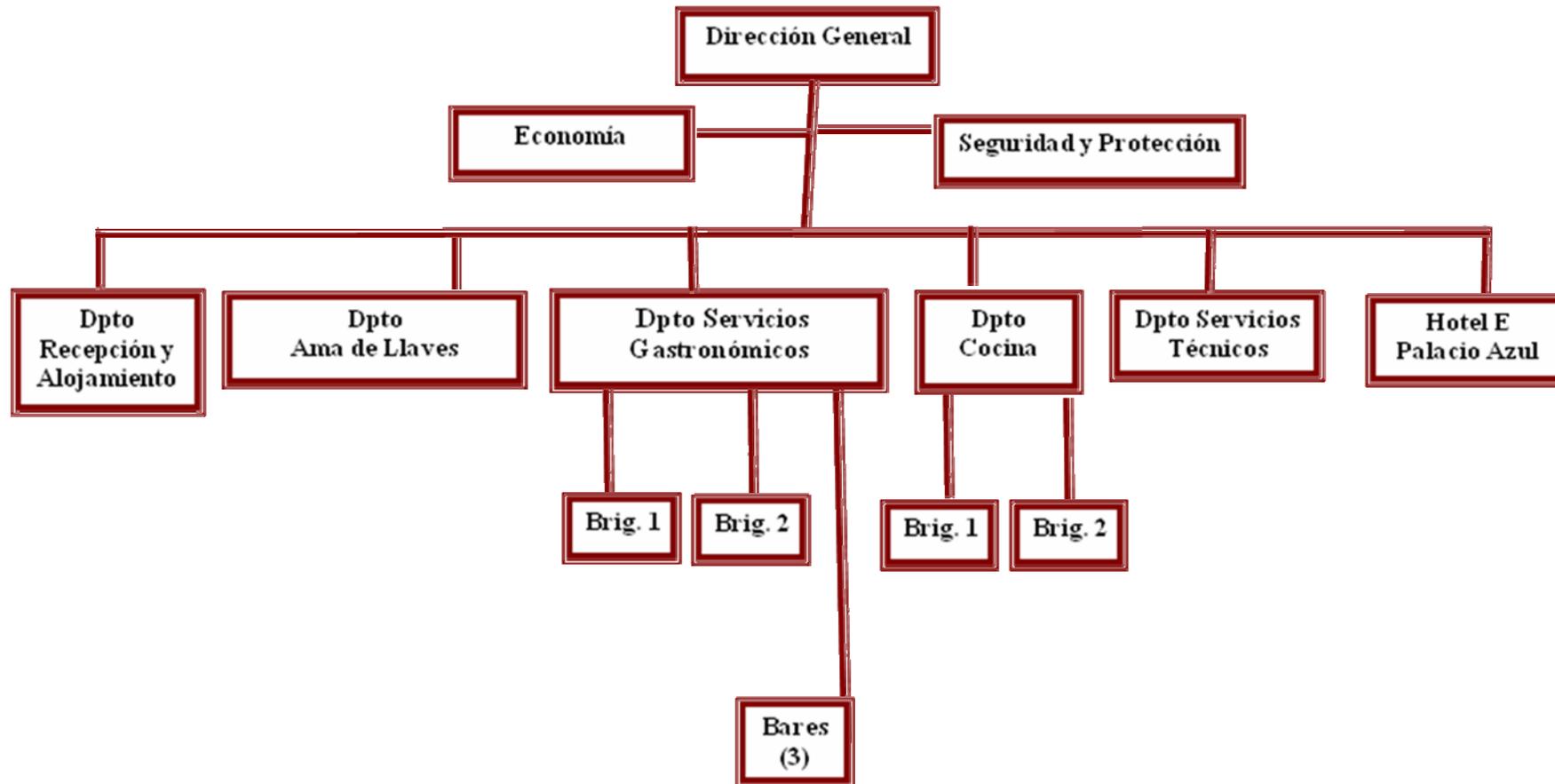
Pavón, J; Hidalgo, J, 1997. *Gestión e Innovación, un Enfoque Estratégico*, Madrid: Pirámide.

