



UNIVERSIDAD
CIENTFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Carrera: Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

Título:

"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL COMPLEJO ISLAZUL CIENFUEGOS POR LA METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA DEL MINTUR"

Diplomante. Diana Carreño González

Tutora. MSc. Deisy Gavín Morales.

Curso 2012-2013

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS "CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



Carrera: Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

TÍTULO: "EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL COMPLEJO ISLAZUL CIENFUEGOS POR LA METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA DEL MINTUR".

Diplomante: Diana Carreño González

Tutora: MSc. Deisy Gavín Morales.

Curso 2012-2013

Pensamiento

*“Cuando conseguí arreglar al hombre,
di vuelta a la hoja y vi que había arreglado al
mundo”.*

Gabriel García Márquez

Dedicatoria

- ❖ *Primero que todo a Dios, por siempre proveerme de todos los recursos con el fin de concluir mi carrera con todo éxito.*
- ❖ *A mis padres y hermano, que me han apoyado y comparten conmigo mis tristezas y alegrías, mis triunfos y mis derrotas.*
- ❖ *A mi gran amor Enrique y a mi bebé que viene en camino.*

Agradecimientos

- ❖ *A mi tutora Deysi Gavín Morales que tanto esfuerzo y tiempo me brindó.*
- ❖ *A los trabajadores del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos por toda su ayuda.*
- ❖ *A mis amigas que estuvieron a mi lado durante toda la carrera.*
- ❖ *A Dios y a mis padres que les debo todo lo que soy*
- ❖ *A todos ¡Muchas Gracias!*

RESUMEN

El presente trabajo investigativo titulado: “Evaluación de la gestión empresarial del Complejo Islazul Cienfuegos por la metodología de la Consultoría Económica del MINTUR”

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: "Business Management Evaluation of the Islazul Cienfuegos Hotel Group to the economic consulting methodology from MINTUR"

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1. Introducción	8
1.2. Definiciones de control de gestión.....	8
1.3. Evolución	12
1.4. Situación del control de gestión en Cuba.....	13
1.5. La gestión empresarial.	14
1.6. Condiciones básicas de un sistema de control de gestión	15
1.7. Dimensiones del Control de Gestión. Desarrollo de un modelo conceptual	16
1.8. La consultoría económica.....	19
1.9. Diferentes metodologías de consultorías revisadas.	21
1.10. Técnicas utilizadas para la recopilación de la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.....	25
1.11. Validación por criterio de expertos.....	25
1.11.1 Procedimiento para la selección de los expertos.....	27
1.12. Hilo conductor de la Investigación	29
Capítulo II. Diagnóstico del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.	31
2.1. Reseña Histórica	31
2.2. Caracterización del Complejo Hotelero Islazul.....	34
2.3. Indicadores para el Control de la Gestión de los Procesos Básicos de las instalaciones turísticas.	38
2.3.1. Análisis de los Indicadores de Comercialización y ventas.....	39
2.3.2. Análisis y evaluaciones que se realizan de los diseños y comercialización de sus productos – servicios.....	40

2.3.3. Análisis del índice de satisfacción del cliente externo en el Complejo Islazul durante los años 2011 y 2012.	44
2.4. Análisis y evaluaciones de los Activos Fijos Tangibles en un período de dos años.....	50
2.4.1. Análisis de los Activos Circulantes.....	52
2.4.2. Comportamiento de las Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, su política y los gastos en que se ha incurrido en su gestión.	53
2.4.3. Violaciones en las cláusulas de los contratos de los proveedores.....	54
2.4.4. Análisis del Servicio de Lavandería.....	54
2.4.5. Los contratos firmados con empresas especializadas para la ejecución de mantenimientos fijos a los equipos informáticos, de clima, refrigeración, sanidad y otros. ..	56
2.4.6. Evaluar los firmados con empresas para la atención y reciclaje de plantas, así como los dedicados a los arreglos florales.	56
2.4.7. Uso del talento artístico	56
2.4.8. 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 dos años)	57
2.4.9. Análisis del comportamiento de la fuerza laboral; evaluando la proporción de los trabajadores vinculados a la esfera de los servicios.	58
2.4.10. Análisis del destino de los desechos y mermas.....	59
2.4.11 Análisis del equilibrio financiero.	59
Capítulo III. Evaluar el comportamiento de la gestión empresarial a través de la metodología de la consultoría económica del MINTUR en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos para la mejora continua.	62
3.1. Introducción	62
3.2. Se identifican las particularidades del entorno, evaluando los siguientes aspectos:	64
3.3. Análisis comparativo de los resultados económicos del año 2012.....	66
3.4 Análisis de los Gastos por concepto de arrendamiento.....	67
3.4.1 Análisis del cumplimiento de indicadores básicos de alojamiento del plan del 2012 con respecto al real y comparar con el real del 2011.	68

3.4.2. Efectividad de la utilización de las capacidades hoteleras unas de las causas de las pérdidas.....	69
3.5. Análisis del área de apoyo Seguridad y Protección:.....	70
3.6. Evaluación sobre la pertinencia de la investigación en la primera etapa de la Consultoría Económica del MINTUR.....	71
3.7. Aplicación del Método Delphi	72
3.8. Elaboración del Plan de Mejora Continua para el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos. ...	78
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

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.

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.

Planteamiento del Problema

Situación Problémica

El Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos es una entidad que está operando en estos últimos años con pérdidas y no existe claridad de las causas que la generan, para mantenerse en el mercado, requiere optimizar su gestión a pesar que se realizan análisis financieros pero no de carácter integrador.

El problema de investigación

¿Cómo se comporta la gestión empresarial del Complejo ISLAZUL que influye negativamente en sus resultados económicos?

Hipótesis

Con la aplicación de la metodología para la Consultoría Económica del MINTUR al Complejo Islazul se logra evaluar la gestión empresarial para elevar la eficiencia económica.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el comportamiento de la gestión empresarial a través de la metodología para la consultoría económica del MINTUR en el Complejo Islazul Cienfuegos.

Objetivos específicos

1. Recopilar información sobre gestión empresarial, consultoría económica y turismo.
2. Diagnosticar la situación actual del Complejo ISLAZUL Cienfuegos.
3. Evaluar el comportamiento de la gestión empresarial del Complejo Islazul Cienfuegos

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO:

Independientes.

Metodología para la Consultoría Económica del MINTUR

Dependientes:

Gestión económica empresarial del Complejo Islazul

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.

Complejo Hotelero ISLAZUL, 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 Hotelero Islazul Cienfuegos; evaluar el comportamiento de la gestión empresarial a través de la aplicación de la metodología para la mejora continua. Esta es una entidad que a pesar que ha tenido

una mejoría gradual aún está operando con pérdidas y para mantenerse en el mercado requiere optimizar su gestión, es imprescindible evaluar su sistema de control de gestión para tomar decisiones acertadas en cada una de sus áreas de acción y contar con un plan de mejora continua hasta lograr disminuir la pérdida.

Además de constituir un tema priorizado por el MINTUR para el año 2013, 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 evaluar y actualizar el diagnóstico para determinar las causas de las pérdidas y evaluar las reservas que se poseen, así como su gestión empresarial con un número de indicadores implementados, con información del período de 2011 y 2012 la situación actual del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Esto a su vez debe ser un elemento a tener en cuenta por el MINTUR para que después de conocer las causas de las pérdidas y cada indicador deteriorado; también se determine las reservas no explotadas en la entidad objeto de estudio. 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.

Estructura del Trabajo de Diploma

El proyecto de investigación se ha estructurado de la forma siguiente: tres capítulos

Los tres capítulos son:

- Capítulo I. Marco teórico referencial. La gestión empresarial y la consultoría económica.
- Capítulo II. Diagnóstico del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.
- Capítulo III Evaluar el comportamiento de la gestión empresarial a través de la metodología de la consultoría económica del MINTUR en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos para la mejora continua.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y seguidamente, un grupo de anexos que permiten la mejor comprensión y análisis de los resultados obtenidos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

La presencia de múltiples competidores en el Caribe que ofrecen productos muy similares, ha inducido necesariamente a la búsqueda de la eficiencia en las instalaciones turísticas para lograr la reducción de costos o la maximización de los beneficios a partir de los niveles de entrada existentes. La optimización de los resultados a partir de la utilización de los recursos disponibles es, por ende, una condición tanto deseable como necesaria para subsistir con éxito en el entorno extremadamente competitivo de hoy.

Por ello, la eficiencia se ha convertido en un factor clave de éxito para las empresas turísticas; sobre todo cuando las condiciones que impone el entorno las limita en cuanto a recursos. De este modo, para lograr un mayor rendimiento económico, la satisfacción de los clientes, a la vez que un mejor posicionamiento en el mercado con relación a la competencia, se hace imperante la necesidad de administrar correctamente los recursos disponibles, sin incurrir por ello en costos excesivos.

Las empresas turísticas cubanas, en su mayoría, emplean el método de ratios y, en ocasiones, el de regresión para la evaluación y análisis de la eficiencia. El análisis de ratios es el método empleado comúnmente para comparar y evaluar el comportamiento de una o varias empresas en un periodo de tiempo determinado, o bien para contrastar el comportamiento de diferentes empresas.

Dependiendo del análisis y de la industria de la que se hable, se utilizan ratios específicos, pero no existe un patrón o un promedio aceptado para dicho ratio y el encontrar dicho patrón es un problema en sí, que se tiene que resolver antes de abordar el problema original. Por otra parte, aunque es un método relativamente sencillo de utilizar, no es fácil de interpretar cuando las entradas y las salidas son múltiples (Güemes, 2004).

1.2. 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 gerencial 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.

1.3. 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 (balance d score card 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.

1.4. 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”.

1.5. La gestión empresarial.

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.

1.6. 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.

1.7. 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. (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.)

1.8. La consultoría económica.

La modalidad de Consultoría debe llevar implícita el involucramiento y más aún el compromiso de los consultores internos, y de todo el personal de la organización, lo cual demanda de un fuerte trabajo del consultor y del apoyo incondicional de sus directivos y en especial de la alta dirección de la organización cliente.

El asesoramiento asume un cometido de enseñanza; su finalidad es aportar nuevas competencias a la organización y ayudar a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia. A menudo se insiste en que de este modo (se ayuda a las organizaciones) a ayudarse a sí mismas. Se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor acrecienta sus propios conocimientos y competencias.

El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto. Por consiguiente es necesario que se preste especial atención a este aspecto.

Según Larry Greiner y Robert Metzger 1983, “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. Representa una forma de asistencia a las organizaciones económico –productivas con el fin de activar el progreso científico – técnico mediante la transferencia de las experiencias de avanzada y de los resultados de las experiencias de avanzada y de los resultados de las investigaciones científicas en la esfera de la organización de la producción , el trabajo y la dirección , la selección y la realización de las decisiones de dirección óptimas , la asimilación de los resultados de las

investigaciones científicas , la aceleración del desarrollo y la asimilación de descubrimientos, innovaciones, trabajos de racionalización y otras innovaciones.

Varios autores coinciden que los rasgos de las consultorías son:

Es un trabajo (servicio) independiente: tiene implícita la imparcialidad,

Su carácter como su propio nombre indica es consultivo: el consultor no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza, su trabajo. Vincula la teoría con la práctica.

No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. La independencia financiera.

La independencia administrativa implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

La independencia emocional significa que el consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido:

De corrección: cuando está implícito rectificar una situación deteriorada en comparación con determinados patrones.

De perfeccionamiento, cuando se trata de mejorar hasta un grado óptimo o casi óptimo, una situación dada.

De creación al requiriese que se de origen a una situación.

En el desempeño del trabajo de consultoría pueden estar implícitas algunas, varias o todas las tareas siguientes, de las cuales la primera se menciona constituye una etapa inicial prácticamente obligada de cualquier otra:

- Diagnóstico, que puede permitir la identificación del estado de los procesos.
- Estudios especiales, que pueden implicar desde encuestas sobre las opiniones de los clientes en cuanto a la calidad de los productos, servicios, investigaciones sobre la demanda perspectiva, hasta los estudios técnicos – económicos sobre inversiones para el desarrollo.
- Elaboración de soluciones, que debe constituir un paso superior al estudio de un programa, al brindar las soluciones concretas a estos, por ejemplo la disminución de la pérdida.
- Ayudar en la aplicación de soluciones, lo que implica una efectiva ayuda a interpretar y tomar medidas concretas para que se implanten las soluciones.
- Asesorar que consiste en dar consejo o dictaminar, y que es una de las tareas de la que consultor alguno se evade, pues debe responder cuando se le pregunta sobre los asuntos en relación con los que han solicitado sus servicios, dando criterios.

Se identifica como formas de consultoría la tradicional y la participativa (también denominada colaborativa).

1.9. Diferentes metodologías de consultorías revisadas.

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 Instituto Catalá de Tecnología (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 Outil spuoil' evaluation Globale des Investis sements 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 macro entorno y Análisis del entorno competitivo o micro entorno) 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 hotelero Islazul, 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 ISLAZUL Cienfuegos, 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.

Se concluye el capítulo cuando se determina el hilo conductor de esta investigación.

1.10. Técnicas utilizadas para la recopilación de la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

Mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca del campo de investigación, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Puede o no estar estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado.

El cuestionario: la utilización de encuestas suele ser por lo general menos costosa y rechazada que otras variantes como son por ejemplo las entrevistas personales. La confiabilidad de la información obtenida es cuestionada por muchos, pero si se determinan con rigor los atributos a medir y su dimensión, se diseña y organiza adecuadamente el cuestionario, se escoge correctamente la escala de medición de los atributos y se utiliza una fraseología clara para el encuestado, no deben existir grandes problemas de confiabilidad.

1.11. Validación por criterio de expertos.

Se procede a evaluar el conocimiento acerca de la metodología de la consultoría del MINTUR en Cienfuegos, a través de la validación por criterio de expertos.

A continuación se describe la aplicación del criterio a los expertos seleccionados, con las variantes pertinentes.

Los expertos

En la selección de los expertos se tuvieron en cuenta los cuadros, funcionarios, especialistas y del MINTUR, que tuvieran más de 5 años de experiencia laboral, graduados universitarios, con vasta experiencia en el sector de los servicios y del tema a evaluar; en este caso de la metodología creada por un grupo de docentes de FORMATUR a petición del Viceministro Primero del MINTUR, para buscar las causas de las pérdidas y el aprovechamiento de la infraestructura hotelera.

El criterio de expertos, permite realizar una valoración cualitativa de la planificación del sistema propuesto en la investigación. Inicialmente se hace una valoración de los posibles expertos para evaluar la planificación de las distintas etapas y luego se determina la competencia de cada uno de ellos, para lo cual se les aplica una encuesta y se realiza el análisis matemático y estadístico correspondiente. Se les entregan las preguntas a los expertos seleccionados y se procesan los resultados mediante la secuencia metodológica establecida, lo que permite corroborar los resultados obtenidos.

Se califica como experto al individuo en si o al grupo de personas capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a esos momentos fundamentales con un máximo de competencia. Si el número de expertos es muy pequeño se crea una hipertrofia (se exagera el papel de cada uno de ellos), si el número de expertos es muy grande se hace difícil el logro de la concordancia entre ellos.

Si el número de expertos es cinco se comete un error del 20%, si el número de expertos es 10 se comete un error del 10%, si el número de expertos es de 15 se comete un error de 5%, si el número de expertos es de 20 se comete un error de 2,5% y si el número de expertos es de 30 se comete un error de 1%. Es evidente que el número de expertos a seleccionar está entre quince y treinta, por lo expuesto anteriormente.

La competencia del experto se determina sobre la base del análisis de la actividad fructífera del especialista, el nivel de profundidad de conocimientos sobre el tema, así como la comprensión del problema y perspectivas de desarrollo.

1.11.1 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 (Kc), 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.

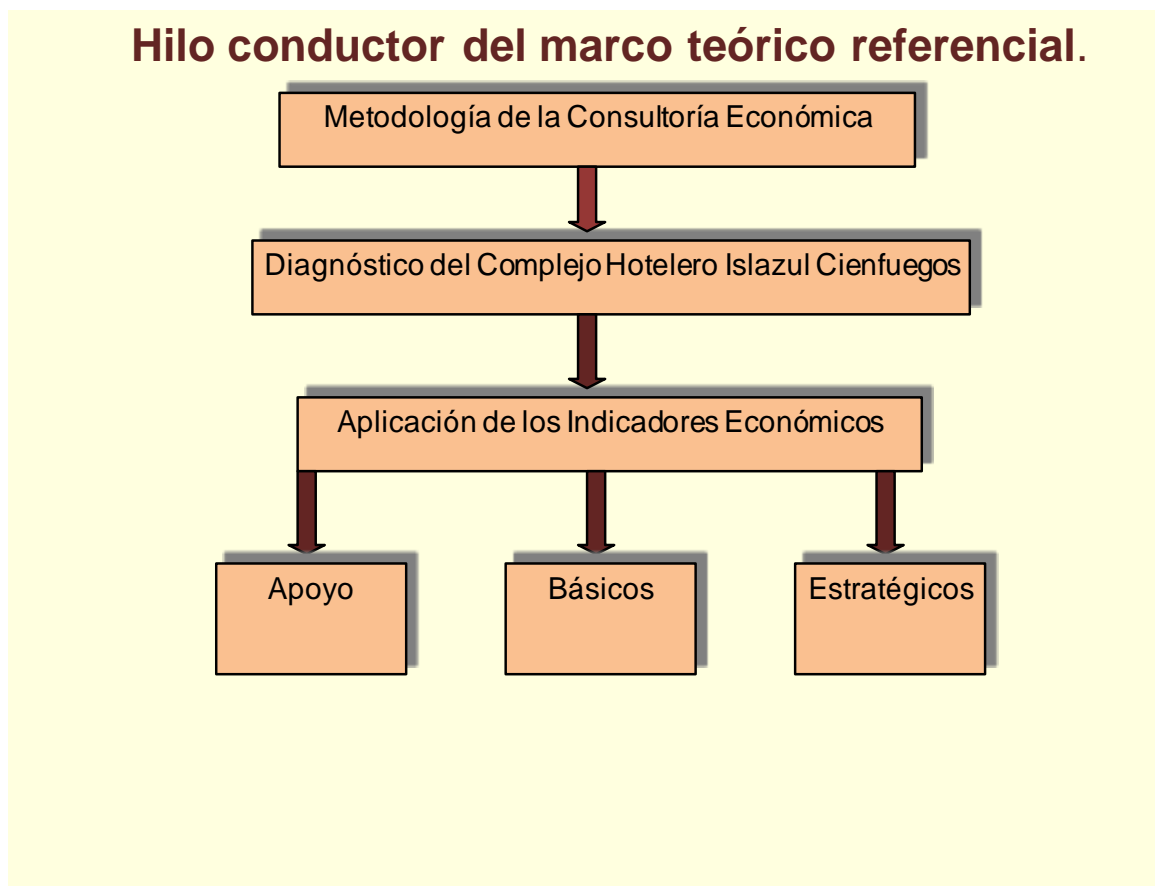
Una vez que los expertos fueron seleccionados y los juicios emitidos, se debe determinar el grado de concordancia entre ellos con respecto a las evaluaciones que hicieron; para eso se sigue el procedimiento de cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall; este coeficiente se utiliza para comprobar 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:

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, 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 la actualización del 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 el plan de mejora continua. Se utiliza dicha información para completar la actualización del 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 mejora continua. La metodología aplicada en esta investigación fue validada 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.

1.12. Hilo conductor de la Investigación



Conclusiones del Capítulo.

El turismo, es una actividad económica de relevante importancia, determinada en parte, por su contribución a la generación de riqueza y empleo y en parte, por su importante efecto de arrastre sobre otros sectores, que le confieren un carácter estratégico de primera magnitud. Además, el turismo proporciona, hoy en día, un positivo efecto en el desarrollo de infraestructuras y servicios públicos.

Se entiende por evaluación de los resultados el cambio o conjunto de cambios duraderos que se producen en la economía, la sociedad, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, mejorando sus indicadores, que introducen valor agregado a los productos, servicios, procesos y tecnologías.

Para la consultoría económica en las empresas con pérdidas en esta primera etapa se propone la evaluación de los resultados obtenidos en el diagnóstico, en términos de disminución hasta la eliminación de la pérdida, disminución de costos, aumento de la utilidad, entre otros, requiere de indicadores cuantitativos para su medición.

Sobre el criterio de expertos; teniendo en cuenta que ningún criterio de clasificación es totalmente abarcador, y mucho menos se logra que sus términos incluyan, exactamente, a cada situación o elemento que se encuentra en el área de interés, si resulta necesario su empleo para el análisis e investigación.

Capítulo II. Diagnóstico del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

2.1. Reseña Histórica

La Organización fue creada como una estructura organizativa de la Cadena de Turismo Islazul S.A., el 30 de Agosto de 1994, mediante el Acuerdo # 14 de la Junta General de Accionistas de la Cadena de Turismo Islazul S.A. Era una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio, caracterizada por tener independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual, su oficina central estaba ubicada en Calle 37 # 5022, e/ 50 y 52, Cienfuegos.

Poseía cuatro instalaciones subordinadas, ubicadas tres de ellas en el municipio cabecera: Los Hoteles: Pasacaballo y Punta la Cueva así como la Red Extrahotelera y un Hotel ubicado en el Municipio Cumanayagua, la Villa Yaguanabo, El 1ro de Marzo del 2006 la Red Extrahotelera por una decisión ministerial pasa a la Cadena Palmares.

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros evaluó el expediente de Perfeccionamiento Empresarial de Islazul Cienfuegos, adoptándose en fecha 26 de diciembre del 2006 el Acuerdo No.5846, que es del tenor siguiente: “Aprobar que la Empresa Islazul Cienfuegos, del Ministerio de Turismo, comience la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial”.

Por Acuerdo No.8 de fecha 3 de enero del 2011 de la Junta General de Accionistas de este Grupo, se modificó la estructura de la Empresa Islazul Cienfuegos, integrándose en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos los Hoteles Pasacaballos, Punta Las Cuevas y la Villa Yaguanabo.

La Villa Yaguanabo tuvo sus antecedentes constructivos en 1959, cuando se ejecuta la carretera Cienfuegos-Trinidad. Inicialmente se levantó un rústico bar a disposición de los viajeros entre ambas ciudades. Posteriormente se construyen cabañas de madera y techumbre de guano, que desaparecieron por un incendio a mediados de la década de 1960. En la década de 1980 se levantó edificaciones de ladrillos y tejas y pertenecía a la Empresa de Comercio Minorista Mixta. El 1 de enero de 1984 pasó a la Empresa de

Gastronomía, el 1 de octubre de 1991 a la Empresa Provincial de Alojamiento y Recreación hasta el 30 de junio de 1995. El 1 de julio de 1995 es propiedad de la Empresa Municipal de Recreación y desde octubre de 1995 pertenece a Islazul Cienfuegos. El 1 de Abril de 2004 la Casa Matriz decide traspasar la villa a la División Islazul Trinidad, pero el 1 de Septiembre del 2005 pasa de nuevo a formar parte de la División Islazul Cienfuegos. El retorno a la provincia resultó significativo en tanto la instalación se encontraba prácticamente destruida, tras el paso del huracán Dennis, para lo que se procedió a la recuperación por etapas de sus áreas de servicios y módulo habitacional. Se puso en funcionamiento el 1 de mayo del 2006 con solo 17 habitaciones. El proceso inversionista ha continuado hasta alcanzar su capacidad total de 55 habitaciones y una casa.

El Hotel Punta la Cueva fue construido por trabajadores del Ministerio de la Construcción (MICONS) de Cienfuegos con el propósito original de funcionar como Casa de visita del PCC. El proyecto original fue del arquitecto Roberto Cabrera de la EMPROY 9 de Santa Clara. A cargo de la obra estuvo el arquitecto Omar Moreira. A principios de la década del 90 la obra constructiva se paraliza por carencia de materiales y en visita del entonces Ministro de las FAR, General Raúl Castro Ruz, se decide su culminación con apoyo de este ministerio. Se inaugura el 4 de diciembre de 1993 como propiedad de la Empresa de Restaurantes y Alojamiento del territorio y en 1995 pasa a la Cadena Islazul. Cuenta con 67 Habitaciones.

Hotel Pasacaballo en 1950 pasan a ser propiedad del Pasacaballos Club de Turistas. Fue reconocido también como “Rancho Pasacaballos” “...jardín de ensoñaciones, sitio ideal para el reposo del espíritu...” Ya en 1952 se comercializa como “Pasacaballos Tourist Club, rincón donde la vida es una dulce sinfonía, paraíso de jardines junto al mar, lugar para disfrutar de quietud confortable, de música agradable, de excelente cocina, de cómodas habitaciones con servicios modernos. Magnífico remanso para la pesca con servicio de motores a todas horas. Dulces atractivos y atención completa a los huéspedes”. La casa colonial, de madera hasta en sus pisos, contaba con 15 habitaciones-dormitorios, restaurante y cafetería exterior y 10 cabañas dobles, que funcionaron hasta la década de 1970 en que fueron demolidas.

La incorporación de novedosas técnicas constructivas dinamizó la construcción hotelera durante los años 70 y 80, fundamentalmente en las zonas costeras, para el desarrollo de

la modalidad turística de sol y playa. Esos factores condicionaron la construcción de una red hotelera que se inicia con el Hotel Pasacaballo, ubicado a 25 Km. de la ciudad.

Se muestra la imagen del momento de la inauguración del hotel por el comandante en Jefe Fidel Castro.

