

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL

Autora: Milena Rodríguez Silva

Tutoras: Prof. Aux.; Ing. Elisa Leyva Cardeñosa, MSc
Prof. Aux.; Ing. Hidelvys Cantero Cora, MSc

HOLGUÍN, 2019



DEDICATORIA

*A **mi familia**, por estar presente todos estos años dándome la fuerza necesaria para continuar hacia delante a pesar de las circunstancias, por sacrificar todo por mí y por ese amor incondicional capaz de sobreponer sus necesidades por las mías, por hacer de este sueño el suyo propio, por todo muchas gracias.*



AGRADECIMIENTOS

A **mis padres Irán y Midiala** por guiar cada uno de mis pasos, por el esfuerzo diario por hacer este sueño realidad, por estar ahí en las buenas y en las malas sin claudicar, muchas gracias.

A **mi hermanito Irán** por confiar en mí y estar presente para apoyarme, por hacerme reír cuando estaba estresada, te quiero mucho, gracias.

A **mis abuelos Héctor y Ofelia y a mi tío Vladimir** por el amor que siempre me han dado y por su preocupación, muchas gracias.

A **mi tía Santa, a mi tío Melli y a mi prima Yaneisi** por aconsejarme siempre por el buen camino, muchas gracias.

A **mis suegros Joselín y Coralía y mi cuñada Yari** porque desde principio me aceptaron y me acogieron como parte de la familia, haciéndome sentir como en casa y siempre apoyándome con mis estudios, muchas gracias.

A mis tíos **Odelaine y Pipo**, y mis primos **Roselín y Madelaine** por estar presentes, gracias.

A **Chanel, Carol y Vanessa** por hacerme reír y compartir buenos momentos, gracias
A **mi novio José Antonio** en especial, porque aun sin conocerme estuvo ahí para ayudarme en ese primer año de la universidad tan difícil para mí y por el transcurso de estos cinco años estar presente en cada uno de mis pasos, dándome la seguridad que necesitaba para seguir adelante y lograr juntos este gran sueño. Por hacerme reír cuando estaba triste, por abrazarme cuando me sentía sola, por escucharme cuando necesitaba hablar, por aconsejarme cuando estaba en problemas y por enseñarme que el secreto de vida es intentar ser cada día mejores personas, por todo esto y muchas cosas más que no sé cómo expresar, muchísimas gracias.

A **mi tutora Elisa** que siempre tuvo el amor, la dedicación, y paciencia para hacer este sueño realidad, sacrificando sus madrugadas de sueño para ayudarme, por todo eso y por ser una mujer excepcional, muchas gracias.

A todos **mis profesores Hyd Elvis, Yunior, Franger, Yisel, Pancho, y otros** que de una manera u otra contribuyeron a mi formación como ingeniera industrial, muchas gracias.

A mis **amistades Rosana, Ailyn, Lisbeth, Tato, Betsy, Claudia, Eduard y Leo** que compartimos muchos momentos juntos que hacen que mi tránsito por la universidad constituyera uno de los mejores años de mi vida para recordar, entre pruebas y fiestas lloramos y reímos juntos, a todos muchas gracias.

A los **trabajadores del Hotel Playa Costa Verde**, que de una manera u otra contribuyeron al desarrollo de mis prácticas, muchas gracias.



Resumen

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un dinámico y complejo entorno. Para dar respuestas oportunas y eficaces ante las exigencias que este impone, los directivos deben trazar acciones orientadas a lograr una adecuada utilización de los recursos que disponen. Para el logro de esto, deben disponer de herramientas que contribuyan a elevar la efectividad de su proceso de toma de decisiones. En todos los sectores resulta imprescindible tener en cuenta estos elementos, destacando dentro de estos el turístico.

Este sector tiene incidencia en el crecimiento económico cubano, porque constituye una de las principales fuentes de ingresos al país. La provincia de Holguín constituye el tercer polo dentro de los destinos de la isla. Como parte de las organizaciones turísticas del territorio, destaca el Hotel Playa Costa Verde del grupo Gaviota S.A.

Este en el periodo del 2017 al 2019, presentó deficiencias en su funcionamiento. Debido a esto se decidió desarrollar la presente investigación con el objetivo de realizar la evaluación de su desempeño, para detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, que contribuyan a alcanzar mejoras. Los principales problemas estuvieron relacionados en el orden técnico y organizativo, debido a déficit de piezas de repuesto, dificultades en el mantenimiento, insatisfacción con el salario y otras. En función del diagnóstico se proyectaron las alternativas de mejoras, con su correspondiente valoración económica y social.

Para el logro del objetivo se utilizaron varios métodos y herramientas, entre los que se encuentran: inductivo – deductivo, análisis – síntesis, sistémico – estructural, observaciones directas, encuestas, entrevistas, etc.



ABSTRACT

At present, organizations face a dynamic and complex environment. To provide timely and effective responses to the demands that this imposes, managers must outline actions aimed at achieving an adequate use of the resources available. To achieve this, they must have tools that contribute to increasing the effectiveness of their decision-making process. In all sectors it is essential to take into account these elements, highlighting within these the tourist.

This sector has an impact on Cuban economic growth, because it is one of the main sources of income for the country. The province of Holguín is the third pole within the island's destinations. As part of the tourist organizations of the territory, the Playa Costa Verde Hotel of the Gaviota S.A.

This in the period from 2017 to 2019, presented deficiencies in its operation. Due to this, it was decided to develop the present investigation with the objective of evaluating its performance, to detect existing problems and project solutions, which contribute to achieve improvements. The main problems were related in the technical and organizational order, due to shortage of spare parts, difficulties in maintenance, dissatisfaction with the salary and others. Depending on the diagnosis, the improvement alternatives were projected, with their corresponding economic and social assessment.

To achieve the objective, several methods and tools were used, among which are: inductive - deductive, analysis - synthesis, systemic - structural, direct observations, surveys, interviews, etc.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5
1.1. Desempeño empresarial	5
1.2 Evaluación del desempeño empresarial	7
1.2.1 La evaluación del desempeño empresarial y su relación con indicadores de eficiencia y eficacia	8
1.3 Análisis valorativo de los enfoques que tributan a la evaluación del desempeño empresarial en Cuba	11
1.4 Sistema de indicadores para la evaluación del desempeño empresarial según Torres Simón (2017)	15
CAPÍTULO II. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE	21
2.1 Principales características organizativas del Hotel Playa Costa Verde	21
2.2. Análisis del desempeño.....	25
2.2.1 Grupo de indicador: Gestión.....	25
2.2.2 Grupo de indicador: Técnico-Organizativo	31
2.2.3 Grupo de indicador: Organización de los procesos	36
2.2.4 Grupo de indicador: Económicos-Financieros.....	38
2.3. Alternativas de solución.....	42
2.4 Valoración económica y social	43
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

En los últimos años los escenarios para las organizaciones han sido dinámicos y exigentes. Estos cambios se deben principalmente a distintos factores, entre los que se encuentran: agentes económicos, sociales, la creciente complejidad en sus relaciones así como la actividad e inestabilidad de los elementos del entorno. Estos factores implican que las empresas deben ser capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias y esto se materializa en una respuesta oportuna a las exigencias del entorno.

Cuba no está exenta de esta situación por lo que la búsqueda del éxito de sus organizaciones es continua y necesaria. El éxito de toda organización está condicionado por un desempeño óptimo de su encargo social, lo que se encuentra estrechamente relacionado a desarrollar una empresa estatal socialista que asegure los niveles de producción, eficiencia y competitividad que requiere la Economía Nacional como base material de desarrollo de la Sociedad Socialista Cubana.

A tono con lo antes descrito se hace de vital importancia la evaluación adecuada del desempeño empresarial para el conocimiento de su funcionamiento. Mediante este proceso se puede conocer en qué medida se logran los objetivos y metas propuestas así como sus principales resultados.

Muchos han sido los autores que han tratado la evaluación del desempeño desde diferentes perspectivas en las organizaciones de producción y(o) servicio, como son el caso de: (Bermúdez García, 2008; Pérez Hechavarría, 2008; Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez, 2009; Lao León, 2010; Lores Rodríguez, 2010; Cantero Cora, 2011; Montero Santos, 2013; Soto López, 2014; González Camejo, 2015; Batista Díaz, 2016; Torres Simón, 2017).

Del análisis de estas propuestas, se determinó como elemento más significativo, los siguientes:

- ✓ conciben la evaluación del desempeño empresarial sobre la base de medición de indicadores y estos guardan estrecha relación con la eficiencia y eficacia
- ✓ no siempre se definen niveles de referencia para todos los indicadores, ni se emite de manera explícita la evaluación del desempeño empresarial.



En todos los sectores de la economía cubana son imprescindibles estos tipos de análisis tanto actuales, sus estimaciones y proyecciones a largo plazo. Por esta razón la gestión eficiente de los recursos económicos, financieros, humanos y técnicos así como la calidad de los servicios en las organizaciones es uno de los retos más desafiantes a enfrentar de forma efectiva y creativa por la alta dirección.

Una de las ramas de la economía más necesitada de elevar al máximo sus indicadores de eficiencia y eficacia en su gestión empresarial lo constituye el sector turístico. Esta necesidad surge a partir de la importancia que ha desplegado el sector dentro de la economía cubana. El escenario para su desarrollo es altamente dinámico pues la alta competitividad en la región, la crisis económica mundial y factores geopolíticos externos son determinantes en el arribo de turistas al país, lo que motiva cambios constantes en la concepción de cómo lograr una correcta gestión de los procesos que contribuya a su adecuado desempeño.

A partir de 1996 el turismo se ha posicionado en una de las fuentes de ingreso más importante en la economía cubana. Las principales inversiones están encaminadas a multiplicar la capacidad hotelera por lo que se manejan grandes cuantías de recursos. En la actualidad, la provincia de Holguín se destaca dentro de los destinos más atractivos de la isla, constituyendo el tercer polo de mayor afluencia. Esta esfera imprime un elevado nivel de calidad, ya que con el incremento de la red hotelera, crecen las expectativas en los servicios para hacerlos más competitivos a nivel nacional e internacional.

En todo este contexto se desenvuelve el Hotel Playa Costa Verde de Holguín, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A posee cuatro estrellas y constituye un hotel playa de marca propia. El Hotel Playa Costa verde oferta alojamiento, comidas *buffet* y a la carta, servicio de desayuno continental en la habitación, meriendas, bebidas nacionales e internacionales, actividades diurnas y nocturnas, deportes acuáticos y terrestres con equipamiento e instrucción; espectáculos y muchas atracciones más que hacen del hotel un paraíso ideal para solteros, parejas y familias.

La entidad desarrolla la evaluación del desempeño empresarial de manera mensual y los resultados se recogen en el documento "Análisis de la Disciplina y las Cinco



Direcciones de Trabajo Orientadas por el General de Ejército Raúl Castro Ruz”. Del análisis de este durante el periodo enero-marzo del 2019 se detectaron las dificultades que se listan a continuación:

- ✓ demoras en el servicios de recepción
- ✓ insatisfacciones de los clientes con el servicio de recepción y confort de las habitaciones
- ✓ inconformidades con las variedad y calidad de la elaboración de los alimentos
- ✓ deterioro de los indicadores económicos.

Estos síntomas que se manifiestan en la entidad y que guardan relación con el desempeño empresarial determinaron que el **problema profesional** a resolver en esta investigación fue: ¿Cómo contribuir a elevar el nivel del desempeño empresarial en el Hotel Playa Costa Verde durante el año 2019?

Como **objeto de la investigación** se define: el desempeño empresarial. El **objetivo general** de la investigación es: realizar la evaluación del desempeño empresarial en el Hotel Playa Costa Verde que permita detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, que contribuyan a alcanzar mejoras en su desempeño.

Para darle cumplimiento se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar los fundamentos teóricos-metodológicos de la investigación a partir del análisis crítico de la consulta de la literatura especializada sobre las concepciones del desempeño empresarial y su evaluación.
2. Caracterizar el Hotel Playa Costa Verde.
3. Desarrollar la evaluación del desempeño del Hotel Playa Costa Verde a través de indicadores.
4. Proyectar soluciones para elevar el desempeño empresarial.

El **campo de acción** se enmarca en: la evaluación del desempeño empresarial y se define como **idea a defender**: con la evaluación del desempeño empresarial del Hotel Playa Costa Verde, se logra detectar los factores que limitan su funcionamiento y proyectar acciones correctivas, para favorecer y alcanzar mejores niveles de desempeño.



En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines, entre las que se encuentran:

- ✓ análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, y en la elaboración de las conclusiones
- ✓ inductivo - deductivo en la determinación de las causas más representativas que influyen en el desempeño empresarial del Hotel Playa Costa Verde
- ✓ métodos empíricos y herramientas: observación directa, tormentas de ideas, consulta o criterio de expertos, revisión documental, así como las herramientas del paquete de Microsoft Office para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

Esta investigación se estructuró de la manera siguiente, un capítulo I que contiene el marco fundamentos teóricos-metodológicos de la investigación; un capítulo II en el cual se efectúa una caracterización del objeto práctico y se exponen los principales resultados obtenidos a partir de la utilización de indicadores para evaluar el desempeño empresarial. Se muestran las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

La realización de este trabajo posee gran importancia para la entidad objeto de estudio, pues proporciona un instrumento significativo para el diagnóstico de los resultados de esta y en él se realiza la propuesta de alternativas de solución debidamente fundamentadas a las deficiencias detectadas.



1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL



CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de realizar una exhaustiva revisión de la literatura especializada asociada al objeto y campo de la investigación. Este inicia con la valoración de las principales consideraciones sobre el desempeño empresarial. Seguido de un análisis asociado con la evaluación del desempeño empresarial, así como su relación con indicadores de eficiencia y eficacia empresarial. La investigación continúa con una valoración de los distintos enfoques que tributan a la evaluación del desempeño empresarial. Finalmente se presentan los indicadores seleccionados por Torres Simón (2017) y que sirven de apoyo a la evaluación del desempeño empresarial. En la figura 1.1 se representa el hilo conductor seguido en este estudio.



Figura 1.1. Estrategia seguida para la construcción de los fundamentos teóricos-metodológicos sobre la evaluación del desempeño empresarial

1.1. Desempeño empresarial

De la consulta de estudios referentes al tema se pudo precisar que no existe una única definición del desempeño empresarial, pues este tiene diferentes acepciones. El término resulta ser ampliamente utilizado a instancias del contexto empresarial, para indicar, comentar, entre otras cuestiones, la manera en la cual trabaja un

empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad en relación con los estándares y objetivos deseados por la organización.

Para Chiavenato (1995), el desempeño empresarial es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo y de ese modo delimitar un nuevo espacio competitivo; pero esto debe fundamentarse en una lucha racional, que se adecue a las características de la empresa en cuestión, por cuanto crear el futuro implica el reto de construir nuestro propio mapa y nuestro propio camino. Abrir un camino es más gratificante que tomar el camino de otros como referencia, porque no se llega primero al futuro dejando que otro marque el rumbo.

Pires (2004) citado por Alpajón Alvarez (2012), define el desempeño empresarial como la información sobre los resultados obtenidos en los procesos y productos que pueden ser evaluados y comparados con relación a metas, patrones, resultados pasados y a otros procesos. Por lo que puede ser medido en un proceso, el desarrollo de un producto, en la fuerza de trabajo, en la cadena de suministros y a nivel global.

En relación al desempeño empresarial Lores Rodríguez (2010) y Perdomo Rojas (2010), plantean que se debe enfocar el desempeño sobre la perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de procesos internos que garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional. Para Cantero Cora (2011), es el grado en que el nivel de aprovechamiento de las capacidades de una empresa contribuye al logro de los objetivos. Esta misma autora define que el desempeño empresarial es la forma en que se desempeñan cada una de las partes que componen la empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.

Romero Bidopia (2018), plantea que el desempeño de una organización es un proceso gestionable, que integra una serie de componentes tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados. Parra Reyes (2018), define al desempeño organizacional como la capacidad de que las organizaciones cumplan



sus metas y objetivos trazados donde se hace referencia a la evaluación de los resultados de la organización.

Considerando las definiciones de los autores antes precisados, la autora de este trabajo coincide con lo planteado por Aguilar Sánchez (2018), en reconocer que el desempeño empresarial es un elemento estrechamente relacionado con la capacidad y el logro de los objetivos; y que además se materializa en su proceso de evaluación. Derivado de lo anterior se afirma que para determinar el nivel de desempeño de una organización se requiere hacer una evaluación del mismo y para ello es necesario medir su estado actual y compararlo con el deseado.

1.2 Evaluación del desempeño empresarial

La importancia de la evaluación del desempeño empresarial radica en conocer en qué medida la empresa ha alcanzado sus metas y en correspondencia trazar las acciones de mejora. Al igual que el desempeño empresarial la evaluación del desempeño ha sido valorada por diversos investigadores. Entre los que destacan las definiciones emitidas por Soto López (2014), Torres Simón (2017) y Aguilar Sánchez (2018).

Según Soto López (2014), es un proceso de análisis que basada en un conjunto de información, persigue cuestionar el comportamiento de cierto fenómeno para encontrar las desviaciones existentes y sus orígenes. En el caso de las empresas, el proceso de evaluación debe contribuir a la consolidación de prácticas de gestión que garanticen un alto desempeño.

Torres Simón (2017), plantea que la evaluación del desempeño empresarial es un proceso sistemático, donde se verifican, miden y analizan indicadores a seguir para determinar el rendimiento de una organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas e incrementar los resultados de la entidad. Para Aguilar Sánchez (2018), es el proceso por el cual se miden y examinan los resultados que va alcanzando una organización, estimando las estrategias y objetivos a seguir para la solución de los problemas y estimulando su desarrollo. Esta evaluación se sustenta en el establecimiento y medición de indicadores, pero no de forma aislada sino a través de un sistema de indicadores (SI).



De acuerdo con lo antes expuesto la autora de este trabajo considera que en la evaluación del desempeño pueden incidir diferentes variables, muchas de las cuales se agrupan en dos grandes rubros, las que responden a la eficacia de la organización y las que responden a la eficiencia. Por lo tanto es preciso disponer de indicadores que se correspondan con la relación resultados/recursos (eficiencia) y relación efectos en el entorno/resultados (eficacia).

1.2.1 La evaluación del desempeño empresarial y su relación con indicadores de eficiencia y eficacia

En la evaluación del desempeño juega un papel importante el establecimiento de indicadores. Estos deben sentar las bases de forma tal que permitan el seguimiento periódico del funcionamiento de la organización, establecer las tendencias de su comportamiento y en consecuencia conocer si esta es exitosa o no.

Para Carla, Mileidis, Diomer, Zaidary y Eddgar (2012), un indicador es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variable, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Bolaños Martínez (2013); refiere "(...) los indicadores de desempeño suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas), tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados, progresar constantemente...". En la ISO (2015), se establece que indicador es representación medible de la condición o el estado de las operaciones, la gestión, o las condiciones.

Nogueira Rivera (2004), establece que un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Para Torres Simón (2017), los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad. No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes. El número puede variar dependiendo del tipo de organización, sus necesidades específicas entre otros. Los indicadores

pueden o no estar orientados a la eficiencia o eficacia empresarial en dependencia de su naturaleza.

Indicadores orientados a la eficiencia

Cada organización tiene cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Generalmente la eficiencia se define como “la relación entre efecto (resultado) y recursos”, “producir más con menos”, “reducir los costos”, etc.