Anexo No. 2.1

Complejo Hotel E La Unión Palacio Azul
Organigrama de la Estructura Organizativa
Año 2012



Hotel E La Unión Palacio Azul
Organigrama de la Estructura Organizativa
Año 2012



Anexo. No. 2.2

Lobby Bar " Marilope"



Anexo 2.3

Pool Bar "La Dama Azul"



Anexo. 2.4

Snack Bar "La Venus Negra"



Anexo.2.1.2

Total de Trabajadores por Categorías Ocupacionales y Departamentos Año 2012

No.	Organos de la Estructura	Dirigente	Técnico	Administrativo	Servicio	Obrero	Total	I	D	
1	Dirección General	1	2			1	4	4		
2	Seguridad Interna	1			9		10		10	
3	Subdirección Económica-RRHH	1	5				6	6		
4	Recepción y Comercial	1	1		4		6		6	
5	Servicios Técnicos	1				4	5		5	
6	Ama de Llaves	1			5		6		6	
7	Servicios Gastronómicos	1	2		7		10		10	
8	Cocina	1				5	6		6	
SUBTOTAL HOTEL LA UNION		8	10	0	25	10	53			
9	Hostal Palacio Azul	1			4		5		5	
SUBTOTAL HOSTAL		1	0	0	4	0	5			
TOTAL GENERAL COMPLEJO		9	10	0	29	10	58	10	48	
% Directos e Indirectos								17,	2	82,8

Anexo 2.5

NO	INDICADORES (Dual)	MP 2009	MP 2010	MP 2011	PLAN 2012
1	INGRESOS TOTALES	955,45	1,058,03	1,095,09	1,197,70
2	INGRESO POR ALOJAM.	563,37	627,21	676,32	778,20
3	INGTRESO POR A + B	314,06	350,16	356,27	360,00
4	OTROS INGRESOS	78,02	80,66	62,50	54,4
5	INGRESOS TOTALES/TD	40,7	40,6	41,0	43,8

Anexo 2 .6

NO	CARTERA PRODUCTOS	MP 2009	MP 2010	MP 2011	PLAN 2012
1	Alojamiento	563,37	627,21	676,32	778,20
2	Gastronomía	314,06	350,16	356,27	360,00
3	Otros Servicios	56,28	58,00	34,00	54,4
	Cover Piscina-Deportivo	5,2	3,0	3,93	
	Teléfono-Tarjetas Internet	2,2	0,5	0,48	
	Alquiler del Salón	0,3	1,2	0,7	
	Lavandería	0,8	0,8	1,60	
	Cajas de Seguridad	0,6	0,3	0,91	
	Masaje y Sauna	2,7	3,4	2,36	
	Minibares	2,5	1,2	1,32	
	Otros Servicios	5,5	3,2	4,1	
	Otros	37,2	44,4	18,6	

Anexo 2.7

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

NO	ÁREAS	IMPORTE AFT ACTUAL	IMPORTE AFT NECESARIO	DIFERENCIAS	
				EXCESOS	DEFECTOS
	Oficina Computación	\$19.198.00	\$ 15.356.00	\$3.842.00	

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

NO	ÁREAS	DEPRECIACION AFT ACTUAL	DEPRECIACION AFT NECESARIO	DIFERENCIAS	
				EXCESOS	DEFECTOS
	Oficina Computación	\$15.822.0	\$14.541.0	\$1.300.0	

Anexo 2.8

NO	ÁREAS	IMPORTE AC ACTUAL	IMPORTE AC NECESARIO	DIFERENCIAS	
				EXCESOS	DEFECTOS
	Almacén	\$68131.00	\$32818,00	\$ 35513,00	