Ayer... 1976



Fuente: foto de archivo

El sistema constructivo empleado fue el Girón de 5 niveles, cuyas plantas respondieron a un criterio de diseño. Se deseó que cada planta expresara soluciones diferentes y flexibles frente a la posible rigidez impuesta por el sistema constructivo empleado. Cuenta con 188 habitaciones. Fue construido entre 1972 y 1976 por la Brigada "Pedro Suárez Oramas" del Ministerio de la Construcción, por proyecto del arquitecto Mario Girona e inaugurado por el Comandante en Jefe el 18 de julio de 1976. En dicha ocasión se alojó en la habitación 501. El 27 de enero de 1979, vuelve Fidel a Pasacaballo en compañía del Presidente de la República Popular de Angola Antonio Agostinho Neto Kilamba, En 1994 pasa de la Cadena hotelera Horizontes a la de Islazul. Se muestra a continuación imágenes de la habitación que ocupó el comandante en Jefe Fidel Castro, se muestra placa colocada en la habitación 501.



Habitación 501

Ayer... 1979



Fuente: foto de archivo

La instalación dejó de funcionar para la práctica turística el 16 de mayo del 2005; ya que como parte de los acuerdos del ALBA, se comenzó el alojamiento de los pacientes latinoamericanos y caribeños que fueron beneficiarios de la Misión Milagro. Con ese propósito se construyeron nuevas oficinas, consultas, salones de reuniones y cambios en el mobiliario de todas las habitaciones, entre otras acciones. El costo de esta inversión fue de 958.00 MP Este nuevo servicio de alojamiento comenzó a funcionar el 11 de septiembre del 2005, hasta el 14 de agosto del 2007 y por tan significativa labor, el hotel recibió la condición de Centro Colectivo Moral y la placa 50 Aniversario del 5 de

Septiembre. En septiembre del 2007 se produce su reapertura para servicios de turismo nacional e internacional.

2.2. Caracterización del Complejo Hotelero Islazul

El Complejo Islazul Cienfuegos cuenta hoy con tres instalaciones hoteleras, la Villa Yaguanabo, situada en la carretera entre las ciudades patrimoniales de Cienfuegos y Trinidad, en el centro-sur cubano resultando un paraje acogedor donde se combinan el confort y la naturaleza. La Villa Yaguanabo cuenta con 56 habitaciones, 55 dobles y 1 cuádruple, todas estas climatizadas, con baño privado, teléfono, agua caliente, TV satélite.



Hoy.... 2013

Entre las actividades que ofertan se encuentran paseos en bote por el río Yaguanabo hasta el Valle de la Iguana, monta de caballos y baños en el río y recorrido por el sendero Villa Yaguanabo. Es fuente de empleo de las actuales comunidades Yaguanabo Arriba y Yaguanabo Playa.

Hoy.... 2013

El Hotel Pasacaballos Desde el recinto hotelero se puede acceder a la Sierra del Escambray, grupo montañoso más importante del centro del país, facilidades: 188 habitaciones climatizadas distribuidas en 6 pisos con 141 habitaciones dobles, 10 dobles con cama King size y 37 triples todas con baño privado, TV satélite, cajas de seguridad y servicio de agua caliente. Otras: restaurante buffet, restaurante de cocina internacional, restaurante especializado, bar, snack bar y parrillada; sala de fiestas, piscina, sala de juegos, servicios médicos, correo, tienda, Internet, cambio de moneda, salón de reuniones, parqueo y un comfortable muelle para el arribo o salida del hotel.



Hoy.... 2013

El Hotel Punta la Cueva según la tradición oral debe su nombre a la existencia en la bahía de una cueva donde se refugiaban embarcaciones pequeñas para la pesca o por la abundancia de cuevas de cangrejos existentes en la zona.



Facilidades: 67 habitaciones climatizadas, 64 dobles estándar

y 3 cuádruples, TV satélite. Caja seguridad central.

Otras: restaurante a la carta, bar, parrillada, sala de fiestas, piscina, enfermería, caja de seguridad central, teléfono, tienda y parqueo.

Planeación Estratégica del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

MISIÓN

Ofrecer un Producto Turístico de Calidad al Turismo Nacional e Internacional en el Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos, caracterizado por nuestros valores éticos, morales y culturales, destacándose la Hospitalidad y Cubanía de los profesionales, donde prime la Satisfacción del Cliente.

VISIÓN

Somos El Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos capaz de brindar a nuestros clientes una variada oferta del Producto Turístico, con eficiente calidad para los más diversos gustos y posibilidades, en armonía con el entorno y respeto con el ambiente natural, una Planta Hotelera significativamente recuperada y ampliada, resultado de la investigación y un adecuado desarrollo tecnológico, e insertados de forma satisfactoria en la Comercialización Internacional.

Hemos perfeccionado nuestra Gestión Empresarial logrando resultados financieros, que nos permite dar continuidad al desarrollo de la Organización.

Nos distinguimos por el calor humano, que hace sentir al Turista como en su propia casa”.

Objeto Social

Administrar, promover y comercializar nuestras instalaciones hoteleras, para brindar servicios turísticos y de apoyo en estos, dirigidos: al Turismo Nacional e Internacional, atendiendo segmentos priorizados, firmas y otros clientes.

Prestar los siguientes servicios al Turismo Nacional Internacional en todas sus modalidades, incluido de eventos, de salud, de incentivos, sol y playa y otros, en grupos

o individual, a través de Turoperadores, Agencias de Viajes y Turismo Libre bajo distintas marcas.

El Complejo Hotelero cuenta con 177 trabajadores de ellos 39 pertenecen a la Villa Yaguanabo, 49 a Punta la Cueva y 89 a Hotel Pasacaballo. Según se ilustra a continuación la composición de la fuerza de trabajo en Universitarios, Técnico Medio, 12 grado y 9no grado. La misma se encuentra organizada según se muestra en el **Anexo A**.

Estructura organizacional

El Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos mantiene una estructura organizacional que logra la coordinación e interrelación entre las diferentes instalaciones y áreas a partir de la dirección general, en correspondencia a los diferentes servicios que se prestan a los clientes. El organigrama de la instalación aparece en el **Anexo B**.

FACTORES CLAVES PARA EL COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS

- Amenazas de guerra.
- Recrudescimiento o levantamiento del bloqueo norteamericano contra Cuba.
- Situación Económica Internacional determinada por la crisis económica global existente.
- Fenómenos meteorológicos.

FORTALEZAS

- Variedad del Producto Turístico.
- Disponibilidad habitacional.
- Precios Atractivos.
- Explotación de la Bahía y Ciudad Patrimonial
- Excelentes barreras coralinas
- Desarrollo del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- Revolución energética
- Preparación técnica, profesional del personal.
- Oferta sana, sostenible y segura

OPORTUNIDADES

- Desarrollo industrial del territorio.
- Situación geográfica
- Desarrollo de Eventos.
- Disponibilidad de vías de acceso a la ciudad por vía aérea, marítima y terrestre que facilitan el arribo del turismo.
- Decisión de la dirección del país y el territorio de desarrollar el turismo
- Presencia de arraigados valores históricos culturales.
- Hospitalidad, cultura y educación de nuestro pueblo.

Del cruzamiento de los cuadrantes de la Matriz DAFO se percibe que EL Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos tiene que continuar trabajando en su proyección estratégica, considerando en el mismo orden presentado los siguientes aspectos:

FORTALEZAS RESULTANTES

- Variedad del Producto Turístico.
- Disponibilidad habitacional.
- Precios Atractivos.
- Explotación de la Bahía y Ciudad Patrimonial

DEBILIDADES RESULTANTES

- Deficiente comercialización de nuestro producto turístico.
- Deficiente promoción y comunicación del producto turístico.
- Falta de integración cultural con el producto turístico.

AMENAZAS RESULTANTES

- Disminución del arribo del turismo internacional dada la crisis económica internacional y la influencia de enfermedades.
- Deficiente interrelación de trabajo entre las AA/VV del territorio, (Cubanacán y Havanatur), y el Complejo Hotelero, en la formación de nuevas ofertas.
- Existencia de la doble moneda.

- Fuerte competencia de otras cadenas hoteleras de mayor estrellaje y de casas particulares que inciden en la comercialización internacional.
- Insuficiente autonomía empresarial para flexibilizar precios.

Como resultado del cruzamiento, a continuación se grafica la ubicación del Complejo Hotelero ISLAZUL Cienfuegos , en el Cuadrante # 4, SUPERVIVENCIA, donde deben potenciarse al máximo las Fortalezas, para aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, teniendo en cuenta además, que a partir de este cuadrante, las estrategias que deben diseñarse, serán estrategias ofensivas

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

Estos indicadores de gestión de procesos básicos su diseño corresponde al mapa de procesos que rigen en la instalación como se muestra a continuación.



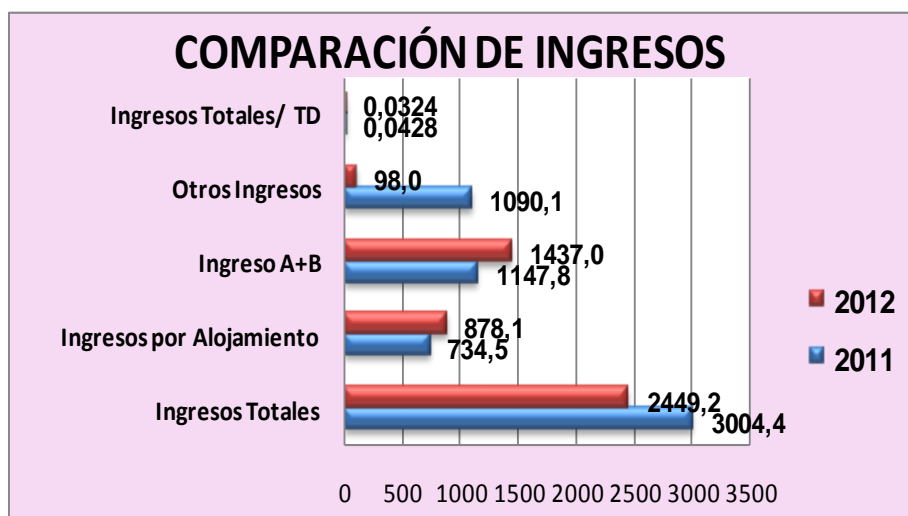
Fuente: Tomado del expediente de sistema de calidad del hotel.

2.3.1. Análisis de los Indicadores de Comercialización y ventas

Se revisó el comportamiento de los ingresos para el período comprendido 2011-2012 a través de los indicadores de ingresos totales, ingresos por alojamiento, ingresos por restauración, otros ingresos así como los ingresos totales/turistas días como se muestra en el **Anexo C y Anexo D** Estados de Resultados Acumulados 2011 y 2012 respectivamente.

Turistas Días 2011 70235 y Turistas Días 2012 75541.

Los ingresos de alojamiento e Ingresos por restauración tuvieron un aumento el año 2012, aunque no ocurrió lo mismo con otros ingresos que tuvo una disminución el año 2012 con respecto al año 2011. Esto se puede observar en el **Gráfico No. 2.1**



Fuente: Elaboración Propia

La evidente disminución de este indicador fue debido a que la Cuenta Subsidio por Pérdida se consideraba dentro de otros Ingresos y en el año 2012 por indicación del Ministerio del Turismo pasó a formar parte de una cuenta real del Balance General denominada Subvención por Pérdida por lo tanto deja de tributar al Estado de Resultado afectando así la cuenta de Ingresos Totales que a su vez tiene una disminución sustancial en el mismo período.

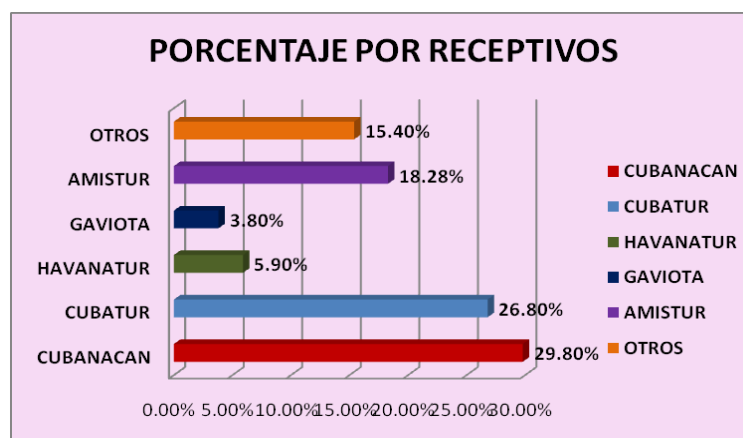
2.3.2. Análisis y evaluaciones que se realizan de los diseños y comercialización de sus productos – servicios.

La empresa se mueve en un escenario complejo por la situación internacional caracterizada por una crisis económica agudizada, y en el plano interno una gran competencia con instalaciones pertenecientes a otras cadenas de mayor estrellaje, además de las casas de arrendatarios particulares.

La empresa ha estado afectada por la comercialización internacional principalmente del Hotel Pasacaballo el cual es el que más incide en sus resultados por su capacidad y estrellaje. La Villa Yaguanabo* y el Hotel Pasacaballo ** que ofertan turismo de naturaleza para el turista nacional y el internacional pagando en CUC.

El Hotel Punta La Cueva oferta turismo de ciudad y sus principales segmentos de trabajo son los receptivos cubanos que vienen trabajando con nosotros (las firmas y dietas) y los cubanos pagando en CUC. Al cierre del mes de diciembre de 2012 el por ciento de ocupación fue de 39.5%, 0.3% por encima que el año anterior y por debajo del presupuesto.

Los receptivos que comercializan el Complejo se muestran a continuación a través del siguiente. **Gráfico No. 2.2**



Fuente: Elaboración propia

El mayor receptivo es la Agencia de Viajes Cubanacán con una representación de un 29,80% y CUBATUR con un 26,80%.

Turismo internacional

Los mercados fundamentales que frecuentan dichas instalaciones son en primer lugar Canadá y le siguen Francia, Alemania, España, Reino Unido e Italia.

- Turismo Libre: son los que compran directamente en carpeta y en el buró de Islazul
- Turismo organizado o por paquete, a través de los receptivos Cubanacán, Havanatur, Gaviota, Cubatur y Amistar, con esta última vienen al hotel grupos del Instituto Cubano de Amistad con los Pueblos (ICAP)
- Overnight CUBANACAN y HAVANATUR. Clientes que solo pagan alojamiento y desayuno.
- Otros independientes, a precio de carpeta.

Turismo nacional

- Dieta Mintur: funcionarios y trabajadores del turismo, pagan en CUC y CUP
- Contratos Únicos: empresas estatales netamente nacionales, pagan en CUC y CUP
- Giras Artísticas (MINCULT).
- Serie Nacional de Baseball (INDER). Esto depende, si ganan y dónde se realicen los juegos.

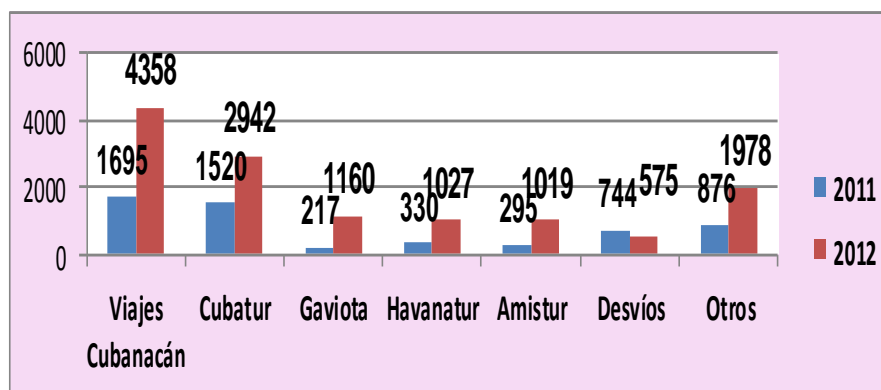
General

- Todo Divisa: empresas mixtas, son las empresas que tienen inversión extranjera, solamente en CUC.
- Contratos puntuales: pagan el alojamiento un por ciento en CUC y otro por ciento en CUP y la gastronomía en CUC.
- Clientes que disfrutan de la instalación por un día, sin alojamiento.

En el caso del Complejo Islazul Cienfuegos los contratos antes mencionados ni la entrada de clientes extranjeros tienen cupo (reserva), por lo tanto no se tiene garantía en ninguna de las temporadas de que se cumplirá lo planificado. Por ejemplo: no se puede asignar cupos al INDER pues su entrada depende de si ganan o no y de dónde se van a efectuar los juegos.

La contratación por agencias opera on request (solicitud). El receptivo de mayor producción es Viajes Cubanacán y le sigue Cubatur, Havanatur, Gaviota Tur y Amistur, además de los desvíos de otros hoteles.

A continuación se muestran los principales receptivos y la cantidad de cliente recibidos en el año 2011 y 2012 a través de los mismos en el **Gráfico No. 2.3** Cantidad de Clientes por agencias anual.



Fuente: elaboración propia.

Los turistas días totales se cumplen en el año 2012 al 88% con respecto al plan, lo que representa 10259 turistas menos de lo planificado y con relación al año anterior creció en un 9.4% que equivale a 5306 turistas más que en igual período del año anterior. Los turistas días extranjeros crecieron en un 33.8% con respecto al 2011 este crecimiento se debe al incremento de los desvíos realizados por hoteles de mayor categoría de Gran Caribe de la localidad como son el Complejo Gran Caribe Jagua y el Complejo La Unión-Palacio Azul, ambos con categoría cuatro estrellas y el Complejo Rancho Luna -Faro Luna.

De ellos el 76% es turista días de agencia y el 24% es turistas días individuales en el 2012 los primeros aumentaron un 32% y los segundos disminuyeron en un 32% con respecto al 2011.

Los turistas días nacionales en 2012 fueron 9872 menos, cumpliéndose al 85.5% con respecto al plan basado en el significativo decrecimiento de los turistas cubanos pagando en CUC y creció un 2.8% respecto al año anterior.

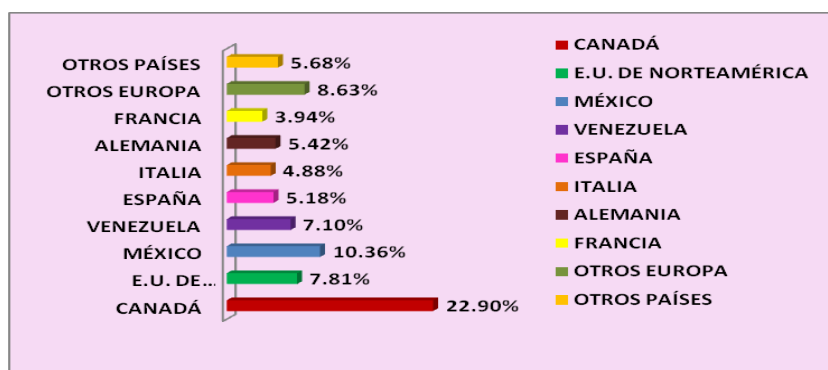
El por ciento de ocupación total fue de 39.5%, la densidad habitacional 1.68 y la estancia media 1.55, todos estos índices son favorables con respecto al año anterior en función de incrementar el aporte a la economía del país.

La aplicación de los Lineamientos 255 y 256 del VI Congreso del PCC.

El ingreso medio por turistas días extranjeros al cierre diciembre 2012 fue de 14.40 CUC a causa de los bajos precios, de los contratos con el INDER por el hospedaje de los equipos de pelota lo que deteriora este indicador, porque incrementa el turista días pero no del mismo modo los ingresos. Además existe una oferta económica que también afecta los ingresos totales porque son bajos los precios.

Análisis de cómo se comporta la representación de diferentes países que visitan las instalaciones del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos durante el año 2012. **Anexo E.**

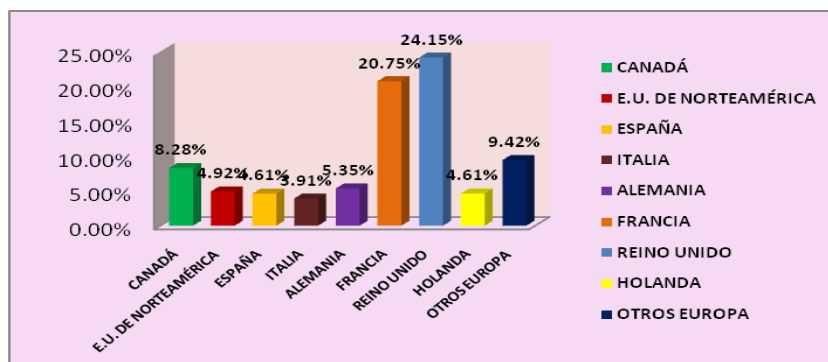
Gráfico 2.4 HOTEL PASACABALLO



Fuente: elaboración propia.

En el Hotel Pasacaballo predomina Canadá con un 22,90%, en orden le sigue México 10,36%, le siguen otros países de Europa con 8,63% y así sucesivamente.

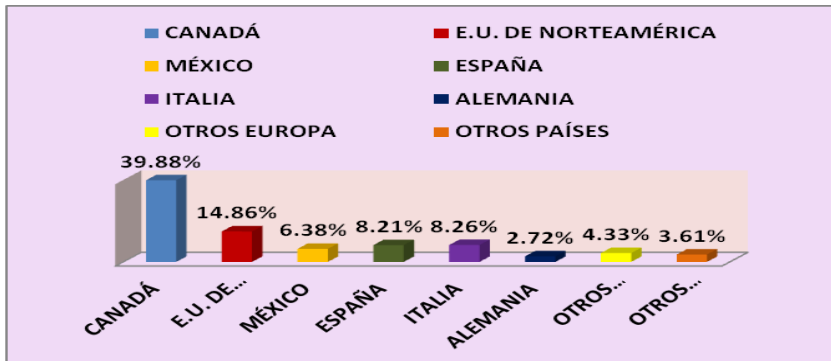
Según se observa en el **Gráfico No.2.4.1 VILLA YAGUANABO**



Fuente: elaboración propia.

En esta Villa Yaguanabo se puede observar que el más representativo es el Reino Unido con un 24,15% y le sigue Francia con un 20,75%. Esta Villa por sus condiciones de naturaleza viva tiene muy buena aceptación por los turistas.

Según se observa en el **Gráfico No.2.4.2 HOTEL PUNTA LA CUEVA**



Fuente: elaboración propia.

En el Hotel Punta la Cueva se observa que el más representativo es el mercado canadiense con un 39.88% de visita a la instalación y le sigue Estados Unidos con un 14.86% y le sigue México con un 6.38%. Se puede observar que esta instalación tiene muy pocos por cientos de visitantes extranjeros.

2.3.3. Análisis del índice de satisfacción del cliente externo en el Complejo Islazul durante los años 2011 y 2012.

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)

$p = \text{Probabilidad} = 0.99$

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

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

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

$N = \text{Población de } 13\,947 \text{ clientes}$

$Se = \text{error estándar} = 0.015$

$V = \text{Varianza de la población. Cuadrado de } Se = 0.000225$

$S^2 = \text{Varianza de la muestra} = p(1-p)$

$p = \text{Probabilidad} = 0.99$

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

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

Sustituyendo tenemos que:

$$n = \frac{400}{1 + \frac{400}{12368}} = \frac{400}{1 + 0.0286} = 389 \text{ clientes a aplicarle encuestas.}$$

Una vez realizado el procesamiento anterior mediante gráficos porcentuales de los diferentes indicadores se puede demostrar que la mayoría de ellos se encuentran evaluados de buenos y muy buenos. A partir de este análisis es posible determinar los elementos positivos y negativos durante el año 2012.

Elementos positivos:

Recepción.

- Gran rapidez, amabilidad y disposición de ayuda por parte de los recepcionistas.

Habitación.

Confort en las habitaciones.

Restaurante

- Agradable ambientación y decoración del local.

Bares

- Adecuada preparación de las bebidas.

Personal.

- Personal atento, amable.

Otros servicios.

- Excelente piscina.

Elementos negativos generales según criterio de clientes externos.

- Ruido excesivo durante el día, proveniente de la piscina..
- Problemas con la limpieza e higiene de las habitaciones.
- No cumple la comida con los parámetros de calidad.
- Problemas con las comunicaciones, específicamente con INTERNET y llamadas internacionales.
- El servicio en el restaurante es lento.
- Pobre recreación en el Hotel principalmente de noche.
- Los problemas de comercialización están dados por:
- Según criterios de clientes externos emitidos sobres sobre los hoteles del Complejo se conforma el siguiente resumen:

Hotel Pasacaballos.

- Los precios son ajenos al hotel, no se pueden variar.

- Las Carpetas de Islazul, especialmente Pasacaballos, pues Punta la Cueva no vende turismo extranjero como vende Pasacaballo y Yaguanabo no vende turismo nacional como Pasacaballos.
- La comida del buffet es muy mala.
- El personal no mostró ningún interés por atendernos.
- Televisor viejo.
- No había agua caliente en la ducha.
- El hotel queda muy lejos de la ciudad sin que haya ningún interés en el lugar donde se emplaza.
- Las instalaciones no están bien mantenidas.
- En el muelle fuimos recibidos por músicos y bailarines del hotel.
- El hotel en sí es de un estilo muy de moda en los años 60.
- Villa Yaguanabo.
- La comida poco variada
- Las camas estaban limpias y la habitación tenía aire acondicionado
- El personal es amable.
- Tiene una variada oferta.
- La comida es buena.

Hotel Punta La Cueva

Comimos en una habitación privada, un pescado excelente, con músicos tocando durante toda la comida. Es cierto que nos despertamos sin una gota de agua en todo el hotel, pero todos nos reímos y lo enfrentamos de la mejor manera.

