

Universidad de Holguín
“Oscar Lucero Moya”
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera. Economía



Trabajo de Diploma

Título: “Propuesta de procedimiento para la gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles en el hotel Brisas Guardalavaca”

Autores: Marcia Valdés Infante

Alfredo Gómez Almenares

Tutores: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez

Ing. Mario Raúl de la Peña Hernández

Holguín, 2011

PENSAMIENTO

*Las empresas de los hombres serían vanas e ineficaces,
si no las sostuviese un espíritu de perseverancia.*

Carlos Manuel de Céspedes

RESUMEN

El presente trabajo de diploma titulado “Propuesta de procedimiento para la gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles en el hotel Brisas Guardalavaca”, se realizó con el objetivo de identificar los elementos que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en la gestión de los activos fijos tangibles lo cual fue sustentado en un diagnóstico, teniendo como resultado la propuesta de procedimientos que contribuya a la gestión de los activos fijos del hotel para dar respuesta al problema planteado a solucionar.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario diseñar una metodología que posibilitará el desarrollo de la investigación, la cual comprende entre sus fases y pasos el diagnóstico al estado actual de los procesos en los activos fijos tangibles y una propuesta de mejora. La misma esta seguida de un conjunto de indicadores que constituyeron un buen método para el control del proceso y fueron identificados los factores que reflejan el desempeño en los activos, además se caracterizaron éstos a través de las fichas de procesos y se determinaron sus interrelaciones, las que fueron representadas a través del mapa de los procesos. Con el objetivo de perfeccionar el enfoque de procesos, se presentó una propuesta de mejoras que demostró influencia positiva en el desempeño de estos.

Al final de la investigación se expusieron las conclusiones y las recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos. Asimismo se incluyeron el “Mapa de proceso para la gestión de las inversiones, reparación capital, reposición”, la “Instrucción para el seguimiento hasta el destino final de los equipos, AFT y medios a reponer”, además de la “Instrucción para la baja y destino final de los equipos, accesorios, partes y piezas relacionadas con la actividad informática” que se consideraron necesarios para aportar mayor información y de esta forma dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación.

Índice	Página
Introducción	1
Capítulo I: fundamentación teórica sobre los procedimientos del control del ciclo de vida de los activos fijos tangibles.....	5
1.1 Términos y definiciones	5
1.2 Activos fijos tangibles y su ciclo de vida	11
1.3 Los activos en el sistema empresarial	15
1.4 Características particulares de las empresas turísticas. Elementos típicos	17
1.5 Procedimientos y metodologías existentes en el sistema MINTUR para la gestión de los activos fijos tangibles	20
1.6 Proceso inversionista para los activos fijos tangibles en el turismo	27
1.7 Materialización del proceso inversionista para los activos fijos tangibles en el hotel Brisas Guardalavaca	29
Capítulo II Diseño del procedimiento de gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles en el hotel Brisas Guardalavaca	30
2.1 Breve caracterización de la entidad objeto de estudio.....	30
2.2 Descripción de la metodología empleada para el desarrollo de la investigación	35
2.3 Fase I. Introducción	37
2.4 Fase II. Diagnóstico de la gestión del ciclo de vida de los AFT	38
2.5 Fase III. Elaboración e implementación del procedimiento.....	48
2.6 Fase IV. Seguimiento y control de las mejoras.....	55
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Bibliografía.....	59

INTRODUCCION

Los beneficios económicos futuros incorporados a un activo consisten en el potencial del mismo para contribuir directa o indirectamente a los flujos de efectivo y de otros equivalentes de la entidad. Este potencial puede ser de tipo productivo, constituyendo parte de las actividades de operación de la entidad. Puede también tomar la forma de convertibilidad en efectivo u otras partidas equivalentes, o bien de capacidad para reducir pagos en el futuro, tal y como una innovación en el proceso de producción reduce los costos de producción.

Usualmente, una entidad emplea sus activos para producir bienes o servicios capaces de satisfacer deseos o necesidades de los clientes. Puesto que estos bienes o servicios satisfacen tales deseos o necesidades, los clientes están dispuestos a pagar por ellos y, por tanto, a contribuir a los flujos de efectivo de la entidad. El efectivo, por sí mismo, rinde un servicio a la entidad por la posibilidad de obtener mediante su utilización, otros recursos.

Los beneficios económicos futuros incorporados a un activo pueden llegar a la entidad por diferentes vías. Por ejemplo, un activo puede ser:

- Utilizado aisladamente o en combinación con otros activos, en la producción de bienes y servicios a vender por la empresa.
- Intercambiado por otros activos.
- Utilizado para satisfacer un pasivo.
- Distribuido en dependencia del tipo de propiedad.

Muchos activos, como por ejemplo las propiedades, plantas y equipos, son elementos tangibles. Sin embargo la tangibilidad no es esencial para la existencia del activo, así las patentes y los derechos de autor, por ejemplo, tienen la cualidad de activos si se espera que produzcan beneficios económicos futuros para la entidad y son, además, controlados por ella.

Los activos de una entidad proceden de transacciones u otros sucesos ocurridos en el pasado. Las entidades obtienen los activos mediante su compra o producción, pero también pueden generarse activos mediante otro tipo de transacciones. Las transacciones o sucesos

que se espera ocurran en el futuro, no dan lugar por sí mismos a activos, así, por ejemplo, la intención de comprar inventarios no cumple, por sí misma la definición de activo.

Existe una asociación muy estrecha entre la realización de un determinado desembolso y la generación de un activo, aunque uno y otro no tienen por qué coincidir necesariamente. Por tanto, si la entidad realiza un desembolso, este hecho puede suministrar evidencia de que pueden obtenerse beneficios económicos, pero no es una prueba concluyente de que se esté ante una partida que satisfaga la definición de activo. De igual manera, la ausencia de un desembolso relacionado no impide que se esté ante una partida que satisfaga la definición de activo, y que se convierta por tanto en una candidata para reconocimiento como tal en el balance de general. Por ejemplo, las partidas que han sido donadas a la entidad pueden satisfacer la definición de activos.

Lo anteriormente descrito constituye la antesala de los que se puede valorar como activos fijos tangibles (AFT) como parte del total de los activos de la misma. Si la adquisición de éstos, que en la mayoría de los casos, representan un monto considerable dentro de los valores contables de la empresa, si no se transita por un adecuado proceso de estudio y análisis de las necesidades de reparación, compra o reposición de los AFT, lo más probable es que el resultado final no sea el que más favorece a la empresa por haber dejado de considerar variables o aspectos inherentes al proceso que está dentro de su ciclo de vida pero que al no considerarlos, introduce fallas o ineficacia al proceso. Estas fallas dentro del proceso es la causa fundamental de grandes desembolsos de dinero líquido que no tienen, en ocasiones, un respaldo en el rendimiento de los activos. El diseño e implementación de un procedimiento que asegure la efectiva gestión del ciclo de vida de los AFT en particular, asegurarán en gran medida que se logre un adecuado rendimiento de las inversiones con otras variables asociadas tales como un óptimo período de recuperación y una adecuada tasa interna de retorno, entre otras variables que influyen en la temática.

El ciclo de vida de los activos fijos tangibles (AFT) es un tema en el que se ha ido trabajando en Cuba desde hace algunos años atrás, por la importancia que tiene desde el punto de vista económico así como del control interno dentro del Sistema empresarial cubano. Hoy día no se puede hablar solamente de hacer las cosas bien, sino mantenerlas a un nivel que satisfaga las necesidades y expectativas del presente y del futuro. Anteriormente se creía

que la gestión de estos activos no influía en las ganancias o pérdida producidas por la empresa. Ahora se sabe que gestionar los AFT durante todo su ciclo de vida resulta una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. La problemática real en las empresas hoteleras radica en la existencia de una inadecuada gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles y de esta problemática no está exenta el Hotel Brisas Guardalavaca donde se carece de un procedimiento de gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles con basamento teórico, legal, metodológico que integre los procedimientos emitidos por el MEP, Contraloría General de la República, MINTUR y Grupo Cubanacán.

La incorrecta gestión de este enfoque en las empresas hoteleras permite definir el **problema científico** a resolver: insuficiencias de un procedimiento que asegure la gestión del ciclo de vida de los AFT en el hotel Brisas Guardalavaca, que limitan su eficacia.

El **objeto de estudio** lo constituye el sistema de gestión económica en el hotel Brisas Guardalavaca y el **campo de acción** el enfoque de proceso en la gestión de los activos fijos tangibles.

Sobre la base del problema científico se plantea la siguiente **hipótesis**: el empleo de un procedimiento de gestión para los AFT en el hotel Brisas Guardalavaca logrará mantener o crear ventajas económicas y de control de los mismos.

El **objetivo general** de la investigación es identificar los elementos que dificultan la aplicación del enfoque de proceso en la gestión de los activos fijos tangibles lo cual fue sustentado en un diagnóstico, teniendo como resultado la propuesta de procedimientos que contribuya a la gestión de los activos fijos del hotel para dar respuesta al problema planteado a solucionar. Para su cumplimiento se proponen los

Objetivos específicos siguientes:

- Revisión de documentos y bibliografía sobre el tema.
- Revisar los procedimientos y estándares establecidos a estos efectos en el Grupo Cubanacán y en el hotel.
- Análisis de la documentación general y específica.
- Estudio y diseño del procedimiento.
- Propuesta de implementación en el hotel Brisas Guardalavaca.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos. Dentro de los **métodos teóricos** empleados se encuentran:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de especialistas en los temas tratados.
- Histórico- lógico: facilitó el estudio de la trayectoria del tema teniendo en cuenta las investigaciones preliminares.
- Hipotético – deductivo: permitió corroborar la hipótesis de trabajo, cuyos resultados evidenciaron la posibilidad del cumplimiento de los objetivos trazados.

Dentro de los **métodos empíricos** se encuentran:

- Observación visual del problema que presenta la primera impresión.
- Consultas a expertos, mostrándoles la solución y comentándoles las características e interioridades de la misma.
- Realización de muestreos prácticos una vez implementados correctamente los procedimientos.
- Dinámicas de grupo y tormentas de ideas en el desarrollo del procedimiento

Capítulo I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DEL CICLO DE VIDA DE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES.

1.1 Términos y definiciones

Para una mejor comprensión del trabajo investigativo es necesario definir una serie de conceptos que se incluyen en el mismo, como se muestra a continuación.

Activo

Es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la misma espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

Pasivo

Es una obligación actual de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para saldarla, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

Activos fijos tangibles (AFT)

Representan propiedades físicamente tangibles que han de utilizarse por un período largo en las operaciones regulares de la entidad y que normalmente no se destinan a la venta. Estos activos, con excepción de los terrenos y los animales productivos del ganado mayor, trasladan su valor paulatinamente, durante su vida útil, a la producción de bienes y a la prestación de servicios. En el caso de los animales productivos su valor se traslada de una sola vez, al final de su vida útil productiva.

Incluyen entre otros, terrenos (cuando la legislación lo considere), plantaciones permanentes, animales productivos del ganado mayor, animales de trabajo, animales domados y de exposición, edificios y construcciones, maquinarias y equipos, equipos de transporte, muebles, enseres y equipos de oficina, equipos de laboratorio, obras museables, yacimientos y desarrollos mineros y los fomentos y desarrollos forestales, entre otros.

Se registran por su valor de adquisición y los gastos de transportación y montaje, en los casos de los adquiridos y en los ejecutados con medios propios, se valoran de acuerdo con las disposiciones vigentes.

Vida útil de un activo fijo tangible

Tienen una vida útil mayor a un año, es por ello que estos pueden representar compromisos financieros de largo plazo para la empresa.

A medida que el tiempo pasa, los activos fijos se van haciendo viejos y obsoletos, por ello según su vida útil deben depreciarse, para recuperar el valor de estos en el futuro y ajustándolos por inflación.

Rendimiento de un activo fijo tangible

Es la forma de retornar los valores invertidos en la empresa mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad de los activos, determinando de esta manera la eficacia de la empresa para obtener utilidades con sus activos disponibles, también conocido como rendimiento sobre la inversión. Cuanto más alto sea mejor.

Inversión en los activos

Son todos los desembolsos necesarios para la realización de los estudios, la compra de activos, su transportación y su instalación hasta la puesta en marcha del negocio, invirtiendo un capital de trabajo inicial para afrontar los primeros meses de producción.

Reparaciones capitales

Son los trabajos destinados a asegurar o sustituir, total o parcialmente, la capacidad productiva de un activo fijo tangible y su eficiencia, que se realizan según las normas técnicas establecidas o que se establezcan para éstas. Si dichas normas técnicas no estuvieran establecidas, entonces se consideran como reparaciones capitales (generales), los trabajos cuyo importe sea igual o superior al diez por ciento del valor de adquisición del medio básico en cuestión y no sea necesario efectuarlas cada año.

Reposición de un activo fijo tangible

Cuando se vende un activo fijo se debe reemplazar por otro, generalmente de características más modernas y competitivas. Se entrega el viejo como parte de pago para adquirir el nuevo y contablemente lo registran de la misma forma en los casos de venta sin ganancia, con ganancia y con pérdida, la única diferencia sería que en lugar de dar entrada a caja (o efecto

a cobrar) dará entrada al nuevo activo fijo. En caso de ser comprado se hará por un precio establecido que tendría que pagarse para reponer el bien, pero tomando en cuenta el potencial que tiene el activo actual y su tecnología, ya que si la empresa no está a la par con la tecnología actual, podría quedar relegada, pierde productividad y quedara fuera del mercado.

Valor contable de los AFT

De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, el activo fijo debe ser contabilizado a su costo y ser incluido como activo de la empresa en su fecha de compra. El costo original del activo fijo incluye su precio de compra más todos aquellos importes razonables y necesarios que se pagaron para tenerlo listo para su propósito de uso. Estos costos varían de acuerdo a cada tipo de activo fijo.

Valor residual de un activo fijo tangible

Al término del plazo de depreciación del bien, este deberá registrarse en la contabilidad por un valor equivalente a un peso, que deberá permanecer en los registros contables hasta la eliminación total del bien motivado por la venta, retiro u otra causa. Es la estimación del valor que el bien tendrá para la empresa una vez finalizada su utilización o vida útil. Surgirá de la diferencia entre el precio de venta estimado y todas las erogaciones necesarias para retirar el bien de servicio.

Depreciación

La depreciación es definida como el proceso de asignar a gastos el costo de un activo fijo en el período en el cual se estima que se utilizará. Muchas veces el concepto de la depreciación trae a confusiones y es necesario tener muy claro lo siguiente:

- La depreciación no es un proceso de valuación por el que se asigna a gastos el costo del activo de acuerdo con auto avalúos realizados al final de cada período. La depreciación es una asignación del costo del activo a gastos de acuerdo con su costo original.
- Un activo totalmente depreciado solamente significa que ha alcanzado el final de su vida útil estimada, es decir, que no registra más depreciación para el activo. Esto no

quiere decir que el activo sea desechado o que ya no se use, la mayoría de las veces, las empresas continúan utilizando los activos totalmente depreciados.

- La depreciación no significa que el negocio aparte efectivo para reemplazar los activos cuando lleguen a ser totalmente depreciados. La depreciación es simplemente parte del costo del activo que es enviado a gastos y no significa efectivo.
- La depreciación no implica un movimiento de efectivo pero sí afecta el efectivo de un negocio en el sentido de que constituye un gasto deducible para fines impositivos. Por lo tanto, la depreciación afecta el nivel de utilidades y el pago de impuestos. A un mayor nivel de depreciación, las utilidades son menores, y los impuestos correspondientes, también son menores.

Amortización

Es la reducción periódica del activo, el cálculo sobre el cual se basa el ajuste es una apreciación, sea en un porcentaje fijo o dividido entre un número de períodos.

Mantenimiento de un activo fijo tangible

Está incluido dentro de las operaciones que sufre el activo fijo durante su funcionamiento, ya que ellos se deterioran o resienten por el uso que se les da, llegando incluso a sufrir desperfectos técnicos o accidentes que impiden su normal funcionamiento. Todas las operaciones que tienden a conservar en adecuadas condiciones el bien son conocidas como mantenciones. Una clasificación básica de los mantenimientos son operaciones menores de limpieza, pintura.

Destino final de los activos fijos tangibles

Cuando el medio llega al final de su vida útil, los talleres especializados emiten un certificado donde plasme la situación del medio por la cual hay que darle baja debidamente firmado y acuñado. Deberán contener acta de la comisión de inventarios donde se plasme cual va hacer el destino final del medio, propuesta, firmada por todos los participantes. Una vez aprobado el expediente por la autoridad facultada, se procederá a dar el destino final al medio y se adjuntará al expediente el documento que avale el destino final que se le dio.

Gestión y procedimientos

Comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas. Según la búsqueda realizada por los autores, no existe un procedimiento específico dentro del MINTUR ni del Grupo Cubanacán que defina con total precisión la secuencia de acciones o tareas a realizar para abarcar todo el ciclo de vida de los AFT, desde su adquisición hasta su reposición con la debida baja y destino final. Ello atenta contra el control interno y contra el rendimiento de los propios activos y deja espacio a las improvisaciones con el consiguiente significado económico para la empresa.

Avalúo de activos

Es el proceso de valoración realizado a un activo con el fin de identificar el valor real que poseé en el momento del análisis. Hay varios métodos para la valuación de activos pero generalmente los más empleados son el valor neto de reposición o valor físico y el valor presente o valor actualizado neto.

El método físico no es más que el precio de adquisición, en ese momento, de los componentes de una instalación similar a la que se analiza, con igual capacidad y condiciones de eficiencia, menos los descuentos por la vida útil consumida, el estado de conservación y la obsolescencia tecnológica. Es decir, se valoran los componentes de la inversión existente conforme a precios actualizados obtenidos por referencias, o mediante índices y otros instrumentos de estimación, descontándose los importes por la vida útil consumida y otras consideraciones particulares.

El método del valor presente se basa en la determinación de los flujos de efectivos que se puedan obtener de la operación de la instalación y que al menos sean suficientes para compensar los recursos dedicados a ésta a través del tiempo, o sea en función del rendimiento del capital invertido.

Estos métodos no resultan excluyentes, más bien son enfoques distintos pero que se complementan al momento de realizar el análisis, existiendo entidades acreditadas que garantizan la realización de estos trabajos.

Valor actualizado neto (VAN)

El VAN se define como el valor actualizado del flujo de ingresos netos (IN) generados durante la vida útil del proyecto, es decir del saldo entre los ingresos y los gastos anuales que impliquen erogaciones de efectivo.