En economía se define como “el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos”. Desde el punto de vista empresarial, la eficiencia establece una relación entre resultados y gastos que se originan para alcanzarlos, en cuanto a esto no ha existido discrepancia, también se considera una medida que lleva implícita una cualidad y que es de carácter relativo, mientras que el efecto es de carácter absoluto de acuerdo con (Portuondo Pichardo, 1983).

En la ISO 9000 (2015), epígrafe 3.7.10, se plantea que es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Otro concepto muy acertado en este tema, es el dado por Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez (2009), el que expresa que eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario.

De forma general la expresión de un indicador de eficiencia es la siguiente:

$$Ie = \frac{R}{G} \quad (1.1) \qquad \qquad \qquad \text{ó} \qquad \qquad \qquad Ie = \frac{G}{R} \quad (1.2)$$

Donde

Ie: Indicador de eficiencia

R: Resultado

G: Gasto

Como se aprecia un mismo indicador puede ser calculado de las dos formas, aunque generalmente el indicador de eficiencia, relaciona resultados y gastos tomando como dividendo o numerador a los primeros y como divisor o denominador a los segundos, expresando la magnitud de resultado por unidad de gasto. No obstante, pueden ser calculados también de forma inversa, dividiendo los gastos entre los resultados, lo



que expresa el gasto por unidad de resultado. De hecho, algunos indicadores de eficiencia, resultan más claros y sencillos cuando se calculan de esa última forma. Tal es el caso del costo por peso de producción. De una forma o de la otra, resultan ser el mismo indicador, con la diferencia de que en el primer caso se hace más hincapié en el resultado, el rendimiento y en el segundo se enfatiza más en el uso de los recursos, la racionalidad. Además, el primero es directamente proporcional al comportamiento de la eficiencia y el segundo inversamente proporcional.

Con el transcurso del tiempo, la eficiencia juega un papel esencial en el logro de los objetivos de las organizaciones. Es por ello que en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 (Partido Comunista de Cuba, 2016), ratificados, en Mayo del 2017, se retoma este concepto. En función de esto en el Lineamiento general 01 se señala: “Continuar la actualización del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, que abarca a los actores de todas las formas de propiedad y gestión, incrementando la eficiencia y eficacia”.

Indicadores orientados a la eficacia

Se define eficacia como el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.¹ Este término es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión, se refiere a los “Resultados” en relación con las “Metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales.”²

En la ISO 9000 (2015), epígrafe 3.2.11 se describe eficacia como: grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

En el documento Aceptación de algunos términos utilizados en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y en las bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, también se hace referencia a la eficiencia. En este documento se define como la actuación que califica el

¹ Mejías C; Carlos Alberto (1998)

² Sánchez Arrijoja (2011)



cumplimiento de los objetivos previstos; la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.

Según los conceptos ofrecidos, ser eficaz equivale a alcanzar el logro de los objetivos propuestos en un tiempo dado, además estos deben corresponderse con una necesidad real y determinada de la empresa. Para ello se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan lograr mejor y más rápido los objetivos trazados.

Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya conseguido, pues si no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría el mismo, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo, es por esto que es necesario analizar la relación que existe entre desempeño empresarial y eficiencia.

Del análisis efectuado se puede afirmar que la evaluación del desempeño empresarial está relacionada directamente con alcanzar adecuados niveles eficiencia y eficacia. Para determinar en qué medida se ha logrado esto es importante que las organizaciones dispongan de instrumentos que le permitan realizar acertadamente esta evaluación.

1.3 Análisis valorativo de los enfoques que tributan a la evaluación del desempeño empresarial en Cuba

En el contexto nacional se han desarrollado varias propuestas metodológicas que tributan a la evaluación del desempeño empresarial. Dentro de estas propuestas el Perfeccionamiento Empresarial aprobado en 1998 como Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano, ha demostrado ser el más profundo y trascendente cambio económico que ha experimentado la economía cubana. Aunque se han propuesto estas modificaciones, se mantiene su propósito inicial. Este se relaciona con incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal socialista sobre la base de otorgarle las facultades y atribuciones necesarias para una correcta administración, con una concepción de avanzada en la gestión empresarial, así como las políticas, principios y procedimientos que propician al



desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

En relación a la evaluación del desempeño empresarial, existen otras propuestas que tributan, tal es el caso de: (Bermúdez García, 2008; Pérez Hechavarría, 2008; Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez, 2009; Lao León, 2010; Lores Rodríguez, 2010; Cantero Cora, 2011; Montero Santos, 2013; Soto López, 2014; González Camejo, 2015; Batista Díaz, 2016; Torres Simón, 2017)

Los estudios desarrollados por Pérez Hechavarría (2008) y Lao León (2010) tienen en común que se sustentan en medición y evaluación de numerosos indicadores técnicos, económicos y financieros. No queda establecido el diseño de estos indicadores, ni sus niveles de referencia. No se declara de forma explícita cuáles son de eficiencia y eficacia. Finalmente no se emite una evaluación sobre el desempeño de la organización.

En la propuesta de Bermúdez García (2008) se aprecia que los indicadores utilizados se expresan en términos de eficiencia y eficacia de forma explícita. No se muestra su diseño ni se establece su nivel de referencia. Esta autora tampoco propone una evaluación del desempeño alcanzado.

El instrumento diseñado por Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez (2009), la evaluación se caracteriza por indicadores y solo se orientan a la eficiencia.

En la investigación desarrollada por Lores Rodríguez (2010), el proceso de evaluación está fundamentalmente sustentado en indicadores de eficiencia y eficacia. Se diseña un indicador que ofrece la evaluación del desempeño. Cantero Cora (2011), concibe la evaluación del desempeño empresarial a partir establecer indicadores y para algunos sus respectivos patrones de referencia. Estos indicadores se expresan en términos de eficiencia y eficacia, aunque no de forma explícita. No se hace referencia al nivel de desempeño obtenido.

Montero Santos (2013), analiza el desempeño empresarial a través de una integración coherente entre indicadores de eficacia y eficiencia de forma explícita. Se establecen para algunos indicadores los patrones de referencias para su diagnóstico. No se expresa la evaluación del desempeño.



Las investigaciones de Soto López (2014), González Camejo (2015) y Batista Díaz (2016) tienen en común la propuesta de un índice para la evaluación del desempeño empresarial. Coinciden que este proceso se basa en el empleo de indicadores de eficiencia y eficacia. Para cada grupo de indicador están definidos los niveles de referencia.

En el estudio de Torres Simón (2017) se realiza un análisis valorativo de diversos instrumentos que tributan a la evaluación del desempeño, particularizando en el territorio holguinero. Como resultado de la investigación se seleccionaron los indicadores que deben ser empleados en este proceso de evaluación. Este autor identificó que como tendencia se utilizan cuatro grupo de indicadores: Gestión, Técnico-Organizativo, Organización de los Procesos y Económicos-Financieros. La selección de los indicadores se sustentó en una lista de chequeo, además fue valorada y validada por expertos.

Los elementos antes referidos se muestran en la tabla 1.1. En función de las cinco características definidas para efectuar el análisis comparativos entre las diferentes propuestas, se aprecia que la de Soto López (2014), González Camejo (2015) y Batista Díaz (2016), las contemplan todas. A pesar de ello se decide adoptar como metodología de trabajo la propuesta de Torres Simón (2017). Esto responde a los elementos siguientes:

- ✓ Optimiza el número de indicadores a utilizar en el proceso de evaluación del desempeño empresarial
- ✓ Identifica los grupos de indicadores (Gestión, Técnico-organizativo, Organización de los procesos, Económico-financiero) más utilizados en el proceso de evaluación del desempeño empresarial
- ✓ Establece para cada indicador de los cuatro grupos establecidos a que perspectiva responde (eficiencia y eficacia).



Tabla 1.1. Características consideradas en el proceso de evaluación del desempeño empresarial

Autores	Evaluación basada en indicadores	Evaluación orientada a la eficiencia (explícito)	Evaluación orientada a la eficacia (explícito)	Se emite evaluación del desempeño basada o no en un indicador	Establece siempre niveles de referencia por indicadores
Pérez Hechavarría (2008)	x	x			
Bermúdez García (2008)	x	x	x		
Ledo Galano y Osorio Martínez (2009)	x	x			
Lores Rodríguez (2010)	x	x	x	X	
Lao León (2010)	x	x			
Cantero Cora (2011)	x		x	X	
Montero Santos (2013)	x	x	x		
Soto López (2014)	x	x	x	X	x
González Camejo (2015)	x	x	x	X	x
Batista Díaz (2016)	x	x	x	X	x
Torres Simón (2017)	x	x	x		x



1.4 Sistema de indicadores para la evaluación del desempeño empresarial según Torres Simón (2017)

Para el desarrollo de este estudio se asume los indicadores seleccionados según Torres Simón (2017). Los cuales se enuncian a continuación:

GRUPO DE INDICADOR: GESTIÓN

1. Visión: es una representación de cómo se cree usted que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. Como elemento distintivo se debe tener en cuenta: que sea breve, fácil de recordar, inspiradora y retadora, creíble y consistente con los valores estratégicos y con la misión además debe ser flexible y creativa para su ejecución.

2. Nivel de servicio: este parámetro tiene en cuenta las percepciones de los clientes externos respecto al desempeño del servicio, en lo relativo a dimensiones o atributos esenciales. Se determina como:

$$NS = \sum_{e=1}^n We * Vae \quad (1.3)$$

Donde:

We: peso otorgado por el cliente al atributo esencial e. Este peso aumentará su poder explicativo en la medida en que los atributos esenciales posean un peso significativamente diferente para el cliente.

Vae: valor actual que le da el cliente al atributo esencial e. Se plantea que el NSP crecerá en la medida en que crece la valoración de los atributos esenciales. La percepción o valoración de un atributo será en función del grado de proximidad del nivel apreciado al nivel ideal.

3. Objetivos y Política de calidad: la política de calidad es utilizada por la alta dirección para conducir a la empresa hacia la mejora de su desempeño. Los objetivos de la calidad, nacen de forma estratégica en el nivel corporativo y a partir de éstos se formulan y se proyectan al nivel operativo y ejecutivo

4. Satisfacción del cliente interno: este elemento está asociado al factor humano, que constituye el activo más importante de toda organización. Por lo que en la actualidad cobra gran importancia tener un recurso humano satisfecho. Puede



evaluarse a través de encuestas o considerar la propuesta del índice de satisfacción laboral (ISL)³.

$$ISL = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{e=1}^n W_i * V_{ai}}{C_v C_{e_v}} \quad (1.4)$$

Donde:

n: número total de variables

k: número total de encuestados

W_i: peso de cada variable i

V_{ai}: valoración actual de cada variable i

C_v: cantidad de variables

C_e: cantidad de encuestados

5. Objetivos de trabajo: representan los resultados mensurables específicos alcanzados dentro del período de tiempo planificado, en particular para un corto plazo. Deben ser alcanzables, medibles y verificables.

GRUPO DE INDICADOR: TÉCNICO- ORGANIZATIVAS

1. Fiabilidad: este indicador representa la probabilidad que tiene el sistema de trabajar durante un período de tiempo sin afectaciones en el proceso en cuanto a calidad, plazos, costos, cantidad y surtidos. Se establece que su tendencia debe ser a uno o 100%.

$$F(s) = \prod_{i=1}^{i=m} \left(1 - \frac{nf_{ij}}{nf}\right) \quad (1.5)$$

Donde:

nf_{ij}: número de fallos

n_j: cantidad muestreada

2. Estabilidad: se puede evaluar a partir del comportamiento de los indicadores de eficiencia económica del sistema. Exige adoptar una organización que permita pronosticar y resolver las dificultades que se manifiesten sin intervención externa. Para esto se debe garantizar que el nivel de actividad se mantenga en control (límites de control). El valor en que debe alcanzar oscila en un rango de 0 a 1, siendo

³ Tomado de (Alvares Santos, 2012)



su tendencia hacia 1 lo que denotará una mayor estabilidad. De forma general en la medida en que los indicadores de eficiencia evaluados tiendan a uno y se encuentren dentro de los límites de control, se considera al proceso estable y viceversa.

$$E(s) = 1 - \frac{\sigma}{\bar{x}} \quad (1.6)$$

Donde:

σ : desviación de los volúmenes de producción

\bar{x} : media de los volúmenes de producción

3. Dinámica de rendimientos: el análisis de este indicador exige un crecimiento sistemático de los indicadores de eficiencia. Se identificó que los indicadores de eficiencia con más frecuencia de análisis fueron: ingresos, ventas y gasto de materiales y gasto de salario.

GRUPO DE INDICADOR: ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS

1. Continuidad del Objeto de Trabajo y del Servicio (Kco o Ks): supone el flujo del objeto de trabajo a lo largo de todo el proceso de producción sin interrupciones.

$$Kco = \frac{T_{téc}}{TC} \quad (1.7)$$

Donde:

Ttec: tiempo en que el objeto de trabajo está sufriendo algún cambio, se puede expresar en: minutos, horas, días.

Tc: duración del ciclo real de producción, se puede expresar en: minutos, horas, días.

2. Continuidad de la Fuerza de Trabajo (Kcb): utilización plena de la fuerza de trabajo a lo largo de todo el proceso de producción sin interrupciones.

$$Kcb = \frac{\sum_{L=1}^S te_L}{\sum_{L=1}^S FO_L} \quad (1.8)$$



Donde:

te_L : tiempo efectivo de la fuerza de trabajo (descontando ausencias y pérdidas por interrupciones de la jornada de trabajo, de la categoría L; L= 1,2...S) se puede expresar en minutos, horas, días.

FO_L : Fondo de tiempo total de la fuerza de trabajo de la categoría L en el período analizado.

3. Continuidad de los Medios de Trabajo (Kce): utilización plena de los medios de trabajo a lo largo de todo el proceso de producción sin interrupciones.

$$Kce = \frac{\sum_{j=1}^m ET_j}{\sum_{j=1}^m Ft_j} \quad (1.9)$$

Donde:

ET_j : tiempo de trabajo efectivo de los equipos del tipo j descontando los días perdidos, pérdidas de turnos e interrupciones dentro del turno (j=1, 2, 3...n)

Ft_j : fondo de tiempo total de los equipos del tipo j en el período analizado, se puede expresar en: minutos, horas, días.

4. Ritmicidad (Krit): es la capacidad que tiene el flujo productivo de mantener un determinado nivel de producción o gradual crecimiento en el tiempo.

$$K_{rit} = 1 - \frac{\sigma}{x} \quad (1.10)$$

GRUPO DE INDICADOR: ECONÓMICOS- FINANCIEROS

1. Solvencia: es la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones a corto plazo.

La tendencia de este indicador es a dos.

2. Liquidez: mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes. Debe ser mayor o igual que uno.

3. Rotación del inventario: expresa el número de veces que las existencias rotan en el período analizado. Este debe incrementarse con respecto a lo planificado y a períodos anteriores.

4. Margen de utilidad: indica la rentabilidad de las ventas.



5. Rentabilidad económica: mide el rendimiento extraído a los recursos de la empresa.
6. Ingresos: representa la fuente principal de beneficios en las operaciones de la empresa.
7. Rendimiento de los activos fijos: expresa la efectividad y la eficiencia en el uso y provecho de los recursos disponibles.
8. Economía o sobregasto del gasto de material en el costo de producción (o) servicio: indica la incidencia de la partida de gastos de materiales en el costo de producción por ahorro o sobreconsumo.
9. Economía o sobregasto de materiales indirectos: expresa si ha existido un ahorro o sobregiro de los materiales indirectos.
10. Economía o sobregasto de materiales directos: expresa si ha existido un ahorro o sobregiro de los materiales directos.
11. Utilidad: acumulación monetaria que se produce en las empresas al deducir del total de ingresos el total de gastos en un periodo determinado.
12. Coeficiente de aseguramiento de los inventarios (Kaseg): indica en qué medida se han asegurado los niveles de inventarios.
13. Cantidad de recursos inmovilizados o liberados: expresa el valor de los recursos que quedan en almacén o salen al proceso.
14. % Cumplimiento del plan de producción (%CPP): nivel de cumplimiento de la producción planificada.
15. % Cumplimiento del plan de Ventas (%CPV): nivel de cumplimiento de las ventas planificadas.
16. % Cumplimiento del plan por surtido (%CPS): nivel de cumplimiento de la producción por surtidos.
17. Cumplimiento global del plan de suministros (CGS): nivel de cumplimiento de de los recursos planificados.
18. Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS): nivel de cumplimiento de los recursos por cada surtido planificado.
19. Oportunidad de los suministros (OS): expresa si los materiales fueron suministrados oportunamente o no.



20. Variación del salario medio (ΔS_m): dinámica del salario medio con respecto a un periodo base.

21. Variación de la productividad (ΔP_t): dinámica de la productividad con respecto a un periodo base.

22. Coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado (K_{ext}): indica en qué medida se ha logrado la utilización efectiva del equipamiento.

En el anexo 1 se muestran las expresiones de cálculo. Además se indica la tendencia de cada indicador.

A partir de la valoración de los grupos de indicadores se determina si existe correspondencia entre la organización interna del sistema y las exigencias que ejerce el entorno (existencia o no de problemas). El análisis permite inferir la naturaleza de los problemas técnicos organizativos, definiendo cuáles de los problemas detectados se relacionan con la organización del trabajo, la gestión del proceso, la gestión de la calidad, la gestión del aprovisionamiento, entre otros. A partir de esta evaluación se generarán alternativas de soluciones las cuales se evaluarán dinámicamente mediante diferentes técnicas, seleccionándose la mejor alternativa según los criterios de decisión que se adopten.



2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE



CAPÍTULO II. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL HOTEL PLAYA COSTA VERDE

2.1 Principales características organizativas del Hotel Playa Costa Verde

El hotel vacacional de Playa Las Dalias cuyo nombre comercial es Hotel Playa Costa Verde se encuentra situado en la arena fina y blanca de Playa Pesquero; en el municipio Rafael Freyre, provincia Holguín, en medio de una exuberante vegetación, aproximadamente a 70 kilómetros del Aeropuerto Internacional “Frank País” de Holguín. Ubicada a 743 Km. al este de la ciudad de La Habana, capital de la isla de Cuba.

Posee categoría 4 estrellas y fue abierto al turismo internacional oficialmente el día 1^{ro} de febrero del año 2001. En su apertura inicia bajo la marca de *Breezes Costa Verde*, administrado por la compañía jamaicana *Super Clubs* hasta el 14 de junio del 2004. A partir de esa fecha comienza a ser administrado por Gaviota S.A. como hotel playa de marca propia.

El Hotel Playa Costa Verde oferta servicios todo incluido entre los que se encuentran alojamiento, comidas *buffet* y a la carta, servicio de desayuno continental en la habitación, meriendas, bebidas nacionales e internacionales, actividades diurnas y nocturnas, deportes acuáticos y terrestres con equipamiento e instrucción; espectáculos y muchas atracciones más que hacen del hotel un paraíso ideal para solteros, parejas y familias, procedente principalmente de Canadá, Inglaterra, Alemania y Mercado Interno. El hotel posee un área de 140,000 m². Cuenta con 480 habitaciones, distribuidas en tres categorías: 444 habitaciones estándar, 20 con vista total o parcial a la piscina, 16 suites. Dispone de 4 habitaciones estándar habilitadas para clientes discapacitados.

Lo anterior se refleja en sus principales elementos estratégicos. Estos se relacionan a continuación:

Misión: Satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de quienes nos eligen en el disfrute de sol y playa, distinguiéndonos por los altos niveles de confort en el alojamiento y atributos excepcionales incluidos todo en un mismo precio, matizados por el desempeño y profesionalidad de nuestros recursos humanos.