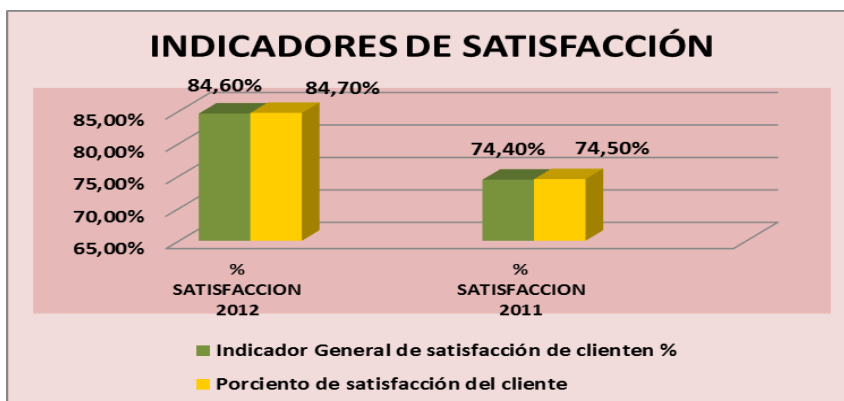
- El bufet del desayuno era bueno, yo comí una buena tortilla, pero el comedor en si no estaba tan limpio como yo hubiera deseado.

Nivel de satisfacción y % de repitencia.

En cuanto al nivel de repitencia se evidencia que es pobre.

Después de un análisis de las encuestas de satisfacción aplicadas durante el año 2012 en el Complejo Hotelero ISLAZUL se puede ver en los siguientes gráficos.

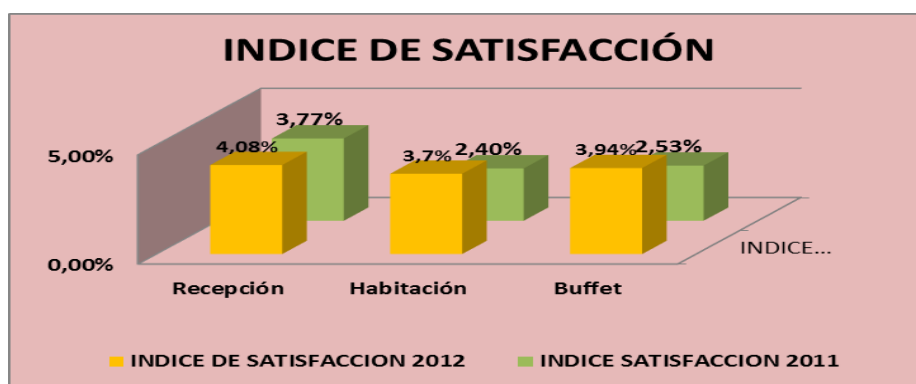
Se muestra en el **Gráfico No. 2.5**



Fuente: Elaboración propia

El indicador general de satisfacción muestra un % que no es suficiente para ser competitivos, el mismo es superior en el 2012 con respecto a 2011 aunque es mínima la diferencia, pero se evidencian problemas que afectan la calidad del servicio lo que limita la repitencia de los clientes, esto hace que el producto turístico Islazul no se haga sostenible. A continuación se muestra el índice de satisfacción por procesos básicos como son alojamiento, alimento y bebidas. En los resultados del 2011 con respecto al 2012 le observa una diferencia considerable, donde el 2012 supera en resultados al 2011.

Se muestra en el **Gráfico No. 2.5.1**



Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la tormenta de ideas realizada con participación de directivos del Complejo y especialistas de las diferentes entidades.

1. La comercialización es hoy uno de los mayores problemas que inciden en el poco nivel de ocupación.
2. Los precios no se pueden variar. Las Carpetas de Islazul, especialmente Pasacaballos, pues Punta la Cueva no vende turismo extranjero como vende pasacaballo y Yaguanabo no vende turismo nacional como Pasacaballos.
3. El Ranchón de Pasacaballo no se utiliza ya que los precios de las ofertas son todas en CUC y sin embargo se deprecian todos estos AFT sin obtener ingresos.
4. Otro problema es lo que demora tramitar las bajas de los AFT al terminar su vida útil, por deterioro o por estar inmovilizados, hay que mejorar la gestión empresarial por parte de la dirección del hotel, porque hay que contratar a Emprestrur para que hagan los dictámenes cuando son equipos.
5. La discoteca da pérdida desde que se eliminó el cover en MN.
6. Este hotel tiene planificada una pérdida de \$ 1 290 000,00 y solamente en salario es \$ 1 374 000,00, lo cual evidencia que la diferencia de la tasa de cambio y el no poder operar en moneda nacional limita al hotel en el accionar para eliminar la pérdida.
7. La dirección del Complejo considera que la creación de la inmobiliaria es un avance para Islazul y en general para la industria hotelera, lo que hay que lograr que esta entidad juegue su papel haciendo las inversiones y reparaciones correspondientes como dueños del inmueble. Este hotel tiene como gasto de arrendamiento de \$354 000,00 anual.
8. Existen activos circulantes ociosos por un monto de \$ 17000,00, no se ha resuelto pero se hacen trámites para gestionar la venta con COPLEX.
9. El contrato con el INDER da pérdida, pagan \$ 4,50 por una cena con dos líquidos, trae consigo exceso de costos y bajos precios.
10. Existe problemas con la fuerza laboral lo que afecta la gestión empresarial, ejemplo el director del Complejo es a su vez el director de Pasacaballo.
11. Esta empresa funciona hoy, pero del modo en que se encuentra, se está comprometiendo el futuro de estas entidades.
12. Los contratos de trabajadores no se realizan cuando se necesitan, si no lo que está planificado.
13. Se está perdiendo personal de puntería en las instalaciones de Islazul, por la lejanía, la falta de comercialización y las condiciones de trabajo de los clientes internos que difiere mucho del resto de las cadenas hoteleras.
14. La empresa se ha debilitado en mantenimiento, limpieza y servicios contratados.

15. Existe una crisis total en lo que a recreación se refiere, por los precios tan elevados del talento artístico y no contar con ese presupuesto.
16. La preparación de los trabajadores es una necesidad porque esto hay que verlo no como gasto, si no como inversión para el futuro.
17. Este hotel se mantiene con el 40% de ocupación, sin embargo el punto de equilibrio es el 70% habitacional.
18. Los proveedores tienen los mismos precios para Islazul que para otras cadenas de mayor categoría y como es lógico con precios superiores, esto constituye una gran diferencia.
19. Los precios son exagerados, de los servicios de mantenimiento de EMPRESTUR, así como los de COPEXTEL, COMETAL y sin embargo cuando se rompe un equipo como el ascensor, el Split o una cafetera, hay que esperar hasta el lunes porque estas empresas no prestan servicios el fin de semana y esos son los días de mayor ocupación, todo esto afecta la calidad del servicio.
20. Las opiniones es que EMPRESTUR no funciona bien con respecto al complejo, sin embargo TRANSTUR si funciona muy bien, tiene operativos de guardia que prestan servicios a cualquier hora y día.
21. Existen absurdos en el Valle de la Iguana no se pueden montar en los botes los cubanos para la excursión.
22. La bahía no se explota y estamos tratando de inventar recreación.

2.4. Análisis y evaluaciones de los Activos Fijos Tangibles en un período de dos años.

Se detectó que en febrero de 2012 se encontraban en almacén 8 medios por instalar adquiridos en abril de 2011.

A continuación se relacionan los mismos:

1. Juego canasta Baloncesto
2. 3 Display LCD 2x20 negro
3. 4 Scanner laser MS 9520 Voyager USB

Representando un valor total de \$ 6167.95 con una depreciación acumulada de \$ 539.49 representando un gasto innecesario.

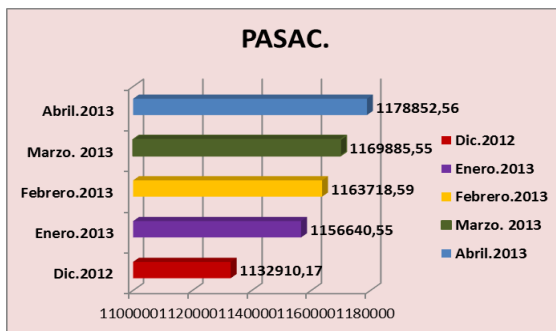
Durante los últimos meses del 2012 se efectuó una considerable baja de Activos Fijos Tangibles por valor de \$ 136 115.98 por concepto de deterioro y obsoletos con una depreciación acumulada \$ 95 402.63. Dicha baja representó una depreciación por valor de \$ 41 713.35 la cual hubiera provocado un impacto en los resultados económicos de haberse realizado la baja.

Para esta fecha encuentra un expediente de baja pendiente de aprobación de 17 sombrillas de guano con deterioro general que no han concluido su vida útil por un valor de \$ 10 356.06 con una depreciación acumulada de \$ 1561.62 de no efectuarse este proceso los resultados económicos sufrirían una afectación de \$ 8794.44.

Actualmente se encuentran en almacén 13 aires acondicionados por instalar comprados en diciembre de 2012 que aún no se han puesto en uso, están destinados para ubicar en el cuarto piso del Hotel Pasacaballos activos fijos tangibles, luego del proceso de inversión que está planificado para este año 2013.

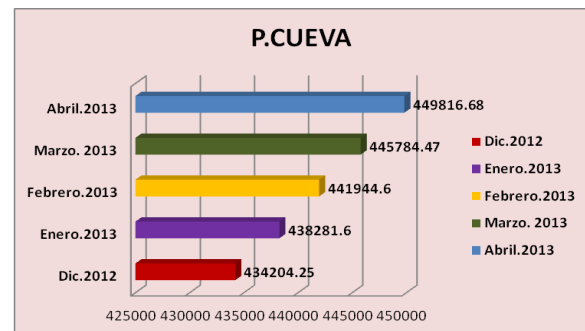
Con respecto a la depreciación se muestran los siguientes gráficos para observar su situación actual. **Anexo F.**

Gráfico No. 2.6



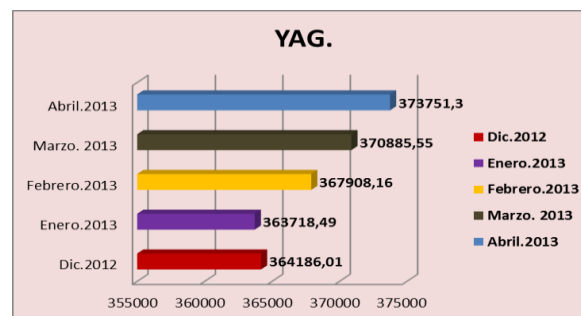
Fuente: elaboración propia.

Gráfico No. 2.6.1



Fuente: elaboración propia.

Gráfico No. 2.6.2



Fuente: elaboración propia.

Se evidencia un aumento en la depreciación de forma ascendente en las tres instalaciones que conforman el Complejo ISLAZUL Cienfuegos. Con el nivel de ocupación que se comporta el Complejo, realmente no se logra el aprovechamiento del nivel de capacidades instaladas, ni los ingresos en la explotación de esos activos fijos tangibles, justifican el nivel de gastos por concepto de depreciación.

2.4.1. Análisis de los Activos Circulantes

Al concluir el año 2012 los activos circulantes de la entidad ascienden a 6 279 477.91 MT. De ellos los activos más líquidos están representados por 411650.35 MT, para un 6.6 %. El resto más significativo está integrado por las cuentas por cobrar, el 1.6 % y los inventarios el 12.3 %; que aunque la entidad no tiene declarados ociosos, si cuentan dentro de sus almacenes productos de lento movimiento, lo cual hace que la rotación de los inventarios totales se vea afectada. Por el impacto de estos en los activos circulantes, se realiza el siguiente análisis en la **Tabla No. 2.1**:

Almacenes	Importe Existencia	Importe Excesos/ Norma	Importe Exceso por Desuso	Importe Exceso Total	Importe por debajo de Norma	Importe Neto en Exceso
01 Víveres	17772,08	8811,91	448,87	9260,78	-2256,43	7004,34
02 Útiles	24355,45	1066,81	22608.45	23675,26	-231,32	23443.94
03 Mantenimiento	25924,59	12913,67	6939.99	19853,66	-2197,88	17655.78
04 Insumos	24942,58	11015.89	12132.09	23147,98	-2578,93	20569.05
TOTAL	92994,70	33808,28	42129,40	75937,68	-7264,56	68673,11

El Hotel Pasacaballos cuenta con cuatro almacenes 01 Víveres, 02 Útiles, 03 Mantenimiento, 04 Insumos, haciéndose un análisis exhaustivo de los mismos, se arribaron a los siguientes resultados en Ambas Monedas.

01 Almacén de Víveres: De una existencia de productos, que asciende a 17 772,08 se detectó un importe en exceso total sobre las normas de 9 260,78 Moneda Total.

02 Almacén de Útiles: De una existencia de productos, que asciende a 24 355.45 se detectó un importe en exceso total sobre las normas de 23 675,26 Moneda Total.

03 Almacén de Mantenimiento: De una existencia de productos, que asciende a 25 924.59 se detectó un importe en exceso total sobre las normas de 19 853,66 Moneda Total.

04 Almacén de Insumos: De una existencia de productos, que asciende a 24 942.58 se detectó un importe en exceso total sobre las normas de 23 147,98 Moneda Total.

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

Al cierre del mes de Diciembre de 2012 las cuentas por cobrar ascienden a 112053.99 MT, de las cuales 2819.02 MT corresponden a TTOO Extranjeros y 96260.99 MT corresponde a receptivos dentro del MINTUR u otras empresas. Las totales presentan un saldo envejecido ascendente a 1553.11 MT lo que representa el 1.4 % de envejecimiento.

Entre las causas asociadas a los saldos envejecidos se pueden enumerar los errores en la facturación según los precios pactados en los contratos, deficiente gestión de conciliación, así como la negligencia de algunas empresas y receptivos, que por problemas organizativos son morosos en la confección de los pagos.

No constituye una causa de envejecimiento la presentación tardía de la facturación una vez que fueron recibidos los servicios, debido a que la instalación utiliza la mensajería de Cubanacán Express, la cual se encuentra contratada, encargada de presentar las facturas a las agencias y Empresas nacionales, radicadas fuera de la provincia y del país; lo cual se hace con una frecuencia semanal o decenal, de acuerdo a la cantidad preparada para envío, teniendo en cuenta la tarifa actual contratada de 4.00 CUC por cada paquete de envío. El resto se realiza con gestiones propias, utilizando los medios de transporte de la instalación, ya dentro de la provincia, tratando en la mayoría del caso con los clientes de Empresas nacionales, que estos se retiren de la instalación con la factura de sus servicios, siendo en el caso de ETECSA y los desvíos de los hoteles del polo, los clientes que más sistemáticamente son frecuentados para la presentación de las facturas.

En relación con los receptivos dentro del MINTUR no presentan saldos envejecidos, no así el caso de los de fuera del sistema, como Gaviota Tour, que presenta montos ascendentes a 1060.50 CUC, incumpliendo el plazo pactado en el contrato.

En el mes de diciembre todas las cuentas fueron conciliadas y en todos los casos reconocidas por nuestros clientes.

Entre los clientes que presentan mayor envejecimiento de las deudas se encuentran las Empresas nacionales, cuyos contratos se han firmado con crédito 30 días, tal es el caso de la EMCE, Empresa Comercial de Cemento y Transmetro.

Las Cuentas por pagar ascienden a 167501.82 pesos totales, desglosadas en: 109892.50 pesos dentro del sistema MINTUR, sin saldos envejecidos y 57609.32 pesos fuera del sistema. De estas con saldos envejecidos 3460.71 CUC, debido fundamentalmente a cheques caducados, que no son recogido en tiempo por los proveedores.

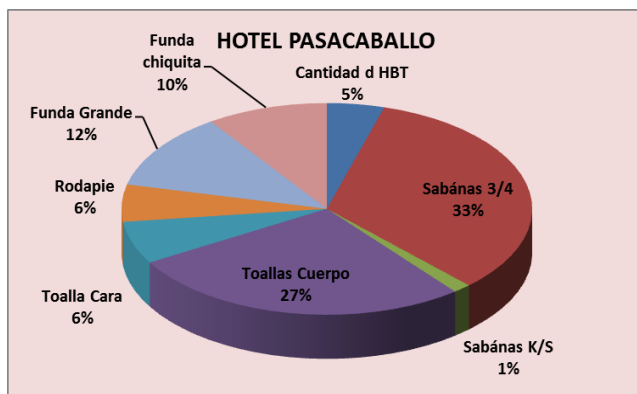
2.4.3. Violaciones en las cláusulas de los contratos de los proveedores

Se revisaron los contratos con los proveedores y están actualizados. Las cláusulas de los contratos se cumplen por ambas partes, aunque 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, incurriendo en gastos por conceptos de combustible y tiempo de gestión por parte de los compradores. Durante los años 2011 y 2012 la mercancía que nos provee Servisa se tuvo que buscar pues este no tenía transportación, problema que hoy en día está solucionado. La transportación de la mercancía no está contratada con los proveedores que están fuera del Mintur y no tributan al mismo por ejemplo: Empresa Avícola, Embere, Ovo, a parte de estos los principales proveedores son ITH, Servisa, Bucanero, El Cárnico, etc.

2.4.4. Análisis del Servicio de Lavandería

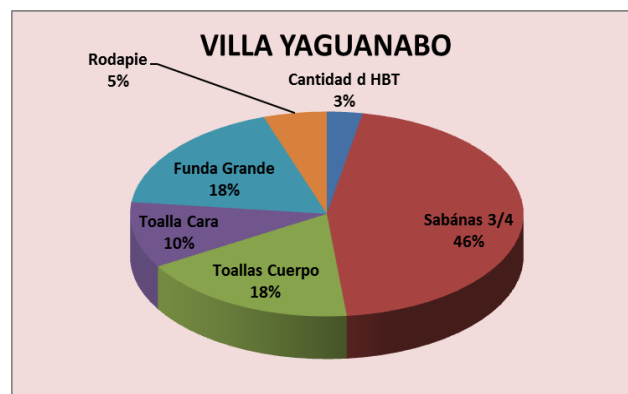
El servicio de lencería está estipulado según la norma que se realice para mantener 4 montas (1 en la habitación, 1 en cambio, 1 en stock y 1 lavando) estaría distribuido según se observa en los gráficos. **Anexo G.**

Gráfico No. 2.6.3



Fuente: elaboración propia

Gráfico No.2.6.4



Fuente: elaboración propia

Los contratos que tiene el Complejo con Servisa perteneciente al Grupo Empresarial Palmares del Ministerio del Turismo la tarifa aprobada por kilogramo en 0.44 CUC y en 0.17CUP y en 0.61.MT.

El servicio de lavandería en 2011 ascendió a \$38724.89 MT de ellos \$21349.21 CUP y \$17375.68 CUC. En el 2012 se comportó de la siguiente forma \$ 6563.49 CUP y \$ 17257.17 CUC para un total de \$23820.66 MT. En el 2012 hubo una disminución significativa la moneda total \$14904.23 fundamentalmente en CUP que fue de \$ 14785.72 producto de que los último meses por decisión de Servisa solo se cobraba las toallas cuerpo y las sábanas K/S y ¾ en CUC no cobraban cup, por razones de cambio en el tejido de la lencería.

Es válido mencionar la variación de precio de este servicio a partir del 13 de febrero de 2013 y su afectación. Esta tarifa se comienza a aplicar el primero de febrero, se valora el mes de enero para tener una idea de la afectación anual en los años anteriores. El mes de febrero se hace el análisis por el real facturado hasta el día 28 del propio mes, existiendo ya hasta esta fecha una afectación en el real sin estar presupuestado de 327.33 CUC y 589.20 CUP como se muestra en el **Anexo H**. Entonces si tomamos como referencia el mes de enero y aplicamos este mismo gasto durante todo el año y lo comparamos con el mes de variación nos da una afectación estimada de 3.0 CUC y 5.0 CUP como se muestra en el **Anexo I**.

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

Los contratos con las empresas que brindan servicio de mantenimiento planificado preventivo se encuentran actualizados y vigentes. Los servicios que se pactaron en estos, se realizan con la periodicidad y calidad requeridos, buscando en ocasiones diferentes soluciones que provocan ahorro de tiempo y recursos. Un ejemplo de lo antes dicho se refleja en los mantenimientos pequeños o de fácil ejecución, estos son realizados por medios propios y personal de las instalaciones quedando con la calidad establecida, solamente contratándose con terceros los que son de mayor envergadura y especificidad.

En el año 2012 se ejecutaron un total de 221 acciones en las tres instalaciones, para un 92% de lo planificado, se ejecutaron las inversiones, reparaciones y reposiciones planificadas para el año a un 98.8%, 100 % y 97.9 % respectivamente.

2.4.6. Evaluar los firmados con empresas para la atención y reciclaje de plantas, así como los dedicados a los arreglos florales.

Atendiendo a la atención y arreglos decorativos el complejo Islazul Cienfuegos tiene contratado el servicio de atención a jardinería, reposición, arreglos florales artificiales y compra de plantas con Emprestur y la Empresa Comunales, todos estos servicios antes mencionados se decidió que se realizarían solo con esta última ya que se obtenía un ahorro considerable, efectuándose Emprestur solamente la compra de plantas, masetas, etc. Estos contratos están actualizados y se le está pagando actualmente a la Empresa Comunales \$788.86 CUC y \$3894.10 CUP mensualmente como se observa en el **Anexo J**.

2.4.7. Uso del talento artístico

El contrato por talento artístico se renueva cada dos años, se actualizó el 8/11/2012, contratándose agrupaciones musicales de pequeño formato hasta 6 integrantes y solista. El régimen de trabajo y las condiciones económicas pactadas en el contrato con el Centro Provincial de la Música es de un precio fijo de \$ 100.00 CUC por presentación, un monto mensual de \$ 500.00 CUC para un total presupuestado de \$ 6000.00 anual.

La agrupación contratada es el sexteto Cumanay y el solista Juan Carlos. En el 2012 el gasto ascendió a \$ 5900.00 CUC cumpliendo con lo presupuestado.

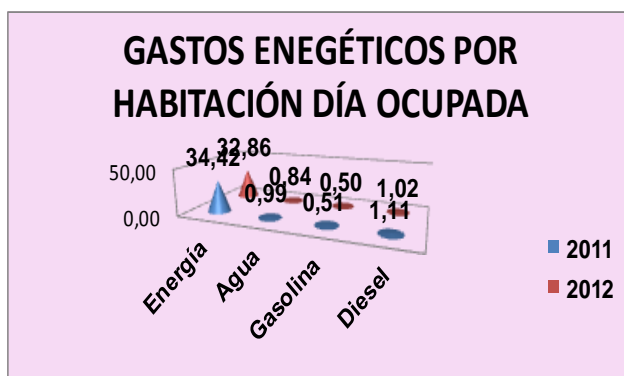
Existen serios problemas de animación en el complejo producto de los altos precios de la contratación por problemas con el presupuesto, además de no tener plazas de animadores aprobadas en la plantilla influyendo a gran escala la opinión de los clientes y afectando el nivel de satisfacción.

2.4.8. 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 dos años)

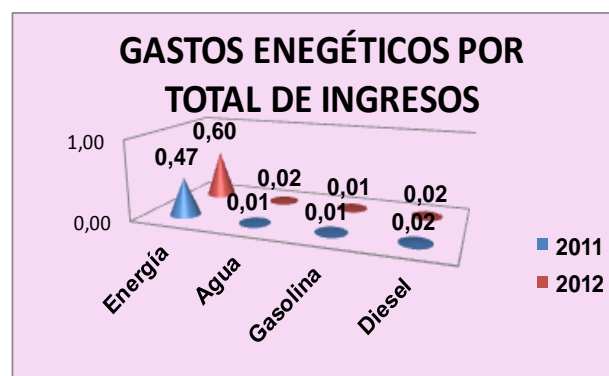
En el período comprendido 2011-2012 los gastos energéticos por habitaciones días ocupados han disminuido, esto se debe a los planes de ahorro elaborados. Ver **Anexo K**.

Ingreso Total 2011 3004.4 2012 2449.2.

A continuación se puede observar. **Gráfico No.2.6.5** y **Gráfico No. 2.6.6**



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia.

Para evaluar la eficiencia con que se han utilizado las comunicaciones, se calcularon los siguientes indicadores (para un período de dos años).

No existe ingresos por concepto de comunicaciones pues el hotel no vende servicio de llamada internacional, los gastos por los mismos afectan grandemente. En 2011 el gasto de comunicaciones y mensajería fue de 52990.01 MT de ello 47107.01 CUC y 5883.00

CUP sin embargo en 2012 este gasto tuvo una disminución de 4598.19 MT ya que fue de 48391.82 MT y de ello 42119.82 CUC y 6272.00 CUP

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.

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

Analizando los resultados de los indicadores de trabajo y salario con cierre acumulado hasta diciembre la situación no es favorable, se alcanza una correlación salario medio / productividad de 1.17 pues la productividad se cumple al 93.22% y el salario medio al 109.46%. Todas las otras instalaciones muestran deterioro en los indicadores de eficiencia de la gestión de recursos humanos.

La correlación salario medio / productividad por instalación hotelera se comportó de la siguiente forma: Pasacaballo 1.29 (productividad cumplida sólo al 90.50% y el salario medio al 116.94%), Punta la Cueva 1.07 (productividad cumplida sólo al 96.60% y el salario medio al 103.26%) y Yaguanabo 1.08 (productividad cumplida sólo al 92.26% y el salario medio al 99.92%). El gasto de salario por peso de valor agregado bruto se sobregiró en 0.1894 pesos a nivel de Complejo con un pago acumulado hasta diciembre de 143.99 M CUP sin respaldo productivo. Con relación al año anterior hasta diciembre los resultados son los siguientes: la correlación es de 0.63, la productividad crece en un 73.25% mientras que el salario medio crece en un 9.64%. Todas las instalaciones crecen en la productividad y el salario medio comparados con el año anterior.

