



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN CON ENFOQUE SOSTENIBLE. APLICACIÓN MARLIN GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Alvaro Jesús Hernández Morales

Tutor: Prof. Tit. Leudis Orlando Vega de la Cruz, Dr.C.

HOLGUÍN 2021



PENSAMIENTO

“Lo que no se puede medir no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede gestionar y si no se puede gestionar, no se puede mejorar”.



DEDICATORIA

A mis padres y hermano por el apoyo constante, les dedico esta tesis como la mínima expresión de todo lo que significan para mí.



AGRADECIMIENTOS

Como todo principio tiene su fin, este ha llegado, el cual sería imposible sin las personas q mencionare a continuación:

*En primer lugar agradecerle a **Dios** por concebirme la dicha de llegar hasta este momento.*

*A **mi tutor Leudis** compañero y amigo, por su muy importante influencia y aportes en mi formación, por su infinita paciencia, su dedicación, por ser ejemplo y una fuerza motivadora.*

*A **mis padres** por su confianza en mí, por sus sacrificios, por sus sonrisas al mirarme con orgullo, por darme fuerza y confianza, por todo.*

*A mis tíos **Vladimir** y **Marlies** por la ayuda técnica.*

*Al **colectivo de profesores del departamento de Ingeniería Industrial**, por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional*

*A **mis compañeros de aula**, compañeros de batallas y de obstáculos por darme la mano y demostrarme que si se puede.*

*Al **colectivo de trabajo de la sucursal náutica Marlin Guardalavaca** por la disposición de contribuir en la investigación, en especial a Jorge Félix por abrirme las puertas.*

*A **mis amigos y a los que no lo son tanto** por enseñarme siempre algo, la sinceridad el respeto y la confianza necesaria para construir relaciones humanas, y por sus muestras de aprecio y de rechazo.*

A todos por contribuir de una manera u otra en este largo camino

Mis infinitos agradecimientos.



Resumen

El control de gestión tiene un papel decisivo en el sector empresarial cubano, que demanda cambios en los métodos y estilos de trabajo de sus directivos, en concordancia con la actualización del modelo económico y la introducción de nuevos enfoques de gestión, para contribuir a la efectividad de los procesos. El desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo y es cada vez más evidente que la búsqueda de la sostenibilidad y del desarrollo sostenible exige integrar factores económicos, sociales, culturales, políticos y ecológicos, en un intento por equilibrar el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente como sus tres pilares y propósitos.

La investigación tiene como objetivo general desarrollar un procedimiento para el control integrado de gestión con enfoque a la sostenibilidad. Se diseñó un procedimiento para gestionar el control de manera integrada con un enfoque hacia la sostenibilidad y como resultados de su aplicación se obtuvieron el mapa estratégico, mapa y ficha de procesos, un Cuadro de Mando Integral, el Plan de Prevención de riesgos, a partir de la integración de las herramientas con un enfoque sostenible, el índice de cumplimiento de la efectividad, el cual resultó aceptable dentro de los valores permisibles y para su solución se propuso un plan de acción en la entidad turística Marlin Guardalavaca.

En el estudio se emplearon métodos teóricos y empíricos como análisis y síntesis, histórico-lógico, sistémico estructural, revisión de documentos, entrevistas informales, y métodos de expertos.



Abstract

Management control plays a decisive role in the Cuban business sector, which demands changes in the working methods and styles of its managers, in accordance with the updating of the economic model and the introduction of new management approaches, to contribute to the effectiveness of the processes. Sustainable development has emerged as the guiding principle for long-term global development and it is increasingly clear that the pursuit of sustainability and sustainable development requires integrating economic, social, cultural, political and ecological factors, in an attempt to balance economic development, social development and environmental protection as its three pillars and purposes.

The general objective of the research is to develop a procedure for integrated management control with a focus on sustainability. A procedure was designed to manage the control in an integrated manner with a focus on sustainability and as a result of its application, the strategic map, map and process file, a Comprehensive Scorecard, the Risk Prevention Plan were obtained, based on of the integration of the tools with a sustainable approach, the effectiveness compliance index, which was acceptable within the permissible values and for its solution an action plan was proposed in the tourist entity Marlin Guardalavaca.

The study used theoretical and empirical methods such as analysis and synthesis, historical-logical, structural systemic, document review, informal interviews, and expert methods.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.1 Control de Gestión	7
1.1.1. Conceptualización del control de gestión	7
1.1.2. Evolución del control de gestión	10
1.2 Herramientas del control de gestión.....	12
1.3 Principales enfoques de la sostenibilidad.....	18
1.4 Control de Gestión con enfoque a la sostenibilidad	20
1.5 Control de Gestión con enfoque sostenible en el turismo holguinero	23
1.5.1 Turismo en Holguín	23
1.5.2 Turismo sostenible en Marlin Guardalavaca.....	25
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN CON ENFOQUE SOSTENIBLE	28
2.1. ETAPA I. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.....	30
2.2 ETAPA II. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	35
2.3. ETAPA III: CONTROL Y MEJORA.....	41
CAPÍTULO III. APLICACION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN CON ENFOQUE SOSTENIBLE EN LA SUCURSAL NAUTICA MARLIN-GUARDALAVACA	43
3.1. ETAPA I. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.....	43
3.2. ETAPA II. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	50
3.3. ETAPA III: CONTROL Y MEJORA.....	56
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	68



INTRODUCCIÓN

Los impactos en la globalización económica contemporánea y las transformaciones impuestas en las actividades productivas y de comercialización junto a el desarrollo de la ciencia y la tecnología han transfigurado el entorno competitivo donde se desempeñan las organizaciones, algunas de estos cambios ligados a los efectos provocados por la pandemia del coronavirus (COVID-19) han sido nocivos para el sector empresarial a nivel mundial. Las medidas tomadas para el enfrentamiento a este virus se traducen en diferentes niveles de restricción social y, por lo tanto, de limitación de las actividades económicas, generando la suspensión, total o parcial, de la capacidad de obrar de las organizaciones, trayendo consigo las pérdidas de empleos, declive de la inversión extranjera directa, minimización del comercio mundial, trastornos en los procesos de aprovisionamiento, la escases o ausencia de existencias, retrasos en la cadena de suministros, incertidumbre financiera, caída del consumo, cambios en los patrones de consumo y el afloramiento de debilidades internas; las cuales se han visto agravadas, acrecentando las diferencias de desempeño entre los distintos segmentos operacionales y por ende ocasionando un cambio estructural regresivo que deteriora el desempeño organizacional.

Para lograr una gestión efectiva, la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema, ya que proporciona la información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reiniciándose nuevamente el proceso de planificación (Pérez Campaña, 2005). Como regulador del equilibrio institucional el control de gestión es el mecanismo capaz de mantener la estabilidad entre las variables internas y externas, donde se gestionan parámetros (activos intangibles, los procesos internos, la satisfacción del cliente y el desempeño financiero, etc) que permiten que la empresa logre funcionar adecuadamente con el fin de cumplir los objetivos involucrando a todos los niveles operativos, proporcionando un acople que da como resultados el éxito empresarial acompañado de las buenas prácticas.

Actualmente existen deficiencias en la implantación y monitoreo de los sistemas de control de gestión en las instituciones, aspecto que se ha visto principalmente limitado por lo poco práctico que resulta la manera de integrar los elementos



internos dentro del propio sistema. Estos elementos pueden llamarse herramientas en dependencia de la definición y concepción del propio control de gestión. Esta investigación se apoya en varias herramientas, para lograr mediante su integración que el control de gestión sea lo más poderoso posible, destacándose en los últimos tiempos el cuadro de mando integral, la gestión por procesos y la gestión de riesgos.

El Cuadro de Mando Integral constituye la columna vertebral en el procedimiento de control de gestión a implementar, es el punto de unión del proceso de integración, por su capacidad de fragmentar en sus perspectivas elementos determinantes de la gestión empresarial, así como, la practicidad de sus indicadores que lo convierten en una fuerte herramienta de control, posee también una reconocible habilidad de despliegue de estrategias. Por otro lado, la Gestión por proceso se encarga de definir los segmentos que intervienen de forma decisiva en el procedimiento, así de cómo influye la valoración del estado de los procesos en el cumplimiento de los objetivos trazados, y la gestión de riesgos permite anticiparse o tratar las fisuras que puedan perjudicar el desempeño de los procesos, así lo confirma Comas Rodríguez (2013).

Por otra parte, se desea alcanzar un nivel de desarrollo sostenible ligado a la implementación del control de gestión, que permita "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades"¹. Lo cual implica lograr el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida, mediante la integración de las dimensiones económica, social y ambiental que están presentes en las organizaciones, de manera que se logre un crecimiento económico que favorezca el progreso la cohesión social y respete el medio ambiente, por consiguiente, uno de los principios básicos para abordar el desarrollo sostenible es la necesidad de un enfoque integrado y estratégico (Arteche, 2002).