Anexo 2.9

Año	AREA CONTRATADA	AREA EXPLOTADA	IMPORTE	
			EXCESOS	DEFECTOS
2009	Hotel Unión	Hotel Unión	-	5994,37
	Hostal Palacio Azul	Hostal Palacio Azul	-	166,29
2010	Hotel Unión	Hotel Unión	-	0.01
	Hostal Palacio Azul	Hostal Palacio Azul	-	0.03
2011	Hotel Unión	Hotel Unión	-	11340,89
	Hostal Palacio Azul	Hostal Palacio Azul	-	-

Anexo 2.10

CONCEPTO	MP	MP	MP	PLAN
	2009	2010	2011	2012
Mant. Equipos Refrigerac.	0,00	1,065	1,585	0,8
Mant. equipos Informáticos	2,748	2,639	5,605	3,450
Mant. Equipos de clima	3,665	2,380	2,524	6,018
Fumigación	2,706	3,211	3,269	6,6
Otros	45,2	48,3	36,9	29,6

TALENTO ARTÍSTICO	2009	2010	2011	PLAN 2012
Centro Prov. Música Cienfuegos "Rafael Lay" Trio "Los Bohemios"	18,200	7,530	2,970	6,0

Anexo 2.12

NO	INDICADOR	2009	2010	2011	PLAN 2012
1	Empleados Administrativos / No. Trabajadores Servicios)100	36,8	33,3	32,2	32,2
2	(No. Empleados Administrativos + Trabajadores de Apoyo) / No. Trabajadores Servicios)100	60,5	93,9	87,10	87,10
4	Pérdida / Total trabajadores	(5,3)	(4,2)	(3,40)	(3,40)
5	Total Ingresos / Trabajadores de Servicios.	25,1	32,1	35,30	37,50
6	Salario Medio	482,00	467,00	467,00	520,00
7	Productividad	6291,50	7058,5	9018,50	9658,00
8	Índice fluctuación laboral	4,9 %	20,8%	27,7%	-----

Anexo 2.13

NO	INDICADOR	2009	2010	2011	PLAN 2012
1	Gasto Energía /HO	5,96	5,40	10,06	11,66
2	Gasto agua/HO	0,79	0,95	0,88	0,92
3	Gasto Gasolina/HO	0,10	0,10	0,05	0,11
4	Gasto Gas/HO	0,28	0,29	0,33	0,42
5	Gasto Diesel/HO	0,17	0,30	0,35	0,35
6	Gasto energía/Total Ingreso	0,08	0,07	0,01	0,15
7	Gasto agua/Total ingreso	0,01	0,01	0,01	0,01
8	Gasto Gasolina/Total Ingreso	0,001	0,001	0,001	0,001
9	Gasto Gas/Total Ingreso	0,004	0,004	0,004	0,001
10	Gasto Diesel/Total Ingreso	0,002	0,004	0,004	0,004

NO	INDICADOR	2009	2010	2011	PLAN 2012
1	Gasto Comunicaciones Totales /H O	1,80	1,40	1,32	1,27
2	Gasto teléfonos fijos/H O	0,77	0,68	0,64	
3	Gasto teléfono móvil/H O	0,04	0,04	0,01	
4	Gasto internet/HO	0,99	0,69	0,58	
5	Gasto Comunicaciones totales/T Ingreso	0,03	0,02	0,02	0,02
6	Gasto Teléfono fijo/Total ingreso	0,01	0,01	0,01	
7	Gasto teléfono móvil/Total Ingreso	0,001	0,001	0,001	
8	Gasto internet/Total Ingreso	0,014	0,01	0,01	

NO	INDICADOR	2009	2010	2011	PLAN 2012
1	Empleados Administrativos / No. Trabajadores Servicios)100	36,8	33,3	32,2	32,2
2	(No. Empleados Administrativos + Trabajadores de Apoyo) / No. Trabajadores Servicios)100	60,5	93,9	87,10	87,10
4	Pérdida / Total trabajadores	5,3	4,2	3,40	3,40
5	Total Ingresos / Trabajadores de Servicios.	25,1	32,1	35,30	37,50
6	Salario Medio	482,00	467,00	467,00	520,00
7	Productividad	6291,50	7058,5	9018,50	9658,00
8	Indice fluctuación laboral	4,9 %	20,8%	27,7%	-----

ANEXO 3

ENTREVISTAS A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN Y OTROS DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS.