El Hotel Punta La Cueva con respecto al año 2012 muestra un crecimiento notable pues la productividad crece en un 90.17% y el salario medio sólo en un 5.6%, por lo que la correlación salario medio / productividad es de 0.56. La Villa Yaguanabo muestra crecimiento ya que la productividad crece en un 116.2% y el salario medio en un 11.28%, el Hotel Pasacaballo de igual manera crece en un 55.02% la productividad y en 11.72% el salario medio con una correlación de 0.72. Aun cuando existen algunas mejoras en los indicadores con relación al año anterior, se puede apreciar que los resultados de los indicadores de trabajo y salario siguen deteriorados como se muestra en comparación con

el Plan, esto implica desde inicios de año un estricto control de la fuerza de trabajo y un seguimiento constante al plan establecido.

2.4.10. Análisis del destino de los desechos y mermas.

Los desechos y mermas son analizados por una comisión creada a tal efecto, que preside el Director General. Esta comisión analiza las causas y el estado de los productos afectados, luego se elabora un acta donde se reflejan los acuerdos tomados derivados del análisis realizado por dicha comisión.

Se pudo comprobar que dentro del análisis se evalúa la relación directa del trabajador y su incidencia en la pérdida, extravío o deterioro de los productos, de acuerdo a las causas que propician las mermas se deriva la responsabilidad material del trabajador ante tales hechos, de proceder se confecciona expediente de responsabilidad material, según Decreto Ley 249, evitando que estas pérdidas afecten los resultados de la entidad.

Por tal motivo se aplicaron entre el 2011 y el 2012 un total de 161 expedientes, valorándose la afectación económica que hubiera tenido la entidad en \$ 1078.34 MT en 2011 y \$ 4618.67 MT. Las mermas por descongelación son valoradas por la comisión a través de un acta de merma que confecciona el encargado de almacén, donde se evalúa los porcentos de mermas de acuerdo a las cantidades en kilogramos que se descongelan y si estas están dentro del rango permitido, de acuerdo al estudio realizado para el Complejo Hotelero.

2.4.11 Análisis del equilibrio financiero.

Tabla 2.2: Cálculo del equilibrio financiero.

Condiciones	2011	2012
Liquidez (AC>PC)	4187.0 < 4287.0	4796.1 > 1097.4
Solvencia (AT>PT)	5505.7 > 945.5	6198.8 > 1098.1
Riesgo (RP≥RA)	15 % ≤ 85%	15% ≥ 85%
Equilibrio financiero	No	No

Con el análisis que se muestra anteriormente se evidencia que en el 2011 hubo insolvencia

Financiera y en el 2012 se cumple con la condición liquidez, sin embargo en el 2012 se cumple la condición de solvencia financiera, en ambos años, la actividad es altamente riesgosa de igual modo en los dos años. La actividad fue altamente riesgosa, en el 2011 y 2012, no existe equilibrio financiero en ninguno de los dos años.

Financ Ajenos/Financ Propios = (Pasivos Totales/Capital)

$$2011945473,26 / 4\ 581\ 372,23 = 0.21$$

$$20121098095,13 / 5\ 181\ 382,78 = 0.21$$

Al cierre de año 2011, los financiamientos ajenos cubren el 0.21 veces de los financiamientos propios, dicho de otra forma, por cada peso de financiamiento propio que está empleando la empresa, se utiliza \$ 0.21 de financiamiento ajeno. Al comparar la situación al cierre del 2012 el nivel de endeudamiento se ha mantenido igual. El otro procedimiento para medir el endeudamiento, por el cual se puede medir qué parte del financiamiento es a través de deudas, parte de la siguiente razón:

Financ Ajenos/Financ Total = (Pasivos Totales/Pasivos Totales + Capital)

$$2011945473,26 / 5\ 526\ 845,49 * 100 = 17.1 \%$$

$$20121098095,13 / 6\ 279\ 477,91 * 100 = 17.5 \%$$

Al cierre de año 2011, la empresa se financia en el 17.1 % con capitales ajenos, es decir, por cada peso de financiamiento, 0.17 centavos son ajenos, comparado con 2012. Al comparar la situación al cierre del 2012 el nivel de endeudamiento se ha mantenido relativamente al mismo nivel.

SOLVENCIA. Se analizó la capacidad que presentó el Complejo para enfrentar sus deudas en el año 2011 es de 5.82 lo que representa peligro de tener activos ociosos. Al cierre del periodo 2012 los activos reales cubren 5.65 veces a todas las deudas, lo que representó peligro de no poder solventar las deudas.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

En el desarrollo de este capítulo se confecciona un diagnóstico donde se evalúan los resultados económicos del Complejo a través de la metodología propuesta para desarrollar esta investigación, en la 1ra. Etapa de la consultoría y la solución de los problemas determinados, así como la determinación de indicadores en los procesos básicos hoteleros, de apoyo y de crecimiento utilizando herramientas investigativas, se pudo comprobar que donde mayores dificultades se presentan en el indicador referente de los activos fijos, y activos circulantes, pertenecientes a los Indicadores del Control de Gestión de los Procesos de Apoyo, en la aplicación de la metodología de consultoría en busca de disminuir paulatinamente las pérdidas hasta llegar a obtener utilidades; las causas que inciden en sus resultados, por lo que se evidencian en los indicadores de gestión empresarial deteriorados y una regular gestión empresarial.

CAPÍTULO III. EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA ECONÓMICA DEL MINTUR EN EL COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS PARA LA MEJORA CONTINUA.

3.1. Introducción

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

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

- 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 en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, 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 auditorias, serán sometidas a un proceso de liquidación, cumpliendo con lo que se establezca al respecto.

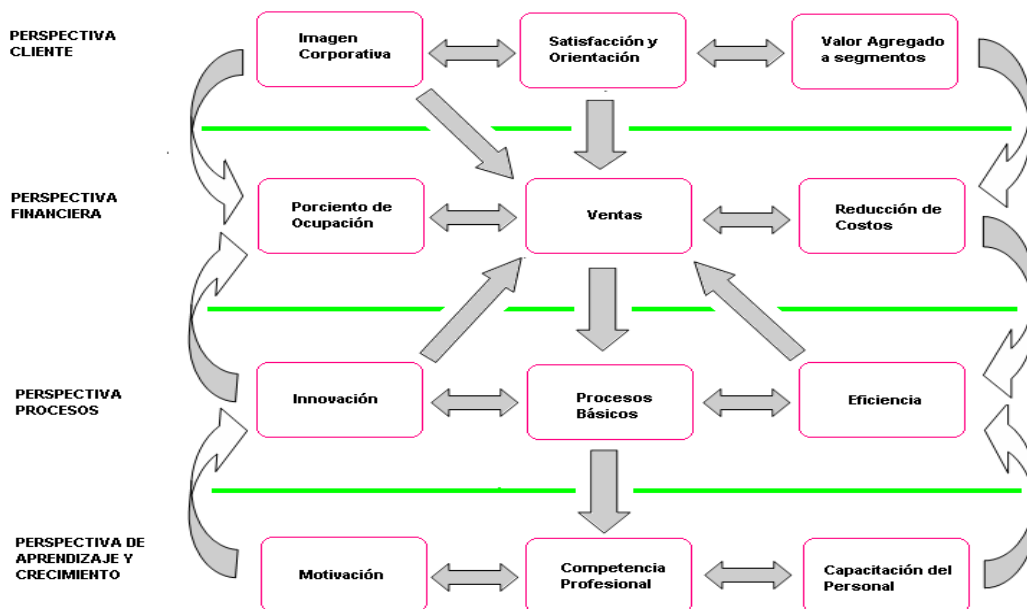
El Ministerio de turismo ha implementado un grupo de políticas relacionadas con la disminución de los gastos y el aumento de los ingresos, para contribuir a la eliminación de las pérdidas de las instalaciones en moneda total.

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

Como primer aspecto se identifican las causas que generan las pérdidas en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos resultados obtenidos a partir de los indicadores de los procesos básicos, de apoyo y estratégicos.

Como segundo aspecto se realizó un cuerpo de recomendaciones a corto 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 una de las disciplinas utilizadas en la metodología consistió el tercer aspecto. A continuación se muestra el **Gráfico No. 3.1 ETAPA I: Identificación de las características del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos y su relación con el entorno.**



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

1. La situación actual del entorno cercano.

El Hotel Pasacaballo situado a la entrada de la bahía cienfueguera realmente goza de una privilegiada posición geográfica, desde el punto de vista de paisaje y entorno, lo que constituye una oportunidad el entorno bahía- Comunidad Pesquera- Fortaleza Jagua.

La Villa Yaguanabo situada en la carretera entre las ciudades patrimoniales de Cienfuegos y Trinidad, en el centro-sur cubano, resulta un paraje acogedor donde se combinan el confort y la naturaleza.

El Hotel Punta la Cueva está situada aproximadamente a 6.5 Km del centro de la ciudad, se beneficia de su entorno brindando un paisaje despejado y agradable, con una playa desde donde se puede ver parte de la bahía cienfueguera.

2. La demanda.

La demanda: el negocio de la hotelería tiene nuevas oportunidades, pertenece a un sector fragmentado de la cuota de mercado en partes que se diferenciarán, en gran medida, por la identidad de su marca y la calidad del servicio que la instalación puede brindar. Se debe señalar que estas instalaciones pertenecientes al Complejo Hotelero Islazul son las únicas de su tipo y su ubicación geográfica los identifica y los convierte en un producto atractivo, ofrecen servicios de alojamiento, restauración, cafetería, bares, piscina y playa, con su servicio en el ranchón de almuerzo y de bar.

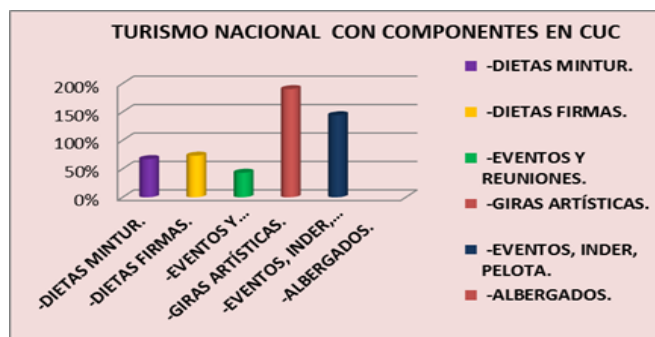
3. El mercado.

El mercado: se busca la satisfacción diaria de las exigencias de un grupo heterogéneo: visitantes nacionales e internacionales. En ocasiones es reservado por las agencias de viajes y en otras oportunidades en el mismo hotel.

El mercado de estas instalaciones ha pasado por diferentes procesos. La variedad en cuanto a sexo ocupación, la motivación es bastante amplia, desde que rigen nuevas regulaciones con respecto a los clientes nacionales pagando en CUC; personas muy

jóvenes como niños hasta adultos mayores de todas las nacionalidades que arriban al país.

También se hospedan dirigentes y funcionarios de diferentes empresas que pertenecen a la economía emergente, tanto nacionales como extranjeros que se encuentran realizando trabajos en la provincia. Se puede observar en el **Grafico No. 3.2**



Fuente: Elaboración propia

Clientes: población de Cienfuegos y municipios aledaños, turistas de incentivos principalmente eventos. (deporte, cultura, salud), extranjeros residentes en la provincia, turistas individuales de paso por la provincia, turistas hospedados de diferentes nacionalidades, mercados secundarios, empresas mixtas radicadas en el centro del país, empresarios y funcionarios de otras provincias pertenecientes al MINTUR, CIMEX, ETECSA, u otras entidades que pagan en CUC. Predominan las mujeres entre 25 y 34 años (25.5%), le siguen las mujeres entre 35 y 49 años, posteriormente los hombres entre 35 y 49 años y los hombre entre 25 y 24 años.

En el **Anexo L** Se evidencia el crecimiento del segmento nacional en un 134%., aunque solo se cumplió al 75%, de acuerdo a lo planificado. Mediante la observación se pudo comprobar que los clientes externos de manera general asisten al hotel en grupos y acompañados por niños. Esto ocurre fundamentalmente en periodos vacacionales de los niños.

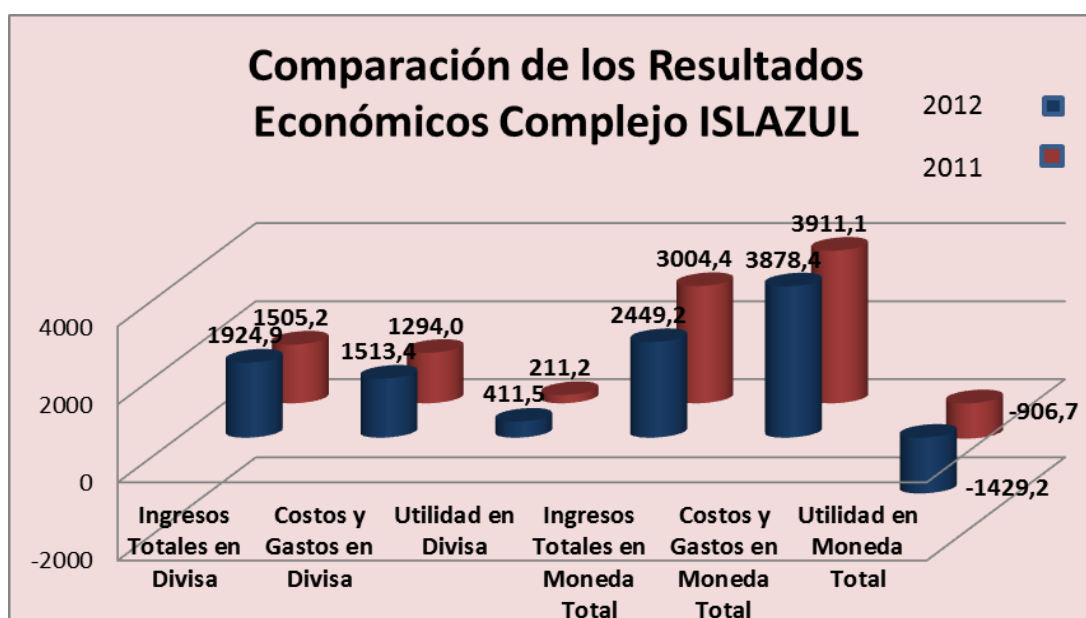
Se recomiendan acciones promocionales orientadas a ampliar la participación de la familia y su fidelidad al hotel. Además instrumentar ofertas de recreación para menores.

4. La competencia

La competencia prolifera en la hotelería. En el área donde se encuentra ubicado el Hotel Pasacaballo existen casas particulares que prestan servicios de hospedaje y restauración lo cual le hace fuerte competencia, fundamentalmente en la comunidad del Castillo de Jagua. Hay otros competidores como Hotel Rancho Luna que tiene el sistema todo Incluido y pertenece a la Cadena Hotelera Gran Caribe; todo esto constituye amenazas para el hotel, pues el mercado principal se puede trasladar con facilidad de una zona a otra de la localidad; sin embargo el hotel se encuentra alejado de la misma. El Hotel Punta la Cueva al encontrarse apartado es del agrado de la minoría del mercado, la gran mayoría prefiere hospedarse en las casas privadas que actualmente representan una fuerte competencia para esta instalación, teniendo en cuenta también que al ser en CUC y no todo incluido compite en desventaja con otros hoteles y hostales de diferentes cadenas ubicadas en la ciudad.

3.3. Análisis comparativo de los resultados económicos del año 2012.

Los resultados económicos reales obtenidos en el 2012 con respecto al 2011 se muestran a través del **Anexo M**. Se observa en el **Gráfico No.3.3** una comparación de los Ingresos y Costos y Gastos en MT y CUC de 2012 con respecto al 2011.



Fuente: Elaboración propia.

En el **Anexo N, Gráfico No. 3.3 a**, el total de ingresos en moneda total en el año 2012 disminuyó en 555,2 MP **Gráfico No.3.3 b**, los costos y gastos en moneda total en el 2012

presentan una disminución de 32,7 MP; en el **Gráfico No.3.3 c**, con estos resultados se obtiene un incremento de la pérdida en moneda total de 519,5 MP.

En el **Gráfico No.3.3 d** se presentan los ingresos totales en divisas donde se observa un incremento en el 2012 de 419,7 MP con respecto al 2011, los Costos y Gastos Totales en divisa se muestran en el **Gráfico No.3.3 e**, observándose un incremento de 219,4 MP y en el **Gráfico No.3.3 f**, se observan las utilidades en divisa que ascienden a 200,3 MP. Cuando se efectúa el análisis en CUC el resultado es favorable, es decir hay utilidades, sin embargo, cuando se calcula en moneda total existen pérdidas, aquí afecta la tasa de cambio al no poder prestar servicios en CUP y tener que efectuar egresos altos en esta moneda, ya que el cambio es de uno por uno.

3.4 Análisis de los Gastos por concepto de arrendamiento.

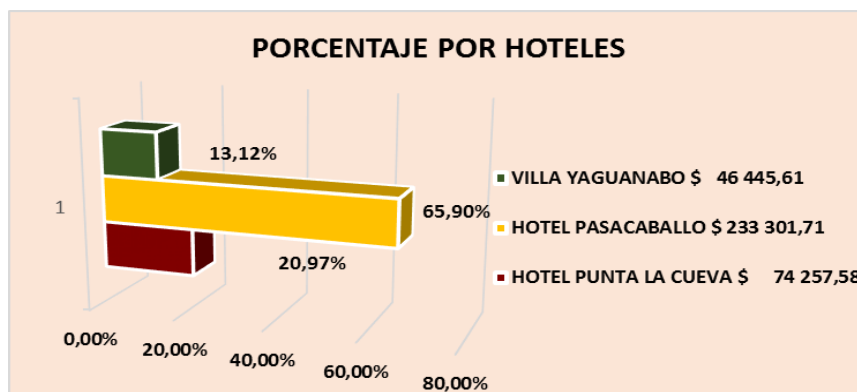
Para la instalación Villa Yaguanabo el valor anual de arrendamiento es de \$ 46 445.61 y se abonarán 11 mensualidades de \$ 3870.47 y una última de \$ 3870.44 aunque por encontrarse 16 habitaciones sin explotación de las 56 habitaciones totales de la Villa, el valor del arriendo mensual de estas se reduce a \$ 2764.68. Obteniendo un ahorro de \$ 13269.48 anual en el pago de arrendamiento.

Para la instalación Hotel Punta la Cueva el valor anual de arrendamiento es de \$ 74257.58 y se abonarán 11 mensualidades de \$ 6188.13 y una última de \$ 6188.15, aunque por encontrarse 7 habitaciones sin explotar del total, el valor del arriendo mensual se reduce a \$ 5541.47. Obteniendo un ahorro anual en el pago de arrendamiento de \$ 7760.16.

Para la instalación Hotel Pasacaballo el valor anual de arrendamiento es de \$ 233 301.77 y se abonarán 11 mensualidades de \$ 19441.81 y una última mensualidad de \$ 19 441.80.

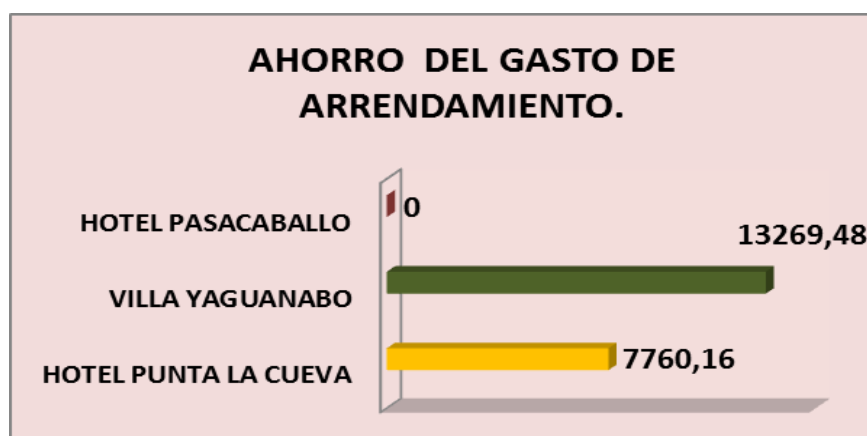
Según lo antes expuesto se ahorra anualmente un total de \$ 21029.64 CUP, al reducir el valor de arrendamiento de las habitaciones fuera de orden, pagando a la Inmobiliaria anualmente el monto de \$ 332 975.51. Es decir que se logra reducir un 5,9% por concepto de habitaciones no explotadas. Lo antes expuesto se puede observar en los gráficos siguientes:

Gráfico 3.4 Pago anual de arrendamiento por instalaciones del Complejo Islazul



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.5: Ahorro por concepto de arrendamiento por habitaciones fuera de orden.

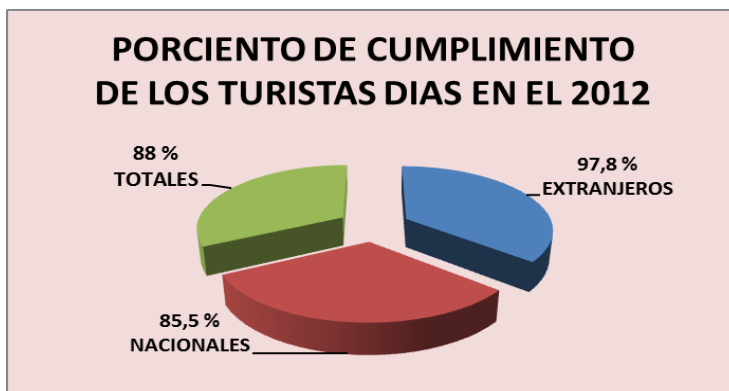


Fuente: elaboración propia

3.4.1 Análisis del cumplimiento de indicadores básicos de alojamiento del plan del 2012 con respecto al real y comparar con el real del 2011.

Se alcanzó la cifra de 75541 turistas días que representa el 7.6 % de crecimiento con relación al real del año 2011. Incrementando los turistas días internacionales con respecto al año anterior alcanzando la cifra de 17513, no logrando cumplir el plan de 17900 de turistas días extranjeros del 2012. De igual forma sucede con los turistas días nacionales que alcanza la cifra de 58028 recibiendo 453 clientes más que el año anterior, aunque tampoco se logra cumplir el plan de 67900 turistas días nacionales del 2012. El

comportamiento de los turistas días se puede observar en el **Gráfico 3.6**. Indicadores Turísticos dirigirse al **Anexo M**.



Fuente: Elaboración propia.

Al comparar estos dos años se puede resaltar los resultados positivos obtenidos en los turistas días totales con respecto al 2011. Según se observa en el **Gráfico 3.7**.

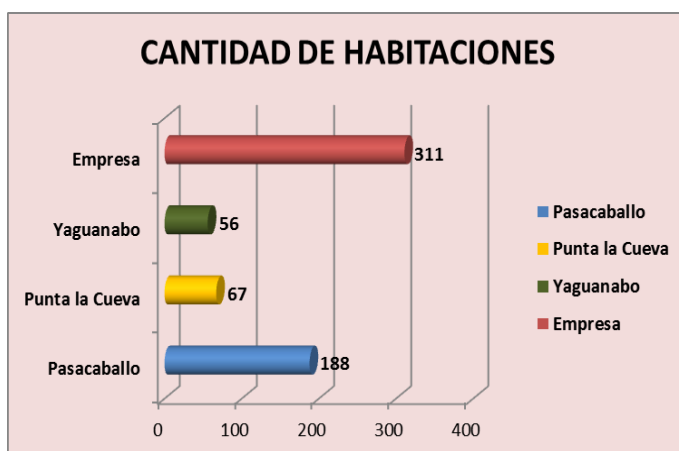


Fuente: Elaboración propia.

Otros indicadores de interés.

3.4.2. Efectividad de la utilización de las capacidades hoteleras unas de las causas de las pérdidas.

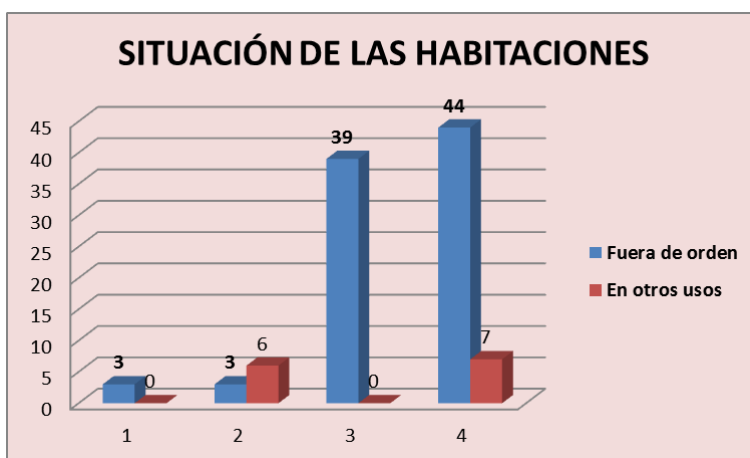
La cantidad de habitaciones que conforman las instalaciones hoteleras que pertenecen al Complejo ISLAZUL se muestran como sigue en el **Gráfico. No.3.8**.



Fuente: Elaboración propia.

Del total de estas habitaciones existen algunas fuera de orden por presentar problemas de mantenimiento lo mismo en el inmueble como los muebles y equipos. También existen habitaciones que actualmente no se explotan por estar utilizándose en otros usos, esto no es correcto porque se deja de ingresar y de prestar servicio de alojamiento y por lo tanto incurren en gastos por concepto de depreciación y no ingresan. A continuación se muestra el comportamiento del uso de las habitaciones.