Los enfoques sostenibles poseen una alta compatibilidad con las características del control de gestión, por lo que pueden integrarse a su implementación. Se considera,

¹Perspectiva conceptual tomada de El informe presentado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo a Naciones Unidas conocido como el informe BRUNDTLAND.

además, en esta investigación al control integrado de gestión como el proceso de implementación del control de gestión organizacional que posibilite una integración de sus herramientas y adopte un enfoque hacia la sostenibilidad. Aunque se induce que el control de gestión es un proceso integrado, el término alude a la integración entre sus herramientas y hacia el enfoque a la sostenibilidad.

Uno de los sectores donde el tema toma vital importancia es el turismo, el cual ha sufrido fuertes afectaciones. La entrada de mercados internacionales al país se ha hecho prácticamente nula, como medida para la retención de la propagación de la COVID-19 lo que trae como consecuencia una escasez acentuada de divisas y por ende una caída en el PIB. También ha alcanzado un desarrollo gradual convirtiéndose en uno de los principales sectores de la economía nacional, por ser una fuente de ingresos en divisas y por las posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía, por ello, debe convertirse en un sector líder en el control, de ahí la importancia de implantar el control de gestión. Este solo permitirá a las empresas turísticas obtener resultados superiores, mediante una total integración de las herramientas de gestión, con una implantación y monitoreo de los sistemas efectivos de control, al fin de garantizar el equilibrio que implica la sostenibilidad empresarial.

Dentro de los principales destinos turísticos destacan los de Holguín, donde se encuentra ubicado el tercer polo turístico más importante de país por los grandes atractivos naturales de la región y la versatilidad de las ofertas, dentro de este resaltan los servicios náuticos, como unos de los servicios estrellas, destacándose en este sentido, la sucursal Marlin Guardalavaca perteneciente a la Empresa de Náutica y Marinas Marlin S.A. En donde se detectaron una serie de deficiencia y limitaciones relacionadas con el control de gestión como se describe a continuación:

- Las herramientas de control para la gestión empresarial son imprecisas poco flexible, por lo que no pueden adaptarse para incorporar los cambios del entorno;
- y se aplican de forma desagregada, con baja integración entre ellas, lo cual imposibilita la correcta adecuación del control de gestión;
- No queda explícita la conexión del rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos, sin proyecciones de mejora continua;

- No queda clara la necesidad del diagnóstico permanente; carencia de enfoque estratégico, sostenible y de proceso;
- No se incluyen los aspectos asociados a factores medioambientales y sociales dentro de la valoración de resultados y
- La concepción de riesgos no se vincula con los aspectos decisores de la gestión dentro de los parámetros a tratar en el control.

Se hace necesario desarrollar un procedimiento de control versátil que integre la gestión en la sucursal Marlin Guardalavaca, y posibilite perfeccionar el proceso de toma de decisiones, para obtener cada vez mejores resultados que cumplan con los patrones sostenibles. Lo analizado hasta aquí, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación, que se resume en este trabajo de diploma.

Esto permitió definir el **problema científico** siguiente: insuficiencias en el control de gestión, evidenciadas en la falta de integración de sus herramientas y bajo enfoque hacia la sostenibilidad, limita la efectividad de la sucursal náutica Marlin Guardalavaca.

Como **objeto de estudio** se definió: el control de gestión. La investigación tiene como **objetivo general**: Desarrollar un procedimiento para el control integrado de gestión con enfoque a la sostenibilidad para lograr una máxima efectividad empresarial.

Para cumplir con el objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico-práctico-referencial a partir de las tendencias actuales que sustentan el control de gestión, sus herramientas y la integración de sus elementos al sistema organizacional.
2. Diseñar un procedimiento de control integrado de gestión con enfoque sostenible.
3. Aplicar el procedimiento en la sucursal Marlin Guardalavaca.

El **campo de acción** de la investigación lo constituye el control integrado de gestión con enfoque sostenible.

Para dar solución al problema científico planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: El desarrollo de un procedimiento, que integre las herramientas del



control de gestión con enfoque sostenible, contribuirá a elevar el desempeño empresarial de manera saludable.

La tesis se estructura de la forma siguiente: tres capítulos, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo I, se expone el marco teórico práctico referencial en el cual se sustenta la investigación, demostrando la existencia del problema científico. El capítulo II presenta el diseño del procedimiento para la integración de herramientas del control de gestión haciendo hincapié en el enfoque sostenible. Se explica la utilización de las herramientas de control y de gestión utilizadas en cada fase del procedimiento. El capítulo III desarrolla la aplicación del procedimiento propuesto en la sucursal Marlin Guardalavaca demostrando su factibilidad de aplicación. Se muestran conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada, las referencias bibliográficas y finalmente, los anexos que fue necesario incluir.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos **teóricos** como: Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados, Histórico-Lógico que posibilitó estudiar la trayectoria del problema en el transcurso de la historia y revelar las regularidades del fenómeno objeto de estudio. Sistémico – Estructural que se utilizó para desarrollar el análisis del problema y el objeto de estudio tanto teórico como práctico Y **empíricos** entre lo que se destacan: Observación directa; empleada para la percepción del estudio y la posterior toma de decisiones. Consulta de documentos, fundamental en la recopilación de la información. Y las entrevistas como vínculo para conocer opiniones y nutrirse de la experiencia acerca del funcionamiento de la gestión dentro de la organización. Ambos métodos apoyados en un conjunto de técnicas y herramientas.



CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan algunos de los elementos teóricos que sustentan la investigación respecto al control de gestión y se profundiza en el sector turístico. Se consultó una amplia fuente bibliográfica, utilizándose el contenido que corresponde a las particularidades del tema tratado. La investigación tiene como punto de partida los elementos fundamentales del control de gestión, como su conceptualización y evolución, para luego caer en sus herramientas y cómo se perfeccionan e integran durante el desarrollo de la investigación, se continúa con los principales enfoques de la sostenibilidad, luego se trata el control de gestión con enfoque a la sostenibilidad se concluye con el control de gestión con enfoque sostenible en la sucursal náutica Marlin-Guardalavaca. Se profundiza en aspectos asociados a su concepto, enfoques y tendencias actuales de varios autores del escenario nacional e internacional, la lógica de la investigación se representa en la figura 1.1.

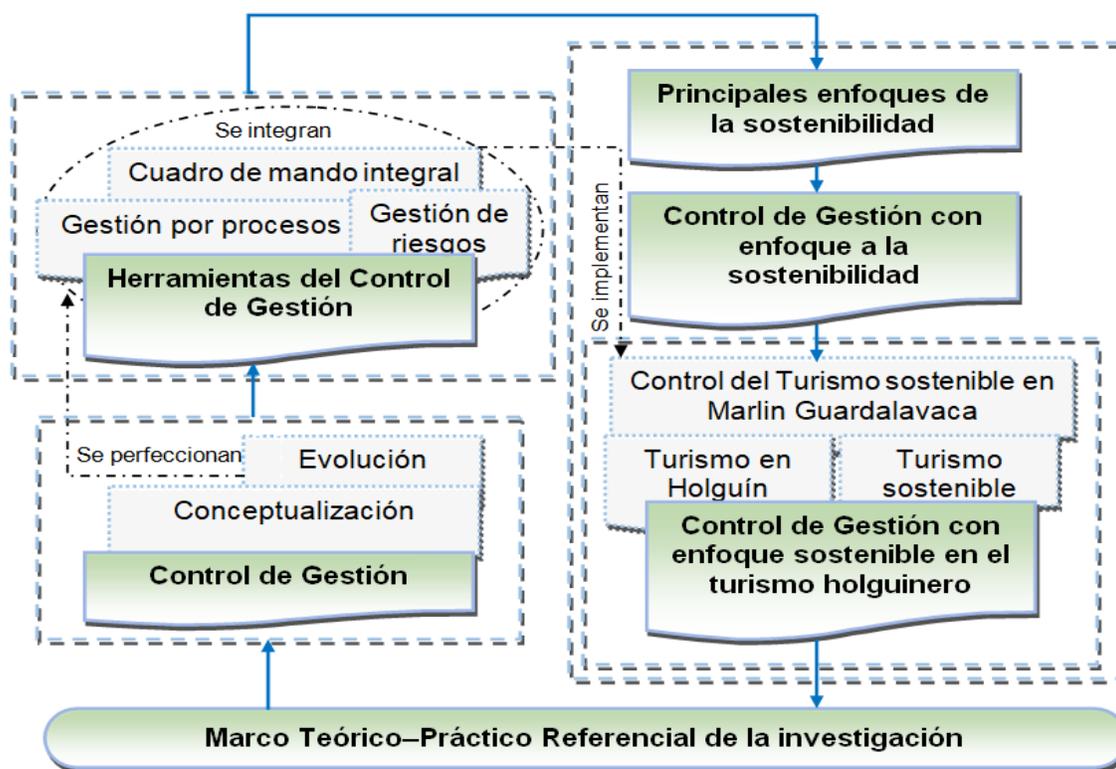


Figura 1.1. Hilo Conductor del marco teórico-práctico-referencial de la investigación.

1.1 Control de Gestión

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas; se puede decir que son las “dos caras de una misma moneda” (Blanco Illescas, 1993; Díez de Castro y Redondo López, 1996; López Viñegla, 1998; Blázquez, 2000/a/). Sin embargo, con frecuencia son consideradas en forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes (Nogueira Rivera, 2002). El ciclo de gestión es propiamente directivo y el CG se encarga de implementar dentro de este la manera de llevarlo a cabo en el sentido estratégico.