Para la utilización del VAN, es necesaria una tasa de actualización (a). Esta tasa debe reflejar el costo de oportunidad del capital que expresa la garantía de un rendimiento mínimo. En otras palabras, una tasa similar a la que se obtendría en cualquier otra alternativa de inversión. Para el cálculo de esta tasa, generalmente se utiliza la tasa de interés existente sobre préstamos a largo plazo en el mercado de capital.

Revalorización de activos fijos tangibles

Comprende el importe de la reevaluación de activos que implica un incremento del valor.

Altas de activos fijos tangibles

Es la adquisición de activos fijos tangibles nuevos, de uso, construidos con medios propios y contratados con terceros. Incluye además la conclusión del proceso inversionista, así como los activos fijos tangibles que fueron recibidos en condición de donaciones.

Bajas de activos fijos tangibles

Cuando un activo fijo tangible ha concluido su vida útil y el informe técnico determina su baja, así como la entrega de activos fijos tangibles que se entregan en condición de donación. Incluye, además, la baja por obsolescencia tecnológica.

Patrimonio neto o capital contable

Es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos los pasivos

1.2 Activos fijos tangibles y su ciclo de vida.

La vida útil de un activo fijo tangible la estima cada empresa según la naturaleza del mismo, estimación que debe realizarse dentro de un marco de prudencia y razonabilidad, ya que no se trata de asignar una vida útil de forma arbitraria y caprichosa sino que esta debe corresponder a la realidad de cada activo y de cada empresa. Para ello debe hacerse un estudio de factibilidad que logre abarcar el ciclo de vida desde la adquisición de los AFT, registros en libros, depreciación, mantenimiento y reparaciones, baja, reposición o reemplazos.

Al terminar la vida útil de un activo fijo este se reemplaza o repone, invirtiendo en ello cierta cantidad de dinero llamado costo de reemplazo. Para llevar a cabo el reemplazo o reposición de los activos es necesario crear un fondo para contar con los recursos necesarios para reemplazar dicho activo. Este es llamado fondo de reserva para depreciación. Se forma separando periódicamente ciertas sumas de dinero de las utilidades de la empresa. El costo original de un activo menos la depreciación acumulada a una fecha determinada se llama valor en libros y representa el valor que aún tiene el bien en los registros contables de la empresa. Cuando un activo fijo ha llegado al final de su vida útil, por lo general siempre conserva algún valor, a si sea como chatarra, llamado valor de salvamento o valor de desecho.

Compra de activos fijos

Al adquirir el activo fijo se le dará entrada en los libros al valor de costo, según factura de compras más los desembolsos realizados por estas compras (transporte, seguros, derechos de aduana etc.) Es decir, se carga directamente a la cuenta que representa el bien adquirido y todos los desembolsos realizados correspondientes a su compra.

Al construir una planta de la fábrica, no solamente se valorará el terreno y materiales empleados en la construcción del mismo, sino que se incluirán todos los desembolsos realizados desde el momento que comience su planificación: estudios del subsuelo y planos, permisos de ingeniería, estudios arquitectónicos, gastos de obreros, etc.

Depreciación de activo fijo

Teniendo en cuenta el principio contable de "aplicación en el tiempo" el cual sostiene que los gastos e ingresos deberán reflejarse en el período al cual corresponden, la depreciación es un procedimiento de distribución y tiene por objeto distribuir las pérdidas de valores de los activos sujetos a depreciación entre los períodos en los cuales se realicen estas pérdidas.

Todos los bienes tangibles son susceptibles al desgaste, aún no usándolos, la sola acción del tiempo modifica, altera o desgasta los bienes del activo fijo. Puede entenderse que al ser usados acelera su desgaste.

La depreciación se puede considerar por dos causas diferentes:

Normales: son las que se realizan como consecuencia de su uso funcional y tiempo.

Anormales o eventuales: son las que se ven precisados a realizar en forma eventual, como consecuencia de contingencias económicas u obsolescencia prematura de parte de los activos depreciables como consecuencia de adelantos técnicos o científicos no previstos.

Los sistemas más importantes de depreciación son: sistema de línea recta, sistemas decrecientes, sistema creciente, sistema del tiempo de trabajo realizado, sistemas de reemplazo o retiro.

A continuación mencionamos sólo uno de ellos: sistema de línea recta.

Se denomina línea recta, porque considera que las depreciaciones son continuas y sin variaciones, siendo su base principal el tiempo de vida útil calculada, sin tener presente si se usó mucho o poco.

Cuota de depreciación = costo valor residuo.

La vida útil estimada, en caso de no tener valor del residuo sería: cuota de depreciación = costo del bien a depreciar

Nota: al obtener la cuota anual de depreciación se puede conocer la cuota mensual dividiendo la primera entre 12.

Ventas de activo fijo o retiro

Al comprar un activo fijo, le asignamos, un número predeterminado de meses o años de vida útil probable para desarrollar la función para la cual fue adquirido. La empresa puede cambiarlo o venderlo antes o después de cumplirse dicho tiempo. Al efectuar esta operación pueden ocurrir tres casos:

- El valor contable es igual al valor real.
- El valor contable es mayor que el valor real.
- El valor contable es menor que el valor real.

Ventas por el valor contable

Para este tipo de venta los pasos que se deberán seguir son los siguientes:

- Conseguir la ficha que controla el activo que se está vendiendo.
- En el caso que la depreciación no esté al día, calcularla desde la última fecha, hasta el día de su venta. Registrarla en su ficha y en los libros generales (diario y mayor).
- Hallar el valor contable y compárelo con el valor real obtenido en la venta y comprobará si hubo o no las correspondientes pérdidas o ganancias por este concepto.
- Cerrar la cuenta de depreciación acumulada, correspondiente al activo que se está vendiendo.
- Dar salida, por su valor contable, al activo que estamos vendiendo. Si hubiese diferencia entre éste y el valor real, registrar en la cuenta de pérdidas o ganancias en ventas de activos fijos.

Reemplazos o reposiciones de activos fijos

Cuando se vende un activo fijo o éste ha cumplido el período de vida útil, se debe reemplazar por otro, generalmente de características más modernas y competitivas. Se entrega el viejo como parte de pago para adquirir el nuevo y contablemente lo registran, dándole entrada al nuevo activo fijo.

La vida útil de un activo fijo es definida como la extensión del servicio que la empresa espera obtener del activo. La vida útil puede ser expresada en años, unidades de producción, kilómetros, horas, o cualquier otra medida. Por ejemplo, para un inmueble, su vida útil suele estimarse en años; para un vehículo, en kilómetros o millas, para una máquina, de acuerdo con las unidades de producción; para las turbinas de un avión, las horas de vuelo.

Los factores que limitan la vida útil de los activos son:

Factores físicos: desgaste producido por el uso del activo y el deterioro causado por otros motivos distintos del uso y relacionado con el tiempo (óxido y corrosión de la maquinaria). También se incluyen aspectos relacionados con la incorrecta manipulación o explotación.

Factores funcionales: obsolescencia tecnológica, incapacidad para producir eficientemente. Insuficiencia para la capacidad actual de la empresa (expansión del negocio).

En muchos casos, como las computadoras por ejemplo, los activos pueden quedar obsoletos antes de su desgaste físico, por lo que su vida útil puede haber terminado a pesar de que se sepa que todavía permanecen en condiciones de trabajar por mucho más tiempo. Otro caso es el de una expansión del negocio, lo que origina que el activo actual no sea capaz de satisfacer en forma eficiente las necesidades de la empresa, aún cuando esté en buenas condiciones operativas.

La vida útil constituye una estimación contable y por lo tanto está sujeta a valores subjetivos, su estimación es probablemente la parte más difícil de la contabilidad para depreciación. En general, las empresas suelen basar sus estimaciones en experiencias anteriores, referencias de especialistas, revistas especializadas y otro tipo de publicaciones. Con el tiempo, es posible revisar la vida útil de los activos dado que ningún negocio tiene un pronóstico perfecto. Sin embargo, en el caso de que se modifique la vida útil de un activo (se denomina como "cambio en el estimado contable"), los principios contables establecen que se informe la naturaleza, razón y efecto del cambio sobre la utilidad neta.

En el medio existen disposiciones legales que establecen los períodos de vida útil aceptables para efectos tributarios a los cuales las empresas deben ceñirse para el cálculo de los impuestos correspondientes. Generalmente, para evitar una doble forma en la presentación de la información financiera, las empresas a veces deciden tomar como períodos de vida útil de los activos fijos a los legalmente establecidos, pero es importante, para una adecuada presentación de la información financiera, que las empresas estimen los períodos de vida útil para efectos de la preparación de información gerencial indistintamente de las normas establecidas.

Si la vida útil tributaria no coincide con la vida útil prevista técnicamente por la empresa, ésta puede solicitar autorización para reducirla, a través de un trámite administrativo, presentando las justificaciones técnicas necesarias.

1.3- Los activos en el sistema empresarial

Las empresas cubanas, en cuanto a AFT se refiere tienen como objetivo principal mantener un control permanente de estos en la entidad realizando actas de entrega de los medios a las diferentes áreas de la entidad que a su vez sirven de “acta de responsabilidad” a los jefes de las mismas. Estas son emitidas por el departamento de contabilidad, ya sea por sistema computarizado o no en original y copia, con la siguiente distribución:

Original: área de custodia de los medios que se relacionan en el modelo.

Copia: departamento de contabilidad.

El mismo se actualiza cada vez que ocurra un movimiento (alta, baja o movimiento interno) en el área de custodia. Esta actualización puede ser manualmente, siempre que exista el modelo de movimiento de medios básicos que lo autorice, hasta que se efectúe la revisión anual de estos medios y se emita un nuevo listado actualizado. Siempre que se produzcan muchos movimientos en un área debe de emitirse un listado nuevo de inmediato.

Los datos que a continuación se detallan son los mínimos obligatorios a incluir en el modelo que se diseñe.

- Nombre de la dirección o departamento.
- Área de custodia.
- Números de inventario (chapillas) de los AFT existentes en el área de custodia.
- Código del activo fijo tangible.
- Descripción del activo fijo tangible.
- Nombre y firma de la persona que emite el modelo.
- Nombre y firma de la persona responsabilizada con la custodia de los medios asignados al área.

Además, a los fines de servir como “acta de responsabilidad”, debe incluir, al pie de cada modelo, el siguiente texto:

"El trabajador debe garantizar la conservación y mantenimiento de los medios aquí relacionados, y en caso de deterioro, sustracción, pérdida o extravío, le será aplicado el decreto ley 92, sobre la responsabilidad material de los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores."

El departamento de contabilidad está obligado a entregar al responsable del área, un modelo de movimiento de AFT firmado al extraérsele un medio para traslado o simplemente enviarlo a reparar, aunque los que efectúen el traslado o la reparación sean los propios compañeros de la administración.

Por su parte el responsable de un área debe abstenerse de realizar movimientos de AFT a otras áreas sin autorización de la administración y con la intervención del departamento de contabilidad.

La resolución 446 del ministerio de finanzas y precios establece que el movimiento de activos fijos tangibles, excepto los inmuebles, entre entidades estatales y las organizaciones y asociaciones vinculadas al presupuesto central, se llevaran al efecto mediante compraventa a través de un contrato establecido legalmente.

Cuando el valor de la venta sea mayor que el valor actual en libros, deberá aportarse dicha diferencia al presupuesto del estado no afectando la cuenta de inversión estatal.

Las empresas estatales cubanas pueden adquirir los activos fijos tangibles por distintas vías, estas son:

- Traslados de otras empresas por reestructuración administrativa.
- Donaciones recibidas de instituciones y organismos nacionales o de entidades, organizaciones y gobiernos extranjeros, sin obligación de pago.
- Ejecución de un proceso inversionista por la compra de activos o su construcción. Estos casos deben estar contemplado en el plan de inversiones de la entidad, previa autorización de los organismos competentes.

No obstante a todos los procedimientos de control interno referidos a activos fijos tangibles, en las entidades cubanas la situación actual en temas de gestión está marcada por el uso de sistemas antiguos, hechos de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. En el área de los AFT también se evidencian numerosos problemas en este sentido lo que conlleva muchas veces a pérdidas de los mismos. Entre los mayores problemas que se han logrado detectar en las empresas cubanas relativa a la gestión de los AFT se encuentran los que se listan a continuación:

- No existe un modelo estándar de movimientos de los activos, por tanto no es posible agrupar los datos obligatorios.

- Se continúan depreciando los AFT, cuando estos están totalmente depreciados.
- No se desecha el número de inventario cuando se le da baja a algún activo provocando una duplicidad del número de inventario de los mismos.
- El control de los AFT en las entidades no automatizadas se lleva de manera manual, provocando que este proceso resulte lento.
- Poco o ningún control de la información procesada manualmente.
- Posible deterioro, daño o pérdida por desastres naturales e incendios.
- Realización de operaciones sobre los activos sin dejar trazabilidad de los mismos provocando que el contador no tenga conocimiento del origen o destino de los activos que controla.
- La búsqueda de información relativa a un activo resulta engorrosa debido a los grandes volúmenes de información existentes.

1.4 Características particulares de las empresas turísticas. Elementos típicos.

El ministerio del turismo se creó como un organismo de la administración central del estado el 21 de abril de 1994 a través del decreto ley número 147. Es por ello que todas las empresas de este sector así como sus diferentes estructuras organizativas, presentan características específicas y generales uniformes para todo el sistema del grupo CUBANACAN.

Sobre la ejecución del plan y presupuesto

Es obligatorio el uso del flujo de caja a todos los niveles, lo que posibilita mayor claridad y precisión a la hora de establecer compromisos y cumplir con los ya adquiridos. Ello posibilita sobre todo, el nivel de información que permita evitar la ejecución desmedida de los gastos. La ejecución de las cifras de gastos aprobados en el plan y presupuesto requerirá análisis periódicos, de forma tal que las entidades a todos los niveles logren prever cualquier necesidad sobre ejecución y permita solicitar al nivel que corresponda la autorización de ejecución de partidas de gastos, con no menos de un mes antes de concluir cada trimestre.

La sobre ejecución del total de los gastos planificados o presupuestados y de las cifras directivas de gastos, será excepcional, y su aprobación corresponde al ministro del turismo, para ello, los directores generales presentarán la correspondiente solicitud con argumentación de las causas que generarán sobre la ejecución.

Para los gastos variables que están relacionados con los ingresos, se establece que aún cuando se sobre cumplan los ingresos, la ejecución será proporcional al porcentaje de cumplimiento de dichos ingresos.

La apertura mensual del plan de ingresos, costos y gastos, utilidades, aportes y amortizaciones corresponde a los jefes de entidades, de conformidad con las indicaciones del viceministro que atiende la actividad económica y correspondiendo al ministro del turismo la aprobación del mismo.

Continuará siendo prioridad del trabajo del MINTUR, en lo referido a la actividad económica financiera, llevar a niveles adecuados las cuentas por pagar y por cobrar, tanto en el país como en el exterior, los inventarios, el saldo de la caja y banco, así como explotar las reservas de eficiencia a partir de un mayor control de los recursos.

Sobre los destinos y usos de la depreciación

Las tasas de depreciación para los diferentes grupos de activos fijos que regirán para todo el año serán los que fueron establecidos en el año anterior por este organismo para cada organización o grupo empresarial y no podrán ser modificados sin la aprobación del viceministro que atiende el área económica.

El monto de la depreciación que se destinaba a financiar el plan de reposición y reparaciones capitalizables será captado por FINTUR como parte de los aportes que entregan las OSDE, por lo que estas no tendrán actuales cuentas de reposición en cuc, las que deberán ser sustituidas por iguales cuentas en moneda nacional en bancos del sistema bancario nacional. Los saldos que quedarán del pasado año en estas cuentas formarán parte del presupuesto de reposición aprobado para el presente año.

La depreciación tendrá tres destinos: amortización de créditos, reparaciones capitalizables y reposición de equipos. Este organismo definirá en cada OSDE la distribución en base a los destinos antes señalados.

FINTUR creará un fondo centralizado de reposiciones y reparaciones capitalizables cuya utilización estará sujeta a los procedimientos que al afecto se establezcan por este organismo. Para la utilización de este fondo centralizado, la OSDE recibirá la autorización que corresponda para comprar la divisa a partir de sus fondos de reposición en moneda nacional, dentro de los límites aprobados en el presente año.

Sobre la concertación de contratos y créditos leasing

La toma de créditos, en cualquiera de sus modalidades, se gestionará de forma centralizada a través de la casa financiera FINTUR S.A, manteniéndose vigente la prohibición de su gestión directa por parte de cualquier entidad. Además se mantiene la decisión de aprobación centralizada por este organismo, para las operaciones de leasing en cualquiera de sus modalidades.

Los créditos que fueron tomados de forma descentralizada con anterioridad al año 2005 y que aún no han sido liquidados totalmente, serán controlados informativamente por la casa financiera FINTUR S.A y por la dirección de finanzas y riesgos de este organismo.

Sobre el arrendamiento de locales e inmuebles

Se prohíbe el arrendamiento de locales e inmuebles, por lo que las necesidades impostergables serán solicitadas mediante escrito debidamente fundamentado por los directores generales al ministro del turismo.

Sobre seguros y reaseguros

Se responsabiliza a la dirección de finanzas y riesgos del turismo, con la negociación centralizada de los seguros, buscando que la capacidad negociadora que esto genera, logre mejores resultados. Las entidades continuarán financiando de forma individual los contratos, asumirán el gasto y controlarán el vencimiento de las pólizas.

Se considerará una indisciplina, el hecho de mantener adeudos con la entidad aseguradora que ponga en riesgo la posibilidad de resarcimiento. Igual calificación se le dará a las actitudes pasivas en la presentación y cobro a las entidades aseguradoras de los importes para cobertura de riesgos.

1.5 Procedimientos y metodologías existentes en el sistema MINTUR para la gestión de los activos fijos tangibles.

Ajustes contables por faltantes, pérdidas y sobrantes de recursos

Existe un procedimiento que establece la obligación de efectuar la verificación de los AFT, así como los bienes materiales en general y de los recursos monetarios mediante conteos físicos de forma periódica y sorpresiva, acorde al diseño del componente “Actividad de control, supervisión y monitoreos”, según lo establecido en la resolución 297 del 2003 de la ministra de finanzas y precios, con el propósito de que su ejecución garantice la comprobación oportuna y la conservación de los mismos serán objeto de formación de expedientes por faltantes, pérdidas, sobrantes de recursos, cancelaciones de derechos de cobro y obligaciones de pago por las diferentes áreas de responsabilidad o unidades organizativas. Estos expedientes se conformarán mediante numeración de forma consecutiva y con el llenado correcto de todos sus datos y las firmas de las personas responsabilizadas y los cuños correspondientes por áreas.