Objeto social

Promover, vender, y administrar servicios hoteleros y extra hoteleros, para el turismo nacional e internacional, no solo respecto al turismo convencional, sino también el especializado, como el de salud, caza, bases náuticas, marinas, pesca, buceo, fotografía, científico, cultural, y de eventos internacionales en general.

Se hace necesario en el estudio de un sistema empresarial tener conocimiento de los principales aspectos que desde el punto de vista organizativo lo caracterizan. Estos de forma general pueden agruparse en: elementos de entrada, procesos, recursos y salidas. Además deben ser vistos como sistema a través de sus procesos. A continuación se caracterizan cada uno de estos elementos.

Entradas

Para el buen funcionamiento de la organización, se debe tener en cuenta a los proveedores y los suministros. En este grupo se incluyen: Comercializadora ITH y A.T. Comercial encargado de suministrar víveres e insumos; combinado avícola (huevos); Frutas Selectas Ciego de Ávila (viandas, frutas y hortalizas); combinado lácteo Rafael Freyre: (leche, yogurt, queso y helado); cervecería Bucanero (cerveza y malta); Habana Rum (rones y refrescos); SERVISA (cárnicos); COPEXTEL (servicios informáticos); Unión Eléctrica (electricidad); Pesca Caribe (mariscos y pescado); ETECSA (servicios de comunicaciones). Del total de proveedores con que cuenta el complejo, estos son los que tienen mayor impacto sobre sus operaciones. Además se efectúan compras ocasionalmente a entidades como: Corporación Cuba-Run S.A., Comercializadora Escambray S.A., GEYSEL, ALASTOR, Ember, Labiofam, Sucursal Cimex S.A., Cupet, etc.

De forma general el comportamiento del proceso de abastecimiento fue aceptable. Sin embargo se presentaron algunas inestabilidades por parte de Comercializadora ITH, A.T. Comercial y Frutas Selectas Ciego de Ávila.

Procesos

La organización cuenta con un mapa de procesos (anexo 2), en el cual se muestra la identificación y clasificación siguiente:

✓ **Estratégicos:** Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económica-Financiera, Gestión de Venta, Gestión de la Calidad y Mejora Continua. De forma general los



elementos de entradas están relacionados con los lineamientos de trabajo del grupo Gaviota, las FAR y los Organismos Centrales del Estado y el resultado es la evaluación del cumplimiento de los objetivos de trabajo.

✓ **Claves:** Alojamiento, Gastronomía y Cocina, y Recreación y Entretenimiento, Planificación del servicio y Atención al cliente. Las entradas a estos procesos lo constituyen los requisitos de los clientes y su salida el grado de satisfacción de los mismos.

✓ **Apoyo:** Gestión de Servicios Técnicos, Gestión de Seguridad, Gestión de Higiene, Gestión de Compras y Gestión de Jardinería. La entrada de estos procesos lo establecen las solicitudes de los usuarios internos de las diferentes áreas, los recursos materiales y humanos y su salida constituye el grado de satisfacción de estos.

Recursos

✓ Humanos

Con el objetivo de asegurar el cumplimiento de su objeto social el hotel cuenta con una plantilla aprobada de 448, cubierta al 96,43% (432 trabajadores), la composición según el nivel de escolaridad, sexo y categoría ocupacional, aparece en el anexo 3. Donde se puede apreciar que atendiendo a las características de la organización predomina el sexo femenino, en el caso del nivel de escolaridad se destacan el nivel medio superior y como categoría ocupacional los pertenecientes al servicio.

✓ Materiales

Para ofertar un producto turístico con la calidad requerida, se utilizan diferentes materiales como son: víveres, insumos, huevos, viandas, frutas, hortalizas, leche, yogurt, queso, helado, cerveza, rones, refrescos, cárnicos, mariscos, pescado, servicios informáticos, electricidad, servicios de comunicaciones, etc. También se asignan materiales de oficina y de limpieza.

✓ Financieros

En la entidad se planifican, se disponen y se controlan los recursos financieros necesarios para implementar y lograr los objetivos. En esta se desarrolla y aplica métodos financieros para apoyar y alentar la mejora del desempeño de la organización, contando con un sistema de control de costos donde se incluyen los costos de la calidad.



Salidas

Las principales salidas del sistema están dirigidas fundamentalmente a clientes nacionales e internacionales. Dentro de los principales servicios que se ofertan son:

Alojamiento

Se cuenta con 480 habitaciones clasificadas en 16 *suites* (3%), 20 *pool view* (4 %) y 444 estándar (93%), de ellas 4 para discapacitados (1%), incluyendo 30 habitaciones comunicantes (6%), Las habitaciones son espaciosas, bien equipadas y con excelentes condiciones y confort, constituyendo una de las indudables fortalezas de la instalación. Dispone de rampas de acceso a las áreas de bares, restaurantes, piscinas, playa y recepción.

Recreación

El hotel cuenta con un amplio equipo de animación, además de brindar servicios de masaje, gimnasio, decoración, animación infantil y de la tercera edad. Entre las actividades que se realizan se pueden destacar: deportes náuticos y terrestres; programas diurnos y nocturnos. Además de poseer cuatro canchas de tenis, una cancha de baloncesto y una de bádminton. El hotel cuenta con una piscina de agua dulce ubicada en el centro del complejo con bar acuático y un bar para meriendas cercano a la piscina, dos *jacuzzis* y dos piscinas para niños. Pesquero es una playa pública de aproximadamente dos kilómetros de largo por treinta metros de ancho.

Gastronomía

El hotel se enorgullece de brindar un alto estándar de gastronomía a partir de las facilidades físicas que tiene para ello y del personal calificado tanto cubano como extranjero. Los servicios prestados están en función de los segmentos que se atienden y poseen amplia variedad y accesibilidad. Cuenta con un restaurante *Buffet "Bariay"* ubicado cerca de los servicios fundamentales (*lobby*, piscina y habitaciones), con capacidad de 404 plazas divididas en seis áreas y con fácil acceso a las cuatro islas centrales y tres de *show cooking* ofertando servicios de desayuno, almuerzo, cena. Además de cuatro restaurantes especializados a la carta entre los que se encuentran: el Conuco de cocina cubana, el Venecia cocina italiana, el Kyoto y Bohío con cocina japonesa y restaurante con cargo extra, respectivamente. Además el servicio de bebida se ve reforzado por la existencia de seis bares entre los cuales se encuentran: *Snack*

Bar “Los Caneyes”, Lobby Bar, Aqua Bar, Night Club “Illusions”, Bar Playa y The Beer Corner todo estos con sus características distintorias que responden a las más elevadas exigencias de los clientes.

Otros servicios

Entre otros servicios que presta el hotel se encuentra el de cambio de moneda, operaciones con tarjetas de créditos y transacciones bancarias. Se aceptan tarjetas de crédito *Visa, Mastercard y Eurocard* además de otras que no tengan conexión con bancos estadounidenses. En cuanto a los servicios médicos que son brindados por el hotel se encuentran los de primeros auxilios y el acceso a la clínica internacional a 17 Km del hotel. También se cuenta con otros servicios opcionales como el restaurante parrillada “El Bohío” que posee atractivos precios y la especialidad es el carbón (parrilla). Son exitosos los servicios de lavandería, tienda, salón de belleza, masaje, la actividad deportiva de buceo, renta de motos y autos, correo, servicios fotográficos y a partir de las existencias de áreas Wi-Fi la venta de tarjetas para el consumo de internet. El hotel cuenta con otros servicios no incluidos dentro de los cuales resaltan: las bebidas *Premium*, vinos, cenas de boda, langostadas, cenas románticas o familiares, tartas de cumpleaños y vino espumoso para aniversarios.

2.2. Análisis del desempeño

En el desarrollo de este epígrafe fue necesaria la recopilación de información correspondiente de las diferentes áreas del hotel. Los datos corresponden al horizonte de tiempo comprendido entre los meses de enero a marzo durante los años 2017, 2018 y 2019. Por las características que presenta la entidad no se pudieron evaluar todos los indicadores. A continuación se exponen los principales resultados y consideraciones para cada grupo de indicadores.

2.2.1 Grupo de indicador: Gestión

Para el análisis del primer indicador de este grupo, se consultó la caracterización aprobada y vigente por el hotel. Como resultado se obtuvo que la entidad tiene formulada su visión, siendo esta la que a continuación se enuncia:

✓ **Visión:** Ser el hotel líder y preferido por los clientes en precio y calidad de los servicios, para el turismo de familia y de incentivos.

De la anterior se aprecia su orientación al futuro, retadora, creíble, y relacionada estrechamente con la misión de la organización. Lo que evidencia su correcta elaboración.

✓ Nivel de servicio

En la entidad no se tiene establecido el NS, como indicador para conocer las percepciones de los clientes externos respecto al servicio ofrecido. Sin embargo, en la instalación se tiene concebido la determinación del Índice de Satisfacción de Cliente (ISC). Este parámetro permite medir el nivel de satisfacción que los clientes experimentan hacia un servicio y (o) producto como resultado del proceso de interacción con el medio donde se encuentra este servicio y (o) producto en función de un conjunto de atributos esenciales que los caracterizan. En función de esto, la autora de este trabajo decide asumir ISC como la NS y por tanto, no realizar su cálculo.

La determinación del ISC se efectúa a partir de la aplicación de una encuesta diseñada por el departamento de calidad (anexo 4). Esta herramienta constituye la fuente de información para obtener las opiniones de los clientes en cuanto a los atributos fundamentales que se requieren por parte de los servicios prestados del hotel y se determina para cada una de las áreas. Se tiene establecido que se considera favorable si el ISC alcanza un valor de 1,54. Para el análisis de este indicador se seleccionó el primer trimestre (enero-marzo) durante los años 2018 y 2019, por ser estos meses los de mayor afluencia de turistas durante la temporada alta. La información para el año 2018 se obtuvo del Expediente de categorización hotelera confeccionado en este propio año, con el objetivo de ratificar la categoría de la instalación. Los datos corresponden a 696 clientes que representan el 6,17% de los hospedados. La información del 2019 fue facilitada por el especialista de calidad, esta responde a 587 huéspedes (5,31%). En los anexos 5 y 6, se muestran los resultados obtenidos.

Como resultado del análisis de las encuestas se aprecia que de forma general para el horizonte de tiempo escogido se alcanza un índice general como promedio de 1,56. A pesar de que se sobre cumple el ISC planificado se detectan servicios que no tienen la debida aceptación por los clientes. Las principales áreas afectadas en orden descendente son: restaurante a la carta, restaurante *buffet*, habitaciones y aspectos generales.



Haciendo observaciones a los resultados de las encuestas se puede apreciar que la misma en su confección muestra el servicio afectado pero no el área que origina esta afectación. Además de no mostrar las mismas variables que permitan analizar la percepción del cliente en cuanto a todas las áreas de servicio. Por lo que para analizar cada área afectada se realizó la revisión documental y entrevista informal con el especialista de calidad, recogiéndose la información siguiente:

1. En relación a la comida:

- Poca variedad (frutas y vegetales)
- Calidad de la elaboración
- Temperatura de los alimentos.

2. Habitaciones

- Estado de las habitaciones
- Condiciones del equipamiento de las habitaciones.

3. Aspectos generales

- Déficit de tumbonas (playa y piscina)
- Presencia de insectos
- Poca iluminación en las áreas exteriores
- Existen desconchados en fondo de la piscina.

✓ **Objetivos y políticas de calidad**

El hotel tiene definida la política y los objetivos de la calidad. Estos últimos se particularizan por cada departamento. En la política de calidad del hotel, se establece que este asume el compromiso de alcanzar y mantener un alto prestigio, brindando un producto hotelero en la modalidad todo incluido para grupos y familias a precios competitivos, tanto en el mercado nacional como en el internacional que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello la dirección del Hotel Playa Costa Verde, consciente de la importancia de la calidad y su gestión dentro de la actividad hotelera, se ha propuesto diseñar implantar y mantener su Sistema de Gestión de Calidad en el cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001:2008 para asegurar que los niveles de calidad se cumplan y se mejoren continuamente.

En relación a la política de la calidad se debe plantear que la dirección del Hotel Playa Costa Verde, se encuentra realizando la documentación, en el proceso de tránsito hacia



la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad a partir de la NC ISO 9001: 2015. El Director General del Hotel Playa Costa Verde fija periódicamente (como mínimo una vez al año) y por escrito, los Objetivos de Calidad donde se establecen valores medibles, previsiblemente alcanzables y consistentes con la Política de Calidad que sirven para definir la dirección en la que se deben orientar los esfuerzos del Hotel Playa Costa Verde.

Los objetivos generales de la política de la calidad son los siguientes:

1. Alcanzar una puntuación de 94 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Certificar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad de conformidad con la NC ISO 9001: 2008 en el presente año por una entidad competente externa.
3. Alcanzar el 100 % de las actividades de capacitación planificadas.
4. Mantener el nivel de productos insatisfechos inferior a 15 mensualmente.
5. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0.005 Moneda Total.
6. Reducir los accidentes del trabajo en 20 % en el año.
7. Cerrar en tiempo el 90 % de las no conformidades detectadas relacionadas con la inocuidad de los alimentos en las Inspecciones Sanitarias y de los Turoperadores.
8. Mantener el aval ambiental.

Los objetivos específicos para cada uno de los departamentos de la organización se muestran en el anexo 7. De forma general se puede plantear que este indicador tiene un comportamiento favorable pues los objetivos de calidad trazados poseen una marcada orientación con la política definida por la entidad. Además se logra la proyección de estos tanto a nivel operativo como ejecutivo y en la elaboración de los objetivos se aprecia que existe como tendencia a ser cuantificables y en consecuencia medibles.

✓ **Satisfacción del cliente interno**

Para el análisis de este indicador se determinó a través de la obtención del Índice de Satisfacción Laboral (ISL). El grupo de turismo Gaviota S.A tiene establecido un procedimiento para la obtención del ISL que se muestra en el anexo 8. En relación al estado deseado se debe plantear que este varía por años, en dependencia de los objetivos de trabajo que defina la entidad. La encuesta a la que se hace referencia en el



procedimiento se muestra en el anexo 9. Este instrumento se aplica semestralmente, en caso de que su primera aplicación los resultados sean positivos, no se aplica nuevamente. Los resultados obtenidos en el primer semestre de 2018 se muestran en el anexo 10. A pesar de que se obtiene un ISL de 75,60% y cumple con el valor planificado (75%), se detectan insatisfacciones asociadas principalmente a salario y transporte obrero.

En el año 2019 no se ha aplicado el instrumento porque aún no ha culminado el período definido para ello. Con el objetivo de determinar este indicador se decidió seleccionar una muestra aleatoria de trabajadores, para ello se empleó la expresión matemática (2.1)

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{e^2(N - 1) + K^2 * p * q} \quad (2.1)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población (432)

K: 1,96 (se trabaja con un nivel de confianza del 95%)

p: probabilidad de acierto (0,5)

q: probabilidad de fallo (0,5)

e: error permisible (se considera 0,10)

$$n = \frac{432 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,10^2(432 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{414,89}{5,27} = 78,72 \approx 79$$

Por lo que el tamaño de la muestra a encuestar es de 79 trabajadores. Luego para obtener el tamaño de la muestra para cada estrato se determina la fracción del estrato mediante la fórmula 2.2.

$$fh = \frac{n}{N} \quad (2.2)$$

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{79}{432} = 0,1829$$

Luego para obtener el tamaño de muestra para cada estrato se multiplica la fracción del estrato por el tamaño de este.

$$\text{Operarios a encuestar} = 0,1829 * 138 = 25$$

Servicios a encuestar = $0,1829 * 230 = 42$

Técnicos a encuestar = $0,1829 * 54 = 10$

Administrativos a encuestar = $0,1829 * 6 = 1$

Dirigentes a encuestar = $0,1829 * 4 = 1$

El procesamiento de la información se muestra en el anexo 11. En este estudio se obtiene un ISL de un 75,33%, siendo este desfavorable según lo planificado (80%). Las insatisfacciones principalmente están asociadas, al igual que en períodos anteriores, al salario y transporte obrero. En cuanto al salario los encuestados indican que es insuficiente y no se corresponde con las competencias que posee cada trabajador. En el caso de la transportación de trabajadores se ve afectada por las recurrentes quejas de los trabajadores al director de Recursos Humanos donde el mismo alega que, el problema se debe a distintos factores como: primeramente el gran hacinamiento del personal ajeno a la entidad que utiliza el medio de transporte, no se comportan de forma educada a la hora de ceder el asiento al trabajador, incluso muchos se niegan a hacerlo; por otro lado no existe un ómnibus fijo que asegure la transportación del personal obrero que pertenecen al recorrido tramo, trayendo como consecuencia que los mismos no alcancen asiento y en el peor de los casos que arriben al hotel por su propia cuenta.

✓ **Objetivos de trabajo**

Los objetivos de trabajo están definidos en el documento “Objetivos de trabajo Hotel 2019” (anexo 12). Se definen 24 objetivos de trabajo, con sus respectivos indicadores, metas y responsable de ejecución para el primer trimestre de año. De manera general se aprecia que dichos objetivos presentan criterios de medida, los mismos son alcanzables, medibles y verificables.

Para el grupo de Gestión se aprecia un comportamiento favorable en los indicadores visión, objetivos de trabajo y objetivos y política de calidad. No siendo así para el nivel de servicio y satisfacción del cliente interno. En el caso del primero las áreas más afectadas son habitaciones (estado y condiciones del equipamiento de las habitaciones) y restaurantes (calidad y variedad de la comida). Para el segundo las insatisfacciones se agrupan en el salario y el transporte obrero. De manera general se



puede inferir que existen deficiencias en la entidad, que se reflejan tanto en la satisfacción del cliente interno y como externo.

2.2.2 Grupo de indicador: Técnico-Organizativo

✓ **Fiabilidad**

El análisis de esta exigencia se realizó para el primer trimestre del año en curso, debido a la existencia de limitaciones a la hora de recopilar la información. Primeramente se determinaron las variables que más se adecuan a este, en función del objeto práctico. Para ello se consultó la información reflejada en el documento “Resultado de las encuestas”. Además se realizaron las consideraciones siguientes:

✓ Las variables se obtuvieron de la forma siguiente:

1. Plazo: se asocia con el término prontitud y solución a los reportes de averías.
2. Calidad de los servicios: comprende información, profesionalidad del personal, limpieza, confort, higiene general, calidad de la comida, calidad de la bebida y calidad del servicio.
3. Variedad: abarca los parámetros variedad de la comida, variedad de bebidas y animación (diurna, nocturna, infantil y facilidades deportivas).

✓ Los fallos se asumen por el número de veces que los encuestados otorgaron la evaluación de mal o muy mal.

En la tabla 2.1 se muestran los principales resultados para el cálculo de la fiabilidad.

A modo de ejemplo se muestra el cálculo de la fiabilidad del mes de enero de 2019:

$$F(s)_{enero} = \left(1 - \frac{89}{226}\right) * \left(1 - \frac{168}{226}\right) * \left(1 - \frac{133}{226}\right) = 0,064 = 6,4\%$$

Los resultados evidencian que la organización presenta problemas en el cumplimiento de este indicador, incidiendo en orden descendente las variables: calidad de los servicios (25,66%), variedad (41,15%) y plazo (60,61%). De manera general en los meses de febrero y marzo el comportamiento de las variables fue similar.