Se muestra en el **Gráfico No. 3.9**



Fuente: elaboración propia

3.5. Análisis del área de apoyo Seguridad y Protección:

En función de garantizar este objetivo se realizó un trabajo en la actualización permanente de los planes asociados a la seguridad y protección del complejo que

abarca el Plan de Seguridad y Protección, Plan Contra Incendios, Reducción de Desastres, así como el Plan de Tiempo de Guerra, además en el análisis y discusión de las medidas asociadas al cumplimiento de la Resolución 60 del 2011 de la CGR también en la preparación del consejo de dirección, trabajadores e imprescindibles en las tareas de la defensa y el plan de mejoras propuesto en la primera etapa de consultoría del MINTUR.

La realización de la guardia operativa ha involucrado a los cuadros y dirigentes de la instalación no solo en la dirección del Complejo en horario nocturno, sino en acciones de control y prevención, pero la presencia de los trabajadores es imprescindible para el cuidado de los recursos. Se evidencia el control sistemático del sistema de seguridad garantizando el bienestar de los clientes. Para dar cumplimiento al Lineamiento No. 12.

3.6. Evaluación sobre la pertinencia de la investigación en la primera etapa de la Consultoría Económica del MINTUR.

Pertinencia de la Investigación.

El 87% de los resultados del diagnóstico al aplicar la metodología poseen propuestas de soluciones viables sin costo.

El 35% de los resultados son soluciones que dependen de órganos decisores a otros niveles.

El 94% de los problemas pertenecen a los procesos básicos.

El 82% de las propuestas para la búsqueda soluciones pertenecen a los procesos de apoyo.

El 75% de los resultados son soluciones pertenecientes a los procesos estratégicos.

El 100% de los entrevistados consideran de gran utilidad la consultoría.

El 90 % de directivos y especialistas poseen motivación por la realización de la consultoría.

Tabla 3.1: Variable 1. Pertinencia de la investigación.

VARIABLE 1	PERTINENCIA DE LA INVESTIGACION	%
% SOLUCIONES PROPUESTAS		87%
% SOLUCIONES PROCESOS BASICOS		94%
% SOLUCIONES PROCESOS DE APOYO		82%
% SOLUCIONES PROCESOS ESTRATEGICOS		75%
%GRADO SATISFACCION DE DIRECTIVOS DEL COMPLEJO CON LOS APORTES BRINDADOS CON EL TRABAJO		90%
%GRADO SATISFACCION MINTUR		98%
% UTILIDAD DE LOS INDICADORES		100%
% GRADO DE MOTIVACION		90%
% DE CONSULTORIA Y ASESORIA EC.		100%

Fuente: Elaboración Propia

3.7. 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, como se muestra en las tablas siguientes:

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 en la **Tabla 3.2**

Tabla 3.2: Selección de expertos.

Selección de expertos.



RANKING DE EXPERTOS

No.	Nombres	Grado	Ranking
1	Otmaral Ferrer Llovet	Máster en Gestión Turística	2
2	Deborah González Valladares	Máster en Gestión Turística	3
3	Raúl Palmero Berberena	Máster en Gestión Turística	6
4	Rasiel Tovar Rodríguez	Máster Dirección	1
5	Idania Sanchez Morgado	Máster en Contabilidad	5
6	Nereida Sebasco Aramendia	Máster en Gestión Turística	4
7	Ana María García Remes	Máster en Dirección	8
8	Jorge Landaburo Niebla	Máster en Gestión Turística	7
Cantidad de expertos a seleccionar			7

Fuente: Frías Jiménez et al (2008).

Para facilitar la toma 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 Ñ** la guía metodológica utilizada, apoyándose de esta forma en los conocimientos adquiridos y la experiencia laboral que posee de esta actividad de servicio

La autora se auxilió además de la etapa de observación desarrollada durante toda la investigación para Otro aspecto que forma parte de la guía metodológica son los indicadores de consumo de materiales, como se puede observar en el **Anexo O**. Esto facilita el control y la contabilización de los gastos incurridos por el consumo de estos recursos, para entonces tener mayor exactitud para confeccionar el diagnóstico y definir las causas de las pérdidas sin dejar ninguna brecha.

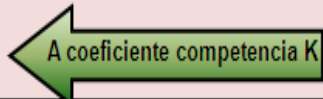
Una vez terminado el análisis de las diferentes herramientas investigativas aplicadas, se utiliza dicha información para completar el diagnóstico, como medio de organizar y representar las diferentes teorías sobre las causas reales y potenciales de un suceso o problema. Además fue idóneo para motivar 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.

Tabla 3.3 Características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere

<div style="background-color: #92d050; padding: 5px; border: 1px solid black;"> A coeficiente de </div> <div style="background-color: #92d050; padding: 5px; border: 1px solid black;"> Lista de expertos </div>		COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTOS															
		COEFICIENTE DE CONOCIMIENTOS (Kc)															
		EXPERTOS															
PREGUNTAS	PRIORIDAD (W)	1		2		3		4		5		6		7		8	
		DADO	CALCULADO	DADO	CALCULADO	DADO	CALCULADO	DADO	CALCULADO	DADO	CALCULADO	DADO	CALCULADO	DADO	CALCULADO	DADO	CALCULADO
Conocimiento	0.1810	7	0.1267	8	0.1448	7	0.1267	8	0.1448	7	0.1267	8	0.1448	6	0.1086	7	0.1267
Competitividad	0.0860	7	0.0602	8	0.0688	6	0.0516	8	0.0688	8	0.0688	8	0.0688	5	0.0430	8	0.0688
Disposición	0.0540	9	0.0486	8	0.0432	8	0.0432	8	0.0432	8	0.0432	7	0.0378	7	0.0378	8	0.0432
Creatividad	0.1000	8	0.0800	8	0.0800	8	0.0800	7	0.0700	8	0.0800	8	0.0800	8	0.0800	7	0.0700
Profesionalidad	0.1130	8	0.0904	8	0.0904	7	0.0791	8	0.0904	9	0.1017	8	0.0904	8	0.0904	8	0.0904
Capacidad de análisis	0.1220	9	0.1098	8	0.0976	8	0.0976	8	0.0976	7	0.0854	8	0.0976	8	0.0976	8	0.0976
Experiencia	0.1450	8	0.1160	7	0.1015	5	0.0725	8	0.1160	9	0.1305	8	0.1160	6	0.0870	5	0.0725
Intuición	0.0540	8	0.0432	8	0.0432	7	0.0378	7	0.0378	8	0.0432	8	0.0432	8	0.0432	8	0.0432
Actualización	0.1270	8	0.1016	7	0.0889	8	0.1016	7	0.0889	6	0.0762	6	0.0762	6	0.0762	5	0.0635
Colectividad	0.0180	8	0.0144	8	0.0144	8	0.0144	8	0.1440	8	0.0144	7	0.0126	8	0.0144	8	0.0144
Total	1.0000	80		78		72		77		78		76		70		72	
Coeficiente Kc			0.7909		0.7728		0.7045		0.9015		0.7701		0.7674		0.6782		0.6903
Coeficiente Ka			0.9400		0.8800		0.8800		0.8400		0.8200		0.8600		0.6200		0.7800
NOMBRES DE LOS EXPERTOS			Otmara		Déborah		Palmero		Idania		Magaly		Nereida		Ana María		Jorge
Coeficiente K = 1/2 (Kc + Ka)			0.8655		0.8264		0.7923		0.8708		0.7951		0.8137		0.6491		0.7352
LUGAR (RANKING)			2		3		6		1		5		4		8		7
NIVEL DE COMPETENCIA			Alta		Alta		Media		Alta		Media		Alta		Media		Media
EXPERTO?			Experto		Experto		Revisar Km y ver nota		Experto		Revisar Km y ver nota		Experto		Revisar Km y ver nota		Revisar Km y ver nota
Km	0.7935																
MAS EXPERTOS A INCLUIR	0																
Si 0,8 menor K menor 1 = alta																	
Si 0,5 menor K menor 0,8 = media																	
Si 0 menor K menor 0,5 = baja																	
Nota: Se consideran expertos los que tienen K mayor o igual que 0,8, pero si no da la cantidad, entonces se calcula Km = Suma Ki/n y si da mayor o igual que 0,8, entonces se incluyen los que queden por debajo, por lo menos hasta 0,5																	

Fuente: Frías Jiménez et al (2008).

Tabla 3.4: Fuente de conocimiento

				COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (Ka)																														
				EXPERTOS																														
GRADO DE INFLUENCIA DE LOS CRITERIOS				1			2			3			4			5			6			7			8									
Indicadores	ALTO	MEDIO	BAJO	A	M	B	EVALUADO	A	M	B	EVALUADO	A	M	B	EVALUADO	A	M	B	EVALUADO	A	M	B	EVALUADO	A	M	B	EVALUADO	A	M	B	EVALUADO			
Estudios teóricos	0.27	0.21	0.13	x			0.27	x			0.21	x			0.21	x			0.21	x			0.21	x			0.13	x			0.21			
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	x			0.22	x			0.22	x			0.22	x			0.24	x			0.24	x			0.24	x			0.22			
Conocimientos de trabajos realizados en Cuba	0.14	0.10	0.06	x			0.14	x			0.10	x			0.14	x			0.14	x			0.10	x			0.14			x	0.06	x	0.10	
Conocimientos de trabajos realizados en el extranjero	0.08	0.06	0.04	x			0.08	x			0.08	x			0.06			x	0.04			x	0.04	x			0.08			x	0.04		x	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	x			0.09	x			0.09	x			0.07	x			0.07	x			0.09			x	0.05			x	0.05	x	0.07	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	x			0.14	x			0.18	x			0.18	x			0.14	x			0.14	x			0.14			x	0.10	x	0.14	
Total	1.00	0.80	0.50																															
Coeficiente Ka							0.94				0.88				0.88				0.84				0.82				0.86				0.62			0.78

Fuente: Frías Jiménez et al (2008).

Tabla 3.5: Coeficiente de concordancia de Kendall

COEFICIENTE DE CONCORDANCIA DE KENDALL														
No.	EXPERTOS	CARACTERÍSTICAS										ΣAi	Δ	Δ ²
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Otmara Ferrer Llovet	7	7	9	8	8	9	8	8	8	8	80	26.7	712.89
2	Deborah González Valladares	8	8	8	8	8	8	7	8	7	8	78	24.7	610.09
3	Raúl Palmero Berberena	7	6	8	8	7	8	5	7	8	8	72	18.7	349.69
4	Rasiel Tovar Rodriguez	8	8	8	7	8	8	8	7	7	8	77	23.7	561.69
5	Idania Sanchez Morgado	7	8	8	8	9	7	9	8	6	8	78	24.7	610.09
6	Nereida Sebasco Aramendia	8	8	7	8	8	8	8	8	6	7	76	22.7	515.29
7	No se aprobó	6	5	7	8	8	8	6	8	6	8			
8	Jorge Landaburo Niebla	7	8	8	7	8	8	5	8	5	8	72	18.7	349.69
		ΣΣ Ai										533	ΣΔ ²	3709.4
FÓRMULAS		VALORES CALCULADOS		CARACTERÍSTICAS										
				No.										
				1	Conocimiento									
				2	Competitividad									
				3	Disposición									
				4	Creatividad									
				5	Profesionalidad									
				6	Capacidad de análisis									
				7	Experiencia									
				8	Intuición									
				9	Actualización									
				10	Colectividad									
Términos		DATOS												
k- No. de características		10												
m- Número de expertos		7												
w- Coeficiente de concordancia														
Si $w \geq 0,5$: Hay concordancia; si no: No hay concordancia.														
Resultado		Hay concordancia en el criterio de los expertos												

Fuente: Frías Jiménez et al (2008).

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.

3.8. Elaboración del Plan de Mejora Continua para el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

Se adjunta el Plan de Mejora Continua para darle seguimiento a las deficiencias determinadas en el diagnóstico. El plan de mejora posee 23 medidas que dan solución a los diferentes problemas que se determinaron en los procesos básicos, de apoyo y estratégicos.

Este plan de mejora se confecciono de forma muy clara y bien definido quien cuando, como y donde debe darle seguimiento a estas medidas y si es necesario se le incorpora nuevas actividades por lo que constituye una importante herramienta para que paulatinamente se disminuyan las pérdidas hasta llegar a obtener una posición económica y lograr un mejoramiento de la gestión empresarial del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos como se muestra en la **tabla 3.6**

Tabla 3.6: PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA EL COMPLEJO HOTELERO ISLAUL

PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL COMPLEJO HOTELERO ISLAZUL CIENFUEGOS.						
What	Who	Where	When	Why	How ¿Cómo?	How Much
¿Qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Por qué?		¿Cuánto?
SERVICIOS HOTELEROS						
1) Revisar con la Casa Matriz los precios actuales y sus niveles de correspondencia con la calidad del servicio, teniendo en cuenta criterio de los clientes internos y externos que visitan el Complejo Islazul.	Director, Comercial del Complejo y Jefe Económico	Casa Matriz Islazul	Agosto del 2013	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 evaluar los precios actuales, 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.
2) Coordinar la venta de opcionales con alojamiento en el hotel, vendiendo a través de Viajes Cubanacán, Cubatur, GaviotaTur en Varadero, Pinar del Rio y otras provincial del país; así como fomentar las procedentes de la Habana y el mercado extranjero, específicamente el Canadiense.	Director y Comercial del Complejo.	Complejo Islazul Cienfuegos	Junio de 2013	Por el bajo nivel ocupacional y la descomercialización que presenta actualmente este complejo.	Gestionar las ventas a través de Viajes Cubanacán, Cubatur, GaviotaTur en Varadero, Pinar del Rio y otras provincial del país; así como fomentar las procedentes de la Habana y el mercado extranjero, específicamente el Canadiense.	S/C
3) Incrementar la variedad de otros servicios, que generen ingresos y satisfacción al cliente.	Dirección del Complejo.	Complejo Islazul Cienfuegos	2013	Mejora la satisfacción del cliente.	Revisar nuevas ofertas de servicios en el complejo.	S/C

4) Mejorar la calidad de la comida, el sabor de los platos ofertados y la eficiencia en el servicio.	Maitre y la Dirección del Complejo.	Dirección del Complejo	2013	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, la calidad de los alimentos y eficiencia en el servicio.	S/C
5) Incentivar y promocionar ofertas especiales para la piscina de los hoteles: Punta la Cueva y Pasacaballo y la explotación de las salas fiestas para incrementar las ventas en efectivo.	Jefe Comercial del Complejo	Hotel Psacaballo y Hotel Punta la Cueva	Junio de 2013	Porque existen pocas opciones recreativas, poco aprovechamiento de los espacios de las instalaciones turísticas como el área de piscina y las salas fiestas lo que incide en los resultados económicos.	Promocionar a través de las agencias de viajes, correos, impresión gráfica, visitas a escuelas y empresas de la provincia y de otros polos, con estudiantes, trabajadores extranjeros y los hostales no estatales.	\$ 500,00 CUC
6) Atender a la higiene del Complejo en general.	Consejo de Dirección	Complejo Islazul Cienfuegos	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 frente de los procesos claves resultados.	S/C

COMERCIALIZACIÓN

1) Revisar el expediente de categorización de la instalación como Complejo Hotelero ISLAZUL	Dirección	Complejo Hotelero	julio del 2013	Necesidad de adecuarse a una categoría de servicio según la norma cubana 127	El complejo hotelero lo solicita y la Casa Matriz lleva a cabo las gestiones del proceso.	Nivel de gestión, no implica gastos.
2) Desarrollar una campaña promocional para ampliar el mercado receptivo, dar a conocer el producto Islazul Cienfuegos, fidelizar a los clientes y aumentar el trabajo de comercialización del buro de venta de Islazul.	Equipo de dirección y área comercial.	Dirección del complejo hotelero.	Desde mayo hasta diciembre del 2013	Porque no hay tendencia a repetir, no existe cupo de clientes, dependencia de eventos desarrollados por empresas y desvíos de otros hoteles. El producto Islazul no se vende en el mercado extranjero.	El área comercial de la empresa debe revisar los resultados del presente trabajo, organizar la campaña y proponer su ejecución, vender el producto en el mercado internacional, además de correos e impresión gráfica.	\$ 500.00 CUC

3) Incorporar a los circuitos, la modalidad de transfer marítimo.	Dirección del Complejo.	Hotel Psacaballo	2013	Para incrementar los turistas días y añadir un nuevo valor al servicio.	Cordinar con los receptivos y la Marina Marlin.	S/C
4) Poner en explotación los atractivo del Hotel Pasacaballo la bahía y la cercanía de la Fortaleza del Castillo de Jagua.	Dirección del Complejo.	Hotel Psacaballo	2013	Incentivar el alojamiento y atractivo turístico con una mayor oferta para aumentar el disfrute de los turistas y la promoción de este producto.	Incorporando las excursiones por la bahía y visitas a la Fortaleza del Castillo de Jagua.	
5) Introducir elementos de animación o ambientación acorde a la ubicación del Complejo Hotelero ISLAZUL.	Dirección del Complejo Hotelero	Complejo Hotelero ISLAZUL	2013	La mayoría de los clientes consideran que no hay recreación suficiente ni variada y que no se explota el atractivo turístico que poseen estas instalaciones.	Procesar los contratos con el centro de la música y artes escenicas para negociar precios. Contratar animadores. Efectuar excursiones dirigidas por los mismos animadores de la instalacion, dándole uso al entorno, dirigidas a los huéspedes como también a los no hospedados.	\$ 200.00 CUC
5) Personalizar los insumos con la imagen de ISLAZUL	Dirección del Complejo.	Casa Matriz	2013	Para fortalecer 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
6) Aprovechar los espacios de la infraestructura hotelera del complejo, como son el restaurante especializado, bares, salas fiestas y ranchón del Hotel Pasacaballo.	Dirección del Complejo.	Complejo Hotelero ISLAZUL	2013	Para incrementar los niveles de ingresos y obtener mayor explotación de este producto turístico.	Desarrollar almuerzos, cenas, eventos estatales y particulares.	Gestión Empresarial.

SERVICIOS TÉCNICOS

1) Realizar la revisión técnica de los equipos que se encuentran en explotación para su mantenimiento, reparación o sustitución. Proponer baja de los que se encuentran depreciando sin ningún tipo de explotación.	Dirección del Complejo.	Complejo Hotelero Islazul	2012-2013	Los equipos tienen varios años de explotación y poseen algunas dificultades técnicas.	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.
2) Pactar nuevos precios en MN que disminuyan los ya existentes de los servicios contratados para mantenimiento de equipos, de jardines y sustitución de plantas.	Jefe de Servicios Técnicos, Jurídico y Jefe Económico	Complejo Hotelero Islazul	2013	Porque el servicio está contratado con Comunales ya que Emprestur que es del organismo tiene precios muy altos.	Revisar de conjunto con Emprestur los contratos concertando nuevas opciones referente a los precios con Emprestur.	S/C. Es un problema de gestión empresarial
3) Instrumentar los planes de ahorro de portadores energéticos existentes para garantizar la disminución de gastos por este concepto.	Jefe de Servicios Técnicos y Jefe Económico.	Complejo Hotelero Islazul	Mayo de 2013	Porque están elevados los gastos por concepto de portadores energéticos, lo que constituye una de las pérdidas.	Chequear sistemáticamente el resultado de la implementación del plan de ahorro.	S/C
4) Recuperación de siete habitaciones fuera de orden en Hotel Punta la Cueva y mantener las ciento ochenta y ocho en Hotel Pasacaballo listas para su explotación.	Dirección del complejo	Complejo Hotelero Islazul	2013	Por la afectación que constituye la no explotación del total de capacidad habitacional para asimilar cualquier tipo de evento o alojamiento de grupos de clientes.	Efectuar levantamiento de la afectación de estos inmuebles y solicitar su solución lo antes posible a la inmobiliaria o Emprestur u otra entidad competente.	Definir costo de la reparación o valores de la inversión, según la magnitud del deterioro.

CAPITAL HUMANO						
1) Revisar los programas de capacitación de los trabajadores y su carga de trabajo.	Dirección del Complejo y Recursos humanos	Dirección del Complejo	2013	Por existir 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. Hacer etapas de observación en las distintas áreas donde se desarrollan los procesos básicos en días de operativo de los administrativos y el especialista de calidad.	S/C
CONTABLE - FINANCIERA						
1) Disminuir el gasto de arrendamiento en un 20%	Jefe Económico, Director del Complejo y Jurídico	Inmobiliaria	Junio a Septiembre de 2013	Porque una de las causas de las pérdidas son los excesivos pagos por concepto de arrendamiento a la Inmobiliaria.	Pactar con la Inmobiliaria, involucrando al MINTUR la reducción de estos pagos.	S/C Depende de la Gestión Empresarial.
2) Disminuir los gastos por concepto de depreciación de Activos Fijos Tangibles.	Jefe Económico y Director del Complejo	Diferentes instalaciones del complejo	Mayo de 2013	Porque representa una de las causas de las pérdidas por el exceso de Activos Fijos Tangibles con poca explotación y depreciando.	Efectuar propuesta de baja de aquellos que han llegado al final de su vida útil. Redistribuir los que estén inmovilizados o venderlos de acuerdo a lo legalmente establecido.	S/C Depende de la Gestión Empresarial.
3) Elevar las compras a las formas productivas y disminuir el costo de la mercancía.	Jefe de Compra, Jurídico y Jefe Económico	Todas las instalaciones del Complejo Islazul	Mayo de 2013	Porque el costo de la mercancía y su alto componente en CUP tienen participación fundamental en la causa de las pérdidas	Potenciar la contratación con las formas productivas.	S/C Depende de la Gestión Empresarial.
4) Dar seguimiento al plan de mejora continua y a la aplicación de la metodología propuesta por la consultoría para determinación de las causas de las pérdidas.	Consejo de dirección	Todas las instalaciones del Complejo Islazul	junio - diciembre de 2013	Porque este plan recoge todos los aspectos evaluados a través de la metodología.	Dar continuidad al trabajo realizado como 1ra. Etapa de la consultoría.	S/C Depende de la Gestión Empresarial.
5) Gestionar la venta con Coplex	Director del Complejo, Jefe de compra, Jurídico y jefe económico	Todas las instalaciones del Complejo Islazul	Junio de 2013	Porque hay un alto nivel de inventario y ociosos.	Hacer más efectivo el nivel de gestión empresarial.	S/C Depende de la Gestión Empresarial.

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:

1. Sirviendo de base conceptual para el estudio, se elaboró un marco teórico referencial acerca del estado del arte, la importancia de la consultoría como un proceso proactivo con los trabajadores para la solución de problemas empresariales y la ciencia en relación con la gestión empresarial.
2. La actualización del diagnóstico del Complejo Islazul Cienfuegos; la calidad de los servicios, la satisfacción del cliente externo como clave para lograr la sostenibilidad del negocio, teniendo en cuenta también el criterio del cliente interno, lo que arrojó como resultado las principales problemáticas y causas que les afectan en su desempeño.
3. Partiendo de la aplicación de diferentes herramientas investigativas y con la aplicación de la metodología de la consultoría del MINTUR se determinaron deficiencias en cada uno de los indicadores básicos, de apoyo, y estratégicos, y así fue validada por los expertos considerando que es de utilidad y constituye un paso de avance para el MINTUR para ayudar a las entidades a obtener las utilidades necesarias para en un futuro ser eficientes.
4. Se evidencia que la empresa aún posee reservas que deben ser explotadas y que incurren en gastos innecesarios, además se adquieren recursos que no poseen la calidad que se requiere, para la prestación de servicios hoteleros de excelencia.
5. En el área de alimentos y bebidas una de las causas que afectan la prestación del servicio, es que la calidad de los productos que se ofertan no cumplen con los estándares establecidos aunque la categoría de las instalaciones de este complejo son 2*.
6. Se evalúa la utilidad de la metodología para analizar diferentes indicadores que ayudan a determinar las causas de las pérdidas, accionar para dar solución a las deficiencias señaladas en esta 1ra. etapa de la consultoría, las condiciones que se deben crear para la total eliminación de las pérdidas y poder adquirir una posición económica, financiera y competitiva en el destino Cienfuegos.
7. Por todos los análisis realizados en el desarrollo de la investigación se puede llegar a la conclusión que la gestión empresarial del Complejo se evalúa de regular

RECOMENDACIONES

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

1. 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 para poder dar cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del PCC. El objetivo fundamental de la actividad turística que es el lineamiento 255 y 257.
2. Divulgar y aplicar el plan de mejora continua propuesto como resultado de la evaluación en la 1ra. Etapa de la consultoría.
3. Planificar y desarrollar acciones de capacitación sobre materias económicas, legislativas y de calidad.
4. 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.
5. Rediseñar los procedimientos de trabajos acorde a las unidades organizativas.
6. 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.
7. Con la participación del personal perteneciente a los diferentes procesos básicos, de apoyo y de crecimiento de las distintas áreas y funciones enfatizar en las causas de las pérdidas, determinadas después de desarrollar el diagnóstico en la 1ra. Etapa de la consultoría en el Complejo Hotelero Islazul.
8. Generalizar la metodología aplicada como instrumento fundamental en el desarrollo de este trabajo investigativo, al resto de las entidades que se encuentran con pérdida, por la utilidad de la misma, que ha quedado evidenciada y que con el tiempo tendrá un valor superior.
9. Aplicar el plan de mejora continua que se presenta en el capítulo III de esta investigación con un riguroso chequeo sistemático.