La custodia de estos expedientes será responsabilidad del centro contable donde se produjo el hecho y deben contener los datos y documentos más importantes para su conformación con el objetivo de evitar que estos hechos se repitan. Además deben quedar plasmadas las causas que dieron lugar a estos hechos así como las investigaciones y comprobaciones realizadas al efecto y sus resultados. En los casos de faltantes, contendrán las certificaciones de las condiciones de vigilancia y protección física del lugar donde sucedieron los hechos, así como la denuncia ante las autoridades competentes si se presume la condición de delito.

Bajas de los AFT

Los AFT podrán causar bajas por haber concluido su vida útil, por obsolescencia tecnológica, y por no estar apto para el turismo internacional, es decir, que está condicionada, en lo fundamental, por la pérdida irreversible de las características técnicas para su óptima explotación, lo que determina que el medio no se encuentre apto para los fines a los cuales fue destinado, no recuperándose el medio con una reparación.

Por estas razones se realiza el traspaso dentro del Grupo Cubanacán o la venta del AFT. En este caso, dicho medio puede ser utilizado como parte de otro proceso tecnológico en otras instalaciones ya sean pertenecientes al Grupo Cubanacán, otras entidades del Mintur o Copler.

Para proceder a realizar la baja del AFT, se confeccionará un expediente que deberá estar avalado por un dictamen de comisión técnica presidida por el jefe de área de servicios técnicos e integrada por los jefes de áreas de compra, explotación y del área económica de la instalación. Dicho dictamen se deberá plasmar mediante acta y quedar explícitamente en el modelo de movimiento de AFT el destino final. Esta acta debe ser aprobada por el gerente de la instalación.

En este sentido, los autores consideran que en la mayoría de las ocasiones no se realiza un estudio previo desde el punto de vista técnico-económico que permita decidir o proponer cuáles son los equipos o AFT que debieran proponerse a baja, debido a este problema, en la ejecución práctica de este procedimiento, muchas veces se proponen equipos con altos valores residuales aún cuando existen otros cuyo valor residual es cero o valores muy cerca del nulo. Ello hace que muchos expedientes carezcan de objetividad y profundidad.

En los casos de activos fijos tangibles agrupados en el submayor del grupo "Muebles y otros objetos", cuando se dé baja a uno o varios de estos, no se traslada el mismo, sino que se deduce de él la cantidad e importe de los que causen baja.

El proceso de bajas técnicas que se aplica a los vehículos automotores que se utilizan en labores de administración o de apoyo a la producción o los servicios será el establecido por el ministerio del turismo mediante resolución 103/2005 y la instrucción 1/2005 del MINTUR. En estos casos es imprescindible que al original del modelo se le adjunte el informe técnico que determina su baja, así como el documento emitido por las oficinas de "Registro de Vehículos" que certifica su baja del citado registro así como que se entregó la chapa y la circulación de éste.

Todas las bajas de AFT serán aprobadas por el director de la instalación con excepción de los medios de transporte. Solo será facultad del mismo autorizar las bajas de activos cuando su valor residual sea inferior del 30% del valor original del AFT hasta un límite de 10,000.00 cuc o cup.

Las bajas de equipos de informática y de comunicaciones se regirán por la instrucción 4/2005 del MINTUR donde se regula que el “Centro de Informática y Comunicaciones” del turismo, es el encargado de emitir el dictamen técnico para los equipos rehabilitados, reparados o que causen baja, los mismos serán traspasados sin costo alguno.

En ningún caso el AFT podrá ser destruido por la propia instalación, cuando así se requiera serán vendidos a la empresa recuperadora de materias primas y cuando, por su alto grado de deterioro el medio no sea recibido por dicha empresa, se solicitará documento oficial de ésta y se procederá a su destrucción avalada por un acta firmada por los miembros de la comisión técnica de la instalación y certificado por el director de la entidad. En todos los casos de bajas de AFT, las entidades considerarán como gasto la vida útil no depreciada y los expedientes de las mismas se tendrán que conservar con todos sus requisitos por un período de cinco años.

En ningún caso se podrán vender los medios dados de baja a los trabajadores de la instalación o particulares directa o indirectamente.

Ventas o traspasos

Los AFT a los que se hace referencia, son aquellos que están condicionados por la obsolescencia del medio dadas sus características para la explotación o por la necesidad de prescindir del mismo debido a cambios en el proceso tecnológico, en este caso, podrán ser utilizados por entidades sean del Grupo Cubanacán, pertenezcan al sistema del turismo o fuera de este.

Para evaluar los traspasos e instalaciones del Grupo Cubanacán, se contará con una comisión de trabajo integrada por la dirección de explotaciones, dirección de servicios técnicos y dirección de economía que evaluarán las propuestas presentadas por las instalaciones para su aprobación por la vicepresidencia de economía. Estas instalaciones enviarán sus solicitudes para traspasos o ventas a la dirección de explotación, así como a todas las instalaciones del Grupo, donde incluirá la descripción del medio, características técnicas, fecha y valor de adquisición, así como valor depreciado.

Los directores de las instalaciones son los únicos que, después de contar con la aprobación del Grupo, tendrán la facultad de autorizar traspasos o ventas de AFT, así como que certifiquen el interés particular de que se le traspasen o vendan un medio de otra instalación.

Los trasposos o ventas de estos AFT serán contabilizados según el procedimiento establecido, donde se confeccionará un expediente auditable del proceso realizado.

Ejecución de las reparaciones generales

Para que a una reparación general se le comience a dar el tratamiento que, desde el punto de vista contable corresponde, deben cumplir que el activo fijo tangible que va a ser objeto de la reparación general, esté registrado contablemente como tal y que exista en poder del jefe económico de la empresa, dependencia o UEB de que se trate, notificación, del jefe de servicios técnicos, de la reparación general que va a ser ejecutada, en la cual debe constar la información siguiente:

- Número de inventario y descripción completa del AFT que va a ser objeto de la reparación.
- Descripción, lo más detallada posible, de los trabajos que se le van a realizar al AFT que caracterizan la reparación general de que va a ser objeto.
- Costo aproximado de la reparación general que se va a ejecutar.
- Otros documentos de importancia relacionados con los trabajos de reparación general que se van a realizar.

Una vez que la reparación general haya concluido, el jefe de servicios técnicos de la entidad lo notifica a su jefe económico, por escrito, especificando la fecha de terminación y el período de tiempo en que el costo total de la misma debe ser amortizado. Este período de tiempo nunca debe ser inferior a un año ni superior al período de tiempo que se ha estimado que va a funcionar el AFT sin que sea necesario que se le haga una nueva reparación general. El jefe de servicios técnicos de la entidad, para determinar el período de tiempo en que debe ser amortizada la reparación general puede asesorarse con técnicos de la propia empresa que realizó el trabajo, cuando este sea el caso, o con otros que él considere con capacidad suficiente para ello.

Reestructuraciones administrativas o traslados internos masivos

Se exceptúa de la emisión de un modelo para cada activo fijo tangible. En los casos de reestructuraciones administrativas o traslados internos masivos, se confeccionará un modelo de movimiento de activo fijo tangible por el total de los activos y se acompañará un anexo donde se relacionan todos los bienes trasladados con la firma correspondiente del nivel de aprobación que proceda y de las personas que reciben y entregan.

Adaptaciones o mejoras

Los gastos por adaptaciones o mejoras efectuadas a los activos fijos tangibles, que incrementan la capacidad de producción, la eficiencia, prolonguen la vida útil o ayuden a reducir los costos operacionales futuros, aumentan el valor del activo existente y por tanto se capitalizan en forma conjunta con el bien existente, o por separado en dependencia de la operación realizada y del bien incorporado.

Asimismo, se establece que en los casos en que al ejecutarse la adaptación o mejora sea necesaria la sustitución de partes, éstas se dan de baja por su valor en libros si existiese o por una estimación efectuada por peritos.

Para que el costo de las adaptaciones y mejoras puedan adicionarse al valor de los activos fijos tangibles en los cuales se ejecutan estas acciones constructivas, los requisitos que se plantean deben tener además las siguientes precisiones:

- Debe emitirse documento acreditativo suscrito por peritos competentes donde se fundamente satisfactoriamente esta afirmación.
- Para sustentar que el alargamiento de la vida útil en el activo fijo objeto de la adaptación o mejora realmente se ha producido, debe emitirse documento acreditativo por peritos competentes, donde conste que como resultado de estas acciones constructivas, su durabilidad irá más allá del límite establecido para la vida útil estimada para el cálculo de su depreciación anual.

Si estos requisitos no se cumplen, estas adaptaciones y mejoras habría que considerarlas, entonces, como reparaciones generales y por tanto darle el tratamiento de tales.

Reconstrucciones

Las reconstrucciones que aumentan el valor del activo fijo tangible original, constituyen partidas capitalizables, tomándose en cuenta que si ha sido prácticamente total, su costo se considera como una nueva unidad de activo, dando consecuentemente de baja a la anterior, pero, si por el contrario, la reconstrucción ha sido parcial, se dan de baja las partes sustituidas, bien por su valor en libros si existiera, o por una estimación efectuada por peritos.

En este procedimiento debe procederse contablemente de la misma forma establecida para las adaptaciones y mejoras.

Activos fijos tangibles enviados a reparar

El jefe administrativo del área donde se encuentra ubicado el activo fijo tangible, comunica a contabilidad la necesidad de su reparación. Contabilidad emite el modelo SC-1-01- Movimiento de Activos Fijos Tangibles, en original y copia, como constancia de la operación. El original se archiva como "Activos Fijos Tangibles – Enviados a Reparar" y se anota en el Submayor, en el espacio "Observaciones" la fecha y lugar de la reparación. Cuando la reparación se efectúa en talleres propios, se utiliza el duplicado del modelo como confirmación de la recepción del activo fijo en el taller, independientemente que se utilice modelo de "Orden de Trabajo o de Solicitud de Servicios Internos". Si la reparación se efectúa en otra entidad, el duplicado se adjunta a la solicitud de servicio vigente. Por este tipo de operación no se efectúan anotaciones contables. Al recibir el activo fijo tangible reparado, se extrae el original que se encuentra archivado y se anota en el submayor del activo correspondiente la fecha de recepción del mismo reparado y se archiva como "Activos Fijos Tangibles Recibidos de Reparar". Se exceptúan de este tipo de control los equipos de transporte por reparaciones derivadas del mantenimiento preventivo planificado y las reparaciones de carácter eventual de corta duración.

El MINTUR dictará las instrucciones complementarias para establecer las normas que, de acuerdo a sus características regulen las reparaciones antes mencionadas y su control.

Otros movimientos de AFT

Los movimientos de activos fijos tangibles se ajustarán a las regulaciones legales vigentes. Todos los movimientos de medios básicos estarán amparados por la emisión de los

documentos primarios que para cada tipo de movimiento se especifican en este procedimiento. En todos los movimientos se tendrán en cuenta los niveles de aprobación y las personas facultadas para autorizarlos.

En el caso de movimientos de activos fijos entre entidades del propio grupo, la facultad de autorización corresponde al vicepresidente económico. Cuando los movimientos se realicen entre entidades del MINTUR, la facultad de autorización corresponde al ministro del turismo.

Normativas de control interno para los activos fijos tangibles

Cada responsable de área tiene que firmar un acta de responsabilidad material de los activos fijos bajo su custodia. El área contable debe contar con la información mínima indispensable de estos bienes para su correcta identificación, verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.

Los modelos de control por áreas de los activos deben encontrarse actualizados, en éstas y en el departamento de contabilidad. Deben elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc. Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10 % de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado en el decreto ley 92-86. Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición. Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al presupuesto del estado correctamente y en el plazo fijado. Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente. Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.

Compras y traspasos

Una vez que se reciba la comunicación por el nivel administrativo correspondiente debe actuarse de la siguiente forma: contabilidad emite el modelo "SC-1-01-Movimiento de Activos Fijos Tangibles", en original y dos copias.

Con el original del modelo se confecciona el modelo “SC-5-05- Comprobante de Operaciones” y se habilita el submayor, excepto en los casos de traspasos y compras de activos fijos tangibles de uso, en que el movimiento se recibe con el submayor correspondiente.

En el caso en que se habilite un registro por operaciones homogéneas, no se confecciona el modelo “SC-5-05- Comprobante de Operaciones”; por tanto, se utiliza el propio modelo “SC-1-01- Movimiento de Activos Fijos Tangibles” como soporte de estas operaciones

El duplicado del Modelo SC-1-01, una vez actualizado el modelo “SC-1-07- Control de Activos Fijos Tangibles” en el área contable, se archiva en orden cronológico. El triplicado del Modelo SC-1-01 se remite al área que controla el activo fijo tangible para registrar el movimiento en el modelo “SC-1-07- Control de Activos Fijos Tangibles” y archivarse en el área receptora.

1.6 Proceso inversionista para los activos fijos tangibles en el turismo

En el ministerio del turismo, todas las inversiones realizadas en las unidades presupuestadas serán financiadas por el presupuesto del estado en la suma de las dos monedas. El componente en divisas será financiado por el FINTUR mediante canje por la moneda nacional que se le entregó a la unidad presupuestada y este monto se inscribirá en el plan como un destino con la denominación “financiamiento en divisas de inversiones de las unidades presupuestadas”. Si la fuente de financiamiento en divisas de FINTUR es o fue el crédito, entonces su amortización en el año o en años futuros se inscribirá en el plan como un destino denominado “amortización de créditos de las unidades presupuestadas”.

Mantiene total vigencia la prohibición del uso del dinero de operaciones para inversiones y viceversa. Además se prohíben las inversiones en las unidades presupuestadas utilizando como fuente el crédito. Dentro del proceso inversionista se incluyen además las acciones de reparaciones capitales así como las reposiciones de equipos y AFT. El proceso para la realización de estas tres actividades (inversiones, reparaciones capitales y reposiciones de equipos) se encuentra centrado a partir de las resoluciones, reglamentos y procedimientos establecidos tanto por el MINTUR como el Grupo Cubanacán, las mismas establecen las directivas generales para la ejecución de las diferentes etapas por las que deben transitar las empresas subordinadas al sistema.

Las inversiones en las instalaciones hoteleras generalmente se ubican dentro de la clasificación de inversiones a corto plazo e inversiones permanentes.

Inversiones a corto plazo: denominadas también transitorias o temporales, son las realizadas con carácter eventual en valores de gran seguridad y de fácil convertibilidad en efectivo. En el balance general, las inversiones transitorias se incluirán dentro del grupo activo circulante o corriente y se pueden considerar como efectivo disponible a corto plazo.

Inversiones permanentes: las inversiones que por su naturaleza e intención se han realizado como requisito necesario para mantener o mejorar la eficiencia de las operaciones presentes o futuras del ente inversor.

También existen otras clasificaciones de las inversiones como son:

Inversiones a largo plazo: son las inversiones en títulos de valores u otros bienes, hipotecas, terrenos, edificios, etc., realizadas para obtener beneficios, adquiridas con la intención de no desprenderse de ellas en un plazo no menor a un año o por tiempo indefinido.

Inversiones temporales a largo plazo: son las realizadas con la intención de que en un futuro mayor a un año sea posible convertirlas en efectivo u otros bienes, sin perjudicar la eficiencia de las operaciones de la empresa.

Estas suelen estar representadas por bonos o acciones de cualquier sociedad incluyendo las que pudiéramos considerar como asociado, hipotecas terrenos y edificios.

Dentro de los componentes de la inversión total se encuentran:

- Inversión fija o activos tangibles (depreciables): terreno, edificaciones, maquinarias/equipos, mobiliario, vehículos, herramientas, etc.
- Inversión diferida o activos intangibles (amortizables) : bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, investigaciones preliminares, adquisición de derechos, patentes de invención, licencias, permisos, marcas, asistencia técnica, gastos pre-operativos y de instalación, puesta en marcha, estructura organizativa, etc.
- Capital de trabajo inicial: MP, sueldos y salarios, cuentas por cobrar, almacén de PT y caja chica.

1.7 Materialización del proceso inversionista para los activos fijos tangibles en el hotel Brisas Guardalavaca.

El hotel Brisas Guardalavaca se rige por las resoluciones, reglamentos y procedimientos establecidos tanto por el MINTUR como el Grupo Cubanacán. Las mismas establecen las directivas generales para la ejecución de las diferentes etapas que componen el ciclo de vida de los AFT. La situación actual está condicionada por la carencia de un procedimiento que logre abarcar las diferentes etapas que componen el ciclo de vida de los activos, de hecho, las actividades se realizan de forma aislada por lo que el resultado adolece de objetividad y profundidad en los análisis y valoraciones.

Una de las etapas fundamentales del ciclo de vida de los AFT se centra precisamente en los procesos de inversiones, reparaciones capitales y reposición debido a su marcada influencia en el rendimiento de los activos así como en la factibilidad de las operaciones de adquisición, mantenimiento y reposición. Entre los documentos normativos del proceso inversionista se encuentran los siguientes:

- Resolución No. 116 del 2010.
- Resolución No 95 del 2009 Comité de contratación.
- Reglamento del Comité de compras 13 de octubre del 2005.

A partir de la consideración de las diferentes normativas establecidas, así como las resoluciones y reglamentos, se prepara, gestiona, ejecuta y controla todo el proceso inversionista que de ello se deriva, de su adecuada preparación y seguimiento depende en gran medida el éxito del proyecto que se enfrenta. El capital humano en función de estos importantes procesos así como su preparación profesional, influyen de manera considerable en el resultado final, es por ello que se debe enfrentar con un enfoque holístico o sistémico que permita ver todas las aristas del proceso. En el siguiente capítulo se ofrece de forma detallada la aplicación concreta y práctica de los análisis teórico – conceptuales hasta aquí tratados.

Capítulo II: DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LOS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA.

2.1 Breve caracterización de la entidad objeto de estudio.

El 26 de noviembre de 1994 se inaugura el hotel Brisas Guardalavaca. Perteneciente al Grupo de turismo CUBANACÁN, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km. de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas las 24 horas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente, el segmento de familia.

La mayor atracción que ofrece el polo turístico de Holguín y concretamente el hotel Brisas Guardalavaca, es el destino de sol y playa. Además, este complejo hotelero, tiene el privilegio de estar situado en la costa norte oriental de Cuba y entre dos lugares de interés histórico cultural: Bariay, sitio por donde desembarcó el almirante Cristóbal Colón y el Chorro de Maíta, cementerio aborígen más grande de Latinoamérica. Ocupa una superficie total de 100 000 m².