Tabla 2.1 Variables evaluadas en el análisis de la fiabilidad

Variable	Fallos (2019)		
	Enero	Febrero	Marzo
Plazo	89	60	71
Prontitud	55	48	54
Soluciones a los reportes de averías	34	12	17
Calidad de los servicios	168	185	133
Información	27	23	8
Profesionalidad del personal	20	7	8
Limpieza	8	17	17
Confort	51	46	24
Higiene general	14	19	10
Calidad de la comida	28	29	25
Calidad de la bebida	4	16	23
Calidad del servicio	16	28	18
Variedad	133	177	107
Variedad de la comida	29	49	27
Variedad de bebidas	23	26	25
Animación (diurna, nocturna, infantil y facilidades deportivas)	81	102	55
Fiabilidad	0,064	0,019	0,01

Para el análisis de cada uno de los parámetros fue necesaria la realización de entrevistas informales con los jefes de departamento implicados y la revisión documental de informe al Consejo de Dirección del primer trimestre de año en cuestión.

Se puede plantear que dentro de la variable calidad del servicio, los parámetros que presentaron una mayor incidencia negativa son los siguientes:

✓ Confort: los fallos de manera general se encuentran localizado en el área de alojamiento, específicamente en las habitaciones tipo *suite*. Las insatisfacciones se relacionan con el funcionamiento de los equipos ya sea, TV, aire acondicionado, mini bar, tomacorrientes, llaves de agua de lavamanos (fría-caliente) o ducha, etc. Además



de la presencia de exceso de humedad a causa del estado técnico de los aires acondicionados o por filtraciones provenientes de la cubierta de las habitaciones

✓ Calidad de la comida: las dificultades se localizan en la temperatura de la comida y calidad en la elaboración en los restaurantes a la carta y *buffet*.

Los parámetros más afectados en la variable variedad son:

✓ Variedad de la comida: las afectaciones de este parámetro se deben fundamentalmente a la poca variedad de frutas y vegetales en las áreas de restauración

✓ Animación: las insatisfacciones se deben principalmente a la poca variedad y divulgación de las actividades (diurna, nocturna e infantil) recreativas y de participación.

Dentro de la variable plazo el parámetro más negativo es:

✓ Prontitud: las principales inconformidades de los clientes en cuanto a este parámetro se localizan en el área de recepción y se asocian a la lentitud del servicio prestado. Esto a causa de la falta de carpenteros y maleteros y estado técnico del *scanner* que limita los procesos de *check in* y *check out* e incurre en las demoras antes mencionadas.

Del intercambio con los jefes de áreas y la revisión documental, se precisó que la carencia de los recursos de forma general responde a las no entregas en tiempo por parte de los proveedores. Además en algunas ocasiones no hubo existencia en el mercado de los recursos, fundamentalmente para las actividades de mantenimiento.

Estabilidad

Para el cálculo de la estabilidad se seleccionó un grupo de indicadores económicos y su comportamiento. Los datos corresponden a los resultados obtenidos durante el primer trimestre, comprendido entre los años 2017 y 2019 (tabla 2.2). Esta información recopilada sirve de base para el cálculo de la estabilidad (tabla 2.3). Además se confeccionaron los gráficos de control estadístico que muestran el comportamiento del indicador sobre el tiempo (Anexo 13).

Los resultados indican que solo las UAII no supera el nivel de referencia (0,85). No obstante al valorar la representación gráfica se aprecia que como tendencia durante el primer trimestre del 2019 cinco de los ocho indicadores están por fuera de los límites de control ya sean superior o inferior. Esto permite afirmar que para este período no existe estabilidad. Para el primer trimestre del 2017 solo dos indicadores: salario medio y



gasto de salario por turista día están fuera de control estadístico. El 2018 fue el período de mayor estabilidad.

Tabla 2.2. Indicadores económicos seleccionados para la Estabilidad

Indicador	UM	Real (1er trimestre)		
		2017	2018	2019
UAI	\$	2 011 883,79	1 970 382,27	1 350 008,86
Salario medio	\$	455,43	466,02	466,20
Turista día	Turista	78 310,00	79 934,00	74 522,00
VAB	\$	2 724 701,23	2 708 457,38	2 111 299,73
Promedio de trabajadores	trabajador	373	376	351
Gasto en operaciones	\$	2 012 832,64	1 983 660,33	1 910 177,93
Costo de salario por peso de ingreso	(-)	0,10	0,10	0,11
Gasto de salario por turista día	\$/día	6,51	6,58	6,58

Tabla 2.3. Resultado de la Estabilidad por indicador

Indicadores	X media	Sigma	LI	LS	Estabilidad
UAI	1 777 424,97	370 734,39	1 406 690,57	2 148 159,37	0,79
Salario medio	462,55	6,17	456,38	468,72	0,99
Turista día	77 588,67	2 777,17	74 811,50	80 365,84	0,96
VAB	2 514 819,45	349 552,69	2 165 266,75	2 864 372,14	0,86
Promedio de trabajadores	366,67	13,65	353,02	380,32	0,96
Gasto en operaciones	1 968 890,30	52 897,19	1 915 993,11	2 021 787,49	0,97
Costo de salario por peso de ingreso	0,10	0,01	0,10	0,11	0,94
Gasto de salario por turista día	6,56	0,04	6,52	6,60	0,99



Dinámica de Rendimiento

El análisis se realizó con los valores reales de los mismos indicadores que fueron analizados en la estabilidad. Los resultados obtenidos a partir del procesamiento de la información son los mostrados en la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Resultados de la Dinámica de rendimiento

Indicador	Real/Real	
	18/17	19/18
UAll	0,98	0,69
Salario medio	1,02	1,00
Turista día	1,02	0,93
VAB	0,99	0,78
Promedio de trabajadores	1,01	0,93
Gasto en operaciones	0,99	0,96
Costo por peso de ingreso	1,00	1,10
Gasto de salario por turista día	1,01	1,00

El análisis del indicador para el año 2018 con respecto al 2017 permite afirmar que el comportamiento de los indicadores: UAll, VAB, Costo por peso de ingreso y Gasto de salario por turista día no logran los valores anteriormente alcanzados, siendo esto un comportamiento desfavorable; no siendo así, para el salario medio, turista días y promedio de trabajadores que logran un aumento en su cuantía y un ahorro en el Gasto en operaciones. El análisis del año 2019 con respecto al 2018 muestra una marcada tendencia a disminuir en los indicadores: UAll, Turista día, VAB, Promedio de trabajadores y Costo por peso de ingreso. En el caso del Salario medio y Gasto de salario por turista día se mantienen sus niveles precedentes y existe un ahorro en los Gastos en operaciones.

Del análisis de este grupo se puede concluir que la organización interna del hotel no se encuentra en condiciones de dar respuesta satisfactoria a las demandas de los clientes. Lo anterior se asocia a la presencia de fallos referidos al confort en las habitaciones, la prontitud en el área de recepción y la calidad y variedad de la comida en las áreas de restauración. Además no existe estabilidad en los indicadores analizados y su dinámica evidencia un comportamiento negativo.

2.2.3 Grupo de indicador: Organización de los procesos

A partir de los resultados de los indicadores de Gestión (NS) y de los Técnico-Organizativos (Fiabilidad) se determinaron las áreas con mayores dificultades. Estas están relacionadas con los servicios de recepción, alojamiento y restauración. En consulta con los jefes de área de alojamiento y alimentos y bebidas se pudo constatar lo siguiente:

- ✓ Recepción: falta de carpeteros y maleteros, así como deficiente estado técnico del *scanner* limitan los procesos de *check in* y *check out*
- ✓ Alojamiento: las dificultades están asociadas mayoritariamente al confort de las habitaciones de tipo suites, ya que los clientes expresan su descontento con el estado técnico de algunos equipos (TV y aires acondicionados) así como el exceso de humedad de las mismas a causa de filtraciones
- ✓ Restauración: las insatisfacciones en cuanto a la calidad de la comida estaban relacionadas con su elaboración (temperatura y sabor). La temperatura no se alcanza por dificultades con el baño maría a gas, en el restaurante El Conuco.

En función de los elementos antes valorados se decidió realizar el análisis de la continuidad del servicio y de la fuerza para recepción. La continuidad de los medios se determinó para alojamiento y restauración en cada área. Por lo que el análisis del presente grupo se realizará sobre dichos procesos.

✓ **Continuidad del servicio**

Para el cálculo de la continuidad del servicio se requiere determinar los parámetros Ttec y TC, para ello se tuvo en cuenta:

- Ttec: en este caso el tiempo de interrupción reglamentado por cuestiones técnicas organizativas (TIRTO), se excluye porque durante este tiempo en el puesto no se realiza ninguna labor por la no afluencia de clientes a la recepción. Para obtener el Ttec, que constituyen los tiempos efectivos para este estudio, se aplicó una fotografía colectiva a los tres trabajadores que labora en este servicio y para su procesamiento se utilizaron los tiempos promedios diarios de cada uno de ellos, la anterior información se muestra en la tabla 2.5. En este análisis se empleó el software MedTrab y los resultados se muestran en el anexo 14.
- TC: se asume los 480 minutos que dura la jornada laboral para el carpetero hotelero.



Tabla 2.5. Resumen de los tiempos de cada trabajador para el procesamiento de la fotografía colectiva

Tiempo (min)	Día 1				Día 2				Día 3			
	T1	T2	T3	Prom	T1	T2	T3	Prom	T1	T2	T3	Prom
TO	402	394	401	399	422	425	410	419	383	395	410	396
TS	8	8	5	7	4	2	9	5	15	8	4	9
TPC	11	16	18	15	6	5	7	6	15	11	10	12
TTNR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TDNP	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TIRTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TITO	20	19	18	19	12	12	9	11	18	25	20	21
TIDO	6	8	7	7	6	3	9	6	8	12	16	12
TIOC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TIC	3	5	1	3	0	3	6	3	0	0	0	0

$$Kco = \frac{Ttec}{TC} = \frac{404,67 \text{ min}}{480 \text{ min}} = 0,843$$

Del cálculo del indicador se infiere que existen factores que afectaron la continuidad del servicio porque no se alcanza el nivel de referencia establecido (0,85). Este comportamiento se debe a la presencia de los tiempos siguientes:

- Tiempo de interrupciones por deficiencias técnico-organizativas (TITO): está dado por las limitaciones con el estado técnico de los *scanner*
- Tiempo de interrupción por la disciplina de los obreros (TIDO): conversaciones con otros trabajadores
- Tiempo de interrupción por otras causas (TIC): afectaciones del fluido eléctrico.

✓ **Continuidad de la fuerza**

Para el cálculo de este indicador, la información que se utilizó se obtuvo de la fotografía antes efectuada. El tiempo efectivo de trabajo de la fuerza viene dado por el tiempo operativo, tiempo de servicio, tiempo preparativo conclusivo y tiempo de descanso y necesidades personales (tiempo normable). La continuidad se comportó de la forma siguiente:



$$K_{cb} = \frac{\sum_{L=1}^S t_e}{\sum_{L=1}^S FO_L} = \frac{452,67 \text{ min}}{480 \text{ min}} = 0,9430$$

A pesar de que la continuidad de la fuerza de trabajo se encuentra por encima de su valor patrón (0,85) se pudieron detectar pérdidas por indisciplinas, aunque no fueron representativas.

✓ Continuidad de los medios de trabajo

La relación de los equipos de ambas áreas se determinó a través de la consulta del Plan de Mantenimiento y con intercambio con el jefe de área de servicios técnicos. Además fue necesario realizar las consideraciones siguientes:

- Se realizaron cinco días de observación y consulta para determinar los tiempos de trabajo efectivo para los equipos en estudio
- El fondo de tiempo total para los equipos en las habitaciones es de 24 horas durante los días en estudio pues se asume que todos están funcionamiento durante este tiempo. Para el restaurante El Conuco, se asume que este tiempo es de 40 horas en el periodo (8 horas la jornada laboral). Los resultados se muestran en la tabla 2.6.

De forma general se aprecia que no existe continuidad de los medios de trabajo. Influye en este comportamiento déficit de piezas de repuesto.

Tabla 2.6. Resultados de la continuidad de los equipos de trabajo

Áreas	Equipos	Indicador		
		Ftj (h)	Etj (h)	Kce
Alojamiento y Restauración				
1 Suite	Aire acondicionado	120	96	0,80
	TV	120	105	0,87
2 Suite	Teléfono	120	102	0,85
	Mini bar (mini refrigerador)	120	96	0,80
3 Suite	Aire acondicionado	120	85	0,71
	TV	120	100	0,83
Restaurante "El Conuco"	Baño maría a gas	40	33	0,83

2.2.4 Grupo de indicador: Económicos-Financieros

Para facilitar el análisis de este grupo de indicadores se decide conformar la siguiente tabla resumen a partir de procesar la información económica financiera. Los datos



corresponden al primer trimestre de los años 2017, 2018, y 2019. Estos fueron obtenidos de los estados financieros: Estado de situación y Estado de resultado, confeccionados por el Departamento Económico. También se efectuó un intercambio con el director económico. A partir de procesar toda la información recopilada, para facilitar el desarrollo del análisis, se decidió conformar la tabla que se muestra en el anexo 15.

Para los indicadores financieros se obtuvo información para los años 2017, 2018 y 2019. Con respecto a los económicos por no disponer de suficiente información no se pudo determinar los siguientes: Economía o sobregasto de materiales, cumplimiento global del plan de suministros, oportunidad de los suministros y coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado. Los resultados de los indicadores determinados se presentan a en la tabla 2.7.

Los resultados de los indicadores financieros manifiestan que el hotel tiene capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo, pues es solvente y liquida, no obstante se puede afirmar que existe un deterioro en el primer trimestre del 2019 con respecto a los años anteriores. En relación a la rotación de inventario, solo se incrementa en el 2017, aunque existe un desbalance significativo del plan con respecto al real. El margen de utilidad tuvo un comportamiento inestable. La rentabilidad económica y el rendimiento de los activos fijos, tienden a decrecer, siendo esto más acentuado en el segundo indicador. En el caso de la UAll, se aprecia que se planifican niveles similares para los tres periodos y solo se incumple en el 2019. Del indicador cumplimiento del plan de ventas se observa que se incumple para el 2018 y 2019. La variación del salario medio y la variación de la productividad, tienen un comportamiento similar debido a que existe tendencia a disminuir. En relación a lo anterior solo en el 2017 hubo un incremento para la productividad, lo que estuvo respaldado por el sobre cumplimiento del plan de ventas. Con respecto al coeficiente de aseguramiento se identificaron dificultades durante el 2018. Finalmente se determinó que existen recursos inmovilizados para los dos últimos trimestres.



Tabla 2.7 Indicadores económicos-financieros

Indicadores	UM	2017	2018	2019
Solvencia		3,60	3,66	3,16
Liquidez		2,63	3,08	2,71
Rotación de inventario plan	rotaciones/ trimestre	7,06	5,92	5,98
Rotación de inventario real	rotaciones/ trimestre	18,40	5,75	4,88
Margen de utilidad		0,08	0,39	0,32
Rentabilidad económica		0,28	0,22	0,14
Rendimiento de los activos fijos		17,44	2,50	2,14
U.A.I.I plan	\$/trimestre	1.652.915,00	1.691.966,00	1.630.071,00
U.A.I.I real	\$/trimestre	2.011.883,79	1.970.382,27	1.350.008,86
Cumplimiento del plan de ventas	%	400,01	94,58	83,52
Variación del salario medio		- 0,01	- 0,03	- 0,02
Variación de la productividad		3,00	- 0,05	- 0,16
Coeficiente de aseguramiento		1,54	0,97	1,02
Recursos liberados o inmovilizados	\$/trimestre	- 2.175.206,98	24.114,38	160.327,40

Del análisis de este grupo de indicadores se puede afirmar que el hotel tuvo un comportamiento desfavorable. Esto responde a que hay indicadores que de acuerdo a su naturaleza deben incrementarse sin embargo su tendencia fue a disminuir. Además otros se comportaron de manera inestable en el transcurso del tiempo.

Los resultados obtenidos a partir de la evaluación de los indicadores establecidos por los grupos de Gestión, Técnico-organizativas, Organización de los procesos y Económicos- financieros, indican que el comportamiento ha sido desfavorable. Esto permite concluir que existe un deficiente desempeño empresarial. Del análisis efectuado se puede inferir que las causas están relacionadas con el nivel técnico del servicio, del nivel organizativo del servicio y otros factores generales.

✓ Nivel técnico: estuvo causado principalmente por la rotura del *scanner* en la recepción, déficit de piezas de repuesto para realizar el mantenimiento y reparaciones en alojamiento y restaurante “El Conuco”. También existen deficiencias con la iluminación de las áreas exteriores por la no reposición de las luminarias y el estado técnico de la piscina por la falta de mantenimiento

✓ Nivel organizativo: se identifican deficiencias en cuanto a la capacidad de la organización de cumplir sus objetivos y metas. Esto se evidencia en el análisis de la estabilidad y la dinámica del rendimiento, así como se apreció el decrecimiento de algunos de los indicadores de eficiencia. No logró continuidad del servicio y los medios de trabajo

✓ Otros factores generales: relacionados con elementos de la dirección se detectó que el instrumento para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos presenta deficiencias en su cuestionario ya que este no permite analizar a fondo el criterio dado por el cliente. En el caso de la satisfacción del cliente interno se manifiestan insatisfacciones en cuanto al salario y al transporte obrero. Además de otras deficiencias relacionadas con el déficit de suplementos como tumbonas en la playa y la piscina, así como un insuficiente programa de sanidad (limpieza y fumigación) que provoca la presencia de insectos y la existencia de poca variedad de frutas y vegetales en los restaurantes.

Considerando estos elementos, se deben trazar acciones para mejorar el desempeño (efectividad) del trabajo del hotel Playa Costa Verde y a alcanzar sus metas de forma satisfactoria. Estas medidas estarán relacionadas fundamentalmente con: aspectos estratégicos, organizativos y así mejorar la satisfacción de clientes internos y externos.



2.3. Alternativas de solución

En función de las deficiencias determinadas se proponen alternativas de solución, encaminadas a erradicar o atenuarlas.

1. Lograr el aseguramiento del flujo material a través de las acciones siguientes:

✓ Garantizar por parte de la dirección el estricto control respecto al cumplimiento del contrato por parte de los proveedores referente a la calidad y plazo de entrega de los productos congeniados

✓ Elaborar mensualmente un informe de los insumos deficitarios que constituyen restricciones en el cumplimiento de las actividades de mantenimiento. En este se debe reflejar los aspectos siguientes: número de la orden de trabajo, actividad a realizar, identificación del área que solicita la reparación o mantenimiento, análisis de las causas en caso de incumplimiento debido a la disponibilidad de recursos materiales

✓ Confeccionar el presupuesto de compras de las piezas que se requieren para el mantenimiento de las áreas afectadas

✓ Ampliar las relaciones comerciales con nuevas formas productivas como UBP principalmente productoras de frutas y vegetales.

2. Asegurar los ciclos de los medios de trabajo, para ello:

✓ Gestionar la compra de un *scanner* para facilitar el servicio de atención a los clientes en la recepción. Para esto realizar coordinaciones previas con COPEXTEL

✓ Gestionar la adquisición de suplementos para las áreas de playa y piscina.

3. Presentar propuesta al departamento de calidad de una nueva encuesta. Esta se concibió sobre la base de otros instrumentos diseñados en instalaciones turísticas de otras cadenas. Ver anexo 16.

4. Realizar una evaluación relacionada con los medios de transporte obrero que tenga en cuenta los elementos siguientes:

✓ Revisar presupuesto asignado para la contratación del servicio. En este se debe considerar las temporadas de alta y baja, pues esto condiciona el incremento o reducción de los trabajadores a transportar

✓ El jefe de Recursos Humanos debe exigir a la Delegación de Gaviota S.A que concilie con la empresa Transmetro para que el chofer de los ómnibus garantice que los trabajadores tengan acceso a los asientos.