Las prácticas del control de gestión dan lugar a las conexiones entre las diversas actividades de los miembros de la organización (Ahrens y Chapman, 2007), influyendo en las metas, los objetivos y los fines de las mismas (Ahrens y Mollona, 2007). Un conjunto de autores (Hernández Torres, 1998; Jordan, 1999; Stoner, 1996) plantean que su principal objetivo es la verificación del plan, a esto se le debe agregar la importancia de la verificación de instrucciones y principios para el logro óptimo del cumplimiento de los objetivos de la entidad, lo anterior afirma que se enfoca en un proceso de comparación (Vega de la Cruz, 2020).

1.1.1. Conceptualización del control de gestión

El control de gestión (CG) debe ser entendido como un todo, que posibilita la transacción de un estado a otro superior de posicionamiento institucional, mediante la gestión de las estrategias para el cumplimiento de objetivos, vinculando en el proceso los factores tangibles e intangibles, con énfasis en la mejora continua y en la objetiva toma de decisiones. El CG no es un planteamiento reciente este concepto ha evolucionado y pasado por diferentes etapas debido a los aportes y avances desarrollados por diversos autores.

Autores como Fayol (1961) consideraban, por ejemplo, que el CG se debe asegurar de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas. “Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos” “para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones. Quedando evidente en esta concepción las exigencias de cumplimiento de parámetros establecidos, así como su rol integral en la



organización, asociado a la exigencia de la rigurosidad en la función de control. Desde esta perspectiva ya se evidencia el peso del CG dentro del ámbito empresarial, así como, el carácter oficial e integrador dentro del desempeño de las organizaciones.

García (1975) lo identifica como un “método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción”, así empieza a despuntar su perfil programador y gestor del pensamiento estratégico. Y fragmenta el factor control de manera eficiente al plantear: “lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas” (p.38).

El CG va aumentando en éxito y practicidad, se va abriendo camino por las estructuras empresariales adaptándose a estas, se concibe según Vassal (1978) como proceso destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, performance y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que en esta óptica la parte de datos contables sigue siendo importante, pero está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión. Lo que es una de las primeras nociones de la necesidad de integrar elementos financieros y no financieros para lograr el cumplimiento de objetivos. En este sentido en 1989 Amat Salas distingue dos perspectivas en el CG: una limitada, centrada en el ámbito económico-financiero, y otra más amplia, donde incluye el comportamiento de las personas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles. Donde se le empieza a dar vitales importancias a los recursos intangibles, aunque con pocas especificaciones. Y según el mismo autor ya trasciende entre ámbitos al declararlo como “conjunto de elementos que pueden permitir el ajuste necesario entre las variables internas de la organización (productos, costos, personas, instalaciones productivas, financiación, etcétera) y su entorno”.

Lorino (1993) declara la importancia de su carácter sistémico como una necesidad inviolable dentro de sí mismo y como parte de la versatilidad del control, al plantear



que: la administración del cambio exige una práctica de diagnóstico permanente para el control de la eficiencia y una innovación permanente, haciendo énfasis en la comunicación y el uso de las técnicas más actualizadas en el ámbito de control.

Por otro lado, el concepto de control en una siguiente etapa, se establece con carácter más oficial, como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su desempeño. Introducen la función de diagnóstico en el CG (Hernández Torres y Acevedo, 2001). De esta manera utiliza los indicadores como expresiones cuantitativas que permiten analizar qué tan bien se está ejecutando la estrategia. Hablar de CG es hablar de un sistema integrado y coherente de información que permite tener una visión global del desempeño de la empresa que facilite y apoye la toma de decisiones de dirección estratégica proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción (Vidal, 2010).

Nogueira Rivera (2002), Pérez Campaña (2005), y Comas Rodríguez (2013) coinciden en definir como aspectos esenciales relativos al control de gestión los siguientes:

- Asegurar con anticipación los cambios del entorno y su impacto en la empresa, esto garantiza la eficiencia del control,
- promover el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa,
- ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información para conocer los resultados de la gestión,
- ser realizado por la alta dirección, y por todos y cada uno de los miembros de la organización, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos,
- emplear indicadores tangibles e intangibles para gestionar el cambio y crear valor futuro,
- estar relacionado con la dirección estratégica, la estructura organizativa, los procesos, el sistema de información (SI), el liderazgo, los recursos humanos, la cultura organizativa, el control financiero y el entorno,

- ser flexible para contribuir a motivar el comportamiento deseado, más que a coaccionar hacia él,
- ser proactivo, permanente en el tiempo, adaptado al entorno y con carácter estratégico.

De esta manera se evidencia que el CG constituye un paradigma, que las instituciones estas incitadas a alcanzar, porque el logro de implementar el CG de manera eficaz es sinónimo de excelencia empresarial.

1.1.2. Evolución del control de gestión

El CG surge en los inicios del siglo XX, sin embargo, no es hasta la década de los años 50 que comienza a vincularse con los resultados del desempeño (Drucker, 1954 referido por Menguzzatto; Kaplan y Norton, 2000; Villa González del Pino, 2001). Inicialmente la medición del desempeño de una empresa se ha basado en la contabilidad y los Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo.

Se concuerda con Chavarría Vidal (2010) en que debido a la enorme importancia de trazar estrategias competitivas que se adapten al entorno en el que se desenvuelven las empresas, el control de gestión ha evolucionado hacia una nueva dimensión para superar sus principales limitaciones. En este sentido, la incorporación de información sobre el ámbito estratégico en los mecanismos de control de gestión es consecuencia de la importancia que en las condiciones actuales tiene la adopción de estrategias adecuadas que permitan alcanzar algún tipo de ventaja competitiva.

En este sentido, se han desarrollado dos corrientes o tendencias (Nogueira Rivera et al., 2001/c/):

- Una clásica (control tradicional), caracterizada por la comprobación y verificación de unos objetivos y procesos de gestión determinados. En esta corriente se consideran cuatro etapas o elementos esenciales resumidos por Zerilli (1994), que son: establecer una norma de actuación o criterio predeterminado, realizar una medición de los resultados obtenidos y de la actividad en curso, practicar una comparación entre los resultados efectivos y los criterios preestablecidos y, por último, ejecutar una acción dirigida a corregir las posibles desviaciones y



deformaciones descubiertas en tal comparación. En cuanto a su contenido, el Control de Gestión clásico se orienta a una visión interna de la empresa, con un perfil puramente financiero, formal y rígido, centrando su atención en los recursos que consume, más que en los procesos con los cuales se crea el valor, priorizando el beneficio inmediato y la información financiera exterior (Lorino, 1993).

- La otra (denominada por muchos como teoría de control moderna), se basa en la capacidad de mantener un sistema estable o la maestría y habilidad de asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión. Este enfoque reconoce el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, la necesidad de disponer de “señales de alarma” que anticipen las desviaciones (Freije, 1993), la exigencia de un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas, etcétera) sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones (Nogueira Rivera y Medina León, 2002).

En el entorno competitivo de hoy, se observa un cambio radical en el comportamiento de las variables de orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información, entre otras (Nogueira Rivera, 2002).

Todo eso condiciona a que el Control de Gestión moderno se plantee como finalidad el lograr un equilibrio entre la percepción social y sus resultados, así como entre: clientes, proveedores, competencia y los procesos internos de la empresa, a través de la relación de adaptabilidad escenario-empresa y viceversa, que condiciona la realidad práctica de la organización mediante los procesos de innovación, capacitación y mejora continua.

La concepción moderna del Control de Gestión considera que este es un proceso que implica la realización de actividades de planificación y control en un grado similar de importancia (Blanco Illescas, 1993; López Viñegla, 1998) y que se



desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica, por cuanto traslada la atención del dirigente desde las actividades operativas a los resultados finales y lo obliga a pensar y a decidir constantemente en términos de objetivos y de valoración de los resultados que se van obteniendo (Zerilli, 1994).

Al respecto Pérez Campaña (2005); llega a las conclusiones siguientes:

- El reconocimiento del CG como un proceso y de que los objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras,
- la transición del CG involucrado con las actividades de verificación, presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, al diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora que conduzcan a la organización al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requerida,
- el cambio de la concepción del control económico como la responsabilidad de los directivos vinculados directamente con los departamentos afines a identificar el CG como una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes responsables e integrarlos en el cumplimiento de los objetivos y estrategias globales de la organización.

En estas reflexiones Pérez Campaña (2005) considera el control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización, toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno.

1.2 Herramientas del control de gestión

Es indispensable para implantar el control de gestión la utilización de fuertes herramientas que permitan lograr un total despliegue de este. Entre ellas se han destacado para el desarrollo de esta investigación: el cuadro de mando integral, la gestión de riesgos, y la gestión por procesos. A las cuales a continuación, se procede a explicar.

Cuadro de Mando Integral



Un tablero de comando o cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores, los que forman parte de una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los incitadores de actuación que los harán posibles. El *Balanced Scorecard*, término dado por sus precursores Robert Kaplan y David Norton (1992) desentraña mediante mapas estratégicos el funcionamiento y entendimiento de la gestión organizacional. Su aparición ha permitido una significativa maduración de los sistemas de gestión empresariales (Andersson y Seiving, 2008; Kaplan, 2012; Espino Valdés, 2014). Su definición también ha evolucionado, al haber pasado de ser un “conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” (Kaplan y Norton, 1992) para convertirse en una “herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (Kaplan y Norton, 1999).