Nombre de la Instalación _____

Nombre del Entrevistado _____

Cargo _____ Tiempo en el cargo: _____

OBJETIVO:

Identificar los problemas que existen en la Empresa que limitan que la misma obtenga los niveles de rentabilidad satisfactoria y las causas que los originan.

PROBLEMAS

1. Cuáles son los problemas existentes a nivel de empresa que limitan que se obtengan ganancias.
2. Cuáles son los problemas existentes en el área en que usted trabaja que impiden que la empresa obtenga ganancias.
3. Con qué periodicidad se analizan en los Consejos de Dirección esos problemas.

CAUSAS

4. Cuáles son las causas fundamentales que los originan:

POSIBLES SOLUCIONES

5. Qué acciones deben desarrollarse en la instalación para resolver definitivamente los problemas antes señalados.
6. Desea usted añadir algo más.

Anexo 3.1

AREAS	INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	2009	2010	2011
COMERCIALIZACIÓN Y VENTA	INGRESOS TOTALES	Monto de los ingresos totales	955451	1058031	1095097
	INGRESO POR ALOJAMIENTO	Monto de los ingresos por Alojamiento	563366	627207	676324
	INGRESO POR GASTRONOMÍA	Monto de los ingresos por Gastronomía	314064	350163	356272
	OTROS INGRESOS	Monto de Otros Ingresos	78021	80661	62501
	TURISTAS FÍSICOS POR TEMPORADA	Cantidad de turistas físicos	15871	19470	20209
	CAPACIDAD ALOJAMIENTO	Habitaciones totales	56	56	56
	CAPACIDAD DISPONIBLE	Habitaciones disponibles	20440	20440	19510
	NIVEL DE OCUPACION, TEMPORADA SEGÚN HAB. DISPONIBLES	(Habitaciones ocupadas / Habitaciones disponibles)*100	66%	70.8%	73.2%
	DENSIDAD OCUPACIONAL POR TEMPORADA	Promedio de turistas por habitación			
	INGRESO PROMEDIO POR TURISTAS SEGÚN TEMPORADA	Monto ingresos por alojamiento / Cantidad de turistas	35.49	32.21	33.47
	INGRESO PROMEDIO POR HABITACIÓN SEGÚN TEMPORADA	Monto ingresos por alojamiento / Habitaciones ocupadas	39.5	43.3	45.18
	INGRESO MÁXIMO DE ALOJAMIENTO POR TEMPORADA	Ingreso de Alojamiento x total de habitaciones	10.060	11.200	12.077
	INGRESO MÁXIMO DE ALOJAM. TEMPOR. POR HAB. OCUPADA	Ingreso de Alojamiento x total de habitaciones ocupadas	0,042	0,043	0,045
INGRESO PROMEDIO POR EMPLEADOS	Ingresos totales / Promedio de trabajadores	16.194	16,277	16,848	
CONT.,COSTO Y FINANZAS	ACTIVOS FIJOS	Monto de los Activos Fijos	901.006	910.862	916.641
	EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO	Valor Equipamiento Informático	11.653	14.191	14.264
	EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO	Valor Equipamiento Tecnológico	23.348	24.179	23.843
	CAPITAL DE TRABAJO	Activos Circulantes - Pasivos Circulantes	394.980	220.842	466.718
	CICLO DE COBRO A CLIENTES	(Cuentas y Efectos por Cobrar a Clientes / Ventas Credito) * días del período	48.73	42.8	38.81