5. Contratar el servicio de fumigación con Emprestur y establecer una frecuencia semanal. Además para las áreas exteriores realizar la poda de hierba para la eliminación de posibles criaderos de vectores.

2.4 Valoración económica y social

Los resultados obtenidos con esta investigación constituyen para la entidad un valioso instrumento para alcanzar mejores niveles de desempeño. Los impactos de las estrategias trazadas pueden medirse desde diferentes aristas, están identificadas con su influencia desde el punto de vista económico y social.

Económica

Se incurren en gastos por la adquisición de recursos para desarrollar el mantenimiento y compra de equipamiento, así como contratación de transporte obrero. Estos gastos no se estimaron en la realización del estudio dado fundamentalmente por la variabilidad de los precios en el mercado. Con el cumplimiento de las tareas encaminadas al mejoramiento del confort de las habitaciones, la calidad de la comida, se espera un incremento de las ventas.

Social

La realización de esta investigación tiene un notable significado social, específicamente por:

1. Se mejora el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los servicios que se ofrece a la sociedad.
2. Disminución del grado de insatisfacción sobre la base de satisfacer las expectativas de los trabajadores.
3. Dota a los directivos de una valiosa herramienta de trabajo.



CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación:

1. Se cumplió con el objetivo propuesto en la investigación de realizar la evaluación del desempeño empresarial en el Hotel Playa Costa Verde que permitió detectar los problemas existentes y proyectar soluciones, que contribuyen a alcanzar mejores resultados.
2. Los análisis desarrollados a partir de la consulta de la literatura especializada permiten afirmar que existe una extensa base teórico-conceptual y empírica sobre la evaluación del desempeño empresarial (EDE). Se evidencia que se relaciona a la EDE con la verificación, medición y análisis de indicadores de eficacia y eficiencia. Existe tendencia a agruparlos en cuatro grupos: gestión, técnicos-organizativos, organización de los procesos y económicos financieros.
3. De la valoración de los enfoques que tributan a la EDE en Cuba se seleccionó la propuesta de Torres Simón, 2017. El elemento significativo de su estudio radica en la optimización del número de indicadores a utilizar en el proceso de EDE.
4. Los resultados de la evaluación del desempeño empresarial durante el primer trimestre de los años 2017-2019, arrojó resultados desfavorables. Las causas esenciales están relacionadas con:
 - ✓ Nivel técnico: roturas de equipos y carencias de piezas de repuesto para el mantenimiento y reparaciones
 - ✓ Nivel organizativo: dificultades con el grado de adaptación del hotel al medio en que se desarrolla y no se garantizó el nivel óptimo de continuidad del servicio y medios de trabajo
 - ✓ Otros factores generales: deficiencias en el diseño del instrumento para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos e insatisfacciones del cliente interno con el salario y el transporte obrero.
5. Como resultado del diagnóstico se propusieron acciones para mejorar el desempeño del trabajo del Hotel Playa Costa Verde y a alcanzar sus objetivos de forma satisfactoria.



RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado así como de las conclusiones obtenidas de este se recomienda:

1. Efectuar la divulgación correcta y oportuna de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos del Hotel Playa Costa Verde.
2. Crear las condiciones desde el punto de vista informativo, material y financiero para implementar las soluciones formuladas.
3. Lograr la generalización de estos indicadores a través de su implementación en otras instalaciones turísticas de GAVIOTA S.A.



BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Sánchez, Zoeslem. (2018). SISTEMA DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTIDADES CONSTRUCTORAS EN PERFECCIONAMIENTO. APLICACIÓN EN LA ECM No.2 HOLGUÍN. (TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL ENCIÓN PRODUCCIÓN), YUniversidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
2. Ahmadian, M. (2014). Integrating Electromechanical Systems in Commercial Vehicles for Improved Handling, Stability, and Comfort. SAE International Journal of Commercial Vehicles, 7(2), DOI: <http://dx.doi.org/10.4271/2014-01-2408>, Recuperado de: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84907646178&partnerID=40&md5=69c92eaca90a6753f83f3d2d4bc6345b>
3. Alpajón Alvarez, Eugenio. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio DORNA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Uiniversidad de Holguín, Holguí, Cuba. Tutor:
4. Alvares Santos, Lilisbeth. (2012). Procedimeinto para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba. (pag 33) Tutor:
5. Álvrez Santos, Lilisbeth. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holuín. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba Tutor:
6. Batista Díaz, Mayara. (2016). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
7. Bermúdez García, Idoney. (2008). Análisis del desempeño de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda de Urbano Noris. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:



8. Bolaños Martínez, Juan Raciél. (2013). Empresarial a partir de un enfoque basado en proceso en la Torrefactora Holguín “Reynerio Almager Paz”. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Unniversidad de Holguín, Holguín, CUba. Tutor:
9. Borrell Cruz, José Luis (2012). La evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en el Centro de Telecomunicaciones de Moa. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguí, Cuba. Tutor:
10. Caballín Torres, Marilyn de la Caridad. (2014). Diseño de un procedimiento para la construcción del sistema de indicadores del Observatorio de Prácticas Administrativas en el territorio Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
11. Cantero Cora, Hidelvys. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Tesis presentada en opción título de Master en Ingeniería Industria), Universidad de Holguín, Holguí, Cuba. Tutor:
12. Carla, Cesca, Mileidis, Rojas, Diomer, Salazar, Zaidary, Tomé y Eddgar, Velásquez. (2012). Indicadores de gestión y medición del desempeño (pp. 51). Ciudad Guyana: Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.
13. Cedeño Aliaga, Yarlexis. (2015). Análisis de la rentabilidad económica en la ueb de tabaco torcido “Roberto Teruel Soa”. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
14. Cornejo, R., Navarrete, M. , Valdivia, R., Aroca, P. y Aracena, S. (2014). A development of census and survey integrated database using elements of business intelligence and SIG [Desarrollo de una base de datos integrada de Censo y encuesta mediante el uso de elementos de inteligencia de negocios y SIG]. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 22(2), 205-217, ISSN: 0718-3305, Recuperado de: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84898402245&partnerID=40&md5=d157d2b205a3109eb358d50b828bad6b>
15. Chiavenato, Idalberto. (1995). Introducción a la teoría genera de la administración. Mc Graus Hill Colombia,



16. Egusquiza Benites, Diana (2018). Análisis del desempeño empresarial de la UEB No 1. Combinado Lácteo Rafael Freyre Torres. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
17. Estevez Jiménez, Karelía. (2014). Procedimiento para el análisis de la rentabilidad económica. Aplicación en la empresa de calderas “ALASTOR” holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba. Tutor:
18. González Camejo, Ivis Taide. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial en los procesos claves de ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
19. Hernández Nariño, Arialys. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Tutor:
20. Hernández Peña, Ivan. (2014). Análisis de la rentabilidad económica en la ueb “Turquino” holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
21. Hidalgo Pérez, Carlos Henry. (2013). Procedimiento para la evaluación de la eficacia y eficiencia a partir de un enfoque en procesos. (Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
22. NC 9000. Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario (2015).
23. NC 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso, vocabulario (2015).
24. Lao León, Yosvani Orlando. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el minipunto “La Plaquita”. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Tutor: Leyva Cardeñosa, Elisa y Leyva Rodríguez, Maura
25. Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez, Yadiris. (2009). Análisis comparativo de la Eficiencia de la Producción en la Empresa Confecciones “Yamarex”. (Tesis presentada



en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Tutor:

26. Leyva Cardeñosa et al. (2005). Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Tutor:

27. Lores Rodríguez, Yumelys. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación en la línea de ventas minoristas de ARTex Holguín S.A. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

28. Mejías C; Carlos Alberto. (1998). Indicadores de efectividad y eficacia. Documentos Planning. DOI: <http://www.planning.com.co/bd/indicador/archivos/Octubre1998.pdf>,

29. Mendes Oliva, Oscar. (2018). La Evaluación del Desempeño Empresarial basado en indicadores de eficacia y eficiencia en Villa Don Lino. (Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba Tutor:

30. Montero Santos, Yakcleem. (2013). Procedimiento para mejorar la efectividad organizacional. Caso de estudio ORISOL. (Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniero Industrial), Uiversidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

31. Nápoles Vargas, Adrián. (2013). Evaluación de la eficacia y la eficiencia en la agencia gráfica "Ediciones ORISOL". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

32. Nogueira Rivera. (2004). Fundamento para el control de la gestión empresarial, Editorial Pueblo y Educación. 132,

33. Parra Reyes, Yicelis (2018). Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel brisas guardalavaca. (Tesis prsentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

34. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016-2021 Aprobados en el 7mo Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular § Lineamiento 1, pag 23 (2016).

35. Perdomo Rojas, Yaser (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de efiicacia y eficiencia. Aplicación



línea de centros culturales de ARTex Holguín (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

36. Pérez Hechavarría, Maylín. (2008). Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos en la UEB Villa “El Bosque”. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

37. Portuondo Pichardo. (1983). Economía de empresas industriales. La Habana, Tomo 1,

38. Quevedo Rodríguez, Alejandro. (2016). Análisis de la efectividad organizacional en el Telepunto de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

39. Romero Bidopia, Lianet. (2018). Análisis del desempeño empresarial de la planta muebles sanitarios de holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

40. Sánchez Arriola, Ana Paola et al. (2011). Indicadores de desempeño. Gestión de Empresas. DOI: <http://www.econlink.com.ar/indicadores-desempeno>,

41. Sandru, M., Keppler, T., Maier, D. y Keppler, S. (2014). Integrated Investment Management Structure. Associated Risks Mitigation Tools. 2014 International Conference on Production Research - Regional Conference Africa, Europe and the Middle East and 3rd International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management (Icpr-Aem 2014), 437-441, Recuperado de: <Go to ISI>://WOS:000346410700082

42. Silveira Mariño, Dalia Isabel. (2008). Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos en la Filial Clientes de la Gerencia Territorial de ETECSA, Holguín (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

43. Soto López, Susana. (2014). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:

44. Torres Simón, Yunior. (2017). Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba. Tutor:



ANEXOS



Anexo 1. Grupo económico-financiero

Indicador	Expresión de cálculo
Solvencia	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (1.11)$
Liquidez	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (1.12)$
Rotación del inventario	$\frac{\text{Ventas Netas ó Costos de Venta}}{\text{Inventarios Promedios}} \quad (1.13)$
Margen de utilidad	$\frac{\text{U.A.I.I}}{\text{Ventas}} \quad (1.14)$
Rentabilidad económica	$\frac{\text{U.A.I.I}}{\text{Activo Total}} \quad (1.15)$
Rendimiento de los activos fijos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Netos}} \quad (1.16)$
Ingresos	Precio \times Volumen de producción (1.17)
Utilidad	U. A. I. I = Ventas Netas – Gastos en Operación (1.18)
Economía o sobregasto del gasto de material en el costo de producción (o) servicio	$\left(\begin{array}{c} \text{Economía o} \\ \text{Sobregasto} \\ \text{de Materiales} \\ \text{indirectos} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Economía o} \\ \text{sobregasto de} \\ \text{Materiales} \\ \text{directos} \end{array} \right) \quad (1.19)$
Economía o sobregasto de materiales indirectos	$\left(\text{Gasto de Materiales} \right)_{\text{indirectos real}} - \left(\text{Gasto de Materiales} \right)_{\text{indirectos plan}} \quad (1.20)$
Economía o sobregasto de materiales directos	$\left[\text{Gasto de Materiales} \right]_{\text{directos real}} - \left(\begin{array}{c} \text{Gasto de Materiales} \\ \text{directos plan} * \\ \text{ICPP} \end{array} \right) \quad (1.21)$
% Cumplimiento del plan de producción	$\frac{\text{Producción Real}}{\text{Producción Plan}} \times 100\% \quad (1.22)$

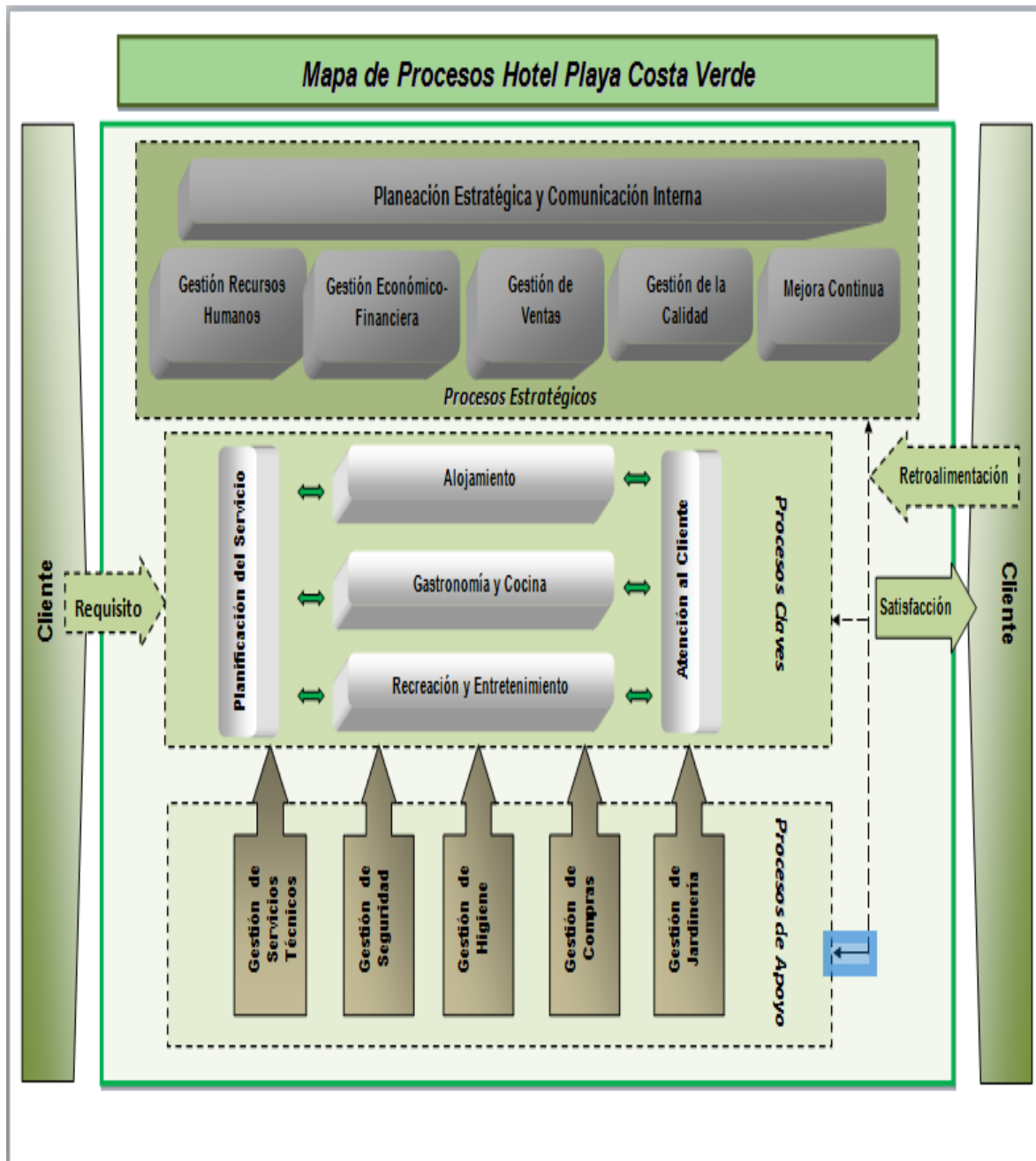


Anexo 1. Grupo económico - financiero. Continuación

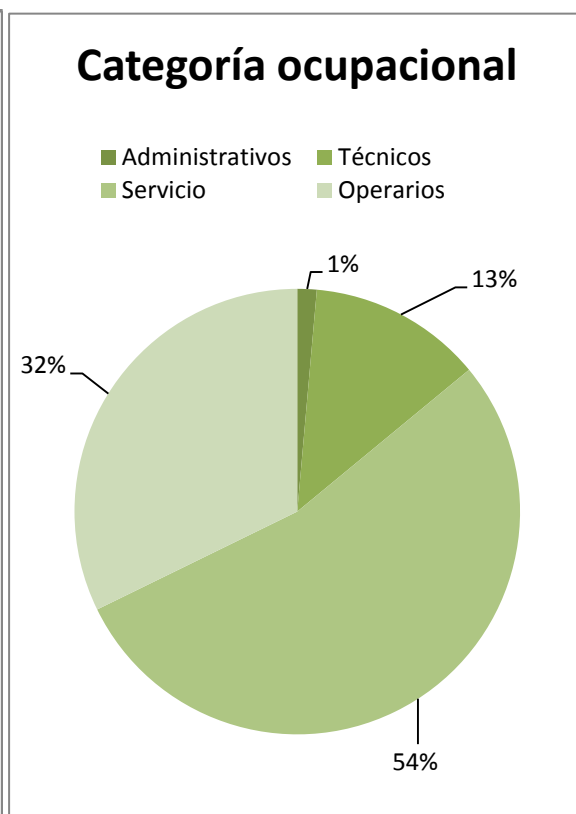
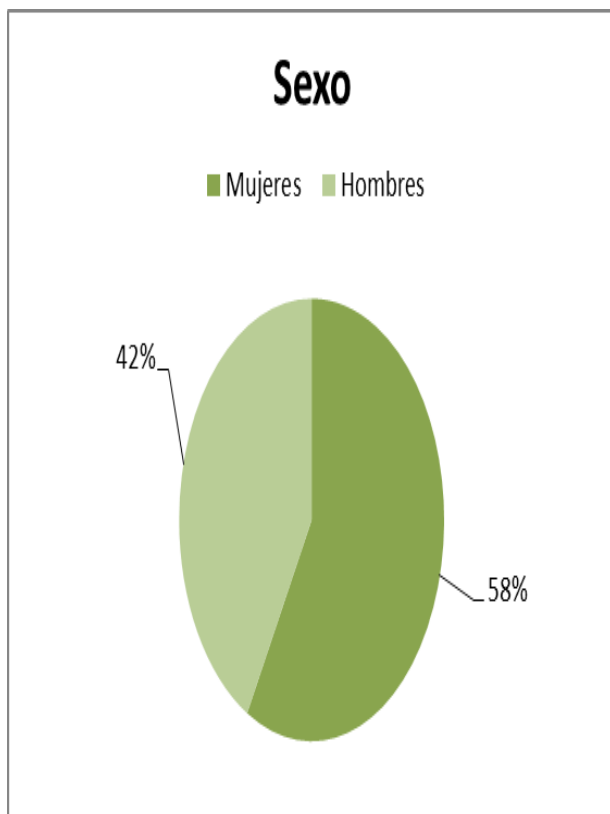
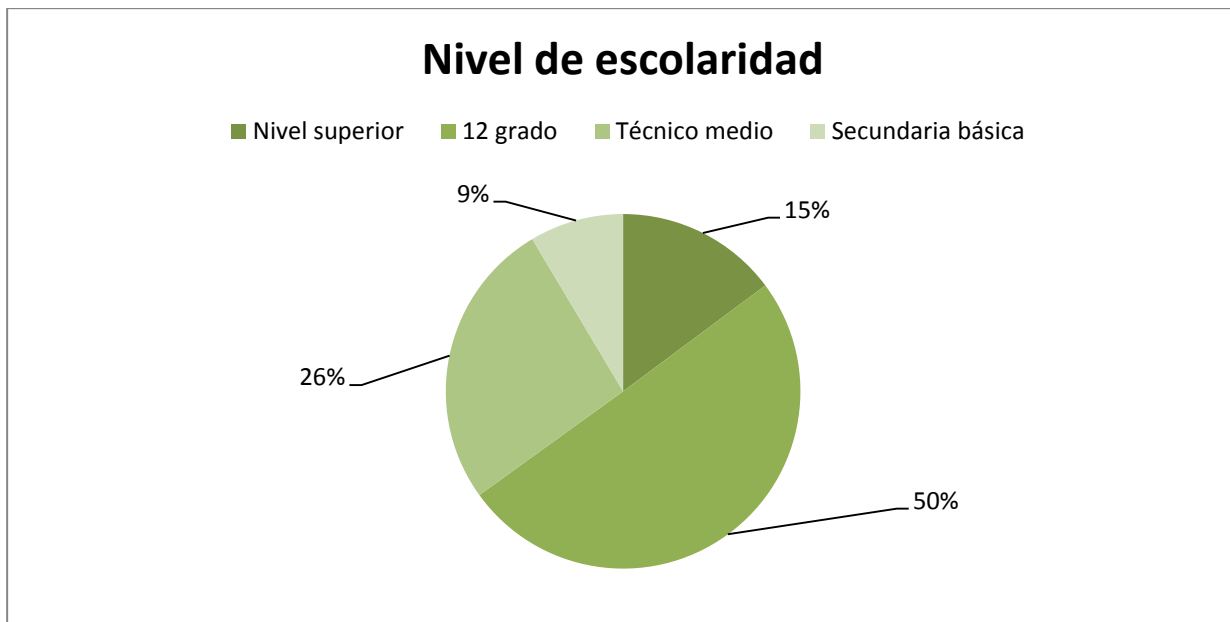
% Cumplimiento del plan de Ventas	$\frac{\text{Ventas Real}}{\text{Ventas Plan}} \times 100\% \quad (1.23)$
% Cumplimiento del plan por surtido	$\left(\frac{\text{Cantidad real que no sobrepase el plan}}{\text{Valor Planificado}} \right) \times 100\% \quad (1.24)$
Variación del salario medio	$\Delta S_m = \frac{S_{m\text{Real}} - S_{m\text{Plan}}}{S_{m\text{Plan}}} \quad (1.25)$ <p>Donde $S_{m\text{Real}} = \left(\frac{\text{Gasto Real}}{\text{N}^\circ \text{Trabajadores}} \right)$</p>
Variación de la productividad	$\Delta P_t = \frac{P_{t\text{Real}} - P_{t\text{Plan}}}{P_{t\text{Plan}}} \quad (1.26)$ <p>Donde $P_{t\text{Real}} = \left(\frac{\text{Ingresos Real}}{\text{N}^\circ \text{Trabajadores}} \right)$</p>
Coeficiente de aseguramiento	$K_{\text{aseg}} = \frac{\text{Inventario Real}}{\text{Inventario Pla}} \quad (1.27)$
Recursos liberados o inmovilizados	$R_{\text{I}^\circ\text{L}} = \text{Inventario real} - \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Krot plan}} \quad (1.28)$
Cumplimiento global de los suministros	$CGS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad planificada}} \quad (1.29)$
Cumplimiento de los suministros por surtidos	$\% CP_{\text{Surt.}} = 100\% - \left(\frac{\text{Desv. de Surt. que se incump.}}{\text{valor planificado}} \right) \times 100\% \quad (1.30)$
	$\% CP_{\text{Surt.}} = \left(\frac{\text{C.Real que no sobrepasa el Plan.}}{\text{valor planificado}} \right) \times 100\% \quad (1.31)$
Oportunidad de los suministros	$OS = 100\% - \left(\frac{\sum SP_j - (SR_j + \text{Inv.acum}_{j-1})}{\sum SP_j} \right) \times 100\% \quad (1.32)$
Coeficiente de carga extensiva	$K_{\text{ext}} = \frac{\text{Horas reales trabajadas}}{\text{Horas de trabajo planificadas}} \quad (1.33)$