Por su fortaleza como herramienta al barrer un amplio espectro de factores claves en la organización, es utilizado como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: formación y consolidación de objetivos, compensación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación. Promueve una dinámica integral, así como las coexistencias entre diferentes medidas (indicadores de resultados e indicadores de actuación) con el propósito de implantar la estrategia y al mismo tiempo medir el éxito de ésta. Este actúa con un sistema de control impersonal desligando a los gerentes (Gámez Magaña, 2019).

Por otro lado, inicialmente Kaplan y Norton (1992) proponen un sistema de medición de la actuación empresarial, dividido en cuatro perspectivas que permiten tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro, estas evitan la centralización en los indicadores financieros y desarrollan capacidad de medir los objetivos estratégicos. Según Comas Rodríguez (2013), la primera propuesta, en 1996, busca un balance con la estrategia de la entidad y la visión empresarial y la segunda, en el 2000, proporciona un enfoque más completo de cómo gestionar la



estrategia e introduce mapas estratégicos para describirla. Las cuatro perspectivas, que conforman el modelo básico son:

- Perspectiva financiera (para tener éxito desde el punto de vista financiero ¿Cómo deben vernos nuestros accionistas?): Este enfoque corresponde a uno de los más tradicionales en los sistemas de gestión, es fácilmente medible y permite tener un conocimiento de los distintos eventos económicos que suceden en la entidad.
- Perspectiva del cliente (para tener éxito con la visión de la empresa ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?): Se relaciona con la identificación de los segmentos del mercado, la capacidad de incluir indicadores que permitan determinar niveles de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes e identificar la cuota de mercado de los distintos segmentos seleccionados, elementos que deben ir ligados a la capacidad de incluir indicadores que permitan conocer el valor agregado que se otorga a los clientes.
- Perspectiva del proceso interno (para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?): Corresponde a la identificación de procesos internos críticos en donde se debe buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los objetivos financieros.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también reconocida como formación y crecimiento, potencial, innovadora, del futuro; para tener éxito con nuestra visión ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?): Esta se orienta hacia la identificación de la estructura que la empresa debe construir hacia el futuro, que permita crear desarrollo. Se derivan de tres factores claves: las personas, los sistemas y los procedimientos de la entidad.

Existen diferentes tipos de CMI:

- CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.
- CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.

- CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

Se concuerda en la investigación con Chavarría Vidal, 2010 en que: el poder del CMI es su habilidad de enfocar la organización hacia los temas que conducen a la estrategia y alinear la organización alrededor de estos objetivos compartidos, a partir de cinco principios básicos:

- Traducir la estrategia en términos operacionales (acciones concretas).
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir la estrategia en tarea de todos.
- Convertir la estrategia en un proceso continuo y sistemático.
- Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

De aquí que el CMI se considere en sí mismo como uno de los modelos identificativos de herramientas de control de gestión organizacional más completo.

Gestión de Riesgos

El estudio y manejo de los riesgos empresariales no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Se puede definir como: como la aleatoriedad probable creada por la incertidumbre, de que se inicie un evento no deseado, donde se pueden sufrir o crear daños a los procesos, lo que generaría consecuencias que puedan desencadenar a otras consecuencias con un grado de nocividad en los objetivos de la organización, que conlleva una diferenciación de los resultados planificados.

Gestionar riesgos ofrece beneficios auténticos e importantes para organizaciones, sus proyectos y sus participantes, pero estos nunca se alcanzarán sin reconocer la importancia de gestionar riesgos en cada nivel del negocio o sin una eficacia operativa en desempeñar la gestión del riesgo en la práctica (Hillson, 2005). Existen diferentes normas que rigen las actividades del proceso de gestión de riesgos (GR), en determinados contextos de interés. La especialización de la gestión de riesgos



en las organizaciones ha permitido la incorporación de elementos relacionados con la gestión de riesgos en diferentes normas como:

- Sobre la seguridad y salud del trabajo que hace énfasis en la gestión de riesgos laborales (NC: 18001/2004).
- Sobre el sistema de gestión de la calidad, incluye conceptos relacionados con el riesgo y su gestión. Actualmente existe la de norma ISO 9001: 2015 que incluye todo un capítulo sobre la gestión de riesgo para la calidad.
- ISO/ IEC 27005 sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Refiere sobre la gestión de riesgo de seguridad de la información en una organización.
- Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República sobre las Normas del Sistema del SCI.

Se comparte el criterio de Comas Rodríguez, (2013) en que la gestión y prevención de riesgos está estrechamente relacionada con los postulados del control de gestión y puede ser integrada con las demás herramientas sin entrar en contradicciones, esto es reafirmado por Vega de la Cruz (2020).

Gestión por procesos

La gestión por procesos (GP) supera la organización jerárquica tradicional, donde cada integrante se relaciona con su departamento funcional, para introducir una nueva organización orientada al cliente final a través del conocimiento, control y mejora de los procesos internos (AECA, 2006). Se puede considerar a cada proceso como un órgano dentro del cuerpo que representa la organización, con funciones diferentes pero indispensables para el funcionamiento y vida de la institución. Los procesos no son actividades aisladas, sino que están interrelacionados e interactúan; comúnmente, las salidas o resultados de un proceso constituyen las entradas para uno o varios procesos que se desarrollan en la organización (Ávila Gracia y Negrín Sosa, 2008)

Se puede definir gestión por procesos como: la vía de gestionar de forma secuencial, ordena y lógica la organización basada en sus procesos para garantizar la efectividad de los objetivos propuestos y satisfacer las demandas y expectativas



de los clientes. Esta se centra en el resultado de cada proceso y las acciones referentes a ellos:

- Identificación de los procesos y definición de sus objetivos.
- Medición de resultados del proceso.
- Control y seguimiento de los indicadores con los objetivos planeados para el proceso.

La Gestión por Procesos parte de la necesidad de alinear los procesos con la estrategia (Moreira Delgado, 2013), la misión y los objetivos de la institución (Alonso Torres, 2014), y el fundamental protagonista en la ejecución son los propios procesos empresariales (Ricardo Cabrera, 2009 y Álvarez Suárez, 2011). Por ello, el punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran (Balcázar y Lagunas, 2013) (Hernández Nariño et al., 2013). De esta manera se evidencia el papel que juega dentro del CG, para alinear a los procesos que componen la organización con la estrategia empresarial.

Innumerables son los procedimientos y herramientas que se encuentran en la literatura especializada vinculadas con los procesos, y que reconocen a estos, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. El creciente desarrollo de la GP como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas (Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; Hernández Nariño, 2010; Ortiz Pérez, 2014). Se refleja, así, su estrecha relación con dichas herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM, el Cuadro de Mando Integral, la Mejora Continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodologías para la determinación de los Sistemas de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión.

Medina León (2010) considera escasos los intentos de implementación de la gestión por procesos durante el proceso de planificación estratégica. Por tanto, si se definen los procesos de la organización de conjunto con la planificación estratégica y se



evalúa el alineamiento entre ambos, entonces se simplifica el camino y se contribuye al logro de la eficacia (Comas Rodríguez, 2013).

1.3 Principales enfoques de la sostenibilidad

La sostenibilidad es un proceso socio-ecológico caracterizado por un comportamiento en busca de un ideal común². Es un término ligado a la acción del hombre en relación a su entorno, en términos de objetivos, significa satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, pero sin afectar la capacidad de las futuras, y en términos operacionales, promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente.

Es imposible alcanzar un desarrollo sostenible sin lograr la coherencia y equilibrio de la fusión entre sus tres pilares fundamentales: ecológico, social, económico. De aquí que se puedan identificar de manera diferenciada varios tipos de sostenibilidad dirigida en esa dirección.

- **Sostenibilidad Ambiental:** Se refiere a la capacidad de poder mantener los aspectos biológicos en su productividad y diversidad a lo largo del tiempo y, de esta manera, ocuparse por la preservación de los recursos naturales fomentando una responsabilidad consciente sobre lo ecológico y, al mismo tiempo, crecer en el desarrollo humano cuidando el ambiente donde vive.
- **Sostenibilidad Económica:** Se refiere a la capacidad de generar riqueza en forma de cantidades adecuadas, equitativas en distintos ámbitos sociales que sea una población capaz y solvente de sus problemas económicos, tanto como fortalecer la producción y consumo en sectores de producción monetaria. En pocas palabras es un equilibrio entre el hombre y la naturaleza para satisfacer las necesidades y no sacrificar generaciones futuras.
- **Sostenibilidad Social:** Se refiere a adoptar valores que generen comportamientos como el valor de la naturaleza, principalmente mantener niveles armónicos y satisfactorios de educación, capacitación y concientización en los aspectos sociales.

²Citado de la Wikipedia de la referencia siguiente: Wandemberg, JC (agosto de 2015). Sostenible por Diseño. Amazon. p. 120. ISBN 1517062357. Consultado el 16 de febrero de 2016.