El hotel cuenta con 231 habitaciones estándar, de las cuales 22 son comunicantes y se desglosan en: 2 mini suites, 4 junior suites, 128 con camas dobles (58 con vista al mar y 70 con vista al jardín), 96 con cama matrimonial (52 con vista al mar y 44 con vista al jardín).

Todas con camas cameras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini-bar, secador de pelo, TV satélite, teléfono directo, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín.

La Villa que es parte del complejo y fundada en el año 1998, está integrada por 9 bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spíritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones de las cuales 24 son comunicantes y se desglosan en: 2 para discapacitados, 80 con camas dobles (20 con vista al mar y 60 con vista al jardín) y 124 con cama matrimonial (42 con vista al mar y 82 con vista al jardín), de ellas 80 mini suites.

Todas tienen las mismas facilidades mencionadas anteriormente, sin embargo, existe una diferenciación entre los estándares de la Villa y las mini-suites, éstas últimas son un poco más amplias y poseen un sofá cama.

Facilidades

Entre las facilidades se encuentran 2 piscinas, 2 restaurantes buffet, 4 a la carta (uno italiano, uno criollo, uno internacional y uno especializado en mariscos, para todos se requiere reservación), 1 parrillada, 8 bares, bebidas nacionales e internacionales y meriendas las 24 horas. También cuenta con discoteca y karaoke de 11:00 p.m. a 2:00 a.m., cambio de moneda de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., sauna, 2 jacuzzis públicos, tumbonas, toallas de piscina, servicio telefónico internacional, club para niños, gimnasio y sala de juegos.

Otras facilidades con cargo extra están constituidas por: servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., lavandería, renta de autos las 24h, servicio telefónico internacional, buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y servicio de guardería las 24h.

La infraestructura de alimentos y bebidas (A+B) está compuesta por:

- Restaurant Buffet "La Turquesa"
- Coffee bar "El Zaguán"
- Coffe bar "El Balcón"
- Coffee Bar "Capuccino"
- Restaurante Buffet Mercado "El Zaguán"
- Restaurante italiano a la carta "La Trattoria"
- Restaurante a la carta "El Patio de los Artistas"
- Restaurante criollo a la carta "El Guayabero"
- Restaurante internacional a la carta "Big Ben"
- Lobby bar El Tejado"
- Servibar "LaTurquesa"
- Parrillada
- Acuabar
- Bar Discoteca " La Dulce Vita"
- Bar "La Tinaja"

Bar "El Patio"

Los clientes repitentes tienen una oferta especial denominada "Plan de Fidelización" por cada vez que regresen que incluye diferentes obsequios y facilidades.

Análisis de la estructura organizativa

La estructura organizativa de dirección del hotel Brisas Guardalavaca se muestra en el Anexo A. Su personal está compuesto por un total de 231 trabajadores, el 80 por ciento de ellos es directo a los servicios. La mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango de 31 a 40 años. El valor humano y la profesionalidad reconocida por los clientes externos están respaldados por una sistemática preparación técnico-profesional de sus trabajadores y directivos.

Competencia

Para el hotel Brisas Guardalavaca sus principales competidores en el destino son los hoteles cuatro estrellas pertenecientes a la corporación Gaviota: Blau Costa Verde, Occidental Gran Playa Turquesa, Playa Pesquero, Playa Costa Verde, Sol Río de Luna y Mares. En la mayoría de los casos todos ellos presentan un producto con la misma modalidad, todo incluido que posee altos estándares de calidad, reflejados no solamente en la parte física de sus instalaciones, sino también en las facilidades y servicios ofrecidos siendo la playa, también uno de sus principales atributos.

Principales mercados emisores

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son los siguientes: Canadá, Inglaterra, Alemania. Además de estos mercados reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

Canadá, es el principal mercado, pues los canadienses acuden a la instalación todo el año. El hotel cuenta con diferentes tour operadores como: Alba Tours, Air Transat, Signature, Sunquest. Inglaterra ocupa el segundo lugar entre los principales mercados emisores, la afluencia de clientes ingleses al hotel es principalmente durante el verano, en estos meses el mercado inglés supera al mercado canadiense, aunque la ocupación de la instalación generalmente no supera el 60%, es lo que se llama temporada baja. Entre los tour

operadores ingleses que operan con el hotel Brisas Guardalavaca se encuentra: First Choice, Holiday Place, Tomas Cook, Kuoni.

Alemania no tiene temporada específica para aumentar sus niveles de ocupación en el hotel Brisas Guardalavaca, los alemanes acuden al hotel en cualquier época del año, no en igual cantidad que Canadá e Inglaterra, pero si es representativo el mercado alemán. Varios tour operadores mantienen contratos con el hotel, entre ellos: Oger Tour, Al Tours, Tomas Cook Alemania, Neckermann.

Proveedores

Los principales proveedores de Brisas Guardalavaca se relacionan a continuación:

- Comercializadora, International
- Trading House (ITH) S.A.
- Comercializadora AT Comercial
- Havana Rum & Liqueurs
- Pesca Caribe
- Frutas Selectas
- Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín
- ENSUMA
- Elf Gas Cuba
- Bucanero
- Suchel
- Cárnica Tradisa
- Cuba Ron
- Suchel Holguín
- Acueducto

Objeto Social: prestar servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Para complementar las tareas fundamentales, el hotel desarrolla las siguientes actividades.

- Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como: servicios de check out late, servicios telefónicos, servicios de fax – e mail, servicios de internet, servicios de cambio de moneda, servicios de caja de seguridad, servicios de peluquería, belleza y masaje, servicios de fotocopias e impresión de documentos, servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), limpieza de calzado, servicios de cuidado de niños, servicios de mini – bares.
- Comercializar de forma minorista objetos promocionales y artículos propios del producto ofertado y de su marca en moneda libremente convertible.
- Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados.
- Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente en moneda libremente convertible.
- Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental.
- Prestar otros servicios, tales como: servicios de comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, en moneda nacional y moneda libremente convertible según contrato. Facilitar de forma temporal espacios en el hotel a otras instituciones, cobrando comisiones en moneda libremente convertible por las ventas de mercancías y servicios que estas realizan.

Número de trabajadores: 231 trabajadores

Número de habitaciones: 437

Fecha de inicio de actividades: el hotel comenzó sus actividades el 26 de noviembre de 1994 y la villa inició las operaciones en enero de 1999.

Misión: somos el hotel “Todo Incluido” destinado a ofrecerle a la familia vacacionista un servicio donde la calidad y el sabor cubano nos distinguen de la competencia.

Visión: seremos el “Mega Todo Incluido” líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía incluida y hospitalidad sin límites.

2.2 Descripción de la metodología empleada para el desarrollo de la investigación.

En este capítulo se realizará un diagnóstico al ciclo de vida de los AFT, partiendo de la metodología expuesta en la figura 1 “Metodología para el desarrollo de la investigación” con el objetivo primordial de lograr abarcar todas las etapas que componen el ciclo de vida de los AFT (ver figura 2) desde el estado actual de la gestión del proceso en el hotel Brisas Guardalavaca y proponer mejoras que contribuyan al correcto desempeño del proceso. Para su desarrollo se tomaron en cuenta las características del sector hotelero, empleándose como técnica la dinámica de grupo, donde participaron directivos de la empresa al más alto nivel, gestores del proceso de gestión de las inversiones dentro de los servicios técnicos (SS.TT), especialistas del departamento económico y personal especializado de la universidad Oscar Lucero Moya de Holguín.

Se concluyó que la metodología debía abarcar las fases siguientes:

- I. Introducción
- II. Diagnóstico de la gestión del ciclo de vida de los AFT
- III. Elaboración e implementación del procedimiento.
- IV. Seguimiento y control de las mejoras

Cada una de las fases incluye una serie de pasos, en el caso de los pasos 9, 10 y la fase IV deberá ser ejecutada por el personal de la entidad, dada sus características de continuidad en el tiempo y de control.

Como premisa fundamental para la realización del presente diagnóstico resulta de vital importancia el comprometimiento en primera instancia de la dirección como elemento rector de cambios para favorecer el involucramiento de los trabajadores en la tarea. La gerencia debe conocer la envergadura del diagnóstico, su importancia, así como las ventajas que trae para la entidad su realización.

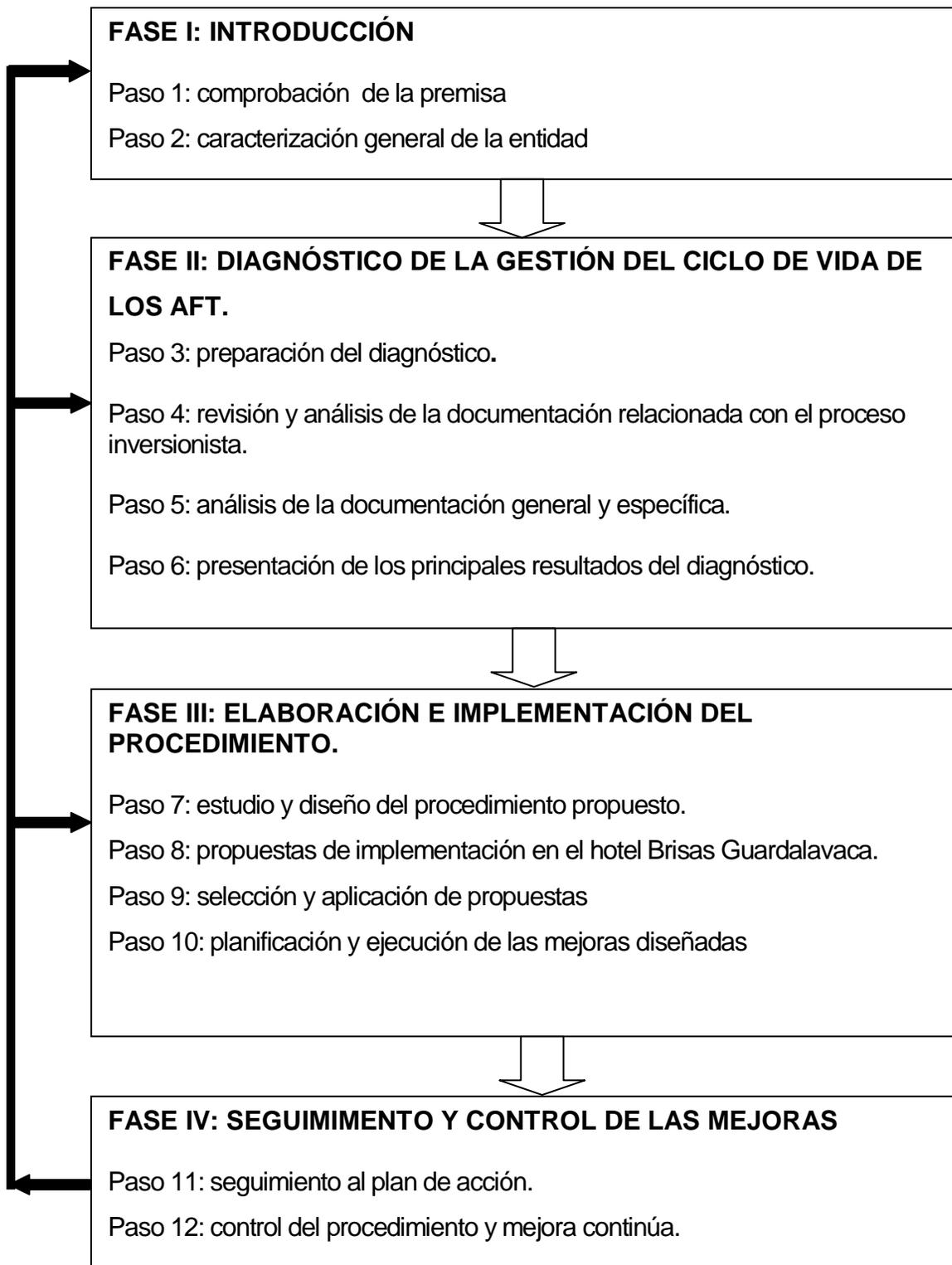


FIGURA 1. Metodología para el desarrollo de la investigación. Fuente: elaboración propia

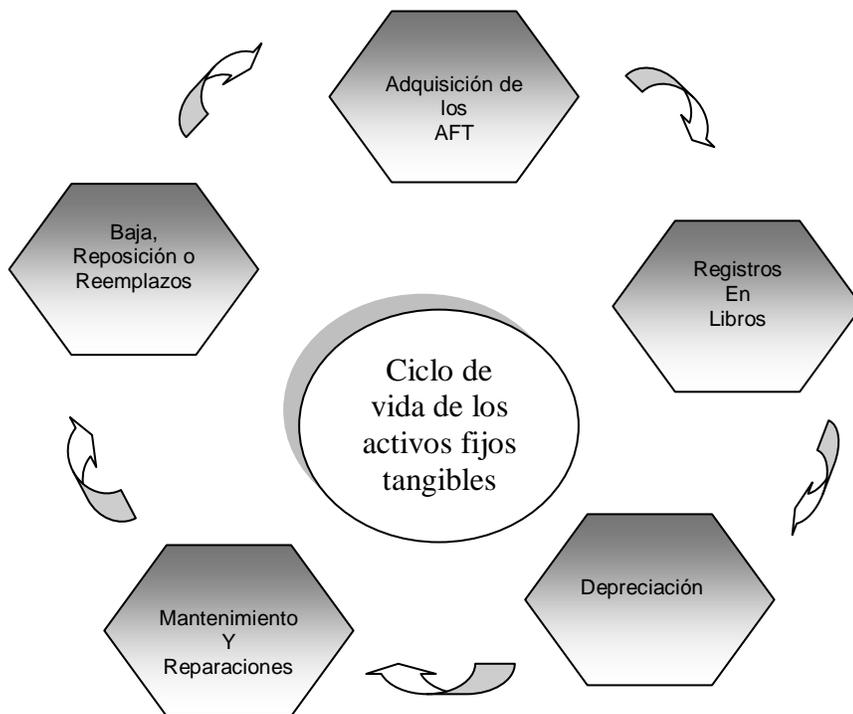


FIGURA 2. Ciclo de vida de los activos

2.3 Fase I. Introducción

Objetivo: caracterizar el contexto de aplicación del procedimiento.

Paso 1. Comprobación de la premisa

El objetivo del paso se concreta en la verificación del interés de los directivos de la empresa en la investigación a desarrollar, incluyendo al personal del área de economía. Se realizaron reuniones y entrevistas para conocer el grado de interés y conocimiento que poseen sobre el tema y si saben del impacto de la investigación en el mejoramiento de la gestión de la instalación. De no cumplirse la premisa se procederá a capacitar a todo el personal rector de cambios en la instalación mediante conferencias y demostraciones prácticas de la importancia, actualidad e impacto del tema a tratar por la investigación.

Fueron realizados un total de tres encuentros con los directivos generales de la instalación y en particular con el personal del departamento económico y área de desarrollo, se comprobó un marcado interés en la aplicación del diagnóstico y conocimiento del tema, colaborando en

todo momento con la realización de entrevistas y el aporte de información útil para la realización de la investigación, en general se consideró cumplida la premisa.

En la práctica no se ha logrado una correcta gestión por la carencia de un procedimiento que logre abarcar las diferentes etapas que componen el ciclo de vida de los activos, de hecho, las actividades se realizan de forma aislada por lo que el resultado adolece de objetividad y profundidad en los análisis y valoraciones. Una de las etapas fundamentales del ciclo de vida de los AFT se centra precisamente en los procesos de inversiones, reparaciones capitales y reposición debido a su marcada influencia en el rendimiento de los activos así como en la factibilidad de las operaciones de adquisición, mantenimiento y reposición

Paso 2. Caracterización general de la entidad

La objetividad de este paso se fundamenta en la necesidad de tener una identificación de las características y evolución de la organización objeto de estudio. En el presente proyecto esta información se encuentra expuesta en el epígrafe 2.1 “Breve caracterización de la entidad objeto de estudio”.

2.4 Fase II. Diagnóstico de la gestión del ciclo de vida de los AFT

Objetivo: identificar las principales deficiencias que obstaculizan la aplicación de procedimientos que aseguren la gestión del ciclo de vida de los AFT.

Paso 3. Preparación del diagnóstico

Para cumplimentar este paso se procederá a la recopilación de información de las diferentes bibliografías escritas sobre los activos, además de las circulares, resoluciones y procedimientos de los organismos globales de la administración central del estado, así como las emitidas por el MINTUR, el Grupo Cubanacán y las internas del hotel. Deben participar personal del departamento económico y directivos generales de la entidad. Los cambios o mejoras propuestas deben ser aprobados al más alto nivel, pues sin el apoyo de la alta dirección es sumamente difícil que se logre realizar algún cambio en el contexto de la organización.

Se creará un grupo de trabajo teniendo en cuenta la experiencia del personal y el nivel de conocimiento que se tenga del tema a tratar, el principal objetivo que tendrá la formación del

equipo será llevar a cabo una dinámica grupal, la cual se extenderá a lo largo de todo el diagnóstico, de ahí provendrá gran parte de la información utilizada para su desarrollo. En este paso deben planificarse las acciones que se llevarán a cabo así como las técnicas a utilizar.

Antes de pasar a la fase de aplicación del diagnóstico, debe asegurarse que el grupo de trabajo formado esté capacitado sobre los aspectos fundamentales del mismo, así como su línea central de pensamiento.

En la primera dinámica grupal se sentaron las bases para la realización del diagnóstico. Se utilizó como método la tormenta de ideas y con el objetivo de cumplimentar el diagnóstico, se fijaron las tareas siguientes:

- Aplicación de técnicas de recopilación de información.
- Observación directa en las diferentes áreas operacionales y del departamento económico.
- Revisión documental (todos los documentos que de una forma u otra sean necesarios para llevar a cabo el procedimiento, además de aquellos que estén relacionados con el mismo) Ej. mapa de procesos general de la entidad.
- Presentación de los principales resultados del diagnóstico.

Estas tareas fueron planificadas en el tiempo e informadas con anterioridad al personal que sería entrevistado y observado, fueron determinados los elementos necesarios para la realización del diagnóstico.

Paso 4. Revisión y análisis de la documentación relacionada con el proceso inversionista.

Dentro de este paso se tendrá como objetivo fundamental la realización de una revisión de documentos que resultan indispensables para diagnosticar el proceso objeto de estudio.