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 Pinilla, 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](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/cqdefi](http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cqdefi).
- 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: BoixareuMarcombo, 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.
- Altes Castillo, C .(2007). Marketing de ciudad y turismo, España: síntesis.
- Álvarez de Zayas, C.D., 2004. Cuba. Available at: <http://www.snap.cu/documentos/7%Reorganizacion.pdf> [Accedido Enero 12, 2009].
- Anguino Cazes, R. (2007). El marketing urbano como herramienta de apoyo en la gestión de los centros históricos [PDF]., México. Available at: <http://148.206.107.10/bibliotecadigital/estadistica.38.pdf> [Accedido Marzo 1, 2010].
- Arias García, F. (1998). Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, México: Trillas.
- Arjona, M., (1998). Patrimonio cultural e identidad Tercera., La Habana/Cuba: Letras Cubanas.
- Artal Castells, M. (2004). El vendedor profesional Pirámide., Madrid. Available at: <zotero://attachment/15/> [Accedido Noviembre 19, 2010].
- Artola Pimentel, M. L. (2002). Modelo de Evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros en Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad Habana/Cuba: ISPJAE.
- Ascanio Aguilera, a. & Pereyra perales, J. (2004). Turismo y desarrollo de la comunidad: un primer paso para rescatar la identidad cultural. Revista Pasos, 2(2).
- Ashworth Ezanghi, G., (2000). "Tourism policy and planning for a quality urban environment: the case of heritage tourism". En Tourism and the environment-regional economic and policy issues., Países bajos: H.Briassoulis.

Barreriro Pousa, L. A. (2002). Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista en Cuba. Available at: <http://www.uh.cu/centros/tesis/barreiro-tesis.pdf/2002>. [Accedido Marzo 3, 2010].

Becerra, F. (2000). Valoración de los Recursos Turísticos con un enfoque territorial. El caso de Cienfuegos.

Berg Van den, L. & KLINK, H. (2000). Planificación estratégica y marketing urbano. Revista BBV. Servicios de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, 5, 39-56.

Castells Guillén, M., 2005. Reestructuración económica, revolución tecnológica y nueva organización del territorio. Metrópolis, Territorio y Crisis, Madrid. España.

Castro Pereira, P. (2002). La interpretación del patrimonio: propuesta de un itinerario guiado en el centro histórico de la Habana. Tesis Doctoral. La Habana. Universidad de La Habana.

C de A, (2003). Expediente preparado por la oficina de monumentos y sitios históricos de la dirección provincial de cultura. Cienfuegos/Cuba. Available at: [accedido julio 23, 2010].

C de A (2010^a). Plan general de ordenamiento urbano de Cienfuegos 2007-2015.

C de A, (2010^b). Plan maestro del centro histórico de Cienfuegos 2007-2015.

C de A (2009). Proyecto gestión integral del patrimonio cultural. Oficina del conservador de la Habana Vieja, oei.

Cornide Rosales, bO. & v Weffort F. (2000). Sin comercio no hay ciudad. Available at: <http://www.redcame.org.ar/news.php?id=430> [accedido marzo 17, 2010].

Cuetara Sánchez, I. (2000). modelo de evaluación de empresas de transporte turístico. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Ciudad habana/cuba: universidad de la habana.

Chepe Rodríguez, T., (2006). Cienfuegos: Las azones de su ajiaco. Tesis en opción al título de Máster. La Habana/cuba: CETUR. Universidad de La Habana. Inédito.

Echarri Cárdenas, M. & Salina Sosa, E. (2005). Turismo de patrimonio y desarrollo sostenible: el caso del centro histórico de la habana. Revista pasos, 3(1), 18.

Elizagarate Reveté, V. (2003). Marketing de ciudades, España. Pirámide.

_____ (2008). Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en mundo global, España. Esic.

Espinosa Fernández, G. (2003). Diseño de la estrategia general de desarrollo hasta el 2003 de la subregión turística de Cienfuegos. Tesis en opción a grado de Máster en administración de negocios. Cienfuegos: Carlos Rafael Rodríguez.

- Esteban Talaya, A. (2005). Principios del marketing turístico, España. Esic.
- Ezagui Florez, C. (2008). Los principios del turismo moderno, Venezuela. Planeta Venezolana s.a.
- Eizaguirre Zarza, R. & Laka Mugarba, O. (2006). VII encuentro de profesores universitarios dpe marketing.
- Facci Lewison, C. (2007). Gerenciamiento de la fuerza de ventas, Argentina: Ugerman.
- Friedmann Reinhard, C. (2002). marketing urbano. Available at: www.revistacontactar.com.ar/marketing_urbano_nro_3.htm [accedido diciembre 6, 2009].
- García Huerta, R. & Cuetara Sánchez, I. (1996). Métodos para la toma de decisiones en la gestión empresarial.
- González González, A.(2000). Modelo para la gestión de la calidad aplicada en empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. La Habana. ISPJAE.
- Guerrero Pérez, M. (2006). Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas [pdf]. Available at: <http://www.eumed.net/tesis/2006/dhh/index.htm> [accedido enero 14, 2010].
- Guillermo D´andrea, P.D., (2001-2004). Estrategia del comercio detallista en ciudades patrimoniales/caso de estudio y estrategias de marketing en latinoamérica [pdf]. Available at: <http://www.futurelx.com/comercio/documentos/comercio2.pdf>. [accedido febrero 19, 2010].
- Haider Prahalad, P. (2006). Ciudades del mañana, España: Serbal.
- Hernández Sampieri, R. (1991). Metodología de la investigación MC Graw - Hill Interamericana de México, s.a.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado & Baptista L. (2008). Metodología de la investigación 4º ed., México: MC Graw - Hill interamericana de México, s.a.
- Kotler, P. (2004). Dirección de marketing, Prentice hall.
- Lara Nogueira, F., (2001). El turismo como motor de desarrollo económico en ciudades patrimonio de la humanidad. revista pasos, 2(2), 18-20.
- Maier, G. & Wildberger, I. (2008). 2º congreso mundial de marketing de ciudades. Available at: <http://www.marketingciudades.com.ar> [accedido enero 12, 2010].
- Martín Brito, L. (2006). El desarrollo urbano de Cienfuegos en el siglo XIX Mecenás., Cienfuegos.

Martínez Ojeda, A. (2000). administración y planeación estratégica del comercio detallista [pdf]. available at: <http://www.futurelx.com/comercio/documentos/comercio2.pdf> [accedido febrero 19, 2010].

Millán Cuétara, I.(2009). El centro histórico/caso Cienfuegos. Revista correo de la UNESCO, (2), 76.

Molinillo Pardo, S. (2001). experiencias internacionales en revitalización de centros urbanos, distribución y consumo. revista pasos, (57), 31-45.

Muñiz González, N. (2008). 2º congreso mundial de marketing de ciudades- rosario-argentina 2008. Conferencia: marketing de ciudades, tendencias mundiales y nuevos modelos de posicionamiento internacional. Available at: <http://www.marketingciudades.com.ar/> [accedido enero 12, 2010].

Muñiz Gonzáles, R.(2008). Marketing en el siglo XXI primera., España: Centro de estudios financieros.

Negrin Sosa, E .(2003). El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros universidad de matanzas. Tesis Doctoral. Matanzas. Camilo Cienfuegos.

Neumann, m. & Mulder, D. (2008). La imagen y la ciudad. Ciudad y territorio. Estudios territoriales III. available at: [accedido noviembre 21, 2010].

Noisette & Vallerugo, 2006. Marketing de ciudades tercera., España: Pirámide.

Nogueira Rivera, D. & Negrón Sosa, E. (2002). Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión. revista ciencias empresariales, (12). Facultad de contabilidad y administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia. México.

Pancorbo Sandoval, J. (1999). Desarrollo de indicadores urbanos en la gestión de marketing de ciudad. Tesis doctoral. España. Universidad de León.

ANEXOS

Anexo C: Estado de Resultado Acumulado Diciembre 2011 del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

Indicadores	REAL			PRESUPUESTO			AÑO ANTERIOR													
	Divisa	%Ing	M.Nac	TOTAL	%Ing	%	M.Nac	%	TOTAL	%Ing	%	Divisa	%Ing	%	M.Nac	%	TOTAL	%Ing	%	
	Hotels Islazul																			
Interhotel 2000 - Estado de Resultados																				
Instalación: Todas																				
Período: Acumulado Diciembre / 2011																				
Tipo de Administración: Todas																				
INGRESOS TOTALES	1,505,238.66	100.0	1,499,204.28	3,004,442.94	100.0	79.2	512,500.00	292.5	2,412,900.00	100.0	124.5	1,614,101.49	100.0	93.2	534,865.40	280.2	2,148,966.89	100.0	139.8	
VENTAS NETAS	1,491,178.59	99.0	423,149.04	1,914,327.63	63.7		1,885,200.00	99.2	79.0	375,900.00	112.5		1,598,404.21	99.0	93.2	391,054.69	108.2	1,989,458.90	92.5	96.2
Alojamiento	492,266.64	32.7	242,196.99	734,463.63	24.4		554,300.00	29.1	88.8	259,700.00	93.2		524,770.14	32.5	93.8	258,430.17	93.7	783,200.31	36.4	93.7
Alojamiento	492,357.64	32.7	242,196.99	734,554.63	24.4		554,300.00	29.1	88.8	259,700.00	93.2		525,005.39	32.5	93.7	258,430.17	93.7	783,435.56	36.4	93.7
Devoluc y Rebajas	-91.00			-91.00									-235.25	38.6			-235.25	38.6		
Gastronomia	974,179.95	64.7	173,764.05	1,147,944.00	38.2		1,291,400.00	67.9	75.4	116,200.00	149.5		1,040,758.27	64.4	93.6	117,957.52	147.3	1,158,715.79	53.9	99.0
Ligera																				
Restaurant	974,179.95	64.7	173,764.05	1,147,944.00	38.2		1,291,400.00	67.9	75.4	116,200.00	149.5		1,040,758.27	64.4	93.6	117,957.52	147.3	1,158,715.79	53.9	99.0
Centros Nocturnos	16,910.50	1.1	127.00	17,037.50	0.5		37,800.00	1.9	44.7				30,193.55	1.8	56.0	1,652.00	7.6	31,845.55	1.4	53.5
Tiendas Minoristas																				
Transporte																				
Omnibus																				
Taxis																				
Renta																				
Recreacion	1,862.50	0.1		1,862.50	0.0		1,700.00	0.0	109.5				1,663.25	0.1	111.9			1,663.25	0.0	111.9
Nautica																				
Otros Serv Turísticos	5,959.00	0.3	7,061.00	13,020.00	0.4								1,019.00	0.0	584.7	13,015.00	54.2	14,034.00	0.6	92.7
OTRAS PARTIDAS INGRESOS	14,002.83	0.9	1,076,055.24	1,090,058.07	36.2		15,200.00	0.7	92.1	136,600.00	787.7		15,450.02	0.9	90.6	143,129.00	751.8	158,579.02	7.3	687.3
De ellas: Mixtas																				
INGRESOS A. ANTERIORES	57.24	0.0		57.24	0.0								247.26	0.0	23.1	681.71		928.97	0.0	6.1
COSTOS Y GASTOS TOTALES	1,293,992.23	85.9	2,617,157.24	3,911,149.47	130.1		1,471,399.00	77.4	87.9	2,126,120.00	123.0		1,233,391.93	76.4	104.9	3,076,946.30	85.0	4,310,338.23	200.5	90.7
COSTO MERC.Y SERV. VEND	453,357.88	30.1	110,648.80	564,006.68	18.7		556,300.00	29.2	81.4	79,200.00	139.7		476,346.44	29.5	95.1	84,847.03	130.4	561,193.47	26.1	100.5
Gastronomia	450,095.43	29.9	110,414.39	560,509.82	18.6		548,300.00	28.8	82.0	79,200.00	139.4		467,525.00	28.9	96.2	84,566.35	130.5	552,091.35	25.6	101.5
Alimentos																				
Bebidas																				
Centros Nocturnos	3,262.45	0.2	234.41	3,496.86	0.1		8,000.00	0.4	40.7				8,821.44	0.5	36.9	280.68	83.5	9,102.12	0.4	38.4
Tiendas Minoristas																				
Transporte																				
Nautica																				
Otros Costos																				
GASTOS MAT.PRIMAS Y MAT	122,845.80	8.1	63,461.60	186,307.40	6.2		107,100.00	5.6	114.7	37,900.00	167.4		108,236.49	6.7	113.4	41,796.56	151.8	150,033.05	6.9	124.1
Partes Piezas y Agreg	2,910.44	0.1	484.87	3,395.31	0.1		4,200.00	0.2	69.2	1,300.00	37.2		4,308.20	0.2	67.5	1,368.00	35.4	5,676.20	0.2	59.8
Materiales de Mto	27,395.08	1.8	11,111.68	38,506.76	1.2		22,500.00	1.1	121.7	8,200.00	135.5		30,700.00	1.2	125.4	21,752.47	1.3	30,259.51	1.4	127.2
Utensilios y Herram.	16,238.56	1.0	13,229.81	29,468.37	0.9		17,000.00	0.8	95.5	6,300.00	209.9		23,300.00	0.9	126.4	16,938.01	1.0	23,372.82	1.0	126.0
Otros Materiales	76,301.72	5.0	38,635.24	114,936.96	3.8		63,400.00	3.3	120.3	22,100.00	174.8		65,237.81	4.0	116.9	25,486.71	151.5	90,724.52	4.2	126.6
De ello: Mat. Oficina	9,445.08	0.6	7,687.87	17,132.95	0.5		10,600.00	0.5	89.1	10,600.00	72.5		11,548.40	0.7	81.7	12,932.89	59.4	24,481.29	1.1	69.9
Desechables	3,164.95	0.2	546.79	3,711.74	0.1		4,200.00	0.2	75.3	1,300.00	42.0		4,328.24	0.2	73.1	1,232.27	44.3	5,560.51	0.2	66.7
Limpieza	7,743.59	0.5	2,005.07	9,748.66	0.3		10,600.00	0.5	73.0	3,700.00	54.1		10,454.55	0.6	74.0	3,966.78	51.8	14,321.33	0.6	68.0
Lenceria	17,375.68	1.1	21,349.21	38,724.89	1.2		2,200.00	0.1	789.8	600.00	***		4,644.26	0.2	374.1	3,697.72	***	6,013.98	0.2	643.9
Bolsa Plast	1,701.86	0.1	2,705.92	4,407.78	0.1		2,900.00	0.1	58.6	400.00	676.4		3,300.00	0.1	133.5	2,853.35	0.1	3,249.52	0.1	135.6
Envases																				
Otros	36,870.56	2.4	4,340.38	41,210.94	1.3		32,900.00	1.7	112.0	5,500.00	78.9		31,409.01	1.9	117.3	5,688.88	76.2	37,097.89	1.7	111.0

Faltan partidas de gasto Luz, fuerza y agua y bomb (gasolina y Diesel) Gas 1324.48

Emisión: 19/02/2012
 Hora: 13:51:11
 Pág: 1

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL COMPLEJO ISLAZUL CIENFUEGOS
 POR LA METODOLOGÍA DE CONSULTORÍA ECONÓMICA DEL MINTUR



Forejes Islazul
 Interhotel 2000 - Estado de Resultados
 Instalación: Todas
 Período: Acumulado Diciembre / 2011
 Tipo de Administración: Todas

Emission: 19/02/2013
 Hora: 13:51:1
 Pág: 2

Indicadores	REAL				PRESUPUESTO				AÑO ANTERIOR																	
	Divisa	%Ing	M.Nac	TOTAL %Ing	Divisa	%Ing	%	M.Nac	%	TOTAL %Ing	%	Divisa	%Ing	%	M.Nac	%	TOTAL %Ing	%								
Otros Combustibles	53.03	0.0	5.49	58.52	0.0							46.17	0.0	114.8	8.51	64.5	54.68	0.0	107.0							
Lubricantes	226.77	0.0	28.62	255.39	0.0	2,500.00	0.1	9.0		2,500.00	0.1	10.2	328.48	0.0	69.0	42.17	67.8	370.65	0.0	68.9						
Electricidad	294,294.71	19.5		294,294.71	9.7	322,800.00	16.9	91.1		322,800.00	13.3	91.1	156,945.88	9.7	187.5	48.99		156,994.87	7.3	187.4						
Agua y Alcantarillado	29,390.64	1.9	4,474.91	33,865.55	1.1	52,200.00	2.7	56.3		2,700.00	165.7		54,900.00	2.2	61.6	17,133.02	1.0	171.5	20,584.21	21.7	37,717.23	1.7	89.7			
SALARIOS, IMPUEST./SEGUR.			1,466,449.64	1,466,449.64	48.8				1,188,000.00	123.4	1,188,000.00	49.2	123.4				1,801,887.47	81.3	1,801,887.47	83.8	81.3					
Salario			1,036,310.31	1,036,310.31	34.4				854,800.00	121.2	854,800.00	35.4	121.2				1,287,205.02	80.5	1,287,205.02	59.8	80.5					
Impuestos s/ Nomina			258,924.05	258,924.05	8.6				213,600.00	121.2	213,600.00	8.8	121.2				321,455.48	80.5	321,455.48	14.9	80.5					
Seguridad Social			171,215.28	171,215.28	5.6				119,600.00	143.1	119,600.00	4.9	143.1				193,226.97	88.6	193,226.97	8.9	88.6					
HONORARIO BASICO																										
HONORARIO INCENTIVO																										
SEGUROS	13,106.34	0.8		13,106.34	0.4	14,948.00	0.7	87.6			14,948.00	0.6	87.6	14,398.74	0.8	91.0			14,398.74	0.6	91.0					
DEPREC Y AMORTIZACION			205,512.22	205,512.22	6.8				193,400.00	106.2	193,400.00	8.0	106.2				201,505.99	101.9	201,505.99	9.3	101.9					
INTERESES	7,969.88	0.5	30.77	8,000.65	0.2	6,654.00	0.3	119.7			6,654.00	0.2	120.2	34,463.05	2.1	23.1			12,07,254.9	1.6	23.2					
GASTOS A. ANTERIORES	4,735.18	0.3	2,182.29	6,917.47	0.2									371.20	0.0	***			4,152.55	52.5	4,523.75	0.2	152.9			
OTROS GASTOS	301,405.40	20.0	763,998.90	1,065,404.30	35.4	327,497.00	17.2	92.0		624,920.00	122.2		952,417.00	39.4	111.8			362,386.46	22.4	83.1	922,034.01	82.8	1,284,420.47	59.7	82.9	
Promocion y Publicidad	502.31	0.0	1.22	503.53	0.0																					
Mat. Prom y Pub																										
Serv. Prom y Pub																										
Gastos de Alimentos	28,681.10	1.9	5,556.45	34,237.55	1.1	29,400.00	1.5	97.5		13,400.00	41.4		42,800.00	1.7	79.9	29,298.34	1.8	97.8	11,398.29	48.7	40,696.63	1.8	84.1			
Gastos Ropa y Calzado																										
Compensación f0 CUC	23,740.00	1.5		23,740.00	0.7	20,500.00	1.0	115.8			20,500.00	0.8	115.8	26,710.00	1.6	88.8					26,710.00	1.2	88.8			
Gatos Dieta, Alb. y Pas	1,442.00	0.0	1,308.50	2,750.50	0.0	1,200.00	0.0	120.1		1,500.00	87.2		2,700.00	0.1	101.8	2,089.00	0.1	69.0	1,781.00	73.4	3,870.00	0.1	71.0			
Gastos Transporte Obrer	35,356.39	2.3	41,992.70	77,349.09	2.5	34,800.00	1.8	101.5		54,800.00	76.6		89,600.00	3.7	86.3	25,864.74	1.6	136.6	85,806.81	48.9	111,671.55	5.1	69.2			
Capacit. y Adiestram			3,375.06	3,375.06	0.1	300.00	0.0			4,900.00	68.8		5,200.00	0.2	64.9				16,468.50	20.4	16,468.50	0.7	20.4			
Estimulacion Divisa																										
Comision Bancaria	1,004.89	0.0	1,973.22	2,978.11	0.0	2,400.00	0.1	41.8		2,400.00	82.2		4,800.00	0.1	62.0	2,661.93	0.1	37.7	2,437.35	80.9	5,098.28	0.2	58.4			
Variacion Tasa Cambio	483.89	0.0		483.89	0.0	400.00	0.0	120.9					400.00	0.0	120.9	260.16	0.0	185.9			260.16	0.0	185.9			
Comision Tarj. Credito	7,056.23	0.4	1.91	7,058.14	0.2	6,900.00	0.3	102.2					6,900.00	0.2	102.2	6,577.22	0.4	107.2			6,577.22	0.3	107.3			
Comision sobre Ventas	873.03	0.0		873.03	0.0	1,600.00	0.0	54.5					1,600.00	0.0	54.5	1,594.08	0.0	54.7			1,594.08	0.0	54.7			
Comunic. y Mensajería	47,107.01	3.1	5,883.00	52,990.01	1.7	28,700.00	1.5	164.1		9,600.00	61.2		38,300.00	1.5	138.3	45,525.88	2.8	103.4	10,162.82	57.8	55,888.70	2.5	95.1			
Arrendam. Loc e Inmuebl			324,580.94	324,580.94	10.8				318,000.00	102.0	318,000.00	13.1	102.0						318,023.68	102.0	318,023.68	14.7	102.0			
Alquiler de Equipos			6,000.00	6,000.00	0.1																					
Servicio de Lavandería	45,967.05	3.0	17,458.64	63,425.69	2.1	46,600.00	2.4	98.6		18,100.00	96.4		64,700.00	2.6	98.0	44,256.70	2.7	103.8	17,496.23	99.7	61,752.93	2.8	102.7			
Seguridad y Proteccion																			198,442.27		241,016.52	11.2				
Servicio Com y Fumigaci	5,452.43	0.3	26,699.61	32,152.04	1.0	7,400.00	0.3	73.6		16,800.00	158.9		24,200.00	1.0	132.8	7,637.50	0.4	71.3	23,549.84	113.3	31,187.34	1.4	103.0			
Servicios Asesoría Cons			229.35	229.35	0.0														1,800.00	12.7	1,800.00	0.0	12.7			
Servicios Contrat Mitto	44,680.41	2.9	128,162.41	172,842.82	5.7	57,200.00	3.0	78.1		96,000.00	133.5		153,200.00	6.3	112.8	57,266.22	3.5	78.0	106,319.78	120.5	163,586.00	7.6	105.6			
Servicios Artísticos	2,600.00	0.1		2,600.00	0.0	6,400.00	0.3	40.6					6,400.00	0.2	40.6	6,600.00	0.4	39.3	500.00		7,100.00	0.3	36.6			
Servicio Transp Maritim			496.00	496.00	0.0																					
Servicio Transp Aereo																										
Servicios Aduanales																										
Otros Servicios	21,274.49	1.4	47,686.08	68,960.57	2.2	23,900.00	1.2	89.0		3,600.00	***		27,500.00	1.1	250.7	23,868.33	1.4	89.1	10,114.24	471.4	33,982.57	1.5	202.9			

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL COMPLEJO ISLAZUL CIENFUEGOS
 POR LA METODOLOGÍA DE CONSULTORÍA ECONÓMICA DEL MINTUR



Hoteles Islazul
 Interhotel 2000 - Estado de Resultados
 Instalación: Todas
 Período: Acumulado Diciembre / 2011
 Tipo de Administración: Todas

Emisión: 19/02/2013
 Hora: 13:51:1
 Pág: 3

Indicadores	REAL				PRESUPUESTO				AÑO ANTERIOR										
	Divisa	%Ing	M.Nac	TOTAL %Ing	Divisa	%Ing	%	M.Nac	%	TOTAL %Ing	%	Divisa	%Ing	%	M.Nac	%	TOTAL %Ing	%	
Preservac. Casos Histo																			
Aranceles																			
Impuestos Varios			1,047.26	1,047.26 0.0	300.00	0.0		1,600.00	65.4	1,900.00	0.0 55.1	301.92	0.0		2,051.49	51.0	2,353.41	0.1 44.4	
Comis. x Compra d/Div.	3.52	0.0		3.52 0.0															
Peaje																			
De Ofic y Rep Exterior																			
Riesgo Aereo																			
Comarketing																			
Mantenimientos Propios																			
Cancelac. Ctas x Cobrar																			
Bajas Activos Fijos															22,438.94		22,438.94	1.0	
Investig y Desarrollo																			
Dotacion																			
Estadia Contenedores																			
Fleetes	644.61	0.0	8.11	652.72 0.0															
Gastos d/Representacion																			
Inspeccion Tecnica			339.00	339.00 0.0				300.00	113.0	300.00	0.0 113.0				280.00	121.0	280.00	0.0 121.0	
Lic. Pesca Deportiva																			
Lic. Comercial			1,530.00	1,530.00 0.0				200.00	765.0	200.00	0.0 765.0				105.00	***	105.00	0.0 ***	
Lic. Operacion Transp			60.00	60.00 0.0				300.00	20.0	300.00	0.0 20.0				291.00	20.6	291.00	0.0 20.6	
Otros	27,684.38	1.8	149,356.51	177,040.89 5.8	53,797.00	2.8 51.4		83,220.00	179.4	137,017.00	5.6 129.2	30,671.58	1.9 90.2		92,341.74	161.7	123,013.32	5.7 143.9	
RESULTADO DEL PERIODO	211,246.43	14.0	-1,117,952.96	-906,706.53	429,001.00	22.5 49.2		-1,613,620.00	69.2	-1,184,619.00	76.5	380,709.56	23.5 55.4		-2,542,080.90	43.9	-2,161,371.34	41.9	
Gastos de Ropa y Calzado												-15,200.01					-15,200.01		

Anexo D: Estado de Resultado Acumulado Diciembre 2012 del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