Por otra parte, se habla de sostenibilidad corporativa que se puede definir de acuerdo a (Aristizabal, Arango-Sernay Restrepo-Baena, 2012) como una estrategia de crecimiento que da un valor agregado a las actividades de la organización y permite definir estrategias de innovación que integren principios ambientales, sociales y económicos”.

De acuerdo a lo anterior se define como empresa sostenible; cuando esta es capaz de mantener o incrementar su nivel, implantar sus estrategias, lograr una cuenta de resultados económicos satisfactoria y maximizar su valor de manera constante y equitativa, sin perjudicar el medio ambiente y aportando un provechoso desarrollo

social basado en el respeto de los derechos humanos.

Como se evidencia en la figura 1.2, la gestión empresarial debe abordarse desde la óptica de la sostenibilidad, como instrumento imprescindible para la búsqueda permanente y equilibrada del desarrollo económico, la protección medioambiental y el bienestar social (Arteche, 2002).

Se concuerda con (Arteche, 2002) en que el camino hacia la Sostenibilidad empresarial requiere tiempo y un cambio de cultura en la forma de gestionar la empresa pasando de una gestión tradicional, en la que el centro de atención es el crecimiento económico y el accionista a una gestión, en la que el crecimiento sostenible y el diálogo y transparencia con las partes interesadas constituyen los ejes de actuación.

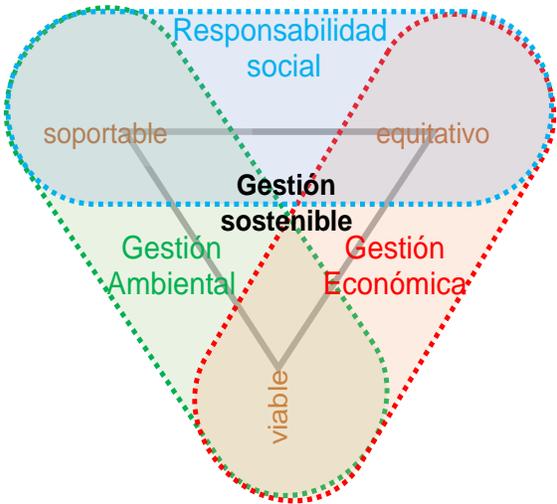


Figura 1.2 Relación de los componentes de la gestión sostenible. Fuente elaboración propia.

Se concuerda con (Arteche, 2002) en que el camino hacia la Sostenibilidad empresarial requiere tiempo y un cambio de cultura en la forma de gestionar la empresa pasando de una gestión tradicional, en la que el centro de atención es el crecimiento económico y el accionista a una gestión, en la que el crecimiento sostenible y el diálogo y transparencia con las partes interesadas constituyen los ejes de actuación.

Gestión tradicional→	Gestión sostenible
Responsabilidad empresarial		Responsabilidad social corporativa
Satisfacción inversores		Satisfacción partes interesadas
Crecimiento económico		Crecimiento sostenible



Figura 1.3. Transacción de la gestión tradicional a la gestión sostenible. Fuente adaptada de la esquematización piramidal de (Arteche, 2002).

Dentro de la gestión sostenible ocupa un peso importante la responsabilidad social corporativa (RSC), esta se concibe según la Unión Europea (Libro Verde, 2001, p 7), como: la “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” y según el Banco Mundial como: una “serie de políticas y prácticas vinculadas a la relación con los actores sociales clave, con los valores, el cumplimiento de los requerimientos legales y el respeto a las personas, comunidades y al medio ambiente. La RSC no es algo que se le añade a la empresa, sino que es una estrategia que integra una serie de valores que están alineados a las funciones básicas de la empresa” (2006).

En base a lo anteriormente planteado se declaran en la investigación tres enfoques fundamentales de la sostenibilidad (Enf.S) (dirigidos específicamente al tratamiento de cada factor según indica el nombre):

- Enfoque económico.
- Enfoque social.
- Enfoque medioambiental.

Estos dan una panorámica y un tratamiento diferenciado a lo referente a la sostenibilidad, abarcan desde puntos específicos hasta factores correlacionados implementados con visiones, tácticas y técnicas que suelen tener apoyos en normativas, procedimientos, metodologías etc., como desencadenantes lógicos, con el fin de integrar la función sostenible a los parámetros gestionados dentro del sistema que representa cualquier institución.

1.4 Control de Gestión con enfoque a la sostenibilidad

Resulta ser que, en el actual ámbito empresarial ambos términos ocupan un papel determinante por la importancia que implican en los resultados y como llegar a estos. Pero “no existen estándares precisos que nos permitan evaluar e implementar si las corporaciones aplican controles de gestión y prácticas sostenibles o si además la están implementando de manera correcta” (Alba Caicedo y Gutiérrez Huertas, 2019). Con este fin se desea introducir dentro de los



componentes del CG enfoques sostenibles que permitan a lo unísono desplegar las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos y proyectar parámetros sostenibles, de manera que se pueda llegar al estado eficaz de gestión en armonía con lo sostenible.

En relación con lo anterior se identificaron aspectos o características comunes que comparten los modeladores³ del CG y de sostenibilidad.

- Ambos parten del compromiso de la alta dirección,
- e implican a la totalidad de los niveles organizacionales para su puesta en marcha y cumplimiento de sus funciones.
- Dentro de ambos toma vital importancia los actores intangibles para el cumplimiento de sus propósitos.
- Se basan en la proyección de herramientas con base en indicadores.
- Uno de sus objetivos es establecer criterios para medir (valoración comparativa), como base del control. En donde encuentran apoyo para evaluar su estado.
- Se adecuan al ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) de gestión como guía para sus despliegues.
- Comparten un carácter generalizador.
- Son nexos excelentes entre elementos internos y externos de las instituciones.
- Son elementos bases dentro del desarrollo organizacional.

Estos elementos demuestran la factibilidad de su compenetración lo que hace muy viable su integración. Dentro del control integrado de gestión (CIG) se puntualiza en la investigación la combinación de elementos cuantitativos de carácter económico, social y medioambiental con los establecidos en los instrumentos utilizados entiéndase por estos objetivos e indicadores.

Dados los posibles aportes y la nueva visión del CIG se pueden plantear las siguientes ventajas:

- Al implementar CG como exigencia para el perfeccionamiento del desempeño empresarial como vía para el éxito se introducen los enfoques sostenibles que presenta carácter no obligatorio actualmente.

³entiéndase por estos a las vías o instrumentos que se encargan de tratar cada componente del CG o de la sostenibilidad



- Mayor perdurabilidad de resultados.
- Integridad superior en los organismos.
- Mayor equidad y equilibrio con factores externos.
- Fortalecimientos de políticas.
- Niveles superiores de confianza por parte de los clientes y proveedores.
- Mayor adaptabilidad a las exigencias de entorno.

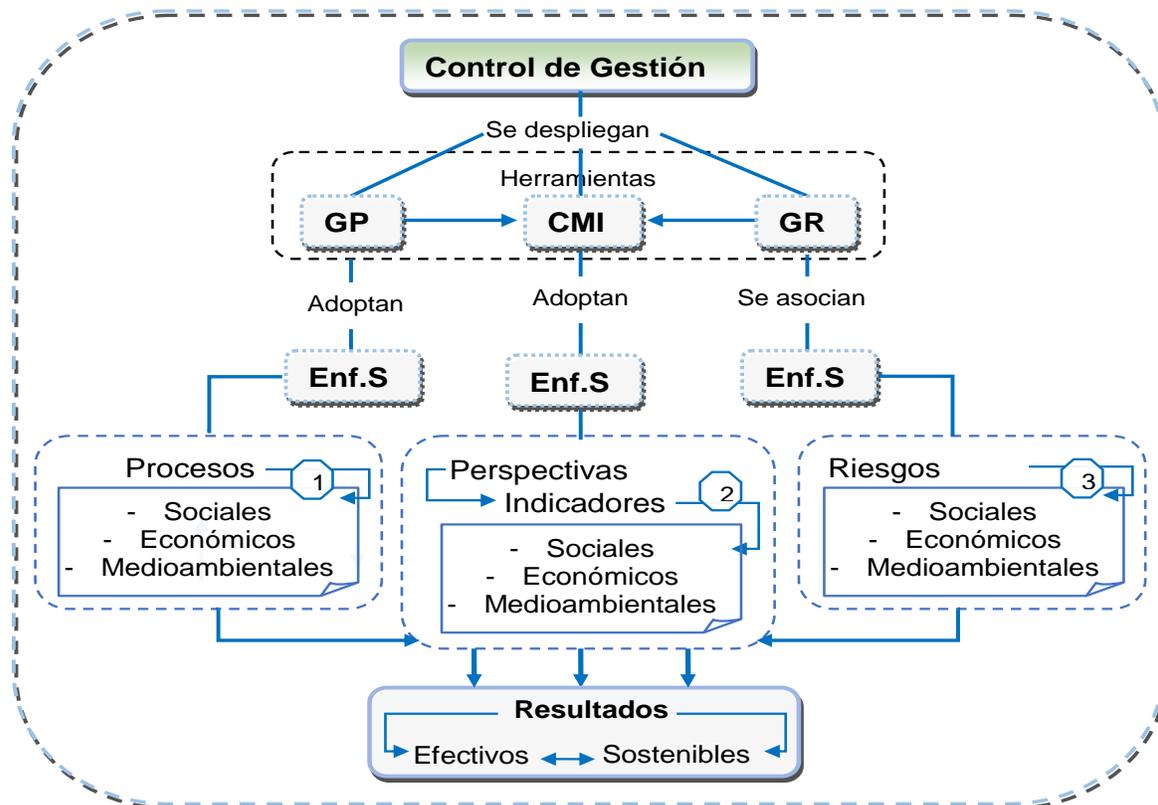


Figura. 1.4 Despliegue del CG con enfoque sostenible en la investigación. Fuente elaboración propia.