Entre los elementos a chequear se encuentran:

- El mapa de proceso general de la entidad.
- Resoluciones, reglamentos, directivas, circulares e indicaciones sobre las diferentes etapas que deben transitar los activos desde su adquisición.

- Documentación general relacionada con los activos.

Luego de la revisión del mapa de procesos general anexo B, se observó entre otras deficiencias que el subproceso de gestión de las inversiones, a pesar de encontrarse definido como tal, carece de un procedimiento con sus respectivas instrucciones y especificaciones que les servirán de sustento al mismo. Este es uno de los subprocesos hoteleros de mayor trascendencia dentro de una instalación turística. En la práctica es fácilmente palpable que el proceso de SS.TT es el encargado de gestionar el subproceso de gestión de las inversiones, incluidos todos los elementos que éste encierra, lo que se interrelaciona con la dirección de economía en lo referido a los registros contables, control y flujo financiero, entre otros subprocesos. Lo mismo se evidencia en las funciones y facultades que tiene definidas el proceso de SS.TT dentro del expediente de perfeccionamiento empresarial de la instalación, las cuales se definen como sigue:

Funciones del departamento de SSTT.

- Organizar, dirigir, y llevar a cabo las funciones de mantenimiento preventivo, planificado, y conservación de equipos e instalaciones.
- Ejecutar y controlar la decoración de interiores, exteriores y áreas verdes.
- Planificar, organizar y controlar el programa de ahorro de energía.
- Controlar la implementación de las normas y procedimientos para la protección del medio ambiente.
- Asegurar la ejecución e implementación de las medidas de seguridad, higiene y salud de la instalación, y de ellas especialmente las que comprenden controles de piscina, suministro de agua, evacuación de desechos, control de la legionella, control de vectores y otros animales.
- Implementación de las medidas comprendidas en los planes de seguridad interna contra catástrofe.

Facultades

- Aprobar el programa de mantenimiento preventivo a equipos e instalaciones.

- Proponer a la alta dirección el reemplazo de equipos existentes por otros más eficientes y económicos, así como las bajas de equipos que por su estado lo requieran.

Funciones de la dirección de control económico.

- Definir el sistema informativo interno de la empresa.
- Organizar, dirigir y controlar la actividad económica, contable, financiera y tributaria de la empresa.
- Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno de la empresa y los departamentos.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de la empresa y de los departamentos que agrupa, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por el Grupo Cubanacán y el MINTUR, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, los servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
- Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la dirección y de éste, el presupuesto en divisas ante la dirección general y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
- Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la empresa y los departamentos.
- Responder por el ordenamiento, registro y control del fondo inmobiliario de la entidad, presidiendo a estos efectos la comisión de legalización de inmuebles y garantizando su adecuado funcionamiento como órgano asesor.
- Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la empresa en su conjunto y de los departamentos.

- Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
- Garantizar que en todas las relaciones monetario-mercantiles que establezca la empresa y sus departamentos se cumplan estrictamente las disposiciones externas e internas vigentes para la contratación económica y el uso de los recursos materiales y financieros, respondiendo ante la dirección general por sus resultados.
- Solicitar créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas una vez aprobados por el director general.
- Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr a la entidad la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
- Asesorar adecuadamente en los procesos de baja de activos fijos tangibles y de ajustes de inventarios a la dirección general y a los departamentos, por conducto de los órganos y comisiones constituidos al efecto, respondiendo por los resultados de dicha gestión.
- Otras. (Ver expediente de perfeccionamiento empresarial, Capítulo 2, "Organización General", epígrafe 08, "Funciones de la dirección de economía")

Al analizar estas funciones y facultades puede apreciarse el abanico de actividades que deben cumplir los procesos de SS.TT y el control económico dentro del hotel, y la gran cantidad de relaciones que establece para ello con los demás procesos y subprocesos de la instalación, demostrando así la importancia de llevar a cabo una correcta gestión de éstos. Todos ellos aparecen definidos dentro del mapa de procesos general de la entidad anexo B, se identifican correctamente las relaciones que establecen, y se aprecia de manera general la influencia que tiene en la satisfacción del cliente final.

Por otra parte se comprobó que no existe un procedimiento que permita gestionar adecuadamente las inversiones como un subproceso del proceso de SS.TT., solo se detectaron definidos el mapa o flujograma del proceso general así como de este subproceso y dentro de este se hace necesario un procedimiento para la gestión del ciclo de vida de los AFT.

Paso 5. Análisis de la documentación general y específica.

Objetivo: definir de la documentación existente emitidas de los diferentes niveles, cuáles pueden ser útiles e integradoras para establecer los procedimientos requeridos.

General

- Resolución No. 17 del 2 de junio de 1988 Comité estatal de finanzas “Establece el tratamiento a aplicar a los medios básicos incluidos en el Grupo VII "muebles y otros objetos”.
- Resolución No. 18 del 27 de abril de 1990 Comité estatal de finanzas “Establece aprobar el reglamento para el cálculo, planificación y utilización de la amortización de los medios básicos de la economía nacional.
- Resolución No. 10 del 25 de febrero de 1991 Comité estatal de finanzas “Establece aprobar las tasas de amortización de medios básicos de la economía nacional destinadas a la reposición" que deberán ser aplicadas por las entidades estatales y las organizaciones y asociaciones vinculadas al presupuesto central.
- Resolución No. 146 del 4 de agosto de 1998 Ministerio de economía y planificación “Procedimiento sobre el destino de los equipos de transporte, enseres y materiales que proceden dar baja o decomisar de entidades estatales y otras formas de propiedad que operan con capital totalmente cubano”.
- Resolución No. 399 del 27 de agosto de 2002 Ministerio de finanzas y precios “Establece autorizar a las entidades cubanas estatales o privadas a ajustar sus activos fijos tangibles e intangibles y demás cuentas reales asociadas a éstos, a partir del resultado de los avalúos realizados por entidades autorizadas a tal fin y previa certificación de la dirección de patrimonio del estado”.
- Resolución No.446 del 30 de septiembre de 2002 Ministerio de finanzas y precios “Establece que el movimiento de activos fijos tangibles (excepto inmuebles) entre entidades estatales se realice mediante compraventa”.

- Resolución No. 37 del 1ro de marzo de 2005 Ministerio de finanzas y precios “Autoriza a que cuando un activo fijo tangible es dado de baja y como consecuencia de su desmantelamiento se decida por la autoridad competente venderlo como chatarra”.
- Resolución No.10 del 18 de enero de 2007 Ministerio de finanzas y precios (Publicada en la Gaceta Oficial, Edición Ordinaria No. 14, de 06/02/2007 “Pone en vigor los datos de uso obligatorio que se tendrán en cuenta al momento de diseñar los modelos del subsistema de activo fijo”.
- Resolución No. 87 del 3 de abril de 2007 Ministerio de finanzas y precios “Procedimiento de control interno de los movimientos de los activos fijos tangibles”.
- Resolución No. 144 del 8 de junio del 2007 Ministerio de finanzas y precios "Aprueba el procedimiento financiero para dar baja a los equipos automotor ineficientes".
- Resolución No.20 del 3 de febrero de 2009 Ministerio de finanzas y precios Establece la norma específica de contabilidad No.3 “Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes materiales y recursos monetarios” y el procedimiento No. 2 sobre “faltantes, pérdidas y sobrantes de bienes”.

Específica

- Normas y procedimientos de contabilidad y control interno de junio del 2002 / Manual de instrucciones / Capitulo 2 “Activos fijos tangibles”.
- Instrucción No.1/2006 Grupo Cubanacán sobre bajas de activos fijos tangibles y sobre inventarios ociosos y descartes.
- Manual de contabilidad 01/07/2007/ Ministerio de turismo / Procedimiento para el registro contable de las reparaciones generales, adaptaciones, mejoras y reconstrucciones.
- Manual de procedimientos del Grupo Cubanacán septiembre 2007/ Movimiento de activos fijos tangibles del sub sistema de activos fijos.
- Carta circular No. 1 del 2010 Ministerio de turismo / tasa de depreciación que registrarán en el sistema del MINTUR.

- Resolución 110 del 2010 Ministerio de turismo / Normas y procedimientos para los movimientos de los activos fijos tangibles y sus niveles de aprobación.

Paso 6. Presentación de los principales resultados del diagnóstico.

Objetivo: presentar los principales resultados obtenidos del diagnóstico realizado.

Durante la realización del diagnóstico se evidencia desconocimiento del ciclo de vida de activos ver figura 2. Ciclo de vida de los activos) así como las diferentes variables a que está supeditado el análisis con los activos:

- Valor del activo en el momento del análisis o estudio. (valor residual, valor remanente).
- Tasas de depreciación.
- Término o plazo restante por depreciar del bien.
- Gastos asociados al mantenimiento del activo o bien (gastos propios de mantenimiento del equipo o bien por el deterioro tecnológico, gastos por accidentes o roturas y gastos de eficiencia energética).
- Rendimiento sobre la inversión o reparación.
- Obsolescencia tecnológica o de imagen.
- Magnitud o valores estimados de reparación capital o reposición de ser necesario.
- Período de ejecución.
- Factibilidad tecnológica.
- Evaluación de mercado potencial y real a satisfacer.
- Niveles de eficiencia y efectividad del medio actual y su comparación con los propuestos a reponer.

De hecho las actividades se realizan de forma aislada por lo que el resultado adolece de objetividad y profundidad en los análisis y valoraciones lo que conlleva muchas veces a cambio de activos que aún mantienen su vida útil, la no objetividad en cuanto a inversiones, reparaciones capitales o reposiciones.

En la tabla 1 se muestran valores, montos de depreciación así como los valores totales correspondientes a los años 2009 y 2010. Tal y como se expresa en la última parte, el valor residual de los medios dados de baja se elevó de 1915.95 en 2009 a 4063.92 en 2010 lo que evidencia que no hubo una efectiva gestión de los AFT ya que esta importante variable no fue debidamente considerada.

Valores de los medios y equipos

Moneda	Año 2009			Año 2010		
	Valores	Depreciación	Valor Neto	Valores	Depreciación	Valor Neto
CUC	3.464.123	2.616.019	848.104	3.697.846	2.600.337	1.097.509
MN	924.383	422.213	502.170	965.300	377.913	587.387
TOTAL	4.388.506	3.038.232	1.350.274	4.663.146	2.978.250	1.684.896

Valores de edificaciones y equipos tecnológicos

Moneda	Año 2009			Año 2010		
	Valores	Depreciación	Valor Neto	Valores	Depreciación	Valor Neto
CUC			0			0
MN	25.561.532	6.456.892	19.104.640	25.865.923	6.856.332	19.009.591
TOTAL	29.950.038	9.495.124	20.454.914	30.529.069	9.834.582	20.694.487

Valores totales

TOTAL	34.338.544	12.533.356	21.805.188	35.192.215	12.812.832	22.379.383
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Valor residual de los activos dados de baja	2009	2010
	1.915,95	4.063,92

TABLA 1. Principales indicadores del hotel Brisas Guardalavaca con respecto a activos, tomado de los estados financieros.

2.5 Fase III. Elaboración e implementación del procedimiento.

Objetivo: elaborar un proyecto de mejora sobre la base de los resultados de la anterior fase. En esta fase se parte de los resultados de la anterior, donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso. Por lo que se procede a definir un plan de mejoras, el cual redundará en el mejoramiento del funcionamiento dado el nivel de influencia que tiene el proceso objeto de estudio.

Paso 7. Estudio y diseño del procedimiento propuesto.

Objetivo: realizar el diseño del procedimiento que tenga en cuenta las variables y acciones previstas en la gestión de los activos.

A través de la simbología de diseño de procesos como se muestra en el Anexo C, se inicia con el estudio de la operación integral de la organización objeto de estudio teniendo en cuenta los indicadores de eficiencia y rendimiento de los activos, lo cual prosigue con la definición de los activos objeto de análisis, para lo cual se continua con un análisis multivariable las que fueron definidas en el paso 6, las que son evaluadas con la participación de un grupo de expertos creado al efecto el cual deberá estar integrado por personal del departamento económico, de explotación, dirección de la empresa, servicios técnicos, especialistas energéticos, los cuales determinarán los fallos a través de los métodos de toma de decisiones las que podrán ser:

- Mantener en explotación el medio
- Reparación capital del medio
- Reposición
- Realizar proceso de inversión

En el caso de las tres últimas decisiones se procede según lo establece el Anexo D.

Teniendo en cuenta que el proceso de reposiciones de equipos y medios se ejecuta con mayor frecuencia se procedió a la definición de las instrucciones de trabajo "ISI-16-06-02 e ICP-13-02-01".

ISI-16-06-02 Instrucción para el seguimiento hasta el destino final de los equipos, AFT y medios a reponer. Ver anexo E

- ICP-13-02-01 Instrucción para la baja y destino final de los equipos, accesorios, partes y piezas relacionadas con la actividad informática. Ver anexo F

Sobre esta base se consideró el Diagrama 1 que forma parte del procedimiento propuesto, donde se muestra el Flujograma específico para la gestión de las inversiones las que incluyen acciones de Inversiones, Reparaciones Captales y Reposición de equipos; todas ellas relacionadas con la gestión del ciclo de vida.

Proceso de gestión de las inversiones

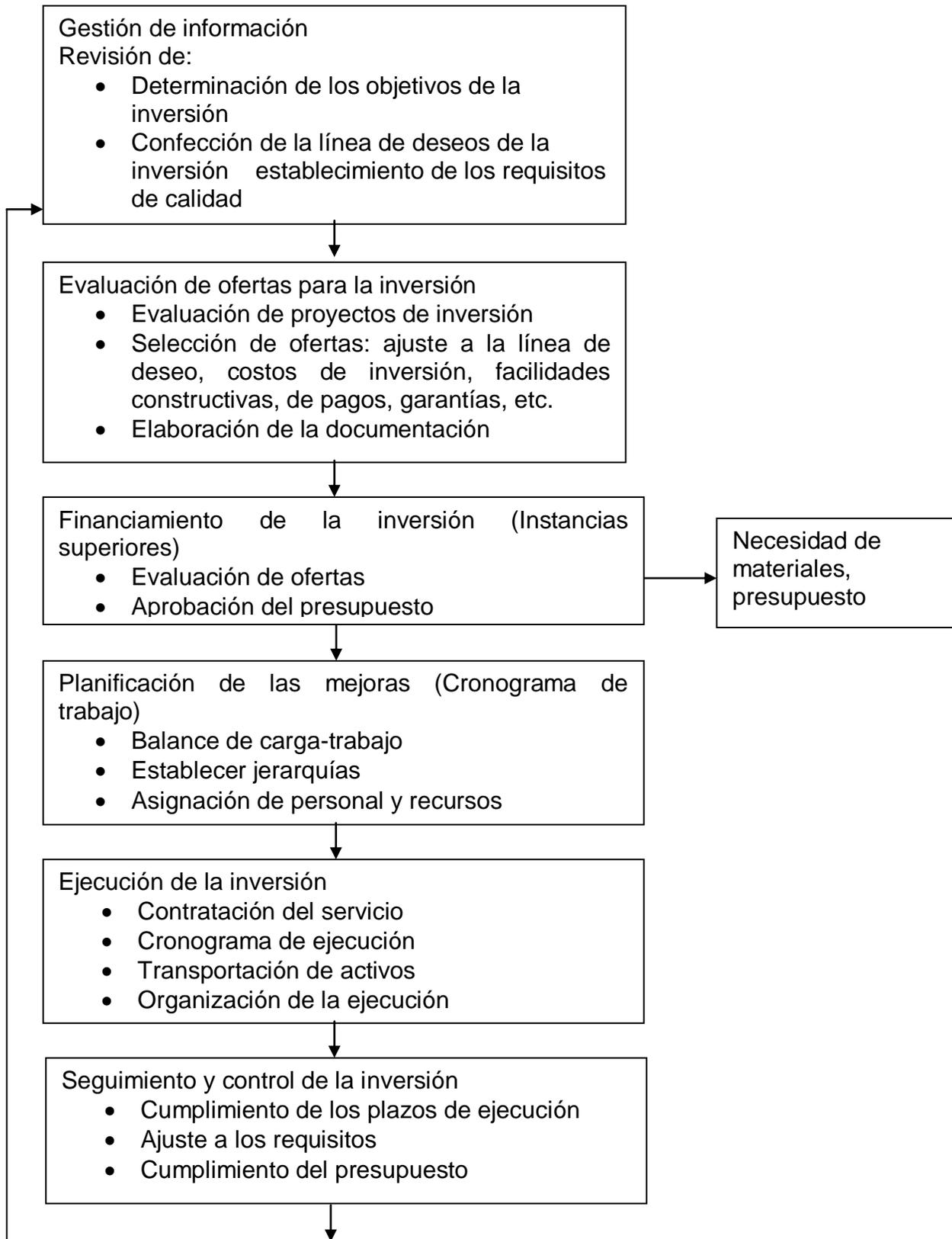


DIAGRAMA 1: proceso de gestión de las inversiones. Fuente: elaboración propia

El proceso de gestión de las inversiones se detalla en el Anexo D, separando los tres tipos de acciones que transitan por las diferentes etapas o pasos. Todo ello debe verse desde una perspectiva integradora siguiendo una secuencia lógica de pasos o etapas que abarcan todo el proceso de gestión del ciclo de vida.

En el procedimiento se detallan documentos importantes que deben ser examinados y consultados por su incidencia directa en los estándares y la operación específica de la hotelería; se hace referencia al Manual de Operaciones, documento que detalla las especificaciones relacionadas con los procesos y actividades que tienen lugar en el hotel y por consiguiente tienen varios puntos de contacto con el ciclo de vida de los activos fijos tangibles, los mismos se localizan en diversas áreas o locales insertados en diferentes procesos y actividades, por consiguiente, es preciso tener en cuenta los requerimientos que en este documento aparecen. Por otro lado se hace referencia también al Plan de mantenimiento preventivo planificado (MPP), como su nombre sugiere, es el documento que contiene, en lo fundamental, el plan para el mantenimiento de todos los AFT con que cuenta el hotel en las diferentes áreas de responsabilidad; dentro de él se detallan los tipos de mantenimiento que deben recibir, la frecuencia y el alcance, facilitando así el cumplimiento de la vida útil de los equipos, es decir, garantizar que los mismos logren transferir su valor al bien creado y con ello se logre llevar a cero, o al mínimo posible, su valor residual al momento de su reposición.

Paso 8. Propuestas de implementación en el hotel Brisas Guardalavaca.

Objetivo: elaborar cronograma de implementación del procedimiento creado.