	DÍAS PENDIENTES DE COBRO	(Cuentas y Efectos por Cobrar a Clientes / Ventas Crédito) * días del período	48,73	42,8	38,81
	CICLO DE PAGO A PROVEEDORES	(Cuentas y Efectos por Pagar Pormedio / Compras Crédito) * días del período	78	118	192
	LIQUIDEZ GENERAL	Activo Circulante / Pasivo Circulante	4,01	2,0	1,72
	PRUEBA ÁCIDA	(Activo Circulante - Inventario) / Pasivo Circulante	0,6	0,8	1,31
	UTILIDAD POR TURISTA	UAII / Turistas Físicos	-20,58	-13,8	-9,77
	GASTO POR PESO INGRESO MT (%)	Gasto de Comunicaciones / Ingresos totales	0,02	0,02	0,02
MANTENIMIENTO	COSTO PROM. MANT INST.POR HABITACIONES DISP. CUC	Costo Mant.Inst. CUC/Cant. Hab Dispo.	0,13	0,21	0,15
	COSTO PROM. DE MANT. INST. POR HABITACIONES DISP. MT	Costo Mant Inst. MT/Cant. Hab. Disp.	0,27	0,49	0,31
	COSTO PROM. DEL SERVICIO DE MANT.EN MT DE INGRESOS	Costo Mant. Instalación MT/Total Ingreso	0,01	0,01	0,01
	COSTO PROM. DEL SERVICIO POR MT DE INGRESOS	Costo Rep.Instalación MT/Total Ingreso	0,01	0,01	0,01
	COSTO PROM. DEL SERVICIO POR MT DE INGRESOS	Costo Mant Equipos MT/Total Ingreso	0,03	0,03	0,02
	COSTO PROM. DEL SERVICIO POR MT DE INGRESOS	Costo Rep.Equipos MT/Total Ingreso	0	0	0
	COSTO PROMEDIO MANT. TOTALES * PESO INGRESO	COSTO PROMEDIO MANT. MT/ TOTAL INGRESO	0,06	0,05	0,04
	EFICIENCIA GESTIÓN RRHH	Cant. Trabajadores / Habitaciones Ocupadas	0,003	0,003	0,003
	PRODUCTIVIDAD	Valor Agregado / Promedio de trabajadores	6.291	6.951	9.018
	SALARIO MEDIO	Fondo Salario / Promedio Trabajadores	0,5	0,5	0,5
	RELACIÓN SALARIO MEDIO - PRODUCTIVIDAD		6,3	7,1	9,0
	DENSIDAD EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	No.Empleados Administrativos / No.Trabajadores servicios*100	36,8	33,3	32,2
	EFICIENCIA GESTION RRHH	Utilidad Neta / Total Trabajadores			
	EFICIENCIA GESTION RRHH	Total Ingresos /Trabajadores de servicio	25,1	32,1	35,3

PORTADORES ENERGÉTICOS	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Energía / Habitaciones Ocupadas	5,96	5,4	10,06
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Agua / Habitaciones Ocupadas	0,79	0,95	0,88
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Gasolina / Habitaciones Ocupadas	0,1	0,1	0,05
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Gas / Habitaciones Ocupadas	0,28	0,29	0,33
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Diesel / Habitaciones Ocupadas	0,17	0,3	0,35
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Energía / Total Ingreso	0,08	0,07	0,01
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Agua/Total Ingreso	0,01	0,01	0
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Gasolina / Total Ingreso	0,001	0,001	0
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Gasto / Total Ingreso	0,004	0,004	0,004
	EFICIENCIA ENERGÉTICA	Gasto Diesel /Total Ingreso	0,002	0,004	0,004
SEGURIDAD Y PRTECCIÓN	EFICIENCIA SEGURIDAD	Costo Seguridad Instalación / Total Ingreso	0,07	0,05	0
	EFICIENCIA SEGURIDAD	No. Incidentes del Período			
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	RENDIMIENTO DEL TRANSPORTE	Vehículos Directamente al servicio / total Vehículos	0,25	0,25	0,33
	DISPONIBILIDAD TÉCNICA DEL PARQUE AUTOMOTOR		100	100	75