Emisión: 19/02/2013
 Hora: 13:51.5
 Pág: 1

556910
 Diana (Deisy)

Indicadores	REAL			PRESUPUESTO			AÑO ANTERIOR														
	Divisa %Ing	M.Nac	TOTAL %Ing	Divisa %Ing %	M.Nac %	TOTAL %Ing %	Divisa %Ing %	M.Nac %	TOTAL %Ing %	Divisa %Ing %	M.Nac %	TOTAL %Ing %									
INGRESOS TOTALES	1,924,887.48	100.0	524,338.41	2,449,226.89	100.0	970,500.00	100.0	198.3	361,600.00	145.0	1,332,100.00	100.0	183.8	1,505,238.66	100.0	127.8	1,499,204.28	34.9	3,004,442.94	100.0	81.5
VENTAS NETAS	1,918,793.93	99.6	432,450.81	2,351,244.74	95.9	962,700.00	99.1	199.3	261,600.00	165.3	1,224,300.00	91.9	192.0	1,491,178.59	99.0	128.6	423,149.04	102.1	1,914,327.63	63.7	122.8
Alojamiento	609,758.56	31.6	268,381.61	878,140.17	35.8	327,900.00	33.7	185.9	112,000.00	239.6	439,900.00	33.0	199.6	492,266.64	32.7	123.8	242,196.99	110.8	734,463.63	24.4	119.5
Alojamiento	609,758.56	31.6	268,381.61	878,140.17	35.8	327,900.00	33.7	185.9	112,000.00	239.6	439,900.00	33.0	199.6	492,357.64	32.7	123.8	242,196.99	110.8	734,554.63	24.4	119.5
Devoluc y Rebajas														-91.00					-91.00		
Gastronomía	1,287,173.76	66.8	163,598.20	1,450,771.96	59.2	625,400.00	64.4	205.8	147,000.00	111.2	772,400.00	57.9	187.8	974,179.95	64.7	132.1	173,764.05	94.1	1,147,944.00	38.2	126.3
Ligera																					
Restaurant	1,287,173.76	66.8	163,598.20	1,450,771.96	59.2	625,400.00	64.4	205.8	147,000.00	111.2	772,400.00	57.9	187.8	974,179.95	64.7	132.1	173,764.05	94.1	1,147,944.00	38.2	126.3
Centros Nocturnos	8,427.06	0.4		8,427.06	0.3	9,400.00	0.9	89.6			9,400.00	0.7	89.6	16,910.50	1.1	49.8	127.00		17,037.50	0.5	49.4
Tiendas Minoristas																					
Transporte																					
Omnibus																					
Taxis																					
Renta																					
Recreación	1,535.05	0.0		1,535.05	0.0									1,862.50	0.1	82.4			1,862.50	0.0	82.4
Otros Serv Turísticos	11,899.50	0.6	471.00	12,370.50	0.5				2,600.00	18.1	2,600.00	0.1	475.7	5,959.00	0.3	199.6	7,061.00	6.6	13,020.00	0.4	95.0
OTRAS PARTIDAS INGRESOS	6,093.55	0.3	91,887.60	97,981.15	4.0	7,800.00	0.8	78.1	100,000.00	91.8	107,800.00	8.0	90.8	14,002.83	0.9	43.5	1,076,055.24	8.5	1,090,058.07	36.2	8.9
De ellas: Mixtas																					
INGRESOS A. ANTERIORES														57.24	0.0				57.24	0.0	
COSTOS Y GASTOS TOTALES*	1,513,425.13	78.6	2,365,008.23	3,878,433.36	158.3	758,800.00	78.1	199.4	1,133,100.00	208.7	1,891,900.00	142.0	205.0	1,293,992.23	85.9	116.9	2,617,157.24	90.3	3,911,149.47	130.1	99.1
COSTO MERC.Y SERV. VEND	570,258.72	29.6	84,237.30	654,496.02	26.7	279,600.00	28.8	203.9	43,400.00	194.0	323,000.00	24.2	202.6	453,357.88	30.1	125.7	110,648.80	76.1	564,006.68	18.7	116.0
Gastronomía	569,041.39	29.5	84,237.30	653,278.69	26.6	276,100.00	28.4	206.0	43,400.00	194.0	319,500.00	23.9	204.4	450,095.43	29.9	126.4	110,414.39	76.2	560,509.82	18.6	116.5
Alimentos																					
Bebidas																					
Centros Nocturnos	1,217.33	0.0		1,217.33	0.0	3,500.00	0.3	34.7			3,500.00	0.2	34.7	3,262.45	0.2	37.3	234.41		3,496.86	0.1	34.8
Tiendas Minoristas																					
Transporte																					
Nautica																					
Otros Costos																					
GASTOS MAT.PRIMAS Y MAT	151,237.70	7.8	56,986.90	208,224.60	8.5	59,700.00	6.1	253.3	24,000.00	237.4	83,700.00	6.2	248.7	122,845.80	8.1	123.1	63,461.60	89.7	186,307.40	6.2	111.7
Partes Piezas y Agreg	4,209.57	0.2	2,597.28	6,806.85	0.2	2,100.00	0.2	200.4	400.00	649.3	2,500.00	0.1	272.2	2,910.44	0.1	144.6	484.87	535.6	3,395.31	0.1	200.4
Materiales de Mto	38,564.12	2.0	16,172.93	54,737.05	2.2	15,800.00	1.6	244.0	8,700.00	185.8	24,500.00	1.8	223.4	27,395.08	1.8	140.7	11,111.68	145.5	38,506.76	1.2	142.1
Utensilios y Herram.	25,292.94	1.3	18,352.56	43,645.50	1.7	8,200.00	0.8	308.4	3,600.00	509.7	11,800.00	0.8	369.8	16,238.56	1.0	155.7	13,229.81	138.7	29,468.37	0.9	148.1
Otros Materiales	83,171.07	4.3	19,864.13	103,035.20	4.2	33,600.00	3.4	247.5	11,300.00	175.7	44,900.00	3.3	229.4	76,301.72	5.0	109.0	38,635.24	51.4	114,936.96	3.8	89.6
De ello: Mat. Oficina	11,357.82	0.5	6,594.43	17,952.25	0.7	5,500.00	0.5	206.5	6,000.00	109.9	11,500.00	0.8	156.1	9,445.08	0.6	120.2	7,687.87	85.7	17,132.95	0.5	104.7
Desechables	3,253.53	0.1	910.46	4,163.99	0.1	2,400.00	0.2	135.5	600.00	151.7	3,000.00	0.2	138.7	3,164.95	0.2	102.7	546.79	166.5	3,711.74	0.1	112.1
Limpiera	6,422.06	0.3	1,180.93	7,602.99	0.3	5,600.00	0.5	117.6	1,800.00	65.6	7,400.00	0.5	102.7	7,743.59	0.5	82.9	2,005.07	58.8	9,748.66	0.3	77.9
Lencería	17,257.17	0.8	6,663.49	23,920.66	0.9	5,500.00	0.5	310.7	1,500.00	437.5	7,000.00	0.5	340.2	17,375.68	1.1	99.3	21,349.21	30.7	38,274.89	1.2	61.5
Bolsa Plast.	1,543.95	0.0	275.46	1,819.41	0.0	1,300.00	0.1	118.7	100.00	275.4	1,400.00	0.1	129.9	1,701.86	0.1	90.7	2,705.92	10.1	4,407.78	0.1	41.2
Envases																					
Otros	43,336.54	2.2	4,339.36	47,675.90	1.9	13,300.00	1.3	325.8	1,300.00	333.7	14,600.00	1.0	326.5	36,870.56	2.4	117.5	4,340.38	99.9	41,210.94	1.3	115.6

Combustible (1324.48) 1154.19

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL COMPLEJO ISLAZUL CIENFUEGOS
 POR LA METODOLOGÍA DE CONSULTORÍA ECONÓMICA DEL MINTUR



Hoteles Islazul
 Instalación: Hotel 2000 - Estado de Resultados
 Instalación: HOTEL PASACABALLO
 Período: Acumulado Diciembre / 2012
 Tipo de Administración: Todas

Emisión: 19/02/2013
 Hora: 13:51:5
 Pág: 2

Indicadores	REAL				PRESUPUESTO				AÑO ANTERIOR																
	Divisa	%Ing	M.Nac	TOTAL %Ing	Divisa	%Ing	%	M.Nac	%	TOTAL %Ing	%	Divisa	%Ing	%	M.Nac	%	TOTAL %Ing	%							
Otros Combustibles	34.18	0.0	4.60	38.78	0.0							53.03	0.0	64.4	5.49	83.7	58.52	0.0	66.2						
Lubricantes	280.99	0.0	16.30	297.29	0.0							226.77	0.0	123.9	28.62	56.9	255.39	0.0	116.4						
Electricidad	333,476.09	17.3		333,476.09	13.6	177,200.00	18.2	188.1		177,200.00	13.3	188.1	294,294.71	19.5	113.3		294,294.71	9.7	113.3						
Agua y Alcantarillado	31,404.96	1.6	2,870.49	34,275.45	1.3	22,800.00	2.3	137.7		3,600.00	79.7	26,400.00	1.9	129.8	29,390.64	1.9	106.8	4,474.91	64.1	33,865.55	1.1	101.2			
SALARIOS, IMPUEST./SEGUR.			1,364,769.55	1,364,769.55	55.7				625,900.00	218.0	625,900.00	46.9	218.0				1,466,449.64	93.0	1,466,449.64	48.8	93.0				
Salario			970,569.42	970,569.42	39.6				450,300.00	215.5	450,300.00	33.8	215.5				1,036,310.31	93.6	1,036,310.31	34.4	93.6				
Impuestos s/ Nomina			242,711.60	242,711.60	9.9				112,500.00	215.7	112,500.00	8.4	215.7				258,924.05	93.7	258,924.05	8.6	93.7				
Seguridad Social			151,488.53	151,488.53	6.1				63,100.00	240.0	63,100.00	4.7	240.0				171,215.28	88.4	171,215.28	5.6	88.4				
HONORARIO BASICO																									
HONORARIO INCENTIVO																									
SEGUROS	6,023.73	0.3		6,023.73	0.2	7,600.00	0.7	79.2																	
DEPREC Y AMORTIZACION			186,808.07	186,808.07	7.6				102,000.00	183.1	102,000.00	7.6	183.1				205,512.22	90.8	205,512.22	6.8	90.8				
INTERESES	9,897.51	0.5		9,897.51	0.4	5,200.00	0.5	190.3																	
GASTOS A. ANTERIORES																									
OTROS GASTOS	331,173.76	17.2	668,048.07	999,221.83	40.7	160,900.00	16.5	205.8	334,000.00	200.0	494,900.00	37.1	201.9	301,405.40	20.0	109.8	763,998.90	87.4	1,065,404.30	35.4	93.7				
Promocion y Publicidad	3,261.50	0.1	19.25	3,280.75	0.1																				
Mat. Prom y Pub																									
Serv. Prom y Pub																									
Gastos de Alimentos	29,447.44	1.5	2,927.74	32,375.18	1.3	15,600.00	1.6	188.7	3,500.00	83.6	19,100.00	1.4	189.5	28,681.10	1.9	102.6	5,556.45	52.6	34,237.55	1.1	94.5				
Gastos Ropa y Calzado																									
Compensacion 10 CUC	22,510.00	1.1		22,510.00	0.9	10,900.00	1.1	206.5			10,900.00	0.8	206.5	23,740.00	1.5	94.8			23,740.00	0.7	94.8				
Gastos Dieta, Alb. y Pas	1,308.50	0.0	991.50	2,300.00	0.0	1,000.00	0.1	130.8	1,200.00	82.6	2,200.00	0.1	104.5	1,442.00	0.0	90.7	1,308.50	75.7	2,750.50	0.0	83.6				
Gastos Transporte Obrero	34,307.25	1.7	17,902.23	52,209.48	2.1	19,300.00	1.9	177.7	15,000.00	119.3	34,300.00	2.5	152.2	35,356.39	2.3	97.0	41,992.70	42.6	77,349.09	2.5	67.4				
Capacit. y Adiestram	304.12	0.0	2,571.55	2,875.67	0.1	300.00	0.0	101.3	1,500.00	171.4	1,800.00	0.1	159.7				3,375.06	76.1	3,375.06	0.1	85.2				
Estimulacion Divisa																									
Comision Bancaria	1,044.10	0.0	991.03	2,035.13	0.0	700.00	0.0	149.1	1,800.00	55.0	2,500.00	0.1	81.4	1,004.89	0.0	103.9	1,973.22	50.2	2,978.11	0.0	68.3				
Variacion Tasa Cambio	78.37	0.0		78.37	0.0									483.89	0.0	16.1			483.89	0.0	16.1				
Comision Tarj. Credito	11,072.84	0.5		11,072.84	0.4	3,300.00	0.3	335.5			3,300.00	0.2	335.5	7,056.23	0.4	156.9	1.91		7,058.14	0.2	156.8				
Comision sobre Ventas														873.03	0.0				873.03	0.0					
Comunic. y Mensajeria	42,119.82	2.1	6,272.00	48,391.82	1.9	23,400.00	2.4	179.9	3,300.00	190.0	26,700.00	2.0	181.2	47,107.01	3.1	89.4	5,863.00	106.6	52,990.01	1.7	91.3				
Arrendam. Loc e Inmuebl			332,684.66	332,684.66	13.5				172,900.00	192.4	172,900.00	12.9	192.4				324,580.94	102.4	324,580.94	10.8	102.4				
Alquiler de Equipos																	6,000.00		6,000.00	0.1					
Servicio de Lavanderia	51,840.79	2.6	17,722.98	69,563.77	2.8	27,100.00	2.7	191.2	10,400.00	170.4	37,500.00	2.8	185.5	45,967.05	3.0	112.7	17,458.64	101.5	63,425.69	2.1	109.6				
Seguridad y Proteccion	2,762.40	0.1	339.20	3,101.60	0.1																				
Servicio Com y Fumigaci	9,348.67	0.4	21,525.35	30,874.02	1.2	3,600.00	0.3	259.6	10,800.00	199.3	14,400.00	1.0	214.4	5,452.43	0.3	171.4	26,699.61	80.6	32,152.04	1.0	96.0				
Servicios Asesoría Cons			229.35	229.35	0.0														229.35	0.0	100.0				
Servicios Contrat Mto	63,725.78	3.3	138,325.69	202,051.47	8.2	24,800.00	2.5	256.9	59,800.00	231.3	84,600.00	6.3	238.8	44,680.41	2.9	142.6	128,162.41	107.9	172,842.82	5.7	116.8				
Servicio Artísticos	5,900.00	0.3		5,900.00	0.2	3,000.00	0.2	196.6			3,000.00	0.2	196.6	2,600.00	0.1	226.9			2,600.00	0.0	226.9				
Servicio Transp Maritim			5,896.00	5,896.00	0.2				3,000.00	196.5	3,000.00	0.2	196.5				496.00	***	496.00	0.0	***				
Servicio Transp Aereo																									
Servicios Aduanales																									
Otros Servicios	18,503.38	0.9	4,445.28	22,948.66	0.9	9,800.00	1.0	188.8	4,900.00	90.7	14,700.00	1.1	156.1	21,274.49	1.4	86.9	47,686.06	9.3	68,960.57	2.2	33.2				

Anexo E: Representación de los diferentes países a las instalaciones del Complejo Hotelero Islazul 2011 y 2012

Villa Yaguanabo

PAÍS / AGENCIA	Total	% del total	2011/2012
CANADÁ	212	8.28%	137.66
E.U. DE NORTEAMÉRICA	126	4.92%	221.05
ESPAÑA	118	4.61%	79.19
ITALIA	100	3.91%	98.04
ALEMANIA	137	5.35%	80.59
FRANCIA	531	20.75%	327.78
REINO UNIDO	618	24.15%	134.93
HOLANDA	118	4.61%	137.21
OTROS EUROPA	241	9.42%	123.59
TOTAL	2559		

Hotel Pasacaballo

PAÍS / AGENCIA	Total	% del total	2011/2012
CANADÁ	1900	22.90%	190.8
E.U. DE NORTEAMÉRICA	648	7.81%	237.4
MÉXICO	860	10.36%	39.7
VENEZUELA	589	7.10%	1784.8
ESPAÑA	430	5.18%	457.4
ITALIA	405	4.88%	163.3
ALEMANIA	450	5.42%	642.9
FRANCIA	327	3.94%	617
OTROS EUROPA	716	8.63%	2105.9
OTROS PAÍSES	471	5.68%	581.5
TOTAL	8298		

Hotel Punta la Cueva

PAÍS / AGENCIA	Total	% del tota	2011/2012
CANADÁ	719	39.88%	72.2
E.U. DE NORTEAMÉRICA	268	14.86%	98.2
MÉXICO	115	6.38%	5.3
ESPAÑA	148	8.21%	157.4
ITALIA	149	8.26%	60.1
ALEMANIA	49	2.72%	70
OTROS EUROPA	78	4.33%	229.4
OTROS PAÍSES	65	3.61%	80.2
TOTAL	1803		

Anexo F: Depreciación Acumulada del Complejo Islazul Diciembre 2012 y hasta la actualidad.

Instalación	Dic.2012	Enero.2013	Febrero.2013	Marzo. 2013	Abril.2013
PASAC.	1132910.17	1156640.55	1163718.59	1169885.55	1178852.56
P.CUEVA	434204.25	438281.60	441944.60	445784.47	449816.68
YAG.	364186.01	363718.49	367908.16	370885.55	373751.30
TOTAL	1931300.43	1958640.64	1973571.38	1986555.57	2002420.54

Anexo G: Servicio de lavandería según norma en las tres instalaciones del Complejo Islazul

HOTEL PASACABALLOS PARA 4 MONTAS (norma)							
Cantidad de Hab. Totales	Sábanas 3/4	Sábanas K.S	Toallas Cuerpo	Toallas Cara	Rodapié	Funda Grande	Funda Pequeña
188	3128	88	1549	1504	752	1000	528
HOTEL PUNTA LA CUEVA PARA 4 MONTAS							
Cantidad de Hab. Totales	Sábanas 3/4	Toallas Cuerpo	Funda Pequeña				
67	960	500	480				
VILLA YAGUANAVO PARA 4 MONTAS							
Cantidad de Hab. Totales	Sábanas 3/4	Toallas Cuerpo	Toallas Cara	Rodapié	Funda Grande		
56	896	448	448	448	224		

Anexo H: Afectación del cambio de tarifa de lavado de Servisa lavandería en el propio mes de Febrero de 2013

	Peso Kgs	Tarifa anterior				Tarifa Actual				Diferencias	
		Tarifa anterior		Gasto s/ tarifa anterior		Tarifa Actual		Gasto s/ tarifa anterior			
		cuc	cup	cuc	cup	cuc	cup	cuc	cup	cuc	cup
Enero	4571,85	0,44	0,17	2011,61	777,21	0,49	0,26	2240,21	1188,68	228,59	411,47
Febrero	6546,62	0,44	0,17	2880,51	1112,92	0,49	0,26	3207,84	1702,12	327,33	589,20

Anexo I: Comparación con la tarifa anterior del servicio de lavandería y la afectación estimada

	Peso Kgs	Tarifa anterior				Tarifa Actual				Diferencias	
		Tarifa anterior		Gasto s/ tarifa anterior		Tarifa Actual		Gasto s/ tarifa anterior			
		CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP
Enero	4571,85	0,44	0,17	2011,61	777,21	0,49	0,26	2240,21	1188,68	228,59	411,47
Febrero	2745,88	0,44	0,17	1208,187	466,7996	0,49	0,26	1345,48	713,929	137,29	247,13
Marzo	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Abril	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Mayo	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Junio	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Julio	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Agosto	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Sep	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Octubre	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Nov	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
Dic	4571,85	0,44	0,17	2011,614	777,2145	0,49	0,26	2240,21	1188,681	228,59	411,47
				23335,94	9016,16			25987,75	13789,42	2651,81	4773,26

Anexo J: Desglose del pago mensual a Comunales por concepto de mantenimiento de las áreas verdes en CUC y CUP.

	Desglose.
	CUC
PC	560.09
Recogida de Desechos	337.78
Áreas Verdes	222.31
PLC	228.77
Recogida de Desechos	137.97
Áreas Verdes	90.80
YAG.	0.00
Recogida de Desechos	
Áreas Verdes	
TOTAL	788.86
Recogida de Desechos	475.75
Áreas Verdes	313.11
TOTAL	788.86

	Desglose.
	CUP
PC	2764.81
Recogida de Desechos	768.94
Áreas Verdes	1995.87
PLC	1129.29
Recogida de Desechos	314.07
Áreas Verdes	815.22
YAG.	0.00
Recogida de Desechos	
Áreas Verdes	
TOTAL	3894.10
Recogida de Desechos	1083.01
Áreas Verdes	2811.09
TOTAL	3894.10

Anexo K: Gasto de Portadores Energéticos por HDO y Ingresos Totales en MT

AÑO	PORTADORES ENERGÉTICOS	GASTO	HDO	GASTO ENERGÉTICO
2011	Energía	1423529.60	41353	34.42
	Agua	41076.00		0.99
	Gasolina	21031.00		0.51
	Diesel	46033.00		1.11
2012	Energía	1476030.00	44924	32.86
	Agua	37620.32		0.84
	Gasolina	22600.22		0.50
	Diesel	45730.72		1.02

AÑO	PORTADORES ENERGÉTICOS	GASTO	INGRESOS TOTALES MT	GASTO ENERGÉTICO
2011	Energía	1423529.60	3004442.94	0.47
	Agua	41076.00		0.01
	Gasolina	21031.00		0.01
	Diesel	46033.00		0.02
2012	Energía	1476030.00	2449225.89	0.60
	Agua	37620.32		0.02
	Gasolina	22600.22		0.01
	Diesel	45730.72		0.02

Anexo L: Comportamiento del segmento nacional en el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos.

ISLAZUL CIENFUEGOS					
Consolidado					
TURISTAS DÍAS NACIONALES:	Turistas Días				
SEGMENTOS NACIONALES:	Real Año Ant.	Plan	Real	% Crec.	% Cump.
Cubanos pagando en CUC	11267	20054	15106	134%	75%
- MAYORES.	9990	20054	13524		
- NIÑOS.	1277	0	1582		
TURISMO NACIONAL CON COMPONENTES EN CUC.	42895	49548	42469	99%	86%
-DIETAS MINTUR.	4179	5120	3442	82%	67%
-DIETAS FIRMAS.	32287	36978	26944	83%	73%
-EVENTOS Y REUNIONES.	964	1500	647	67%	43%
-GIRAS ARTÍSTICAS.	1737	1530	2904	167%	190%
-EVENTOS, INDER, PELOTA.	3728	4060	5833	156%	144%
-ALBERGADOS.	0	360	2699		
SUB-TOTAL TURISTAS NACIONALES.	54726	69602	57575	351%	83%
- MAYORES.	53449	69602	55993	227%	80%
- NIÑOS.	1277	0	1582	124%	20%

Anexo M: Resultados Económicos del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

Resultados Económicos Complejo Islazul Cienfuegos Año: 2012		ACUMULADO			PORCIENTO	
		PLAN AÑO	REAL AÑO	REAL AÑO	CUMPLI	2012
	UM	ACTUAL	ACTUAL	ANTERIOR	MIENTO	2011
Indicadores Turísticos						
Turistas Físicos Extranjeros	uno	10165	11298	6162	111.1	183.3
Turistas Días Extranjeros	uno	17900	17513	12660	97.8	138.3
Turistas Físicos Totales	uno	31981	31564	28278	98.7	111.6
Turistas Días Totales	uno	85800	75541	70235	88	107.6
Turistas Días Nacionales	uno	67900	58028	57575	85.5	100.8
Estancia Media Turismo Internacional	Días	1.8	1.6	2.1	88	75.4
Ingresos Turísticos Internacional	MCUC	257.8	252.2	182.3	97.8	138.3
Ingresos Turísticos Total	MCUC	2232.3	2351.2	1914.3	105.3	122.8
Ingr.Medio Turíst.Total/ Turist. Días Ext.		14.4	14.4	14.4	100	100
Habitaciones Días Existentes	uno	113826	113826	105406	100	108
Habitaciones Días Ocupadas	uno	50470	44924	41353	89	108.6
De ello: Por Extranjeros	uno	11933	10677	8326	89.5	128.2
Ocupación Total	%	44.3	39.5	39.2	89	100.6
Índice de Ocupación Internacional	%	10.5	9.4	7.9	89.47	118.8
Indicadores de Resultado						
Ingresos Totales en Divisa	Mcuc	1815.5	1924.9	1505.2	106	127.9
Costos y Gastos en Divisa	Mcuc	1473.5	1513.4	1294	102.7	117
De ello: Luz, Fuerza y Agua	Mcuc	487.8	444.8	390.6	91.2	113.9
Utilidad en Divisa	Mcuc	342	411.5	211.2	120.3	194.8
Costos y Gastos p/peso de Ing. en Div.	ctvs	81.2	78.6	86	96.9	91.5
Gasto de Port. Energ. p/ peso de Ing. Div.	ctvs	26.9	23.1	26	86	89
Ingresos Totales en Moneda Total						
Ingresos Totales en Moneda Total	MP	2445.5	2449.2	3004.4	100.2	81.5
Costos y Gastos en Moneda Total	MP	3738.2	3878.4	3911.1	103.8	99.2
De ello: Luz, Fuerza y Agua	MP	495.1	449	395.4	90.7	113.6
Salario	MP	1246	1364.8	1466.4	109.5	93.1
Utilidad en Moneda Total	MP	-1292.7	-1429.2	-906.7	110.6	157.6
Costos y Gastos p/peso de ing. en M. T.	ctvs	152.9	158.4	130.2	103.6	121.6
Gasto de Port. Energ. p/peso de Ing. M. T.	ctvs	20.2	18.3	13.2	90.6	139.3
Gasto de Salario/ Peso de Ing. en M.T.	ctvs	51	55.7	48.8	109.4	114.2
Otros análisis						
Depreciación	MCUP	204	186.8	205.5	91.6	90.9
Costos y Gastos(Menos Depreciación)	MT	3534.2	3691.6	3705.6	104.5	99.6
Cuentas por Cobrar	Mcuc		96.1	76.1		126.3
Ciclo de Cobro	Días		18	19		98.7