En este paso se parte de los resultados del paso anterior, donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso.

Se determinarán las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la empresa a corto plazo, por lo que se procede a definir un plan de mejoras para el proceso, el cual redundará en el mejoramiento del funcionamiento de los procesos relacionados con los SS.TT. y el área de economía dado el nivel de influencia que tiene el proceso objeto de estudio en ellos; se incluirán las acciones a realizar, los responsables y el tiempo de ejecución (Tabla 2). Dicho plan deberá tener un nivel de actualización y control adecuado

que permita convertirse en una herramienta importante para la dirección en aras de asegurar la realización de todas las acciones que aparecen reflejadas en su cuerpo. La documentación a elaborar para garantizar la implementación correcta debe responder a lo regulado por la dirección del hotel en materia de gestión de la calidad, por lo que su confección, formato y contenido debe guardar relación con los requisitos de las normas ISO 9001, con ello se logra la integración de la presente investigación con los sistemas que conforman el Sistema Integrado de Gestión Empresarial (SIGE) diseñado e implementado en el hotel.

Acción	Responsable	Participantes	Fecha
Realizar capacitación del consejo de dirección respecto al tema de los activos fijos y procedimientos propuestos.	Director económico	Consejo de dirección	05/09/2011
Creación del grupo asesor de la dirección para el análisis y toma de decisiones con respecto a los activos el cual estará integrado obligatoriamente por un representante por cada área operativa, un especialista en gestión económica, informático, energético, además de otros cargos que la máxima dirección por las características de los procesos productivos se determinen.	Director	Consejo de dirección	12/09/2011
Realizar capacitación del grupo asesor para el trabajo y toma de decisiones respecto a los activos.	Director económico, y coordinador del equipo de trabajo con los activos fijos	Miembros del equipo de trabajo con los activos fijos	19/09/2011
Análisis y ajustes del plan de MPP y manual de operaciones.	Coordinador del equipo de trabajo con los activos fijos y jefe de SS.TT	Miembros del equipo de trabajo con los activos fijos, especialistas de gestión económica y técnicos en mantenimiento	26/09/2011
Implementar las instrucciones para el estudio técnico económico de las acciones de inversiones, reparaciones capitales y reposición de equipos.	Coordinador del equipo de trabajo con los activos fijos.	Miembros del equipo de trabajo con los activos fijos e invitados.	03/10/2011
Implantación del procedimiento bajo resolución del director general	Director general	Director general	17/10/2011
Control y seguimiento de los resultados	Director económico	Consejo de dirección	19/12/2011

TABLA 2. Cronograma de implementación.

Paso 9. Selección y aplicación de las propuestas

Objetivo: proponer el proyecto que da soluciones para los problemas detectados en las anteriores fases.

Una vez diseñado el procedimiento e instrucciones así como su propuesta de implementación se expone al Consejo de Dirección y grupo de expertos para ser sometidas a su valoración en una dinámica de grupo, concluyéndose que estas resultan factibles para su implementación. Teniendo en cuenta que las mejoras seleccionadas no traerán costos adicionales a la organización, la máxima dirección jugará un papel primordial en la toma de conciencia, vencimiento de la resistencia al cambio y convencimiento en su aplicación, lo que permitirá incrementar los niveles de eficiencia y por ende, de las utilidades de la organización objeto de estudio. La aplicación de las mejoras se realizarán paulatinamente y haciendo los ajustes pertinentes a la documentación de la empresa que incluye los manuales, estándares de calidad que se deriven de su implementación.

El análisis del grupo de experto se centró en la evaluación de los siguientes aspectos:

- Factibilidad práctica.
- Eficiencia económica de su implementación.
- Adecuación y correspondencia del procedimiento con la documentación legal de los organismos rectores.
- Comprensión del modelo propuesto.
- Generalización y aplicación.
- Permite la toma de decisiones

Teniéndose como conclusión que la opinión de los expertos es confiable y concuerdan (Anexo G)

Paso 10. Planificación y ejecución de las mejoras diseñadas

En correspondencia a las decisiones tomadas en el paso anterior se prosigue con la implementación de las acciones previstas en el paso número 8, el cual creará inicialmente las condiciones para la implementación práctica del procedimiento propuesto y por ende la correcta toma de decisiones con respecto a los activos. Es preciso hacer énfasis en la

importancia de la capacitación del personal relacionado con la gestión del ciclo de vida de las AFT ya que ello abarca no solamente a la dirección de economía sino a todos los departamentos y áreas que son responsables de su custodia y seguimiento. El insuficiente conocimiento en esta materia fue determinado como una de las causas que provocan errores en el proceso de gestión que se reflejan directamente en los indicadores económicos de la entidad, es por ello que se impone la necesidad de establecer acciones de capacitación que deben estar reflejadas en el plan anual del hotel y garantizar su cumplimiento eficaz.

2.6 Fase IV. Seguimiento y control de las mejoras

La correcta proyección de las mejoras constituye uno de los momentos más importantes dentro del diagnóstico, pues de ello depende la factibilidad de su ejecución. La proyección debe lograr una adecuada integración que satisfaga en la mayor medida posible las necesidades tecnológicas, ambientales a la vez que satisface las necesidades del cliente tanto interno como externo. También debe asegurar la participación del personal y el cumplimiento del enfoque sostenible de gestión. De la calidad de planificación dependen en gran medida los resultados que se obtengan.

Paso 11. Seguimiento al plan de acción

El responsable del equipo impulsa la aplicación del Plan de acción para la implementación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante la dirección de la empresa, máxima responsable del cumplimiento del plan de mejoras a los procesos. Debe aclararse que todos estos pasos tienen un enfoque sistémico y cíclico por lo que las acciones se repetirán pero cada vez a un nivel más elevado de eficiencia y eficacia.

Paso 12. Control del procedimiento y mejora continua

En este paso se materializa, a través del análisis realizado por la máxima dirección de la empresa en la revisión por la dirección, la efectividad del procedimiento diseñado, lo cual permitirá realizar los ajustes correspondientes que a largo plazo logren la mejora continua del proceso y por ende de los resultados esperados expresados en indicadores de gestión, los

que también tendrán su impacto positivo en los indicadores de eficiencia de la organización. Este proceso de gestión incluye los ajustes necesarios que se deriven de nuevas condiciones que surjan dentro de la empresa así como aspectos jurídicos o metodológicos que se vayan incorporando a lo largo del tiempo, por lo que se aprecia el carácter dialéctico y sistémico del procedimiento diseñado.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo sobre el procedimiento para la gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles, con su procedimiento de control, se puede concluir que el hotel Brisas Guardalavaca lleva una estructura centralizada que permite el control efectivo de los activos que posee, lo cual tendrá mejoras palpables a partir del presente trabajo donde se aportan elementos que favorecen un enfoque de procesos en dicha gestión. Tomando en consideración los resultados obtenidos se concluye:

1. El enfoque de procesos en el estudio de las organizaciones aporta ventajas significativas pues incluye a los clientes, proveedores y flujo de trabajo, además, permite ver cómo se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales, pues forman las vías por las cuales, verdaderamente se realizan los productos o servicios, permitiendo identificar las prácticas que deben ser modificadas para incrementar la eficiencia y eficacia del proceso.
2. El procedimiento para la gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles demostró ser efectivo para la evaluación del enfoque de proceso de los mismos, ofreciendo una secuencia lógica de pasos y acciones a seguir en la gestión de este tema, siendo de gran ayuda para:
 - Establecer las relaciones cliente – proveedor.
 - Acotar el proceso: dónde empieza y dónde acaba, qué incluye el proceso, descubrir redundancias (muchos participantes en una misma actividad).
 - Detectar carencias: actividades que creíamos que se realizaban pero no se realizan.
 - Detectar vacíos en la responsabilidad: actividades sin responsable.
3. El estudio desarrollado aportó dos instrucciones de trabajo (ISI-16-06-02 y ICP-13-02-01) que estandarizan el destino final de los activos.
4. La modelación de los procesos del subsistema de AFT permitió conocer estos con mayor claridad, la factibilidad de las acciones a cometer, y su impacto en la eficiencia general de la empresa.
5. La validación del procedimiento propuesto según el grupo de expertos demostró la factibilidad práctica de la misma.

RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento a través de la implementación práctica las mejoras propuestas en el “Procedimiento para la gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles” para el mejor desempeño del mismo.
2. Continuar trabajando en el perfeccionamiento del proceso e instrucciones propuestas.
3. Extender el estudio realizado a los demás procesos y a otras instalaciones del sistema de turismo.
4. Exigir el máximo control de los activos a través de la documentación diseñada, así como sus cuentas y ajustes necesarios para una mayor efectividad empresarial.
5. Establecer acciones de capacitación que deben estar reflejadas en el plan anual del hotel y garantizar su cumplimiento eficaz.

BIBLIOGRAFIA

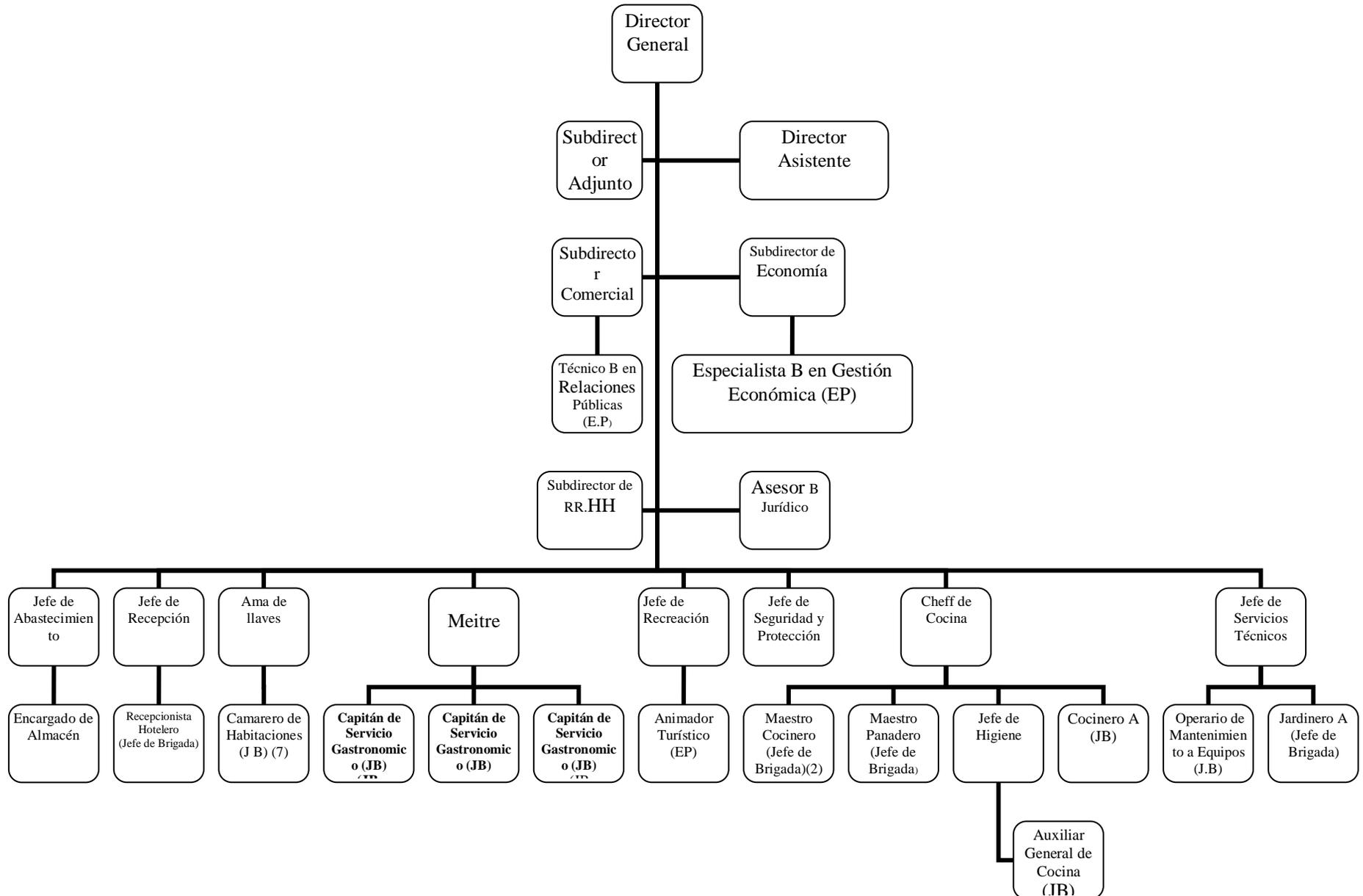
1. Antonio Almaguer Rafael, consultor electrónico del contador y el auditor (Marco conceptual (MC) 45 a.
2. Ayuso, Silvia (2003). Gestión sostenible de la industria turística. Ed. Rubes. Barcelona. 252p.
3. Barómetro OMT del turismo mundial de junio 2008. Disponible en: http://www.unwto.org/newsroom/index_s.php
4. Benavides, Luis (2003). Los mapas de procesos. HTTPCOM, Soluciones Organizacionales C.A. <http://www.calidadlatina.com/pub/036-julio-03.pdf>.
5. Diccionario de la Real Academia Española, 21 edición.
6. Expediente de perfeccionamiento empresarial del hotel Brisas Guardalavaca
7. Figuerola Palomo, Manuel (2003). Introducción a la economía de empresas turísticas. Universidad de la Habana. 185 p.
8. García Buades, Esther (2001). Calidad del servicio en hoteles de sol y playa. Editorial Síntesis. Madrid, España.12 <http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html>
9. González Méndez, Laredo. PT y Consultor. 2002. U.H. El enfoque de procesos.
10. ISO 9000: 2000. Normas para la gestión de la calidad.
11. ISO 9001:2000, Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
12. López Mónica A. Octubre 2007. Cálculo de la inversión.
13. Manual del MAC: normas y procedimientos de contabilidad. Capítulo 2
14. Manual de normas y procedimientos del Grupo Cubanacán sobre el movimiento de los AFT.
15. Mejía Henao, Víctor s/f. Gestión del servicio técnico de campo; Una aproximación conceptual, metodológica, e instrumental y su tabla de contenido. Tesis presentada en opción al título de máster en Gestión Tecnológica. Universidad Pontificia Bolivariana, con sede en Medellín, Colombia.
16. Metodología para el estudio organizativo de los procesos empresariales. gerencia de desarrollo organizacional dirección de organización, sistemas información y recursos humanos. La Habana, diciembre del 2002.

17. MINTUR (2005). Resolución 64/05. Cuba. 18 p.
18. Negrín Sosa, Ernesto y Medina León, Alberto (2002). Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. 15p.
19. Negrín Sosa, Ernesto. La Excelencia Organizativa Hotelera. Tesis de máster en Gestión de la Producción, Matanzas 1997.
20. Normalización francesa. Junio 2000. Gestión de los procesos.
21. Normas de control interno del Grupo Cubanacán.
22. Resolución 446 del Ministerio de Finanzas y Precios del 30 de septiembre del 2002.
23. Revista Infociencia. Vol.13, No.4, 2009
24. Soa Ráez Acosta, Aleyda (2006). Propuesta de indicadores para medir la sostenibilidad del turismo en el polo "Pesquero Nuevo", provincia Holguín. Tesis En Opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Universidad de Oriente. 87 p.
25. Tavares Lourival, (1999). Administración moderna de Mantenimiento. Centro de Estudios Innovación y Mantenimiento. http://www.monografias.com/Libros_y_monografias/LFE001.pdf
26. Torres Rodríguez, Roberto (2008). Tecnología para la gestión de los Servicios Técnicos en hoteles de sol y playa. Aplicación en hoteles del polo turístico. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba. 100p.
27. Torres Rodríguez, Roberto et. al. (2007). Servicios Técnicos Hoteleros: reflexiones desde una perspectiva integradora. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Holguín. Cuba.
28. Tribe, John. Economics of Leisure and Tourism. / John Tribe. __2nd edition by John Tribe. Reed Educational and Professional Publishing Ltd.-1999 Editorial Síntesis, S.A. 494p.
29. Vázquez Santiesteban, Mayelín (2005). Procedimiento para la introducción del enfoque basado en los procesos. Caso de estudio Hotel Pinar del Río. Tesis presentada en opción al título de máster en Dirección. Universidad de Pinar del Río. "Hermanos Saiz Montes de Oca". 79p.

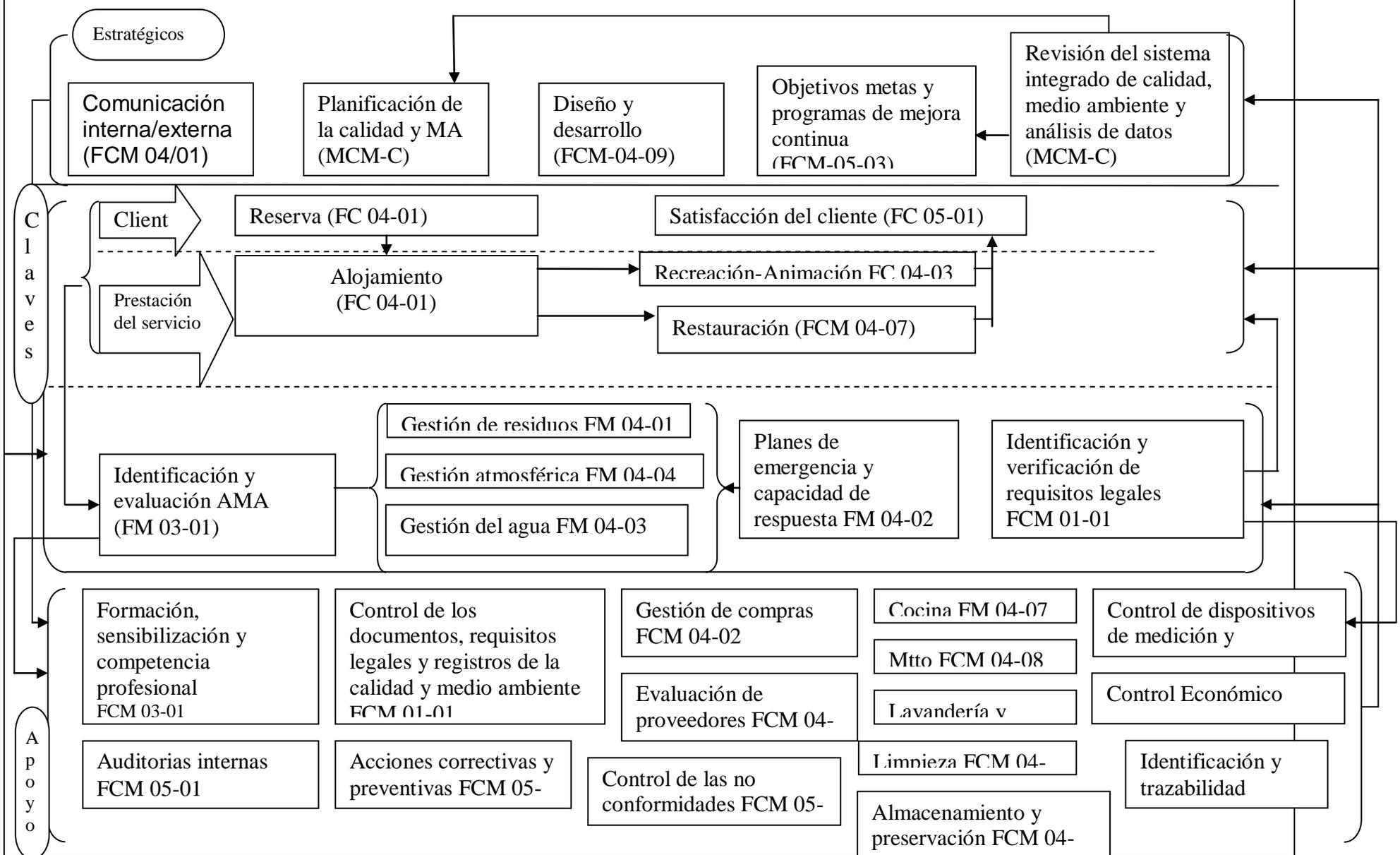
30. XVII Congreso Interamericano de Turismo. 7-11 de abril de 1997. San José, Costa Rica. 17 p.
31. Zaratiegui, J. R: (1999): "La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa", en *Economía Industrial*; Vol. VI, No. 330; España.