Leyenda:

1: relacionados directamente con los aspectos

2; 3: fusionados o netamente

Los enfoques sostenibles se adecuan perfectamente a las estrategias empresariales al poseer puntos en comunes, que respondiendo a los intereses de las organizaciones lo hacen a los de la sociedad en general. Aspecto que se debe reflejar en la consolidación de objetivos, lo que conlleva consigo la necesidad de un exigente y riguroso control dentro de cada etapa de la gestión.

1.5 Control de Gestión con enfoque sostenible en el turismo holguinero

El turismo es uno de los sectores clave de la economía cubana. Presenta excelentes perspectivas que se sustentan en su capital humano, riqueza ecológica, clima de seguridad pública, social y moral, así como por su cultura e historia. Dentro de turismo cubano destaca el desarrollado en la provincia de Holguín, que 1994 con la creación del Ministerio de Turismo Holguín pasaría a ser el tercer destino turístico de la nación.

1.5.1 Turismo en Holguín

La región de Holguín posee una amplia zona costera con playas de arenas blancas y finas donde se combinan áreas de sombra con vegetación y montaña, una barrera coralina donde existe una rica flora y fauna, recursos, bellezas naturales y ciudades que muestran un desarrollo económico en ascenso con un acervo histórico cultural que la distingue por encontrarse en ella la zona del descubrimiento de Cuba y su capital arqueológica lo que permite ser un destino ideal para los que buscan distracción, esparcimiento, ambiente tropical, contacto con la naturaleza, intercambio de conocimientos, tranquilidad y seguridad.

Para desplegar el turismo, el territorio cuenta con un conjunto de atributos singulares de gran atractivo:

- Las playas holguineras están entre las más pintorescas del Caribe. De aguas turquesas, cálidas y tranquilas por el resguardo natural que les ofrecen las barreras coralinas que las circundan, aparecen rodeadas de tupida vegetación, cuyo intenso color verde crea un contraste fabuloso con el tono blanco dorado de la arena y el azul claro del mar.
- Cayo Bariay, encuentro de las dos culturas. Lugar del Desembarco de Colón.
- Chorro de Maíta, uno de los más relevantes recintos funerarios y ceremoniales precolombinos descubierto en las Antillas, con una plaza de 2000 m² y 56 enterramientos aborígenes.
- Museo Indocubano Baní, con la más completa colección de piezas de cerámica y objetos ornamentales y de trabajo de los primeros habitantes de las Antillas.
- Bahía de Nipe, la más grande de Cuba.



- Parque Natural Alejandro de Humbolt, donde se encuentra Cuchillas del Toa, declarado Reserva de la Biosfera por la UNESCO.
- El manatí, mamífero prehistórico.
- Cayo Saetía, rincón de animales protegidos, bosque alegre y playas únicas.
- Farallones de Gran Tierra en Moa, entre los tres más grandes de la isla.
- Fiesta de la Cultura Iberoamericana.
- Romerías de mayo.
- Teatro Lírico, Orquesta Sinfónica y Ballet Moderno.
- Las reservas de níquel y cobalto más grande del mundo.
- Ciudad costera de Gibara.
- Los pinares de Mayarí idóneos para la práctica del senderismo.

Para satisfacer las expectativas de sus visitantes se cuenta en la provincia con instalaciones confortables que ofertan servicios de alojamiento, restauración, animación de salud, transporte y comunicación, entre otros, unidos a la atención de un personal motivado y profesional. Destacándose en la cabecera provincial en la categoría de turismo de ciudad, hoteles como el Pernik, junto a las tradicionales villas de El Bosque y el Mirador de Mayabe que posibilitan el disfrute de la ciudad de Holguín, que resaltan entre sus características un amplio sistema de plazas públicas en interfaz con la emblemática Loma de la Cruz y sus 458 escalones, todo enmarcado en el proyecto de Ciudad Parque de Cuba.

Mientras que en la modalidad de sol y playa se encuentran las siguientes instalaciones: Pesquero, Costa Verde y Fiesta Americana, ubicados en Playa Pesquero, Sirenis Playa Turquesa situado en Playa Yuraguanal, Paradisus Río de Oro, Lunas- Mares localizados en Playa Esmeralda, Villa Don Lino en Playa Don Lino y Brisas Guardalavaca, Club Amigo Atlántico y el recientemente inaugurado Almirante con categoría cinco estrellas situados en Playa Guardalavaca.

También se desarrollan un conjunto de variadas modalidades como proyección integral de turismo holguinero que incluyen ofertas extrahoteleras, donde puede mencionarse el turismo de naturaleza, cultural, de salud, de eventos, de buceo entre otras, vinculados con atributos como la arqueología, la historia, la naturaleza, la náutica y la cultura local.



Ejemplos de ello son la Aldea Taína, que junto al cementerio aborigen del Chorro de Maíta integran un complejo de gran valor cultural y arqueológico; el sendero eco-arqueológico Las Guanas, que unido a los 4 de Pinares de Mayarí y el Cerro de Yagüajay, la Silla de Gibara y la zona del Peñón complementarán la oferta principal. Por otra parte, el Parque Monumento Nacional Bariay, escenario del desembarco de Colón en 1492. También se incorporó a la explotación la Marina de Vita con capacidad para 50 atraques y la sucursal náutica Marlin Guardalavaca principal responsable de promover las actividades acuáticas en el polo de Guardalavaca, complemento fundamental de la actividad hotelera por poseer ofertas atractivas en intercambio directo con el ecosistema.

Todas las entidades y organismos que operan la actividad integran sus esfuerzos para alcanzar un desarrollo sostenible de la región, preservando el medio ambiente, mejorando la calidad de vida, generando divisas y empleos, así como impulsando el desarrollo de otros sectores, ofreciendo un producto turístico competitivo que le permita satisfacer a los clientes e insertarse a nivel internacional. Por lo que el turismo holguinero sigue forjando su historia en un destino que tiene como valor agregado la acogida de su gente y la belleza de diversos pueblos y ciudades.

1.5.2 Turismo sostenible en Marlin Guardalavaca

El desarrollo del turismo como actividad humana se asoció desde sus comienzos al "viaje de placer", lo cual hoy constituye una limitación debido a la variedad de modalidades turísticas existentes. Este como actividad socioeconómica y cultural es usualmente aceptado como " una práctica social de naturaleza espacial que es generadora de actividades económicas y que ha dejado de ser marginal para convertirse en estructural" (Chacón 2016, pp.14).

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2008, pp. 47), plantea que el turismo es la comprensión que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros. Numerosos investigadores contribuyeron a consolidar una base teórica auténtica para la comprensión del turismo como fenómeno social, cultural y de reservas económicas para las



naciones. Argumentando las características esenciales del desarrollo sostenible del sector (Bramwell, 2000; Hall, 2000; Kotler, 2004; Barrera, 2009; Pulido, 2011).

La (OMT, 2008, pp.28) define el desarrollo sostenible de la siguiente manera:

Aquel que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de manera que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

Una de las vías para un desarrollo sostenible del sector turístico es la integración de elementos propios del entorno cultural de los países de acuerdo a sus potencialidades naturales. Por ejemplo, la inclusión de actividades náuticas, el ocio cultural, el turismo de aventura, turismo rural y otros.

La OMT, 2014, (pp.27), plantea los principios de sostenibilidad del turismo, los cuales son afines a las características de la organización objeto de estudio. Éstos son:

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar los valores tradicionales de sus activos culturales vivos y arquitectónicos, así como contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.
- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable, obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas que contribuyan a la reducción de la pobreza.

El turismo sostenible se plantea no solo como una exigencia si no como una necesidad, por su impacto es una vía fiable para garantizar la progresión del turismo con altos patrones de calidad, sostenibilidad y adaptabilidad que permitan satisfacer a los clientes y partes interesadas, sin comprometer las características futuras

dentro de este. Por lo que se hace necesario un empleo de técnicas que permitan incluir estos aspectos dentro de la gestión empresarial y por ende dentro del mecanismo directivo como órgano rector.

El archipiélago cubano, privilegiado con una posición estratégica en el Caribe, sustenta el desarrollo del turismo con valores agregados como la náutica. Uno de los organismos encargados de administrar dicha actividad es la Empresa de Marinas y Náuticas Marlin S.A, a la cual pertenece la Sucursal Marlin Guardalavaca, situada en la costa norte, a 53 Km de la capital de la provincia, en la playa Guardalavaca, municipio Banes, Holguín, esta potencia según las características naturales de la región el disfrute de embarcaciones turísticas, y el desarrollo de actividades como son deportes náuticos, buceo contemplativo, pesca, paseo en catamarán, vida a bordo, servicios a embarcaciones, entre otras.