Anexo 2. Mapa de procesos



Anexo 3. Composición de la fuerza de trabajo



Anexo 4. Encuesta para determinar el ISC











Recepción/Reception	Prontitud/Prontezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Información/Informazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Profesionalidad del personal/Professionalita' del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comentarios/Commenti				
Habitaciones/Camere	Limpieza/Pulizia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Con los complementos que necesita/Forniture extra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estado de conservación/Condizioni generali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Solucion a los reportes de averias/Servizio di richiesta mantenimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comfort/Comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios/Commenti					
Residencia a buffet	Desayuno/Colazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Almuerzo/Pranzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comentarios/Commenti				
Restaurante A la carte	Variedad de la comida/Varieta' delle portate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calidad de la comida/Qualita' dei cibi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calidad del servicio/Qualita' del servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comentarios/Commenti				
Bares	Variedad de bebidas/Varieta' delle bevande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calidad de las bebidas/Qualita' delle bevande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calidad del servicio/Qualita' del servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comentarios/Commenti				
Animación/Animazione	Animación diurna/Intrattenimento diurno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Animación nocturna/Intrattenimento notturno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Animación infantil/Intrattenimento per i bambini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Facilidades deportivas/Attivita' sportive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Fitness facilities/Centro fitness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comentarios/Commenti				
Aspectos generales/Servizi Generali	Jardines/Giardini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Playa/Spiaggia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Piscinas/Piscine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Higiene en general/Pulizia o igiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Seguridad/Sicurezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Personal/Personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios/Commenti					
Otros servicios/Altri Servizi	Tiendas/Negozii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Salon de belleza/Salone di bellezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Servicios nauticos/Attivita' Nautiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Renta motos y autos/Affitto Auto/Scoter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Buro de Turismo/Desk escursioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Servicios medicos/Servizio medico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Canje de monedas/Servizio di cambio/banca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxi					
Hotel	Hotel en general/Hotel in generale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
					



Anexo 4. Encuesta para determinar el ISC .Continuación

¿Es la primera vez que viene a nuestro hotel? E' la prima volta che soggiorna nel nostro hotel?	Si	No
¿Recomendaría este Hotel? Consiglierebbe il nostro hotel?	Si	No
¿Piensa regresar a nuestro Hotel? Ritornerebbe nel nostro hotel?	Si	No

¿Como Usted valora nuestro trabajo de protección del ambiente?
Come considera la nostra azione di protezione di ambiente?

¿Lo que más le gustó? Cosa ha apprezzato di più?

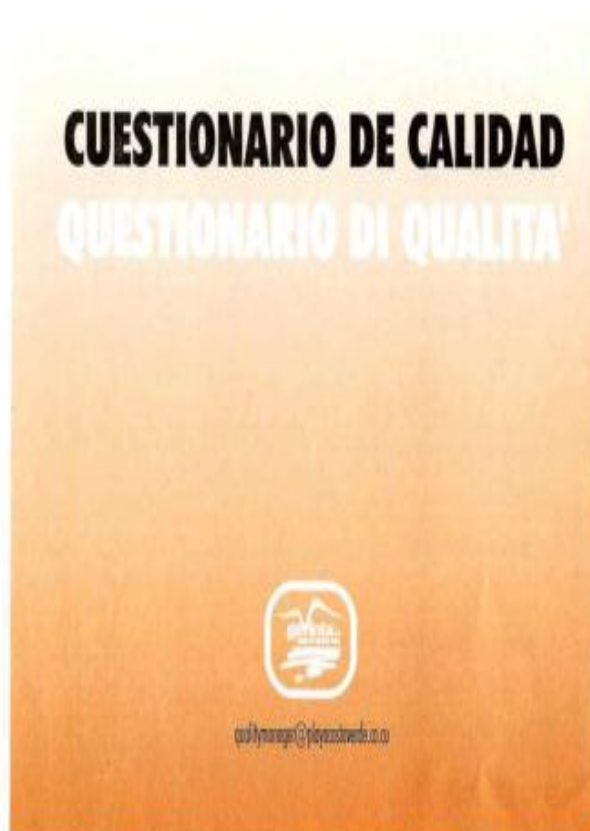
¿Lo que menos le gustó? Cosa ha apprezzato di meno?

¿Algun otro comentario? Qualche suggerimento?

Nombre/Nome:
País/Paese:

Habitación/Camera:
Fecha de llegada/Data di arrivo:

Indirizzo e-mail:



Anexo 5. Resultados de la encuesta para la determinación del ISC

Fuente: Expediente de categorización

ISC (enero-marzo 2018)			
Indicadores	ISC	Indicadores	ISC
Recepción	1,56	Restaurante Buffet	1,49
Prontitud	1,57	Desayuno	1,47
Información	1,56	Almuerzo	1,49
Profesionalidad del Personal	1,56	Cena	1,52
Habitaciones	1,43	Animación	1,80
Limpieza	1,56	Animación diurna	1,84
Con los complementos que necesita	1,33	Animación nocturna	1,93
Estado de Conservación	1,44	Animación infantil	1,79
Solución a los reportes de averías	1,35	Facilidades deportivas	1,70
Confort	1,47	Facilidades de salud	1,73
Restaurante a la Carta	1,54	Bares	1,72
Variedad de la Comida	1,51	Variedad de las bebidas	1,72
Calidad de la Comida	1,53	Calidad de las bebidas	1,65
Calidad del Servicio	1,57	Calidad del servicio	1,78
Otros Servicios	1,41	Aspectos Generales	1,56
Tiendas	1,30	Jardines	1,60
Salón de Belleza	1,52	Playa	1,56
Sevicios náuticos	1,36	Piscinas	1,59
Renta de Motos y Autos	1,37	Higiene en General	1,40
Buró de turismo	1,40	Seguridad	1,58
Servicios médicos	1,54	Personal	1,65
Canje de moneda	1,44	Hotel	1,56
Taxi	1,36	Hotel en General	1,56
Resultado General		1,56	



Anexo 6. Resultados de la encuesta para la determinación del ISC

Fuente: Departamento de calidad

ISC (enero-marzo 2019)			
Indicadores	ISC	Indicadores	ISC
Recepción	1,54	Restaurante Buffet	1,46
Prontitud	1,55	Desayuno	1,45
Información	1,50	Almuerzo	1,43
Profesionalidad del Personal	1,57	Cena	1,51
Habitaciones	1,44	Animación	1,76
Limpieza	1,55	Animación diurna	1,85
Con los complementos que necesita	1,32	Animación nocturna	1,80
Estado de Conservación	1,47	Animación infantil	1,75
Solución a los reportes de averías	1,36	Facilidades deportivas	1,70
Confort	1,52	Facilidades de salud	1,69
Restaurante a la Carta	1,50	Bares	1,71
Variedad de la Comida	1,49	Variedad de las bebidas	1,70
Calidad de la Comida	1,42	Calidad de las bebidas	1,69
Calidad del Servicio	1,60	Calidad del servicio	1,75
Otros Servicios	1,65	Aspectos Generales	1,44
Tiendas	1,75	Jardines	1,28
Salón de Belleza	1,75	Playa	1,41
Servicios náuticos	1,40	Piscinas	1,43
Renta de Motos y Autos	1,70	Higiene en General	1,38
Buró de turismo	1,54	Seguridad	1,58
Servicios médicos	1,80	Personal	1,53
Canje de moneda	1,54	Hotel	1,54
Taxi	1,75	Hotel en General	1,54
Resultado General	1,56		



Anexo 7. Objetivos de la calidad por departamentos

Departamento de Calidad

1. Certificar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad de conformidad con la NC ISO 9001: 2008 en el presente año por una entidad competente externa.
2. Alcanzar una puntuación de 94 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
3. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
4. Implantar el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos de conformidad con la norma NC: ISO 22000: 2005

Atención al cliente

1. Alcanzar una puntuación de 94 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Disminuir el 5 % de las reclamaciones.
3. Incrementar en 1 el porciento de repitentes.
4. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total

Departamento de Recepción

1. Alcanzar una puntuación de 1,54 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total.
3. Alcanzar un tiempo promedio del *check in* de 3 minutos por cliente.

Departamento de Ama de llaves

1. Alcanzar una puntuación de 1,54 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
3. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0.005 Moneda Total
4. Aplicar los Estándares de Gaviota.
5. Reducir los accidentes del trabajo en 20 %



Anexo 7. Objetivos de la calidad por departamentos. Continuación

Departamento de Cocina

1. Alcanzar una puntuación de 1,53 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
3. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total.
4. Implantar el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos de conformidad con la norma NC: ISO 22000: 2005
5. Aplicar los Estándares de Gaviota.
6. Reducir los accidentes del trabajo en 20 %.

Departamento de A+B

1. Alcanzar una puntuación de 1,54 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
3. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total
4. Implantar el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos de conformidad con la norma NC: ISO 22000: 2005
5. Aplicar los estándares de Gaviota

Departamento de Animación

1. Alcanzar una puntuación de 1,53 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
3. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total



Anexo 7. Objetivos de la calidad por departamentos. Continuación

Departamento de Mantenimiento

1. Alcanzar una puntuación de 1,53 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
3. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total
4. Reducir los accidentes del trabajo en 20 %
5. Alcanza un tiempo Promedio de solución de Averías de 15 minutos

Departamento de Compras

1. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
2. Reducir el nivel de insatisfechos en 10 %.
3. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0.005 Moneda Total
4. Implantar el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos de conformidad con la norma NC: ISO 22000: 2005
5. Incluir en el 100 % de los contratos de compras de productos alimenticios el cumplimiento de las normas cubanas obligatorias de sanidad.

Departamento de higiene

1. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
2. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total
3. Reducir los accidentes del trabajo en 20 %
4. Implantar el Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos de conformidad con la norma NC: ISO 22000: 2005



Anexo 7. Objetivos de la calidad por departamentos. Continuación

Departamento de Jardinería

1. Alcanzar una puntuación de 1,54 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
3. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total
4. Reducir los accidentes del trabajo en 20 %
5. Cumplir el Plan de Atención a Áreas Verdes al 100 %

Departamento de Seguridad

1. Alcanzar una puntuación de 1,54 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
2. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total

Departamento de Economía

1. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
2. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total
3. Obtener satisfactorio en todas las auditorías recibidas

Departamento de Recursos Humanos

4. Alcanzar una puntuación de 1,54 como meta, en el índice de satisfacción de los clientes.
5. Mantener actualizado el cumplimiento del Plan de Trabajo de la Estrategia Medio Ambiental.
6. Iniciar el diseño de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de conformidad con los requisitos de la Norma NC ISO 18001: 2005.
7. Alcanzar el 100 % de las actividades de capacitación planificadas.
8. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total
9. Reducir los accidentes del trabajo en 20 %

Departamento de Ventas

1. Reducir el monto de costos y gastos totales en 0,005 Moneda Total
2. Elevar las ventas en un 3 %



Anexo 8. Procedimiento para aplicar la encuesta de Satisfacción Laboral



CALIFICACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.

La tabulación consiste en la asignación de un número a cada una de las respuestas de forma tal que sea posible una cuantificación de los mismos. En cada respuesta hay máximo de puntos a obtener, el total de la suma de todos los puntos de la encuesta constituye el **Valor total de la encuesta**, en este caso el total de puntos posible a obtener es 100. En este total no se tienen en cuenta los valores de los datos sociodemográficos, estos solo se utilizarán para caracterizar la población encuestada. El total de puntos que obtiene cada individuo constituye el **Valor real de la encuesta**, que representa, a la vez, el porcentaje de satisfacción de la persona con respecto al total.

La forma de cálculo es la siguiente: **Valor real / Valor total* 100**

Se establece como indicador de satisfacción 75%, o sea, aquellos trabajadores cuyo porcentaje de satisfacción esté por debajo de este indicador serán comprendidos como **insatisfechos**.

A continuación se indica la puntuación correspondiente a cada pregunta

Area de trabajo: Se escribe el área de trabajo de acuerdo a las especificadas en las plantillas.

- I. Responda colocando un X en la casilla que represente su estado de Satisfacción con respecto a los indicadores de la columna denominada Indicador.

Indicador	Muy Insatisfecho	Bastante insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Bastante satisfecho	Muy satisfecho
	0	1	2	3	4	5	6

- II. Si tuviera la oportunidad, se trasladaría de su centro de trabajo

Sí 0 Es indiferente 2 No 4

¿Por qué?: Se registran las razones que más se reiteren o de mayor significación



Anexo 9. Encuesta para determinar el ISL

Indicador	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1 Salario							
2 Funciones laborales que realizo							
3 Posibilidades de capacitación y superación personal							
4 Relaciones con mi jefe							
5 Posibilidad de participar en las decisiones del centro							
6 Relaciones con mis compañeros							
7 Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo							
8 Sistema de estimulación							

Indicador	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
9 Método de dirección de mi jefe inmediato							
10 Método de dirección de los jefes superiores							
11 Condiciones físicas de trabajo							
12 Medidas de Seguridad e Higiene							
13 Cantidad de información que recibo							
14 Calidad de la información que recibo							
15 Transporte Obrero							
16 Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información							



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.

Fecha: / /

Estimado trabajador: Teniendo en cuenta la importancia de su satisfacción laboral en nuestra empresa, le solicitamos que conteste la siguiente encuesta; la misma es anónima y solo debe informar su área de trabajo.

Area de trabajo: _____

I. Responda colocando un X en la casilla que represente su estado de Satisfacción con respecto a los indicadores de la columna denominada Indicador.



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A.

II. Si tuviera la oportunidad, se trasladaría de su centro de trabajo

Sí ___ Es indiferente ___ No ___

¿Por qué?:



Anexo 10. Resultado de la encuesta para determinar el ISL en el año 2018

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Hotel Playa Costa Verde

GAVIOTA		GRUPO DE TURISMO + COSTA		INFORME DE LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	
Unidad/Territorio: Hotel Las Dalias					
Fecha: 07 /05 /2018					
I. Datos sociodemográficos:					
Trabajadores que participaron	Total	%			
	281	65.6			
Causas de no participación:					
Certificados médicos, vacaciones, licencias sin sueldos, francos.					
II. Índice de satisfacción:					
Índice general de satisfacción	75.60%	Trabajadores por debajo de 75% de satisfacción	27%		
III. Satisfacción por indicadores:					
No	Indicador	%	Posición en escala de insatisfacción	Jerárquica	
1	Salario	56.40	1		
2	Funciones laborales que realizo	77.94	9		
3	Posibilidades de capacitación y superación personal	61.26	15		
4	Relaciones con mi jefe	73.84	6		
5	Posibilidad de participar en las decisiones del centro	71.95	5		
6	Relaciones con mis compañeros	83.81	16		
7	Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo	70.70	3		
8	Sistema de estimulación moral	74.91	7		
9	Método de dirección de mi jefe inmediato	75.56	8		
10	Método de dirección de los jefes superiores	71.47	4		
11	Condiciones físicas de trabajo	78.71	10		

GAVIOTA		GRUPO DE TURISMO + COSTA		INFORME DE LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	
12	Medidas de Seguridad e Higiene	81.20	14		
13	Cantidad de información que recibo	80.25	12		
14	Calidad de la información que recibo	80.60	13		
15	Transporte obrero	69.57	2		
16	Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información	79.48	11		

No	Área	%	Indicador más afectado
1	Dirección	80.33	Salario
2	Comercial	74.50	Salario
3	Calidad	74.33	Salario
4	Recepción	75.43	Salario
5	Pisos	77.41	Salario
6	Cocina	69.30	Salario
7	Panadería	82.18	Salario
8	Higiene	78.31	Salario
9	C. Obrero	63.00	Salario
10	Animación	79.14	Salario
11	SSTT	83.29	Salario
12	Jardinería	73.92	Salario
13	Economía	68.50	Salario
14	RRHH	82.25	Salario
15	Seguridad y Protección	73.91	Salario

V. Abandono de la empresa:			
Abandonar la empresa	Si	Indiferente	No
	1.90%	4.05%	18.30%

VI. Principales razones para el abandono o la permanencia en la empresa:
Mejoras salariales, los cuentas propias tienen mejor salario, quieren cambiar los sistemas de estimulación.