ANEXOS

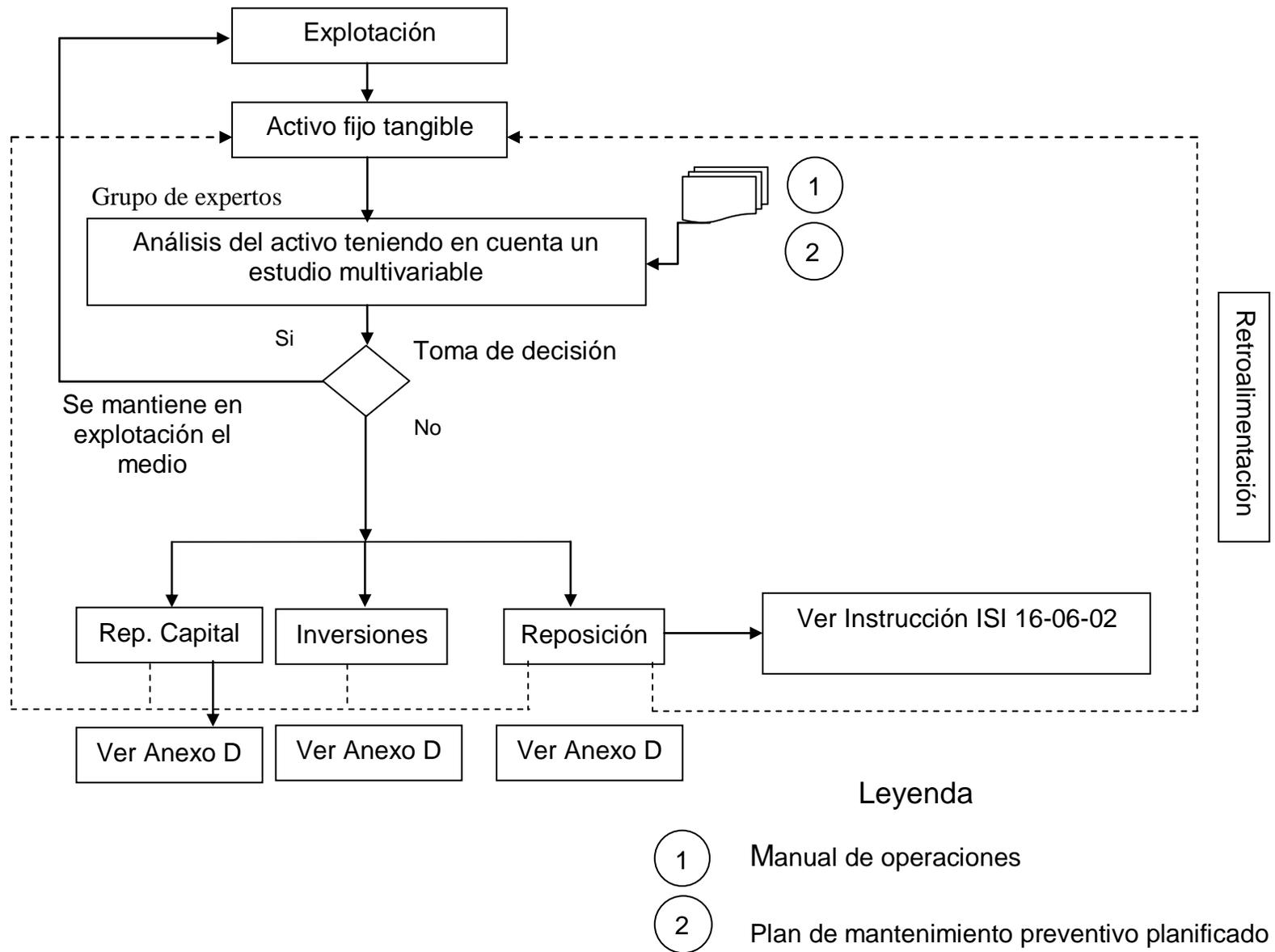
ANEXO A. Estructura organizativa hotel Brisas Guardalavaca 2008. Fuente: hotel Brisas Guardalavaca



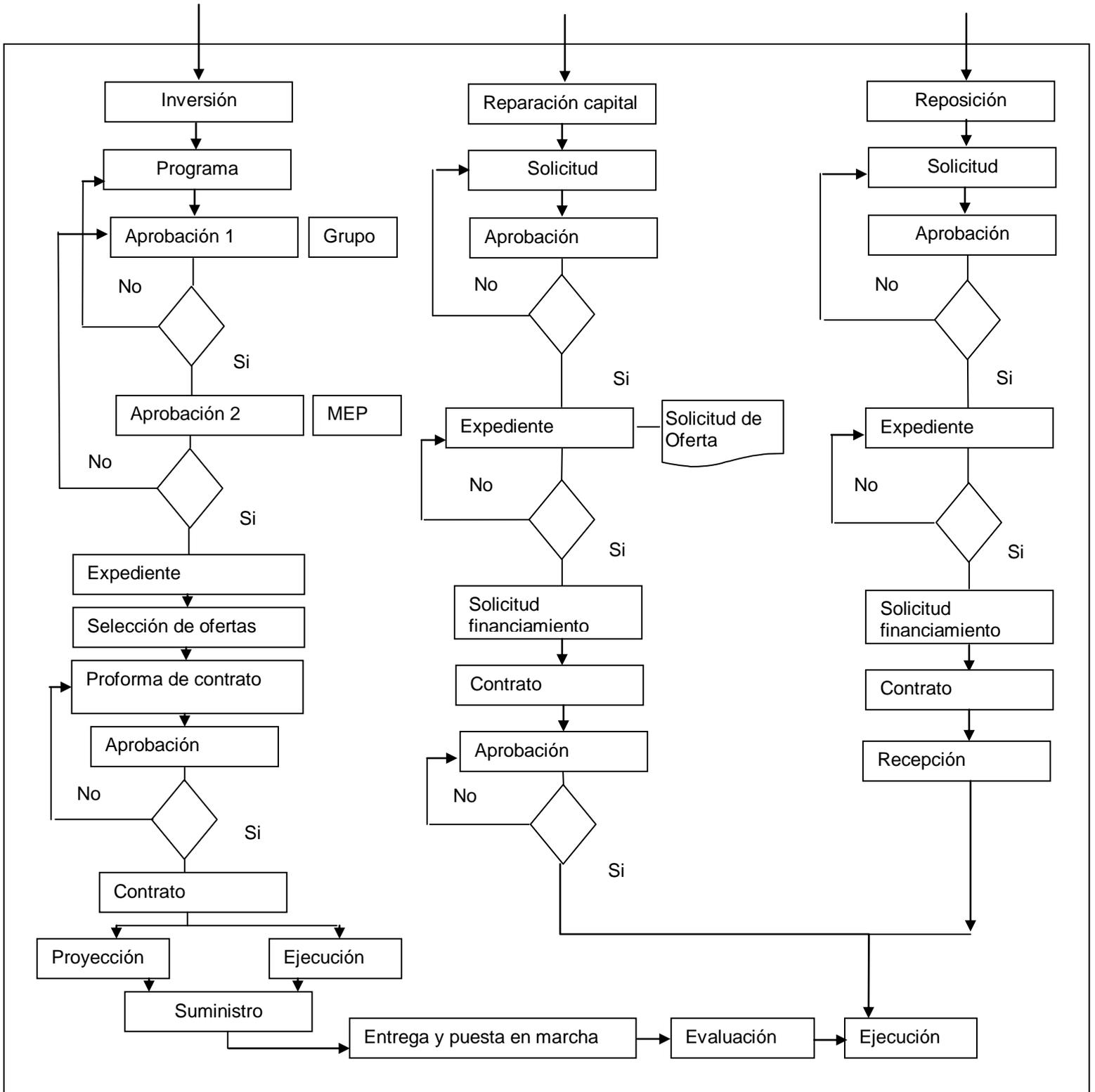
ANEXO B. Mapa de procesos del hotel Brisas Guardalavaca. Fuente: expediente de perfeccionamiento empresarial Brisas Guardalavaca



ANEXO C. Procedimiento para la gestión del ciclo de vida de los activos fijos tangibles



Anexo D. Procedimiento para la gestión de las inversiones, reparación capital, reposición



ANEXO E. Instrucción de trabajo ISI-16-06-02

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ISI-16-06-02 EDICIÓN: 00 Página 1 de 5
--	--	--

Instrucción de trabajo, isi-16-06-01: procedimiento para el seguimiento Hasta el destino final de los equipos, AFT y medios a reponer.

Generalidades

Este Sistema se encuentra integrado con el resto de los Sistemas que componen la actividad empresarial.

- Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9000) S.G.C
- Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14000) S.G.A
- Sistema de Gestión del Capital Humano (ISO 19000, 18000, 3000) S.G.C.H
- Sistema de Gestión de la Higiene de los alimentos (ISO 38000, APPCC)S.G.H
- Sistema de Gestión del Control y la Prevención. S.G.C.P
- Sistema de Gestión de la Innovación Tecnológica. S.G.I.T
- Sistema de Gestión de la Comunicación empresarial. S.G.C.E.

Como parte del proceso de control y seguimiento de la reposición de los equipos, AFT y medios, queda establecida la presente instrucción por la cual se regirán todos los departamentos y áreas del hotel, los pasos que conforman el proceso de reposición de un equipo, AFT o medio son:

- Solicitud al Grupo Cubanacán de equipos a reponer para el año.
- Aprobación del plan por el Grupo, por el Ministerio y por el MEP (cuando proceda).
- Gestión documental por el hotel de todo lo relacionado con los equipos a reponer incluyendo los Anexos No.1 y 2 de la presente instrucción.
- Preparación del expediente y aprobación en el Comité de Contratación del Hotel.
- Presentación del expediente al Comité Empresarial de Contratación del Grupo.
- Una vez recibido el no. de Acuerdo del CEC del Grupo, solicitar NA (cuando proceda).
- Firma del contrato una vez recibido el NA¹.
- Seguimiento al contrato hasta su culminación así como a la documentación y destino final de los equipos y medios repuestos.
- Recepción de los equipos en el hotel, instalación y Puesta en Marcha según contrato.
- Cierre del expediente y archivo.

NA¹ Código del documento de aprobación del BCC sobre la operación detallada en el expediente que le dio origen. Es un número independiente para cada operación aprobada. (Ver Res. 95/2009 del MINTUR)

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ISI-16-06-02 EDICIÓN: 00 Página 2 de 5
--	--	--

Según se refiere en el paso no. 3, se llenarán los documentos contenidos en los anexos 1 y 2 de la presente instrucción.

- El anexo no. 1, lo llenarán los jefes de departamentos que tienen equipos, AFT y medios aprobados en el plan de reposición de equipos para el año, una vez llenado y firmado por el jefe de departamento deberán enviarlo a economía (conta@brisas.gvc.tur.cu) , desarrollo@brisas.gvc.tur.cu y al Director asistente dir.asistente@brisas.gvc.tur.cu (Ver anexo.1)
- El anexo no. 2, lo llenarán los jefes de departamentos con equipos aprobados (Solamente cuando se trata de equipos), lo enviarán a los destinatarios que aparecen en el acápite anterior, una vez aprobados por el Comité de Contratación del Hotel y firmado por el Director General, serán enviados a la dirección del Grupo y posteriormente al MINTUR tal y como establece la instrucción recibida. (Ver Anexo No. 2).

Nota: Ambos anexos fueron diseñados como tablas en Microsoft Excel 2007, disponibles

Los jefes de departamentos que tienen equipos, AFT y medios aprobados por Plan de Reposición de equipos, serán los responsables del control y seguimiento de la documentación íntegra de los mismos hasta garantizar su destino final así como la recepción de los nuevos medios. En todo el proceso deberán trabajar en equipo con Economía y el área de Desarrollo de manera que se garantice el cumplimiento de toda la legislación, estándares, procedimientos u otro tipo de regulaciones establecidas a todos los niveles para tales efectos.

Tal y como se ha establecido por nuestro ministerio, la aprobación del destino final de los equipos, que son objeto de reposición, serán solo facultad del Viceministro Primero del MINTUR.

Para el cumplimiento de lo dispuesto, el Comité de Contratación del Hotel Brisas Guardalavaca, elevará a la Vicepresidencia económico-financiera del Grupo Cubanacán, la solicitud de autorización, elaborándose para ello acta con la información que se acompaña, una vez aprobada la solicitud en el Comité de Contratación de la entidad, avalada con la firma del Director General. (Ver Anexo No. 2)

La Vicepresidencia Económica será la encargada, una vez revisados los documentos presentados por las instalaciones, de elevar la solicitud para su aprobación al Viceministro Primero del MINTUR.

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ISI-16-06-02 EDICIÓN: 00 Página 3 de 5
--	--	--

ASPECTOS QUE SE DEBEN PRESENTAR EN LA SOLICITUD DE APROBACION DEL DESTINO FINAL DE LOS EQUIPOS QUE SON OBJETO DE REPOSICION AUTORIZADA

(Tomado de la Instrucción recibida con fecha 1ro. de Abril de 2010 de la Vicepresidencia económico financiera del Grupo Cubanacán)

DESCRIPCION DETALLADA DEL EQUIPO QUE ESTA AUTORIZADO A SER REPUESTO

(Debe incluir número de la aprobación)

DESCRIPCION DEL ESTADO TECNICO DEL EQUIPO (Descripción detallada, anexando copia del dictamen técnico de la autoridad especializada)

DATOS CONTABLES DEL EQUIPO

Valor en libros

Depreciación acumulada

DESTINO FINAL QUE SE PROPONE AL EQUIPO (Deben incluir carta de aceptación de la institución propuesta)

ARGUMENTACION DEL DESTINO FINAL QUE SE PROPONE (Claro y conciso)

NÚMERO DEL ACUERDO Y ACTA DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DONDE FUE ANALIZADA Y APROBADA LA SOLICITUD DEL DESTINO FINAL DEL EQUIPO OBJETO DE LA REPOSICION AUTORIZADA.

FIRMA DEL DIRECTOR GENERAL DE LA ENTIDAD.

FECHA DE LA SOLICITUD

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ISI-16-06-02 EDICIÓN: 00 Página 4 de 5
--	--	--

INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE LOS MEDIOS Y EQUIPOS A REPONER.

SOLICITADOS				SUSTITUYE A:							
Item	DESCRIPCIÓN	U/M	CANTIDAD	Código en Economía	DESCRIPCIÓN	U/M	CANTIDAD	AREA DE LA PROPUESTA A SUSTITUIR	FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ÁREA	Doc. de BAJA	Doc. de DESTINO FINAL
01-	Colchones (2m*1,20m)	U	48								
02-	Colchones (2m*2m)	U	50								
03-	Box de (2m*1m)	U	100								
04-	Box de (2m*1,20m)	U	48								
05-	Patas fijas y móviles	U	A definir								

FIRMA DEL J. DE DPTO.

FIRMA POR DPTO. ECONOMÍA

Copia controlada No: _____

Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
--	--	--

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ISI-16-06-02 EDICIÓN: 00 Página 5 de 5
--	--	--

ANEXO 2: Modelo a llenar por los jefes de departamentos para la solicitud de aprobación del Destino Final de los equipos autorizados a reponer.

SOLICITUD DE APROBACIÓN DE DESTINO FINAL DE EQUIPOS A REPONER

1	2	3	4	5	6	7	8
No	Descripción del equipo	Estado técnico	Valor En libros	Depreciación Acumulada	Destino final propuesto	Argumentación	No. De Acuerdo

Director General

Nota:

- 1- Descripción detallada del equipo que se autorizó reponer debe incluir número de aprobación.
- 2- Descripción detallada, anexando copia del dictamen tecnico de la autoridad especializada.
- 3- Debe incluir carta de aceptación de la institución propuesta.
- 4- Debe ser clara y concisa.

FIN DEL DOCUMENTO

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
--	--	--

ANEXO F. Instrucción de trabajo ICP-13-02-01

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ICP-13-02-01 EDICIÓN: 00 Página 1 de 10
--	--	---

Instrucción de trabajo icp-13-02-01: procedimiento para la baja y destino final de los equipos, accesorios, partes y piezas relacionadas con la actividad informática.

GENERALIDADES

El Sistema de gestión en el hotel Brisas Guardalavaca se encuentra integrado y forman parte de él los restantes Sistemas que componen la actividad empresarial.