Las categorías de actividades motorizadas se desarrollan en la Base Náutica de Sama, Playa de Gibara, puerto de Antilla y además en la Escuela Internacional de Buceo Eagle Ray, las actividades subacuáticas. Opera también, en la playa Guardalavaca en donde se ubican los Complejos Atlántico y las Brisas, y en playa Gibara. Estas áreas de operaciones de actividades náuticas se denominan puntos náuticos (Las Brisas, Gibara y Atlántico), donde fundamentalmente se desarrollan las actividades náuticas no motorizadas incluidas o no por los hoteles.

La empresa cuenta con una estructura sólida con base a la designación de responsabilidades, posee un sistema de gestión basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar su eficacia y así aumentar la satisfacción de sus clientes y otras partes interesadas. Los mecanismos de control se centran en el control interno y parte desde la dirección. Existe una estrategia ambiental que se sustentan en principios y políticas ambientales. Pero existe una insuficiente cultura sobre el control de gestión y a lo referente a la sostenibilidad, por lo que toma vital importancia la valoración económica que constituye la base de la validación de resultados y del sistema de control.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN CON ENFOQUE SOSTENIBLE

Para dar solución al problema planteado en esta tesis y sobre la base de los análisis conceptuales y las carencias identificadas en el capítulo anterior, se propone en el presente capítulo un procedimiento que permita gestionar de forma integrada las herramientas del control de gestión con un enfoque sostenible. Y dicha integración sea punto clave para el logro de un superior desempeño empresarial asegurando todo lo que ello implica, mediante el despliegue con cohesión y en armonía de las herramientas y todos los factores decisores que en ellas intervienen.

En la propuesta como novedad se incorporan los enfoques sostenibles aspecto que permite consolidar las metas y objetivos sin violar y potenciando los parámetros de la triada social-económico-ambiental, por lo que se evidencia en el procedimiento la evaluación de indicadores donde despuntan estas características intrínsecas, para así lograr la integración de estos enfoques dentro de los mecanismos de gestión.

Teniendo en cuenta los elementos tratados, el autor diseña una propuesta del procedimiento que consta de en tres fases divididas en 10 pasos y sus respectivas tareas como se muestra en la figura 2.1. Tiene como objetivo gestionar, de manera integrada, el control para la mejora del desempeño y sostenibilidad de las organizaciones.



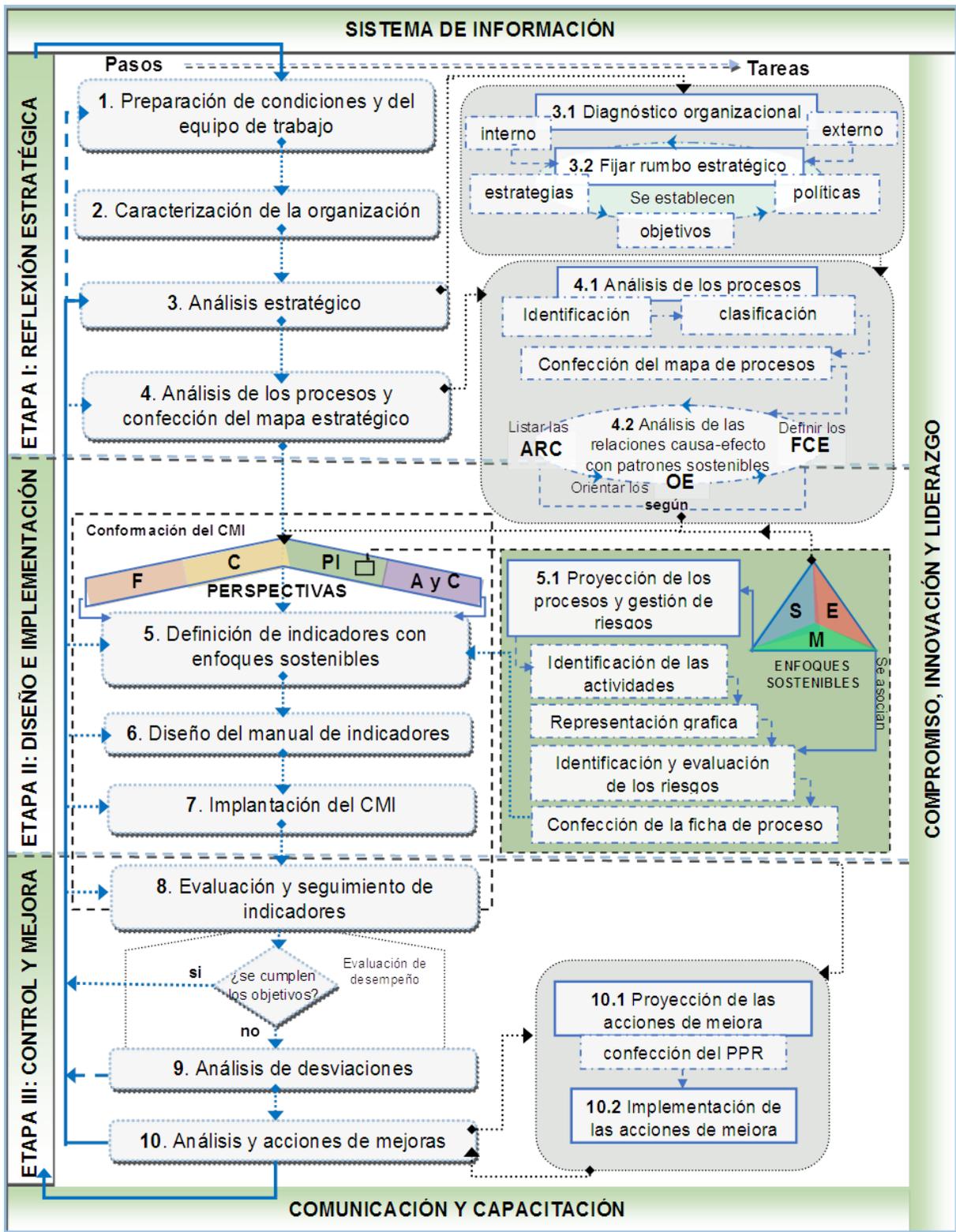


Figura 2.1 Procedimiento para el control integrado de gestión con enfoque sostenible.



Para poder aplicar satisfactoriamente el procedimiento propuesto se debe verificar, el cumplimiento de las premisas siguientes adaptadas de Rivero Villar, Aguilera Zas, Rojas Roque, Montes de Oca Martínez, Alfonso Robaina (2018):

- Compromiso con el cambio
- La formación del personal implicado
- El proceso de dirección estratégica
- El clima organizacional y trabajo en equipo
- Reconocimiento de la necesidad de una Gestión por Procesos
- Conciencia sobre la percepción de riesgos

Paso 2. Caracterización de la organización

El análisis de los elementos básicos de la organización, constituye el punto de partida para valorar el CG. En este punto se examinan las particularidades de la organización resaltando las características esenciales, por las cuales se adecua el procedimiento para adaptarse a las exigencias de la organización. Entre los elementos a considerar para la caracterización se encuentran: nombre, pertenencia ramal, ubicación, subordinación, objeto social, misión, visión, estructura organizativa, posición estratégica, sistema productivo, cartera de productos y/o servicios, los clientes de la organización, indicadores económicos, sistemas de información y comunicación vigentes, composición de la plantilla, cultura de los directivos y su nivel de competencias, clima organizacional, etc.

Paso 3. Análisis estratégico

El análisis estratégico es una etapa fundamental para lograr la coherencia en las decisiones y acciones a todos los niveles de la organización, por lo que se concuerda con Vilariño Corella (2013) en que siempre es bueno comprender, desde el mismo inicio, todo aquello que contribuye a la formación de la estrategia y más aún, de todo aquello que conduce al proceso de diseño desde una óptica selectiva con justificadas razones.

La ejecución de esta tarea tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica de la organización. Dentro del análisis se realizará el diagnóstico



organizacional para determinar las condiciones estratégicas y en base a estas definir el rumbo estratégico.

Tarea 3.1. Diagnóstico organizacional

Para el diagnóstico se sugiere el análisis DAFO fundamentado en las características del macro entorno, del micro entorno y los aspectos internos de la organización para determinar las variables de influencia (factores externos: oportunidades y amenazas y las condiciones internas: fortalezas y debilidades.) Todo apoyado de la Matriz de evaluación de los impactos internos y externos. Basado en la información recopilada de listas de chequeo, entrevistas, encuestas u otras herramientas de recopilación de datos.

Tarea 3.2. Fijar rumbo estratégico

En base a lo analizado en la anterior tarea se decide por consenso la dirección hacia donde deben dirigirse los esfuerzos para alcanzar el estado deseado, y los patrones de identidad y competencia imprescindibles para el éxito. Se fija el rumbo estratégico como guía para el diseño del procedimiento. En donde se implantan políticas, se establecen las estrategias, y finalmente se fijan objetivos estratégicos todo en correspondencia con la misión y visión de la institución para lo cual se tiene presente aspectos como el liderazgo, innovación y creatividad.