VII. Valoraciones de los especialistas sobre el instrumento.



Anexo 11. Resultado de la encuesta para determinar el ISL en el año 2019



INFORME DE LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Unidad/Territorio: Hotel Las Dalias (Playa Costa Verde)

Fecha: 05 /04 /2019

I. Datos sociodemográficos:

Categoría ocupacional	Total de trabajadores a encuestar	%
Operario	25	18,12
Servicio	42	18,26
Técnico	10	18,52
Administrativos	1	16,67
Dirigentes	1	25,00
Total	79	18,29

II. Índice de satisfacción:

Índice general de satisfacción	75.33%	Trabajadores por debajo de 75 % de satisfacción	23%
--------------------------------	--------	---	-----

III. Satisfacción por indicadores:

No	Indicador	%	Posición Jerárquica
1	Salario	53.00	1
2	Funciones laborales que realizó	79.44	9
3	Posibilidades de capacitación y superación personal	82.31	15
4	Relaciones con mi jefe	72.89	6
5	Posibilidad de participar en las decisiones del centro	71.05	5
6	Relaciones con mis compañeros	82.80	16
7	Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo	68.60	3
8	Sistema de estimulación moral	75.83	7
9	Método de dirección de mi jefe inmediato	77.46	8
10	Método de dirección de los jefes superiores	70.36	4
11	Condiciones físicas de trabajo	80.00	10
12	Medidas de Seguridad e Higiene	81.85	14
13	Cantidad de información que recibo	81.28	12
14	Calidad de la información que recibo	81.70	13
15	Transporte obrero	65.55	2
16	Canales de comunicación que se utilizan para hacer llegar la información	81.16	11
		75.33	



**Anexo 11. Resultado de la encuesta para determinar el ISL en el año 2019.
Continuación.**



INFORME DE LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

IV. Índice satisfacción por áreas de trabajo:

No	Area	%	Indicador más afectado
1	Dirección	79.42	Salario
2	Comercial	73.44	Salario
3	Calidad	73.52	Salario
4	Recepción	71.23	Salario
5	Pisos	76.78	Salario
6	Cocina	64.28	Salario
7	Panadería	84.02	Salario
8	Higiene	80.11	Salario
9	C. Obrero	61.04	Salario
10	Animación	69.11	Salario
11	SSTT	88.32	Salario
12	Jardinería	70.12	Salario
13	Economía	65.45	Salario
14	RRHH	84.15	Salario
15	Seguridad y Protección	75.81	Salario

V. Abandono de la empresa:

Abandonar la empresa	Sí	Indiferente	No
	2.12%	4.26%	22.45%

VI. Principales razones para el abandono o la permanencia en la empresa:

Las razones estuvieron referidas a mejoras salariales, pues el sector cuentapropista tiene mejor remuneración. Además de que los sistemas de estimulación en el sector son limitados e insuficientes.

VII. Valoraciones de los especialistas sobre el instrumento.

No hay por parte de los trabajadores una completa disposición para el llenado de la encuesta pues muestran su descontento ante la falta de acciones que den respuesta a sus demandas.



Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019

No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
1	Concentrar la promoción y publicidad en los mercados emergentes y consolidarla en los mercados maduros	1.1	Crecimiento de los turistas recibidos por mercado con respecto al año anterior	75 573TD	Incumplido 1 021TD	Especialista Comercial y Director General y Adjunto
2	Consolidar las ventas online	2.1	Cantidad de turistas días vendidos online.	3 130 TD	Incumplido 2 350 TD	Especialista Comercial y Director General y Adjunto
3	Crece en Ventas Turísticas.	3.1	Ingresos Turísticos	Alcanzar un 3,3 % de crecimiento con lo real obtenido en el año 2018	Incumplido	Jefe Económico y Director General y Adjunto
4	Crece en Utilidades Antes de Impuestos en CUC (UAI CUC).	4.1	UAI CUC	2,1 % de crecimiento en relación con lo real obtenido en el año 2018	Incumplido	
5	Mantener las Cuentas por Cobrar (C x C) y por Pagar (C x P) en término.	5.1	C x C en el extranjero	< 60 días	Cumplido	
		5.2	C x C en Cuba	≤ 45 días	Cumplido	
		5.3	C x P en el extranjero	< 75 días	Cumplido	
		5.4	C x P en Cuba	≤ 45 días	Cumplido	



Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación

No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
6	Mantener los niveles de inventarios acorde a la operación.	6.1	Cobertura de Inventarios	50 días	Incumplido 10 días	Jefes de Departamentos, Jefe Económico y Directores Generales y Adjuntos
		6.2	Monto de los inventarios ociosos y de lento movimiento	Reducir en un 25 % como mínimo, el monto de los inventarios ociosos y de lento movimiento con relación a inicio del año.	Cumplido	Jefes de Departamentos, Jefe Económico y Director General y/o Adjunto
7	Satisfacer a los clientes que eligen nuestros servicios.	7.1	Índice de satisfacción de clientes según Encuestas Corporativas en los servicios hoteleros	ISC \geq 1,54	Cumplido 1,56	Jefe de Calidad y Director General y/o Adjunto
		7.2	Índice de reputación <i>On Line</i> según <i>Review pro</i>	GRI \geq 80%	Incumplido 76,7%	

Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación



No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
8	Categorizar o actualizar la categoría NC 127:2014 por el MINTUR	8.1	Categorizar según NC 127:2014 por el MINTUR	100%	En Proceso	Jefe de Calidad y Director Generales y (o) Adjunto
9	Certificar el SGC con Norma ISO 9001: 2015	9.1	SGC certificado por ONN	100%	En Proceso	Jefe de Calidad y Director Generales y (o) Adjunto
10	Implementar el Sistema HACCP	10.1	Sistema HACCP implementado	100%	100%	Jefe de Calidad y Director Generales y (o) Adjunto
11	Implementar la Estrategia Ambiental (Resolución 184/2016 del Presidente de Gaviota)	11.1	Aval Ambiental	70%	En proceso	Jefe de Calidad y Director Generales y (o) Adjunto
		11.2	Licencia para manejo de desechos peligrosos	70%	En proceso	
		11.3	Cumplimiento de tareas de Estrategia Ambiental	100%	100%	



Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación

No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
12	Obtener reconocimientos nacionales que nos distinguan en el sector de la Hotelería de Cuba	12.1	Presentar expediente y Obtener el Premio Ambiental 2019	100%	Cumplido	Jefe de Calidad y Director Generales y (o) Adjunto
13	Lograr un producto turístico actualizado	13.1	Comportamiento de los indicadores de satisfacción de los clientes que tributan a las áreas operativas y se correlacionan con el cumplimiento de los estándares corporativos.	87%	Cumplido 89,1%	Jefe de Calidad, Especialista Comercial y Director Generales y (o) Adjunto



Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación

No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
13	Lograr un producto turístico actualizado	13.2	Ejecución del Plan de Mejoras aprobado	100%	Cumplido	Jefe de Calidad, Especialista Comercial y Director Generales y (o) Adjunto
		13.3	Diseño e Implementación de los estándares	100%	Cumplido	Jefe de Calidad, Especialista Comercial y Director Generales y (o) Adjunto



Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación

No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
14	Lograr el incremento sostenido de la disponibilidad técnica y la eficiencia de los sistemas tecnológicos.	14.1	Índice de disponibilidad técnica de equipos y sistemas.	0,96	Cumplido 0,96	Jefe de Servicios Técnicos y Director General y (o) Adjunto
		14.2	Consumo de electricidad por habitación ocupada.	48,00 KWh/HDO	Cumplido	
		14.3	Consumo de GLP por habitación ocupada	1,50Lts/HDO	Cumplido	
		14.4	Consumo de Agua por habitación existente y ocupada	0,85 m3/HDE	Cumplido	
				1,4 m3/HDO	Cumplido	
		14.5	Habitaciones fuera de orden	0	Cumplido	Jefe de Servicios Técnicos y Director General y (o) Adjunto



Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación

No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
15	Implementar <i>softwares</i> corporativos que permitan el procesamiento y trasmisión oportuna y veraz de la información contable, comercial y operacional, sobre la base de una plataforma informática única.	15.1	Cumplimiento del Cronograma de generalización de <i>softwares</i>	100%	En proceso	Especialista Informático
		15.2	Cumplimiento del Cronograma de la generalización módulo NAUTA PMS, para la comercialización del acceso a INTERNET sin tarjetas	100%	En proceso	Especialista Informático
		15.3	Cumplimiento del Cronograma de la instalación, configuración y puesta en marcha el módulo ZUNcc (consolidado contable)	100%	En proceso	Especialista Informático



Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación

No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
16	Generalizar implementación de la red <i>WI-FI</i> corporativa en el territorio	16.1	Implementación <i>WI-FI</i> Corporativa	100%	En proceso	Especialista Informático
17	Generalizar alcance en todas las áreas y habitaciones de la RED WIFI para clientes en las unidades del Territorio Oriental del Grupo de Turismo GAVIOTA S.A	17.1	Implementar con total cobertura <i>WI-FI</i> para clientes	100%	En proceso	Especialista Informático



Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación

No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
18	Garantizar el completamiento de la plantilla	18.1	% de completamiento de la plantilla	100%	95,86	Jefe de Recursos Humanos ,Director General y (o) Adjunto
19	Dotar al personal de las competencias requeridas para sus puestos de trabajo, acorde a las exigencias del turismo internacional.	19.1	Nivel de ejecución del Plan de Capacitación.	100%	100%	Jefe de Recursos Humanos ,Director General y (o) Adjunto
20	Alcanzar niveles aceptables de Satisfacción Laboral.	20.1	Índice de Satisfacción Laboral (SL)	0,80	En proceso	Jefe de Recursos Humanos ,Director General y (o) Adjunto
21	Lograr disminuir los niveles de fluctuación laboral del 2018 en un 2 %.	21.1	Índice de Fluctuación Laboral	-2% vs R.2018	-1,68 vs R.2018	Jefe de Recursos Humanos ,Director General y (o) Adjunto

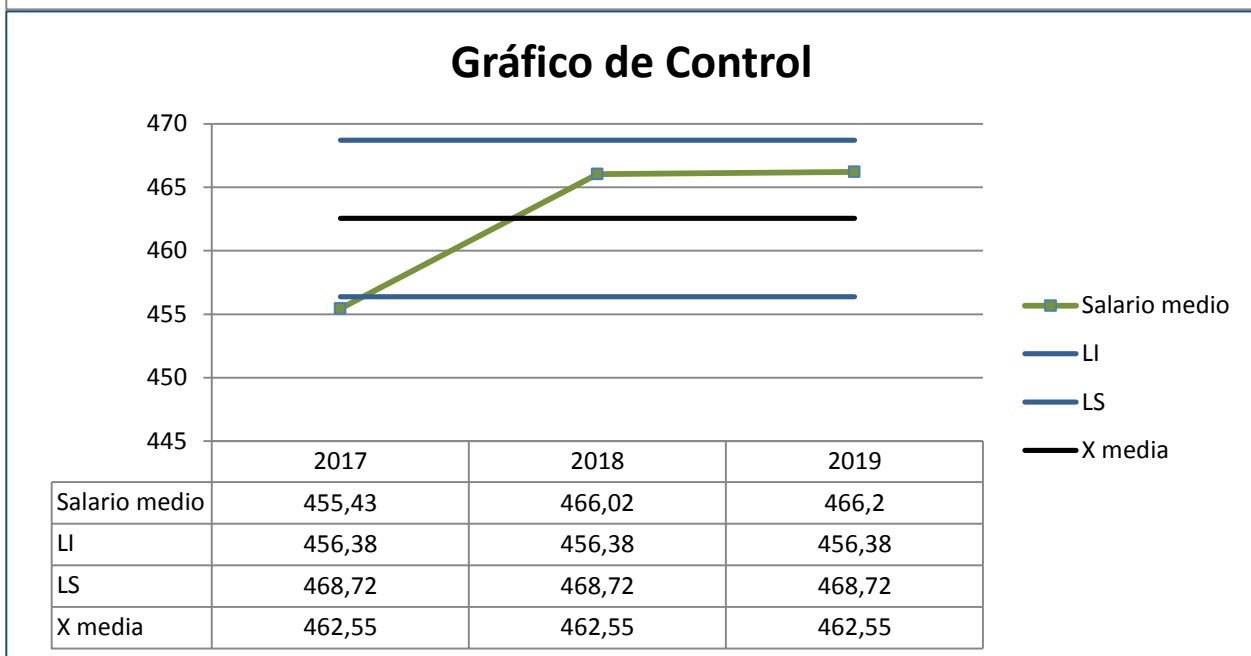
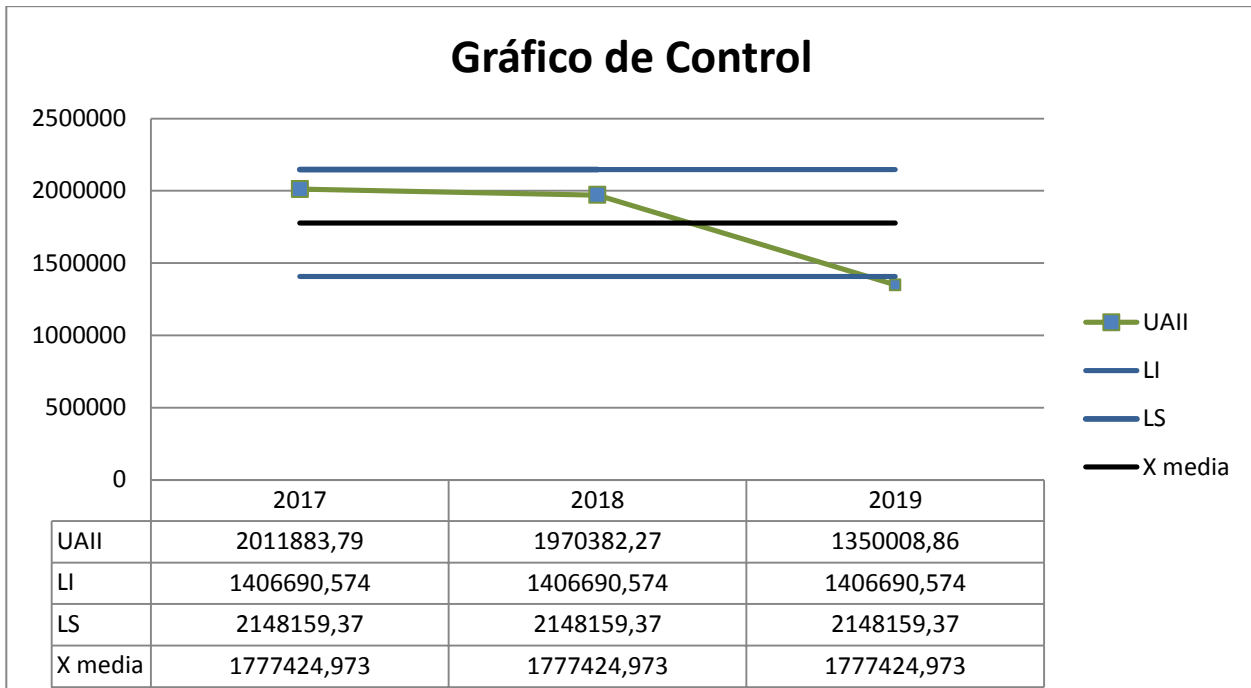


Anexo 12. Cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2019. Continuación

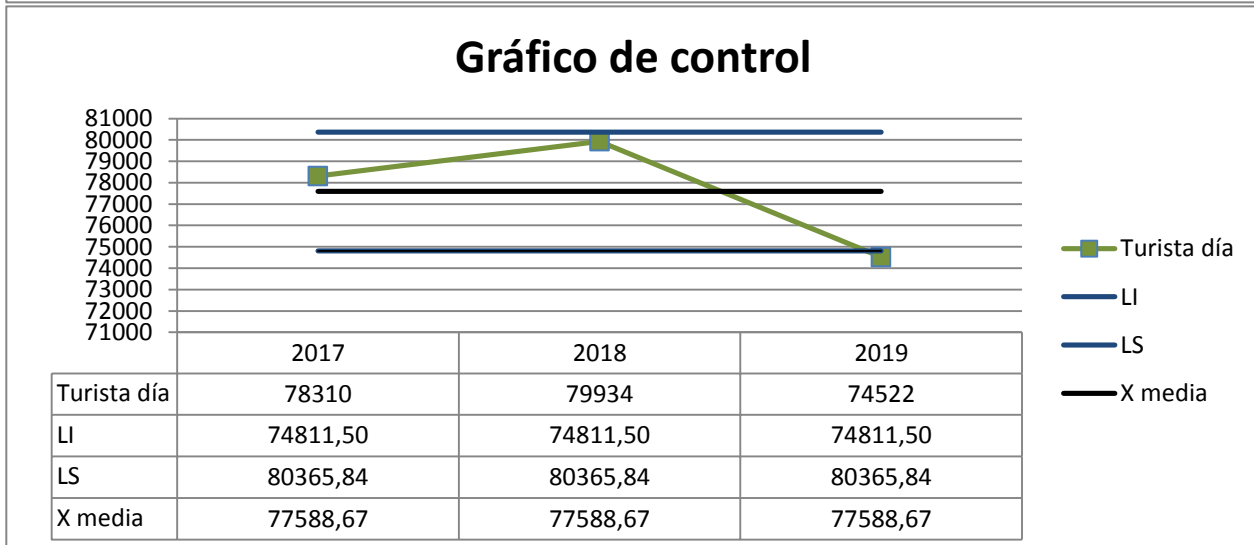
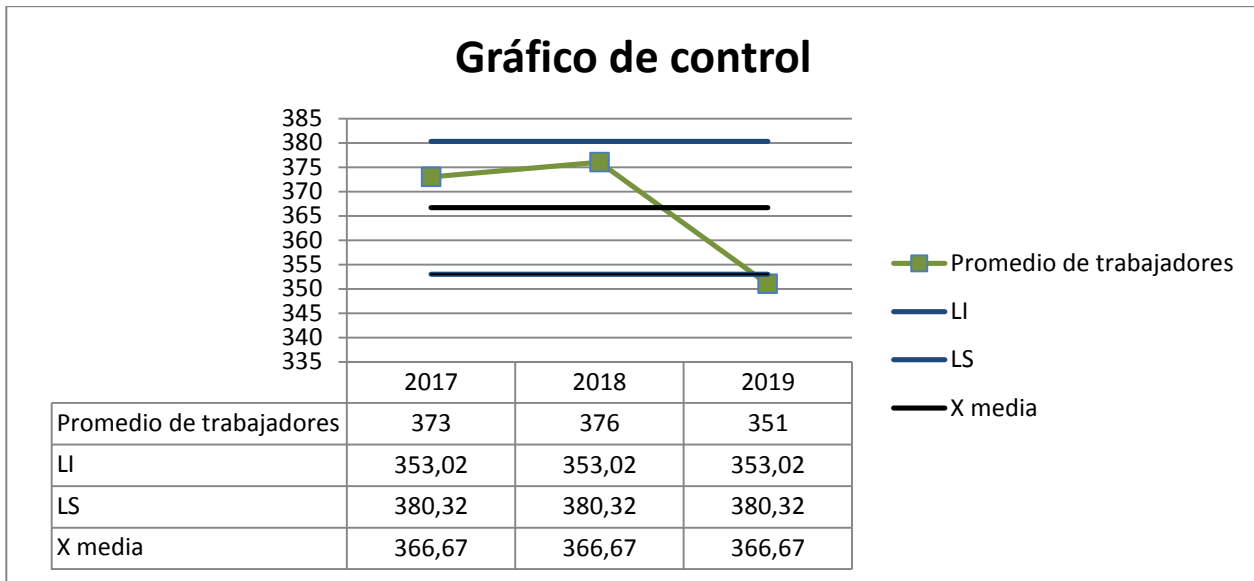
No.	Objetivos de trabajo 2019	No.	Indicadores	Metas	Cumplimiento primer trimestre	Responsables
22	Disminuir el índice de ausentismo a menos de 3%.	22.1	Índice de ausentismo	0,03	3,02 (-0,27 vs R.2018)	Jefe de Recursos Humanos ,Director General y (o) Adjunto
23	Aumentar la actividad del sistema de seguridad y protección.	23.1	Lograr un 98 % en la detección y prevención del delito y HHEE.	100%	Cumplido	Jefe de Seguridad y Protección y Director General y (o) Adjunto
24	Elevar los niveles de la preparación para la Defensa	24.1	Actualización de los Planes de Tiempo de Guerra y Reducción de Desastres.	100%	Cumplido	Jefe de Seguridad y Protección y Director General y (o) Adjunto
		24.2	Completamiento Plantillas Tiempo de Guerra y Defensa Civil	100%	Cumplido	Jefe de Seguridad y Protección y Director General y (o) Adjunto
		24.3	Completamiento Brigadas de Trabajo para el Salvamento y Preparación Urgente de Averías (BTSRUA)	100%	Cumplido	Jefe de Seguridad y Protección y Director General y (o) Adjunto