Cuentas por Cobrar Vencidas	Mcuc		1.2	0		-
Cuentas por Pagar	Mcuc		202.7	144.7		140.1
Ciclo de Pago	Días		20	14		140.6
Inventarios	MP		474.2	437.7		108.3
Inventarios/Utilidad en CUC	Pesos		1.15	2.07		55.6
Promedio de Trabajadores	uno	180	178	209	98.9	85.2
Salario Devengado	MP	896.4	970.6	1036.3	108.3	93.7
Salario Medio Mensual	Pesos	415	454.4	413.2	109.5	110
Ingreso/Trabajador	Mcuc	10.09	10.81	7.2	107.2	150.2
Ingreso/Trabajador o productividad	MP	13.59	13.76	14.38	101.3	95.7
Habitaciones físicas	UNO	272	272	272	100	100
Cantidad de camas	UNO	611	611	611	100	100
Valor agregado	MP	824.5	760.4	1468.1	92.23	51.79
Aportes	MCUC	0	0	0	-	-
C. salario medio/Productividad(Ingresos)			1.08	1.15		
C. salario medio/Productividad(VA)			1.17	1.81		
Productividad VA	MP	4.581	4.272	7.024	93.26	60.82
Turistas días nacionales autofinanciados	cuc	22555	7862	15106	34.86	52
Gastos Material	MP	586.2	606.1	533.5	103.4	113.6
Servicios comprados	MP	432.1	428.2	438.8	99.1	97.6

Anexo N: Resultados Económicos del Complejo Islazul Cienfuegos del 2012 con respecto al 2011

Gráfico No.3.3 a

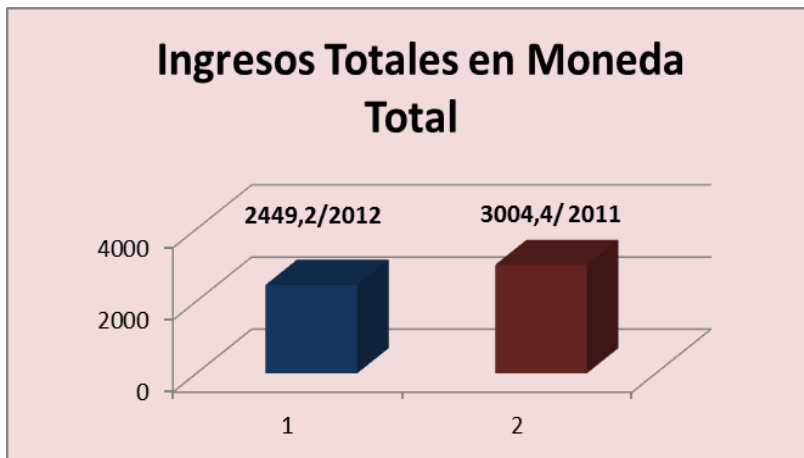


Gráfico No.3.3 b

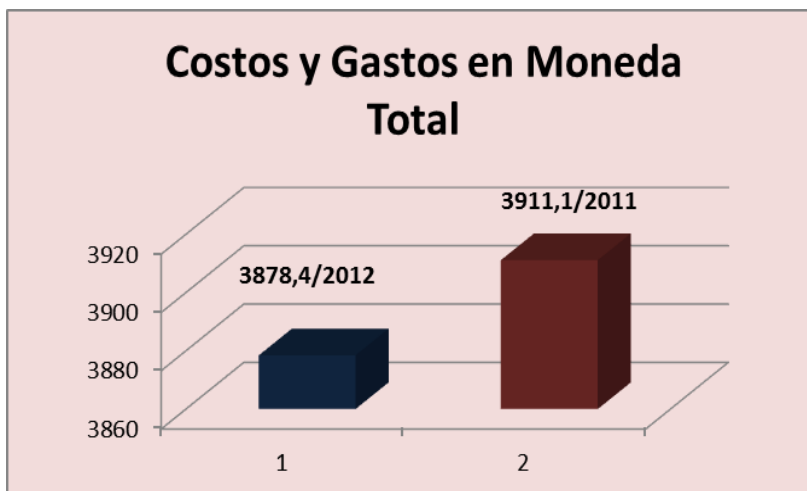


Gráfico No.3.3 c

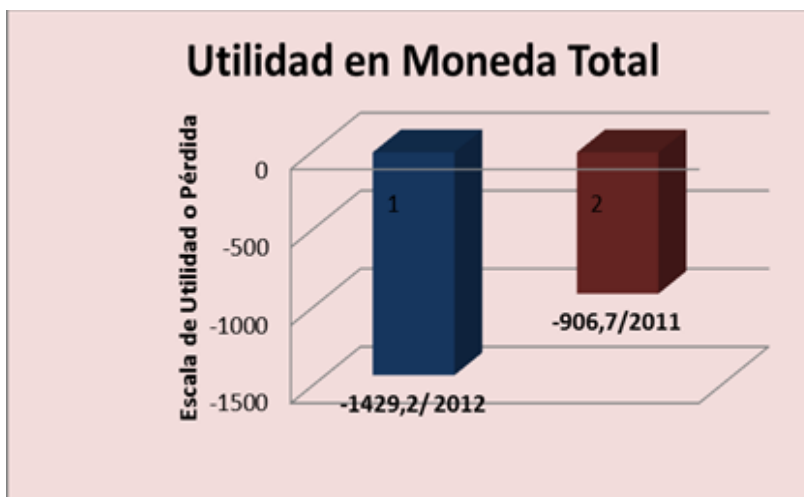


Gráfico No.3.3 d



Gráfico No.3.3 e



Gráfico No.3.3 f



Anexo Ñ: Indicadores de la metodología de la Consultoría Económica del MINTUR

PROCESOS BÁSICOS

PROVINCIA: CIENFUEGOS		CADENA: ISLAZUL		HOTEL: COMPLEJO				
ÁREAS	INDICADOR	CÁLCULO DEL INDICADOR	Información para la determinación de la media geométrica		MEDIA GEOMÉTRICA	PLAN 2012		
			2011	2012				
I. Indicadores para el Control de Gestión de los Procesos Básicos de los Hoteles	SERVICIOS HOTELEROS	ALOJAMIENTO	INGRESO PROMEDIO POR HABITACIONES EXISTENTES	Ing. Alojamiento/ nro.HDE	3.48	3.86	1.053	0.014
			CAP. ALOJAMIENTO POTENCIAL	Nro de habitaciones Fisicas	311	311	1.000	311
			CAP. ALOJAMIENTO REAL	Nro de habitaciones Existentes	285	295	1.017	311
			% OCUPACION	HD OCUPADAS/ HD EXISTENTES	39.23	39.47	1.003	44.00
			INGRESOS TOTALES	Monto total de ingresos por alojamiento	734.5	878.1	1.093	1597.9
			DENSIDAD HABITACIONAL	costo promedio aloj./ingreso totales	1.70	1.68	0.994	
	A + B	COSTO A + B	INGRESOS A + B / CONSUMO XTDT	557.4	646.1	1.077	0.035	
		COSTO A+B POR PESO DE INGRESO A+B	costo promedio A+B/ingreso totales gast.	0.49	0.45	0.958	0.034	
	Otros (telecom,	INGRESOS (OTROS)	Monto total de ingresos (otros)	1090.1	98.0	0.300	334.2	
		COSTOS POR PESO (OTROS)	costo promedioa/ingreso totales (otros)	0.0000	0.0000	#jDIV/0!	0.0000	

PROCESOS DE APOYO

CONTABLE-FINANCIERA	INGRESOS TURISTICOS TOTALES	Ingresos Turísticos Totales	1914.30	2351.20	1.108	2232.3
	INGRESOS TURISTICOS TOTALES	Ingresos por Alojamiento	734.5	878.1	1.093	1597.9
	INGRESOS TURISTICOS TOTALES	Ingresos por Comidas	672.5	815.9	1.101	
	INGRESOS TURISTICOS TOTALES	Ingresos por Bebidas	475.3	621.1	1.143	
	INGRESOS TURISTICOS TOTALES	Ingresos por Telefonos(Comunicaciones)	0.00	0.00	#j DIV/0!	0.000
	ÍNDICE DE COSTOS	Costos Totales / Ingresos Totales	187.80	267.22	1.193	
	ÍNDICE DE COSTOS Y GASTOS	Costos Totales + GastosTotales/ Ingresos Totales	130.90	158.40	1.100	159.40
	GOPPAR	Utilidad Bruta/Hab. Existentes	-2915.46	-4595.52	1.255	-0.021
	MARGEN DE UTILIDAD %	UTILIDAD AII / INGRESOS Totales	-30	-58	1.390	-0.480
	ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	Ingresos / Activos Tototales Promedio	1.09	0.78	0.846	
	ROTACION DEL ACTIVO FIJO	3004,4/	2.28	1.75	0.876	
	LIQUIDEZ GENERAL	Activo Circulante / Pasivo Circulante	9.77	4.37	0.669	
	INDICE DE SOLVENCIA	Activo Circulante / Pasivo Total	5.82	5.65	0.985	
	PRUEBA ÁCIDA	Activo Circulante-Inventarios /Pasivo Circulante	6.16	2.80	0.674	
DISPONIBILIDAD	Cuentas de Efectivo / Pasivo Circulante	0.72	0.38	0.726		

II. Indicadores para el Control de Gestión de los Procesos de Apoyo de los Hoteles		DISPONIBILIDAD	Cuentas de Efectivo / Pasivo Circulante	0.72	0.38	0.726	
		RENTABILIDAD ECONÓMICA	$UAII / \text{Act. Tot. PROM.} = (UAII / \text{Vent.}) \times (\text{Vent.} / \text{Act. Tot. Prom.})$			#DIV/0!	
		RENTABILIDAD FINANCIERA	$\text{Util. Neta} / \text{Rec. Propios PROM.} = \text{Rot. del Activo} \times \text{Margen sobre Vent.} \times \text{Apalanc.} = \text{Act. PROM.} / \text{Rec. Propios Prom.s}$			#DIV/0!	
	CAPITAL HUMANO	PRODUCTIVIDAD	Valor agregado/promedio de trabajadores	7.02	4.27	0.780	4.580
		RELACION SALARIO MEDIO/PRODUCTIVIDAD	Salario Medio / Productividad	1.08	1.15	1.032	
		RELACIÓN TRABAJADORES POR HABITACIONES	PROM.TRAB/ HAB. EXISTENTES	0.73	0.60	0.907	
		DENSIDAD DE TRABAJADORES INDIRECTOS	No. De trabajadores indirectos/Nro de trabajadores directos	0.32	0.31	0.984	
		INGRESOS POR TRABAJADOR	INGRESOS TOTALES/ PROM. TRAB.	14.38	13.76	0.978	13.59
		UTILIDAD POR TRABAJADOR	UTILIDAD/ PROM. TRAB	-4338.31	-8029.26	1.360	
	INVERSIONES	EJECUCION DE INVERSIONES	% de Cumplimiento de ejecucion de inversiones	93	99	1.032	
EJECUCION DE REPARACIONES CAPITALES		% de Cumplimiento de ejecucion de reparaciones	92	100	1.043		
EJECUCION DE REPOSICIONES		% de Cumplimiento de ejecucion de reposiciones	85	99	1.079		
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION		Utilidad Neta /Activos Totales * 100	-16.4	-22.8	1.179		

SERVICIOS TÉCNICOS	EJECUCIÓN PPRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO	% Cumpl. Ejecución de mantenimiento	118.7	85.7	0.850	
	CONSUMO E ÍNDICE DE PORTADORES ENERGETICOS	Costo Portadores Energéticos Inst. MT/Cant. HDO	13.20	18.30	1.177	
	DISPONIBILIDAD TÉCNICA DEL EQUIPAMIENTO	Cant. Equipos alta / total de equipos			#jDIV/0!	
	COSTO PROMEDIO MTTO x INGRESOS TOTALES	COSTO PROM.MANT. MT/ Tot. Ingr.	1.068	1.056	0.994	1.385
	COSTO MTTO POR HABITACION	costo total mtto/HDE	0.020	0.018	0.949	0.032
	COSTO ENERGIA X HDO	costo energia / HDO	34.20	32.86	0.980	
	OTROS COSTOS MTTO (PISCINA)	Otros costos/HDE	0.00	0.00	#jDIV/0!	
SEG. Y PROT.	FRECUENCIA DE INCIDENTES	Nro. De incidentes por período	6	4	0.816	
	COMPOSICION DE LOS INCIDENTES	Incidente Interno/Total de incidentes del período	1	1	1.000	
		Incidente Externo/Total de incidentes del período	0	0	#jDIV/0!	
		Incidente A.E/Total de incidentes del período	0	0	#jDIV/0!	
		Incidente F.E /Total de incidentes del período	0	0	#jDIV/0!	

PROCESOS ESTRATÉGICOS

III. Indicadores para el Control de Gestión de los Procesos ESTRATÉGICOS	CALIDAD COMERCIALIZACIÓN	TURISTAS DIAS TOTALES	(Cantidad de Turistas días extranjeros + Cantidad de turistas día nacionales)	70235	75541	1.037	85800
		TURISTAS DÍAS DIRECTOS	Turistas que compran los servicios directos en el hotel o son gestionados por la instalación	64,554	62,258	0.982	
		INGRESOS DE PAQUETE	Ingresos por TT.OO, Agencias de Viajes y receptivos nacionales relacionados con el paquete de alojamiento	5,681	13,283	1.529	
		INGRESO MEDIO POR TURISTAS DIAS TOTALES	Ingreso Total/Turistas dias totales	42.78	32.42	0.871	
		NIVEL DE SATISFACCION (CALIDAD DEL SERVICIO)	NRO. DE QUEJAS RECIBIDAS/ NRO DE CIENTES	74.4	84.6	1.066	
		CONFORMIDAD DEL SERVICIO	Nro de encuestados con aceptacion del servicio/ total de encuestados *100	74.5	84.7	1.066	

Anexo O: Indicadores de consumo de materiales del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos

INDICADORES DE CONSUMO MATERIAL HOTEL PASACABALLO POR TURISTAS DÍAS

INDICADOR		TD-42413		TD-43168		MEDIDA GEOMÉTRICA		REAL 2012		PLAN 2013	
		2011		2012		UNO	PESO	UNO	PESO	UNO	PESO
		UNO	PESO	UNO	PESO						
ALIMENTOS	UM										
Consumo de carne de res/T días	Kg.	0.178	0.405	0.310	0.752	1.32058775	1.36140104	0.310	0.752		
Consumo de carne de pollo/T días	Kg.	0.283	0.637	0.622	1.201	1.48359750	1.37364729	0.622	1.201		
Consumo de pescados/T días	Kg.	0.025	0.145	0.059	0.347	1.54560147	1.54608658	0.059	0.347		
Consumo de jamón/T días	Kg.	0.088	0.367	0.218	0.965	1.57151240	1.62139170	0.218	0.965		
Consumo de mariscos /T días	Kg.	0.005	0.086	0.015	0.549	1.77047604	2.52238199	0.015	0.549		
Consumo confituras/T días	U	0.379	0.239	1.105	0.247	1.70620737	1.01501702	1.105	0.247		
Consumo quesos/T días	Kg.	0.036	0.111	0.096	0.303	1.62904573	1.65326542	0.096	0.303		
Consumo aceites/T días	Kg.	0.033	0.149	0.070	0.317	1.46020790	1.45762792	0.070	0.317		
BEBIDAS											
Consumo de rones/T días	Bot.	0.118	0.289	0.255	0.640	1.46874222	1.48889243	0.255	0.640		
Consumo de whisky/T días	Bot.	0.001	0.017	0.005	0.057	1.82678589	1.85817350	0.005	0.057		
Consumo de vinos/T días	Bot.	0.009	0.024	0.033	0.073	1.89825748	1.73113141	0.033	0.073		
Consumo de cervezas/T días	Litros	1.582	1.297	2.533	1.912	1.26540327	1.21404069	2.533	1.912		
Consumo de jugos/T días	Litros	0.295	0.275	0.529	0.531	1.33958337	1.38869985	0.529	0.531		
Consumo agua /T días	Litros	0.338	0.108	0.541	0.173	1.26448572	1.26448568	0.541	0.173		
Consumo refrescos /T días	Litros	1.256	0.930	3.521	2.606	1.67413174	1.67413293	3.521	2.606		
Consumo de Helados/T días	g	0.079	0.103	0.383	0.612	2.19664116	2.43701642	0.383	0.612		
ALOJAMIENTO											
Consumo de jabón de tocador/T días	Uno	0.542	0.032	1.185	0.070	1.478361724	1.478346843	1.185	0.070		
Consumo de papel sanit./T días	Uno	0.287	0.075	0.605	0.163	1.452859869	1.473069961	0.605	0.163		
Consumo de Amenities/T días	Uno			0.013	0.003	0	0	0.013	0.003		
Consumo bolsas sanit./T días	Uno	0.189	0.003	0.379	0.006	1.415256308	1.509938568	0.379	0.006		
Bolsas para vasos/T días	Uno	0.177	0.001	0.162	0.001	0.957606137	1.192887452	0.162	0.001		

Bolsas para ropa sucia/T días	Uno	0.109	0.008	0.138	0.012	1.122530457	1.24575925	0.138	0.012		
OCIO											
Gasto gimnasio/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto Juegos de mesa/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto clubs infantiles/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto espectáculo nocturno/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto animación diurna/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto préstamos de libros/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	

GASTOS DE ROTURAS

VAJILLA											
Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.069		0.361	#¡DIV/0!	2.280345844		0.361		

CRISTALERÍA											
Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet /T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.124		0.172	#¡DIV/0!	1.178554770		0.172		

CUBERTERÍA											
Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.072		0.011	#¡DIV/0!	0.392439512		0.011		

INDICADORES DE CONSUMO MATERIAL HOTEL PUNTA LA CUEVA POR TURISTAS DÍAS

INDICADOR		TD-17606		TD-19791		MEDIDA GEOMÉTRICA		REAL 2012		PLAN 2013	
		2011		2012		UNO	PESO	UNO	PESO	UNO	PESO
		UNO	PESO	UNO	PESO						
ALIMENTOS	UM										
Consumo de carne de res/T días	Kg.	0.306	0.347	0.024	0.091	0.2777425326	0.511744612	0.024	0.091		
Consumo de carne de pollo/T días	Kg.	0.548	0.513	0.179	0.634	0.5721894535	1.111539840	0.179	0.634		
Consumo de pescados/T días	Kg.	0.073	0.388	0.003	0.014	0.2085300532	0.191798972	0.003	0.014		
Consumo de jamón/T días	Kg.	0.100	0.292	0.076	0.204	0.8755419133	0.835318340	0.076	0.204		
Consumo de mariscos /T días	Kg.	0.002	0.012	0.006	0.035	1.6946463089	1.739837189	0.006	0.035		
Consumo confituras/T días	u	0.569	0.115	1.694	0.150	1.7248937873	1.138639032	1.694	0.150		
Consumo quesos/T días	Kg.	0.040	0.114	0.021	0.033	0.7288437493	0.534848919	0.021	0.033		
Consumo aceites/T días	Kg.	0.115	0.223	0.081	0.194	0.8386808103	0.930919644	0.081	0.194		
BEBIDAS											
Consumo de rones/T días	Bot.	0.085	0.136	0.139	0.212	1.275649418	1.249257609	0.139	0.212		
Consumo de whisky/T días	Bot.	0.003	0.016	0.002	0.018	0.714439708	1.071784745	0.002	0.018		
Consumo de vinos/T días	Bot.	0.004	0.007	0.004	0.006	0.956017145	0.935330977	0.004	0.006		
Consumo de cervezas/T días	Litros	1.640	0.641	1.790	0.705	1.044736059	1.048639399	1.790	0.705		
Consumo de jugos/T días	Litros	0.846	0.280	0.516	0.196	0.780890047	0.837786955	0.516	0.196		
Consumo agua /T días	Litros	0.605	0.168	0.256	0.082	0.649691657	0.698764607	0.256	0.082		
Consumo refrescos /T días	Litros	6.278	2.001	8.176	3.216	1.141148109	1.267781154	8.176	3.216		
Consumo de Helados/T días	U	0.101	0.174	0.070	0.105	0.829446205	0.776187537	0.070	0.105		
ALOJAMIENTO											
Consumo de jabón de tocador/T días	Uno	1.306	0.084	1.250	0.081	0.97846900	0.97839198	1.250	0.081		
Consumo de papel sanit./T días	Pqt	0.453	0.129	0.437	0.127	0.98192900	0.99263180	0.437	0.127		
Consumo de Amenities/T días	Uno	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00000000	0.00000000	0.000	0.000		
Consumo bolsas sanit./T días	mil	0.326	0.006	0.063	0.001	0.44019009	0.44022331	0.063	0.001		
Bolsas para vasos/T días	mil	0.284	0.001	0.051	0.000	0.42180476	0.55774221	0.051	0.000		

Bolsas para ropa sucia/T días	mil	0.690	0.036	0.691	0.036	1.00085553	1.00063695	0.691	0.036		
-------------------------------	-----	-------	-------	-------	-------	------------	------------	-------	-------	--	--

OCIO

Gasto gimnasio/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto Juegos de mesa/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto clubs infantiles/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto espectáculo nocturno/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto animación diurna/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto préstamos de libros/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	

GASTOS DE ROTURAS

VAJILLA

Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.042		0.017	#¡DIV/0!	0.635538514		0.017		

CRISTALERÍA

Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet /T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.027		0.015	#¡DIV/0!	0.728775581		0.015		

CUBERTERÍA

Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.005		0.002	#¡DIV/0!	0.679065924		0.002		

INDICADORES DE CONSUMO MATERIAL VILLA YAGUANABO POR TURISTAS DÍAS

INDICADOR	UM	TD -10216		TD- 12582		MEDIA GEOMÉTRICA		REAL 2012		PLAN 2013	
		2011		2012		UNO	PESO	UNO	PESO	UNO	PESO
		UNO	PESO	UNO	PESO						
ALIMENTOS											
Consumo de carne de res/T días	Kg.	0.177	0.404	0.309	0.748	1.319646811	1.360431018	0.309	0.748		
Consumo de carne de pollo/T días	Kg.	0.282	0.634	0.619	1.195	1.482540409	1.372668548	0.619	1.195		
Consumo de pescados/T días	Kg.	0.024	0.145	0.058	0.346	1.5445002	1.544984962	0.058	0.346		
Consumo de jamón/T días	Kg.	0.088	0.366	0.217	0.960	1.57039267	1.620236434	0.217	0.960		
Consumo de mariscos /T días	Kg.	0.005	0.086	0.015	0.546	1.769214544	2.520584747	0.015	0.546		
Consumo confituras/T días	Kg.	0.378	0.239	1.099	0.246	1.704991664	1.0142938	1.099	0.246		
Consumo quesos/T días	Kg.	0.036	0.110	0.095	0.302	1.627885012	1.652087444	0.095	0.302		
Consumo aceites/T días	Kg.	0.033	0.149	0.070	0.315	1.459167476	1.456589333	0.070	0.315		
BEBIDAS											
Consumo de rones/T días	Bot.	0.118	0.2876	0.253	0.637	1.467695713	1.487831568	0.253	0.637		
Consumo de whisky/T días	Bot.	0.001	0.0165	0.005	0.057	1.825484274	1.856849515	0.005	0.057		
Consumo de vinos/T días	Bot.	0.009	0.0243	0.033	0.073	1.896904938	1.729897955	0.033	0.073		
Consumo de cervezas/T días	Litros	1.576	1.2923	2.520	1.902	1.264501645	1.213175661	2.520	1.902		
Consumo de jugos/T días	Litros	0.294	0.2743	0.527	0.528	1.33862889	1.38771038	0.527	0.528		
Consumo agua /T días	Litros	0.337	0.1079	0.538	0.172	1.26358475	1.263584717	0.538	0.172		
Consumo refrescos /T días	Litros	1.252	0.9263	3.503	2.592	1.672938891	1.672940078	3.503	2.592		
Consumo de Helados/T días	U	0.079	0.1027	0.381	0.609	2.195076012	2.435280002	0.381	0.609		
ALOJAMIENTO											
Consumo de jabón de tocador/T días	Uno	0.540	0.032	1.179	0.070	1.477308367	1.477293496	1.179	0.070		
Consumo de papel sanit./T días	Uno	0.286	0.075	0.602	0.163	1.451824682	1.472020374	0.602	0.163		
Consumo de Amenities/T días	Uno					0	0				
Consumo bolsas sanit./T días	Uno	0.189	0.003	0.377	0.006	1.414247914	1.508862711	0.377	0.006		
Bolsas para vasos/T días	Uno	0.176	0.001	0.161	0.001	0.956923826	1.1920375	0.161	0.001		
Bolsas para ropa sucia/T días	Uno	0.109	0.008	0.137	0.012	1.121730635	1.244871625	0.137	0.012		

OCIO

Gasto gimnasio/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto Juegos de mesa/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto clubs infantiles/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto espectáculo nocturno/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto animación diurna/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gasto préstamos de libros/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	

GASTOS DE ROTURAS

VAJILLA

Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.069		0.297	#¡DIV/0!	0.482394		0.297		

CRISTALERÍA

Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet /T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.124		0.142	#¡DIV/0!	1.071388		0.142		

CUBERTERÍA

Gastos rotura comedor obrero/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura buffet/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
Gastos rotura restaurante/T días	Peso	////		////		#¡VALOR!	#¡DIV/0!	////		////	
			0.072		0.092	#¡DIV/0!	1.131404073		0.092		