- a) Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9000) **S.G.C**
- b) Sistema de Gestión Ambiental (ISO 14000) **S.G.A**
- c) Sistema de Gestión del Capital Humano (ISO 19000, 18000, 3000) **S.G.C.H**
- d) Sistema de Gestión de la Higiene de los alimentos (ISO 38000, APPCC) **S.G.H**
- e) Sistema de Gestión del Control y la Prevención. **S.G.C.P**
- f) Sistema de Gestión de la Innovación Tecnológica. **S.G.I.T**
- g) Sistema de Gestión de la Comunicación empresarial. **S.G.C.E**

La interrelación del SGCP con los demás Sistemas se puede apreciar claramente en el siguiente diagrama de la fig. 1.2.

En el procedimiento de las bajas y destino final de los medios informáticos se consideran todas las indicaciones dadas en la Resolución 85-08 del MINTUR Procedimiento para la baja y destino final de los equipos, accesorios, partes y piezas relacionados con la actividad de informática por lo que el presente documento constituye la implementación en la empresa de dicha resolución.

Este procedimiento no invalida las acciones previstas dentro de otro sistema de los que componen el SIGE y que contribuyan a mejorar o hacer más efectiva y eficiente la gestión, solamente se persigue evitar la duplicidad de documentación y tareas o acciones que hagan menos eficiente la labor de dirección por parte de los Jefes de departamentos, Subdirectores o la dirección general.

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ICP-13-02-01 EDICIÓN: 00 Página 2 de 10
--	--	---

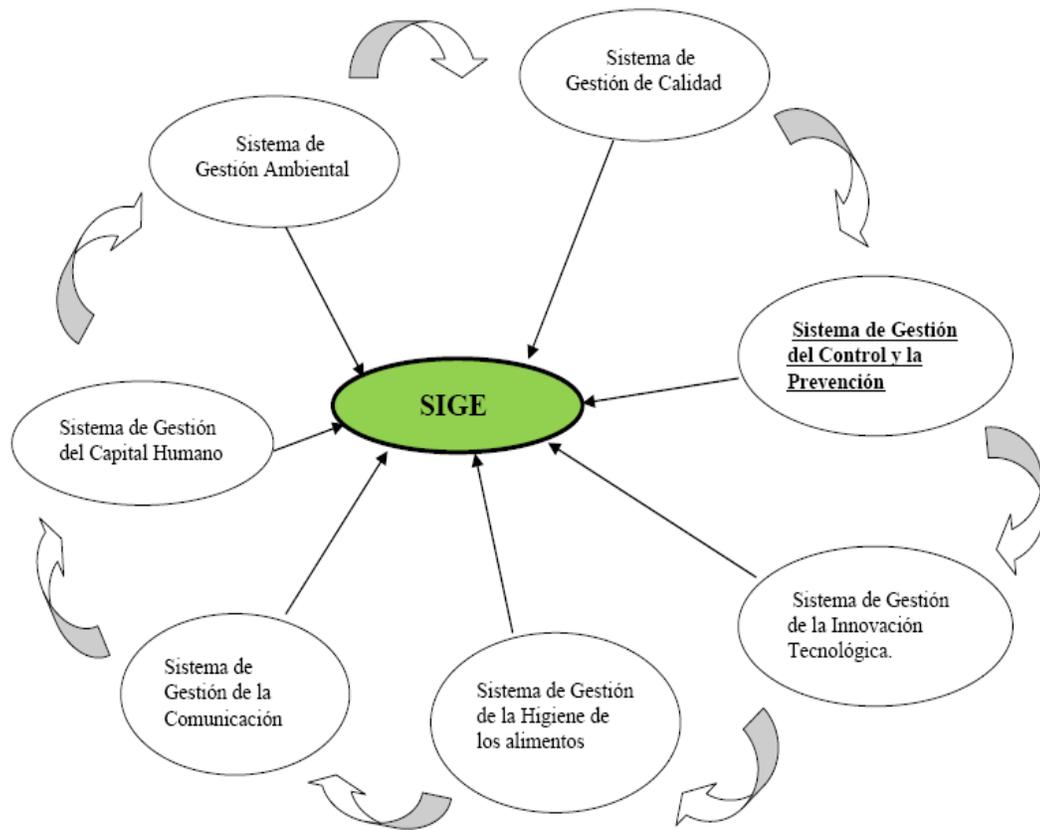


Fig. 1.2 Diagrama del SIGE (Fuente creación propia)

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ICP-13-02-01 EDICIÓN: 00 Página 3 de 10
--	--	---

1- DEFINICIONES.

a.- Medios: Equipos, accesorios y partes y piezas relacionados a la actividad de informática y comunicaciones.

b.- Chatarra electrónica: Medios inutilizables, que ya no funcionan y que no es posible reparar, certificado por una entidad especializada.

c.- Equipamiento obsoleto: Medios que producto de su obsolescencia tecnológica no pueden ser usados en las actividades que desarrolla la entidad propietaria, certificado por una entidad especializada.

d.- Entidad propietaria: Entidad que posee el activo y realiza los trámites correspondientes al proceso de baja técnica y contable, así como destino final de los medios que le pertenecen.

e.- Entidad receptora: Entidad que recibe los medios dados de baja por la entidad propietaria.

f.- Comisión Técnica: Grupo de trabajo integrado por el directivo que determine el Jefe máximo de la entidad o instalación administrativa, para que lo presida; un especialista del área económica, un especialista informático, el jefe de la actividad de Seguridad y Protección y un trabajador designado. Ante la necesidad de que la Comisión la integre un funcionario distinto a los señalados anteriormente, se garantizará que la responsabilidad recaiga en otro con similar jerarquía y área de trabajo.

(Tomados de la Res 85/2008 DEL MINTUR).

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ICP-13-02-01 EDICIÓN: 00 Página 4 de 10
--	--	---

2- NIVELES FACULTADOS PARA AUTORIZAR LAS BAJAS.

a.- Para los medios propiedad del Organismo Central MINTUR (incluye las Delegaciones territoriales, Representaciones de Auditoria y las Oficinas en el exterior), el Jefe Económico con el visto bueno del Viceministro Primero.

b.- Para los medios propiedad de las entidades pertenecientes al sistema MINTUR (incluye las Delegaciones propias y las Oficinas en el exterior), el Director Económico de la entidad con el visto bueno del Presidente o Director General.

3- PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA EJECUTAR LA BAJA TÉCNICA Y CONTABLE ASÍ COMO EL DESTINO FINAL DE LOS MEDIOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES.

3.1.- La entidad propietaria solicita el Dictamen Técnico del medio a la entidad especializada que brinda el servicio de Asistencia Técnica de Hardware o a cualquier otra entidad facultada para desarrollar esta actividad.

3.2.- Se solicitará que el Dictamen Técnico detalle las causas por las que se propone la baja técnica del medio y cuando el medio sea un equipo, detallará todas las partes y piezas que lo componen, explicando el estado técnico de cada una.

3.3.- Una vez emitido el Dictamen, la Comisión Técnica evaluará y propondrá a la máxima dirección de la entidad el destino final del medio, utilizando para ello los modelos correspondientes que aparecen como Anexos 1 y 2, según sea el caso.

3.4.- La autoridad facultada, según lo dispuesto en el artículo 2 de la presente, analiza la propuesta y de proceder, autoriza la baja contable del medio; responsabilizándose además con la aprobación del destino final del mismo.

3.5.- La Administración de la entidad o instalación, al nivel que corresponda y de acuerdo al destino final aprobado para cada medio, es la responsable de garantizar su estricto cumplimiento.

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ICP-13-02-01 EDICIÓN: 00 Página 5 de 10
--	--	---

- 4- A LOS EFECTOS DEL DESTINO FINAL; LOS MEDIOS SE CLASIFICAN EN: chatarra electrónica, partes y piezas en buen estado técnico, obsoletas o no, como resultado de la baja técnica de un equipo, y equipos o accesorios dictaminados con obsolescencia tecnológica.

La ejecución de la entrega de estos medios se realizará mediante contrato, en los casos que corresponda, o acuerdo entre las partes.

El tratamiento a ofrecer a cada uno es el siguiente:

4.1.- Chatarra electrónica:

a.- La entidad receptora será la Empresa de Recuperación de Materias Primas, en lo adelante ERMP u otra entidad aprobada expresamente por el Viceministro que atiende la actividad informática. En el caso de la ERMP, la entrega de chatarra electrónica se realizará según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios.

b.- Como paso previo a la entrega de dichos medios a la entidad receptora, se destruirán y/o inutilizarán todos sus componentes, acción que se ejecutará en presencia de todos los miembros de la Comisión Técnica, quienes darán fe de este acto mediante la emisión de un acta y la elaboración del Modelo de Entrega de Chatarra Electrónica, el que se adjunta a la presente y se identifica como Anexo No. 1.

c.- Una vez cumplido lo expresado en el párrafo anterior, se rinde cuenta a la Comisión de Segunda Instancia para que proceda a revisar y dar fe del acto realizado por la Comisión Técnica. Lo anterior constituye una segunda revisión del proceso, previo a la entrega a la entidad receptora de las piezas y componentes destruidos y/o inutilizados.

4.2.- Partes y piezas en buen estado técnico, obsoletas o no, como resultado de la baja técnica de un equipo:

a.- Se registran, previo a su destino final, en la cuenta memo de inventario: "Partes y piezas recuperadas", por su valor estimado, cumpliéndose en cuanto a registro y control todo lo establecido para este tipo de cuenta contable.

b.- La autoridad facultada según lo dispuesto en el artículo 2, podrá aprobará el destino final de los medios, según el orden de prioridad siguiente:

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ICP-13-02-01 EDICIÓN: 00 Página 6 de 10
--	--	---

b (1).- Uso en otras áreas y/o actividades de la propia instalación.

b (2).- Uso en otras instalaciones de la propia entidad.

b (3).- Entrega a otras entidades del MINTUR: Se circulará a las entidades del Organismo un documento que relacione de forma detallada y clara los medios, que estando en buen estado técnico, no son de interés de la entidad propietaria. La entrega a la entidad interesada se realizará previa autorización del Viceministro que atiende la actividad informática, dejando constancia a través del Acta de Entrega que se adjunta a la presente y que se identifica como Anexo No. 2.

b (4) Entrega a entidades externas al MINTUR: La entidad propietaria propondrá al Viceministro que atiende la actividad informática la entrega de estos medios a la entidad interesada, dejando constancia a través del Acta de Entrega que se identifica como Anexo No. 2 de la presente.

4.3.- Equipos o accesorios dictaminados con obsolescencia tecnológica:

a.- Los equipos y accesorios que causen baja por este concepto serán registrados, previo a su destino final, en la cuenta memo de inventario: "Equipos o accesorios obsoletos" por su valor estimado, cumpliendo en cuanto a registro y control todo lo establecido para este tipo de cuenta contable.

b.- La autoridad facultada según el artículo 2, de proceder, autorizará la baja contable del medio; responsabilizándose además con la aprobación del destino final, según lo establecido en el artículo 4.2, incisos b (3) y b (4).

5- Cuando el medio clasifique como equipo, la baja se ejecutará según el proceso establecido en el Sistema Nacional de Contabilidad para la baja técnica de activos fijos tangibles, confeccionándose por la Comisión Técnica, un expediente que contenga los siguientes documentos:

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ICP-13-02-01 EDICIÓN: 00 Página 7 de 10
--	--	---

- a.- Dictamen Técnico emitido por la entidad especializada.
- b.- Solicitud de Baja Técnica elaborada por la entidad propietaria.
- c.- Acta de la Comisión Técnica de la entidad propietaria del equipo.
- d.- Acta de Entrega del equipo a la entidad receptora firmada por esta y por los miembros de la Comisión Técnica.
- e.- Movimiento de baja contable del Activo Fijo Tangible correspondiente.

El área económica de la entidad propietaria conservará el expediente de Baja Técnica del equipo.

- 6- El modelo Reporte de incidencia del Puesto de Trabajo , habilitado por la dirección de informática del Grupo, reflejará las acciones que se deriven del presente procedimiento, actualizándose el expediente técnico del equipo, cuando corresponda, por el especialista en informática.
- 7- La Comisión Técnica evaluará mensualmente, tanto las propuestas de bajas técnicas presentadas, como las existencias de medios registrados en cuentas memos de

Agotadas todas las gestiones que permitan darle un uso a estos medios en su destino final, la Comisión Técnica procederá a tramitarlos como chatarra electrónica.

Se prohíbe la entrega o cambio de equipos, accesorios, parte y piezas que hayan causado baja técnica a personas naturales, ya sea mediante venta o de forma gratuita. Se responsabiliza a los directores y jefes de departamentos con la aplicación, instrumentación y control de lo dispuesto en la presente.

- 1- Reglamento de Seguridad para las tecnologías de la informática y las comunicaciones en el Grupo Cubanacán.
- 2- Resolución 127 del 2007 del MIC que pone en vigor el reglamento de seguridad para las tecnologías de la información y las comunicaciones en los Organismos de la ACE.
- 3- Resolución 6 de 1996 del MININT pone en vigor el reglamento sobre Seguridad Informática.

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
---	--	---

 Hotel Brisas Guardalavaca	MINISTERIO DEL TURISMO Grupo Cubanacán	CODIGO: ICP-13-02-01 EDICIÓN: 00 Página 8 de 10
--	--	---

- 4- Resolución No. 85 de fecha 9 de octubre de 2008 del Ministro del Turismo aprueba el procedimiento para las bajas y destino final de los equipos, accesorios, partes y piezas relacionadas con la actividad de informática y comunicaciones.
- 5- Reglamento de Seguridad para las tecnologías de la información en el Sistema del Ministerio del Turismo.
- 6- Plan de Seguridad Informática del Hotel.

(VER ANEXOS 1 Y 2 DEL PRESENTE PROCEDIMIENTO)

FIN DE DOCUMENTO

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO: Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez	REVISADO: Ing. Ernesto Cruz Zaldívar	APROBADO: Ing. Jorge A. García Domínguez
--	---	--



Hotel Brisas Guardalavaca

MINISTERIO DEL TURISMO

Grupo Cubanacán

CODIGO: ICP-13-02-01

EDICIÓN: 00

Página 9 de 10

ANEXO 1. Resolución No. de 2008 del Ministro de Turismo.

ACTA DE ENTREGA DE CHATARRA ELECTRÓNICA

Entidad Propietaria: _____

Fecha: _____

Entidad Receptora: _____

Dirección: _____

Teléfono : _____

No.	Instalación	Descripción Detallada	No. Inventario y/o No. Serie	No. Doc Baja Técnica	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Solicitado por: _____ Aprobado por: _____
 Jefe de la Comisión Técnica Jefe de la entidad o Instalación

CERTIFICAMOS QUE LOS MEDIOS QUE SE ENTREGAN HAN SIDO INUTILIZADOS Y/O DESTRUIDOS, Y PARA QUE ASÍ CONSTE FIRMAN LA PRESENTE:

POR LA ENTIDAD RECEPTORA (DESTINO FINAL):

POR LA ENTIDAD PROPIETARIA, MIEMBROS COMISIÓN TÉCNICA:

Reciben: 1. _____
Nombre y Firma (Cargo)

2. _____
Nombre y Firma (Cargo)

Cuño: _____

Entregan:

1. _____
Nombre y Firma

2. _____
Nombre y Firma

3. _____
Nombre y Firma

4. _____
Nombre y Firma

5. _____
Nombre y Firma

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO:
Arq. Ing. Adalberto Arévalo
Ramírez

REVISADO:
Ing. Ernesto Cruz Zaldívar

APROBADO:
Ing. Jorge A. García Domínguez



Hotel Brisas Guardalavaca

MINISTERIO DEL TURISMO

Grupo Cubanacán

CODIGO: ICP-13-02-01

EDICIÓN: 00

Página 10 de 10

ANEXO 2 Resolución No. _____ de 2008 del Ministro de Turismo.

Aprobado: _____
Viceministro MINTUR

**PROPUESTA DE ENTREGA DE MEDIOS DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN
EN BUEN ESTADO TÉCNICO**

Entidad: _____

Fecha: _____

No.	Instalación	Descripción detallada	No. Inventario y/o No. Serie	Valor actual (si AFT ó útil)		Precio de Venta		Entidad Receptora
				CUC	MN	CUC	MN	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

Solicitado por: _____
Presidente o Director General

Copia controlada No: _____ Fecha de emisión: _____

REALIZADO:
Arq. Ing. Adalberto Arévalo Ramírez

REVISADO:
Ing. Ernesto Cruz Zaldívar

APROBADO:
Ing. Jorge A. García Domínguez

ANEXO G. Modelo método de expertos

MÉTODO DE LOS EXPERTOS

SOLO INTRODUZCA DATOS EN LAS CELDAS LISTA A EVALUAR

LISTE NOMBRE DE LOS EXPERTOS

- 1- Ricardo Rojas
- 2- Carlos Rodriguez
- 3- José Carranza
- 4- René Alvares
- 5- Yasmany Ricardo
- 6- Madelayne Leyva
- 7- Luis Zaldivar

LISTA A EVALUAR

- 1- Factibilidad práctica
- 2- Eficiencia económica de su implementación
- 3- Adecuación y correspondencia del procedimientos con la documentación legal de los organismos rectores.
- 4- Comprensión del modelo propuesto
- 5- Generalización y aplicación.
- 6- Permite la toma de decisiones

No.	Descripción del problema	1 Ricardo Rojas	2 Carlos Rodriguez	3 José Carranza	4 René Alvares	5 Yasmany Ricardo	6 Madelayne Leyva	7 Luis Zaldivar	Sumatoria	Factor Δ_i	Factor Δ_i^2
1	Factibilidad práctica	6	3	6	5	6	4	4	34	-10,7	113,8
2	Eficiencia económica de su implementación	4	5	5	5	5	3	5	32	-8,67	75,11
3	Adecuación y correspondencia del procedimientos con la documentación legal de los organismos rectores.	2	2	3	2	1	5	3	18	5,33	28,44
4	Gestiona el ciclo de vida de los AFT	3	5	1	3	3	3	4	22	1,33	1,778
5	Generalización y aplicación.	3	2	3	4	3	2	2	19	4,33	18,78
6	Permite la toma de decisiones	2	3	2	1	2	3	2	15	8,33	69,44
	Σ	20	20	20	20	20	20	20	140		1941

Conteo de Problemas: 6
 Para calcular T Promed: 23,33333
 Coeficiente de concordancia (W): 2,263168

VALORES SOLO PARA EL CÁLCULO
23288 210 10290

RESULTADOS: LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ES CONFIABLE Y CONCUERDAN

NOTA IMPORTANTE:

1- LA PUNTUACIÓN DE LOS EXPERTOS SUMARÁ 20. ESOS PUNTOS LOS DISTRIBUIRÁ ENTRE TODOS LOS PROBLEMAS.