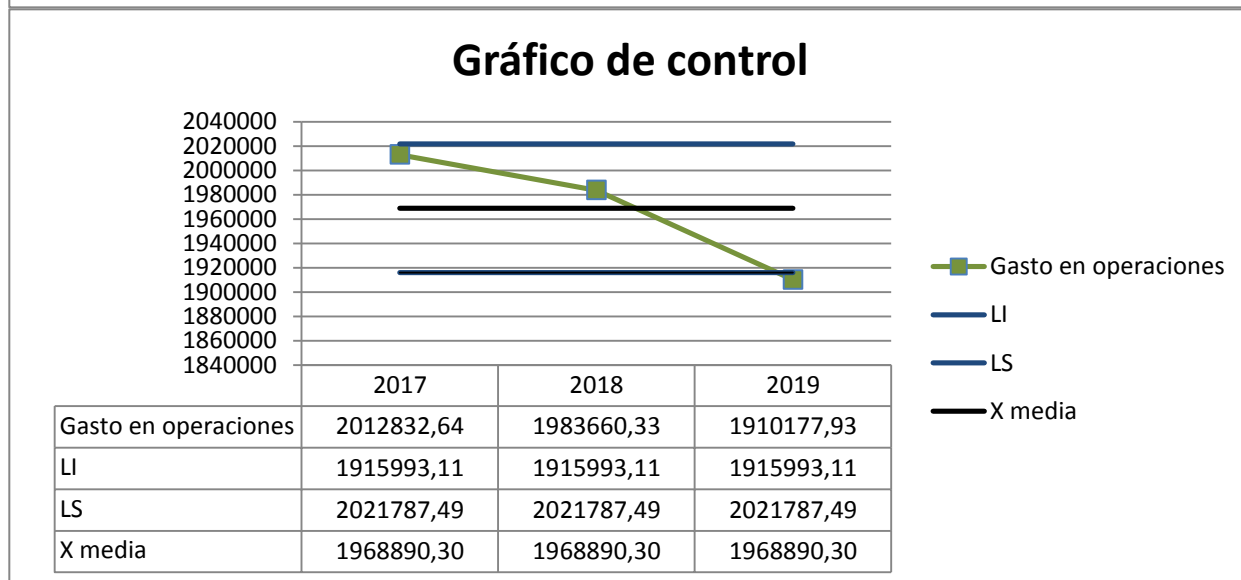
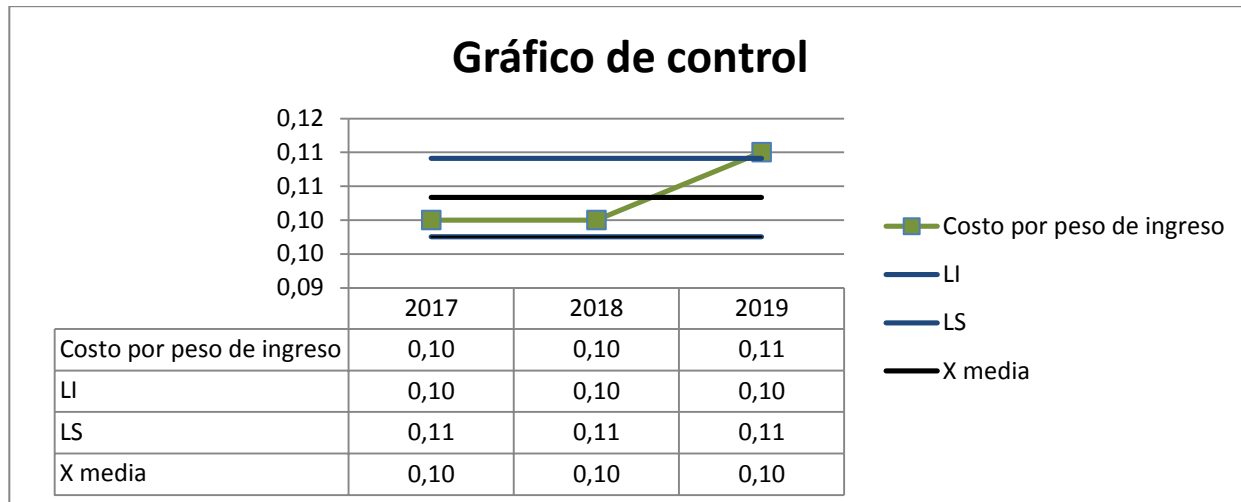
Anexo 13. Gráfico de control para la Estabilidad



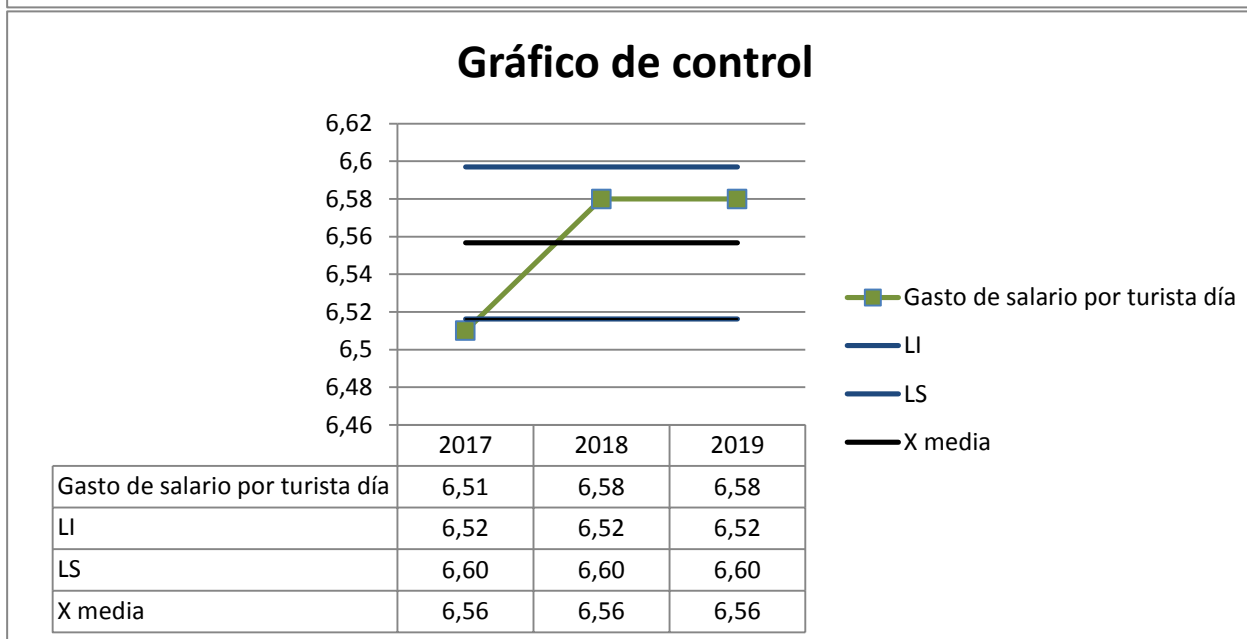
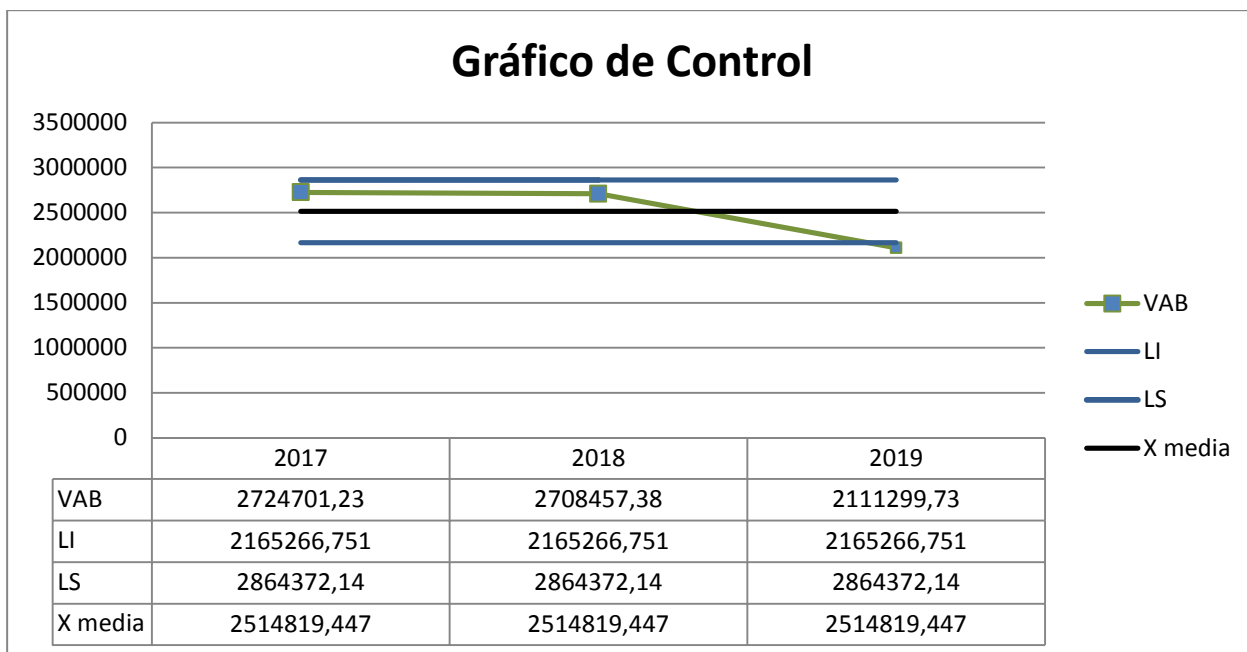
Anexo 13. Gráfico de control para la Estabilidad. Continuación



Anexo 13. Gráfico de control para la Estabilidad. Continuación



Anexo 13. Gráfico de control para la Estabilidad. Continuación



Anexo 14. Resultados de la fotografía colectiva en el software MedTrab para el área de recepción.

Técnica Aplicada: Fotografía

Tipo de fotografía empleada: **Fotografía Individual**

Tabla Resumen del Modelo de la Fotografía:

Concepto	Día 1	Día 2	Día 3	Promedio
TO	399	419	396	404,67
TPC	15	6	12	11
TS	7	5	9	7
TIRTO	0	0	0	0
TDNP	30	30	30	30
TTNR	0	0	0	0
TITO	19	11	21	17
TIDO	7	6	12	8,33
TIOC	0	0	0	0
TIC	3	3	0	2
TINE	0	0	0	0
JL	480	480	480	480
Vpf	0	0	0	0

Cálculo de la cantidad de días a realizar

$$N = 560 * \left(\frac{R}{\bar{X}} \right)^2 = 1 \text{ día(s)}$$

Se necesitarán 1 día(s) para la realización de la fotografía

Aprovechamiento de la Jornada Laboral

$$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 94.31 \%$$

El AJL determinado fue del 94.31 %

Pérdidas de tiempo por TINR y TTNR

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	3,54 %	1,74 %	0,00 %	0,42 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TTNR + TITNR}{JL} * 100 = 5,69 \%$$

Las pérdidas generales por concepto de los TINR y TTNR fueron del 5,69 %

Incrementos por eliminación de las pérdidas de tiempo

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	4,20 %	2,06 %	0,00 %	0,49 %

$$Ip_{TOTAL} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 6,75 \%$$

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR y TTNR fueron del 6,75 %



Anexo 14. Resultados de la fotografía colectiva en el software MedTrab para el área de recepción. Continuación

Los Resultados Obtenidos por la aplicación de la técnica de la fotografía fueron los siguientes:

JL = 480.000 min
TV = 422.670 min
TO = 404.670
TS = 7.000
TPC = 11.000
TC = 30.000 min
TDNP = 30.000
TEf = 27.330 min
TIDO = 8.330
TIC = 2.000
TO/uF no se determinó
AJL = 94.306 %

Fórmula utilizada para determinar la Norma de Tiempo: Fórmula utilizada para determinar la Norma de Rendimiento:

$$\dot{M} = \frac{TO}{U} \left(1 + \frac{\sum TC}{JL - \sum TC} \right) \left(\frac{\sum TV}{TO} \right)$$

$$\dot{M} = \frac{JL}{\dot{M}}$$

La norma de tiempo calculada es de: No se determinó ninguna norma
No se contaron con los datos suficientes para calcular la norma de rendimientos.

MedTrab
Procesador de Datos de las Técnicas de Estudio de Tiempos para la Normación del Trabajo
CopyRight Reserved 2005






Anexo 15. Indicadores financieros y económicos

Indicadores	2017	2018	2019
Activos Totales	7.206.330,34	8.888.015,23	9.533.686,78
Activos circulantes	5.044.233,08	5.527.238,04	6.208.536,97
Total de inventarios plan	882.590,86	904.202,64	853.882,89
Total de inventarios real	1.355.214,25	879.292,52	873.509,28
Activos fijo netos	1.429.825,71	2.024.948,35	1.997.082,82
Pasivos circulantes	1.402.057,04	1.509.976,94	1.966.305,50
Ventas netas plan	6.234.561,00	5.349.375,00	5.105.186,00
Ventas netas real	24.938.652,24	5.059.339,99	4.263.964,28
Costo de exportación de servicio plan	1.011.058,00	1.015.734,00	934.511,00
Costo de exportación de servicio real	11.117.055,39	973.925,12	861.167,85
Gasto de operaciones plan	2.394.120,00	2.455.805,00	2.442.525,00
Gasto de operaciones real	2.012.832,64	1.983.660,33	1.910.167,93
U.A.I.I plan	1.652.915,00	1.691.996,00	1.630.071,00
U.A.I.I real	2.011.883,79	1.970.382,27	1.350.008,86
Salario medio plan	458,94	478,45	478,01
Salario medio real	455,43	466,02	466,20
Productividad plan	14.566,73	12.616,45	11.872,53
Productividad real	58.267,88	11.932,41	9.916,20
Salario Medio Plan	458,94	478,45	478,01
Salario Medio Real	455,43	466,02	466,20



Anexo 16. Nueva encuesta para la determinación de la satisfacción del cliente

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

17. Otros servicios

Lavandería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Baños Públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Jardines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Piscina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Cuidado Medio Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

18. De nuestras ofertas cuál ha sido

Su actividad favorita _____

Su bebida favorita _____

Su comida favorita _____

19. Si hay algún empleado que usted quiera destacar por su especial servicio háganoslo saber para poder mostrarle nuestro agradecimiento:

Nombre: _____

Departamento: _____

20. ¿Ha estado usted antes en este hotel? Sí _____ No _____

21. a) ¿Regresaría? Sí _____ No _____

b) ¿Si contestó no, pudiera decir por qué?

22. Composición familiar

Solo _____

Pareja _____

Pareja con niños menores de 12 años _____

Pareja con niños mayores de 12 años _____

Edad

16-34 _____ 35-49 _____ 50-64 _____ Más de 65 _____



POR FAVOR, ESCRIBA CLARAMENTE

Número de la Habitación _____

Nombre _____

Dirección _____

Ciudad _____

Provincia _____

País _____

Código Postal _____

Día de llegada _____

Día de partida _____

Agradecemos cualquier tipo de comentario o sugerencia.
Puede escribirlo en la parte siguiente

Activa
Ve a Co



Anexo 16. Nueva encuesta para la determinación de la satisfacción del cliente. Continuación

GRACIAS POR SU AYUDA
POR FAVOR, ENTREGAR ESTA ENCUESTA EN LA
RECEPCION ANTES DE SU PARTIDA

Estimado huésped.
Es un gran placer tenerlo junto a nosotros en el Hotel Playa Costa Verde haremos todo lo posible porque su estancia sea placentera.
Quisiéramos pedirle unos minutos de su tiempo para llenar esta corta encuesta, ayudándonos así a mantener los niveles de calidad en nuestros servicios.
Gracias

1. ¿Cómo califica sus vacaciones en general?

→ Superó las expectativas ___
 → Alcanzó las expectativas ___
 → No alcanzó las expectativas ___

2. Recepción	😊	😐	☹️	
Apariencia	___	___	___	
Servicio de <u>Check-in</u>	___	___	___	
Servicio de <u>check-out</u>	___	___	___	
Servicio de maletero	___	___	___	
Servicio de teléfono	___	___	___	
Personal amistoso	___	___	___	
3. Habitación				
Confort de la habitación	___	___	___	
Servicio diario de limpieza	___	___	___	
Relación precio- producto	___	___	___	
4. Mantenimiento				
Mantenimiento de la hab.	___	___	___	
Rapidez en las reparaciones	___	___	___	
5. Animación y recreación				
Personal amistoso	___	___	___	
Actividades diurnas	___	___	___	
Actividades nocturnas	___	___	___	
Actividades infantiles	___	___	___	
Variedad de los show	___	___	___	

RESTAURANTES 🍴

6. Restaurante Buffet Bariay

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Variedad de la comida ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Calidad de la comida ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

7. Restaurante el Conuco

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Variedad de la comida ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Calidad de la comida ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

8. Restaurante Venecia

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Variedad de la comida ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Calidad de la comida ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

9. Restaurante Kyoto

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Variedad de la comida ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Calidad de la comida ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

Desayuno y Almuerzo ___ ___ ___

10. Restaurante Bohío

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Variedad de la comida ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Calidad de la comida ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

Desayuno y Almuerzo ___ ___ ___

BARS 🍷

11. Bar Lobby Bar

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Variedad de la oferta ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

12. Aqua Bar

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Variedad de la oferta ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

13. Bar Snack Bar los Caneyes

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Variedad de la oferta ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

14. Bar Night Club "Illusions"

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Variedad de la oferta ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

15. Bar Bar Playa

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Variedad de la oferta ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

16. Bar The Beer Corner

Limpieza/ Higiene ___ ___ ___

Rapidez del servicio ___ ___ ___

Variedad de la oferta ___ ___ ___

Personal amistoso ___ ___ ___