Paso 4. Análisis de los procesos y diseño del mapa estratégico

Este paso tiene como objetivo determinar la vinculación de los procesos con las áreas de resultados claves y los factores claves del éxito para lograr la ejecución y cumplimiento satisfactorio de los objetivos fijados. Y de acuerdo al papel de los procesos dentro de la organización determinar la estructura del medio para instaurar los objetivos.

Para lo cual se realiza la siguiente tarea:

Tarea 4.1. Análisis de los procesos

→ Identificación de los procesos

Se identifican los procesos que se llevan a cabo en la organización, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.

- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados.
- Los procesos deben poseer un rol funcional palpable,
- compuesto por entradas pasos de transformaciones (o subprocesos) sólidos y salidas que se conecten con otros procesos o a un fin específico.

→ Clasificación de los procesos.

Se tendrá en cuenta la clasificación de acuerdo con su finalidad, dada por (Zaratiegui, 1999):

- Procesos estratégicos
- Procesos claves u operativos
- Procesos de apoyo

Se deberá prestar atención a que las interrelaciones reflejadas entre los procesos faciliten su interpretación y adecuado entendimiento de manera que sea una representación fiel de los resultados que ofrece esa organización.

→ Confección del mapa de procesos.

Se confeccionará el mapa de procesos teniendo en cuenta la secuencia e interacción de los procesos, así como con las relaciones con clientes externos, proveedores y grupos de interés. Con el objetivo de mostrar a la entidad como un todo integrado.

Estas tres últimas tareas se realizarán con apoyo en la revisión documental y en consenso con los especialistas y el equipo directivo de la organización.

Tarea 4.2 Análisis de las relaciones causa-efecto con patrones sostenibles

Esta tarea es sumamente importante porque permite solidificar las bases para el entendimiento de la funcionabilidad de las relaciones estratégica que permiten el punto de arranque para la siguiente etapa y confección del CMI.

→ Listar las áreas resultados claves (ARC)

Estas según Vilariño Corella (2013) no son más que aquellas áreas que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. La definición de las áreas de resultados clave resulta vital para la consecución de las estrategias y el cumplimiento de la visión (Comas Rodríguez, 2013). Se procede a listar estas

áreas de acuerdo a su repercusión dentro de la entidad y dado el peso de estas para la materialización de objetivos.

→ Definir los factores clave del éxito (FCE)

Los Factores Críticos del Éxito (FCE) son variables o condiciones esenciales para el éxito de una organización (Vilar, 2014). Se concuerda con Vilariño Corella (2013) en que “incluye aquellos elementos que dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles”. Y son los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Los factores críticos de éxito (FCE) servirán de base para el diseño de los indicadores del CMI. La identificación se realiza por cada ARC y en correspondencia con los objetivos estratégicos definidos. Los FCE deben diferenciarse por su especificidad e impacto con relación al sector de actividad de la organización (Comas Rodríguez, 2013).

→ *Orientación de los objetivos*

Esta subtarea se centra en ubicar ARC, FCE y procesos de acuerdo a la relación que puedan poseer con los objetivos, así como la distribución por perspectiva. Por lo que a continuación se propone el diseño de una matriz múltiple que permite identificar las relaciones entre los objetivos estratégico, las ARC los FCE y procesos según las perspectivas del CMI y la tendencia de estos factores por niveles de gestión, lo que contribuye a reforzar la proyección de indicadores, y sirve como base para la identificación de las relaciones causa–efecto entre los elementos antes mencionado. También es importante establecer el orden de relaciones entre perspectivas.

Tabla 2.1 Matriz múltiple de relación entre perspectivas, objetivos, ARC, FCE y procesos.

Perspectivas		ARC	Procesos	OE	Niveles de gestión		
					Estratégicos	Tácticos	Operativo
					FCE	FCE	FCE
F	ARC	P _a	OE ₁	FCE _{E1}	FCE _{T1}	FCE _{O1}	
	
C	

	
	PI
	AYC
		ARC	P_x	OE_n	FCE_{En}	FCE_{Tn}	FCE_{On}

Finalmente, identificados los OE y FCE por perspectivas se procede a establecer las relaciones causa-efecto y por lo cual se confecciona una matriz con la siguiente estructura:

Tabla 2.2 Matriz causa-efecto entre los FCE.

FCE		EFECTOS											
		1	2	3	4	n			
Perspectivas	F	FCE ₁											
	...												
	C	...											
	...												
	PI	...											
	...												
	AYC	...											
	...												
	FCE _n												
			CAUSAS	1	2	3	4	n	

Fuente: adaptada de Comas Rodríguez (2013)

Para luego confeccionar el mapa estratégico, entiéndase por este a la descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia. Estos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia. En este sentido este paso consiste en establecer las relaciones entre las acciones a realizar en las diferentes perspectivas.

2.2 ETAPA II. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Objetivo: lograr una compenetración de los enfoques sostenibles con la estructura del CMI mediante el diseño y la implantación de indicadores apoyados en un soporte informático, así como proyectar los procesos y gestionar los riesgos existentes en estos.



Lo primero para empezar el desarrollo de esta etapa es definir las perspectivas que compondrán los CMI, estas pueden ser definidas según el interés de la investigación, las características de la organización a aplicar, o por grupos de interés etc. En esta investigación se utilizar las cuatro perspectivas clásicas (Financiera, del Cliente, Procesos Interno, Aprendizaje y Crecimiento), pues se considera que estas son capaces de generalizar la evaluación de la entidad objeto de estudio.

Paso 5. Definición y selección de indicadores con enfoques sostenibles

Para definir los indicadores es necesario en el procedimiento analizar los vínculos y punto en comunes con los enfoques sostenibles (aclarar que la incorporación de estos enfoques parte desde las mismas características intrínsecas en los componentes tratados como medio de incorporación dígame por estos, indicadores, proceso etc.), de manera que se garantice la proyección y correlación de los siguientes pasos con estos enfoques.

Se definen los indicadores teniendo presente que de la precisión y fortaleza de los indicadores depende los resultados y análisis general del procedimiento, por lo que el procedimiento es tan fuerte como lo sean los indicadores que lo compongan, de ahí que se concuerde con Palacios S (2006) en que debido a que los indicadores de gestión son una herramienta de monitoreo y control para la toma de decisiones, éstos deben ser diseñados a partir de variables lo suficientemente representativas y relevantes que tengan la propiedad de describir con la mayor precisión el comportamiento de la empresa en un área determinada.

La construcción de indicadores constituye un factor relevante en el desarrollo de una cultura orientada a los resultados de la organización, desde tres ángulos: **eficiencia**, relacionados con el uso de los recursos (materiales, humanos y financieros); **eficacia**, que refleja el impacto en los clientes; y **efectividad**, vinculado al logro de los objetivos previstos (Pérez Campaña, 2005).

La selección de estos se realizó de acuerdo a los siguientes criterios (Rojas Vázquez, 2009):



- Relevancia: un indicador debe estar relacionado con los objetivos fundamentales de cada nivel de la organización y entregar señales oportunas respecto a cumplimientos e incumplimientos.
- Grado de Comprensibilidad: tiene que ser simple, lo que se pretende medir debe ser interpretado con facilidad.
- Mensurabilidad: tiene que poder medirse cuantificarse en la práctica.
- Gestionabilidad: debe tener claros responsables dentro de la organización y algún grado de incidencia sobre lo que se mide.

Se comparte el criterio de Nogueira Rivera (2002) de que los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Según Chavarría Vidal (2010) la mezcla balanceada de indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y al mismo tiempo el camino para lograrlo.

Tarea 5.1 Proyección de los procesos y gestión de riesgos.

Esta tarea está encaminada a establecer los elementos que forman los procesos y a gestionar los riesgos, por lo que es necesario partir de la designación de un responsable o propietario de proceso. Es preciso a medida que se desarrolla esta tarea la vinculación con patrones sostenibles. El investigador se apoya para desarrollar esta tarea en el Procedimiento específico para la definición de los procesos de Comas Rodríguez (2013), adaptado de Nogueira Rivera (2002) y se definen los siguientes aspectos de acuerdo al interés de esta investigación:

- Identificación de las actividades de los procesos: se centra en la dinámica del proceso; al identificar los movimientos que contribuyen a la transformación de que se encarga el proceso. Destacan elementos como las entradas las salidas los factores desarrolladores (razón de ser del proceso) así como la utilización de recursos y los proveedores.

- Representación gráfica: el objetivo es facilitar la comprensión del proceso y esta llegue a todos los trabajadores, existen varias técnicas para la representación como Diagramas IDEFo y el As Is (Tal como es) entre otras se tienen en cuenta para la representación los procedimientos y clientes del proceso.
- Identificación y evaluación de los riesgos: según la resolución 60 del 2011 en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de los riesgos por procesos es el paso inicial para la evaluación de posibles vulnerabilidades (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, Comas Rodríguez, 2018), este modo de segmentación permite una mejor y más objetiva fase de identificación de riesgos y por ende una gestión más eficiente de estos. Luego se clasifica el listado de riesgos detectados para lo cual se utilizará las clasificaciones propuestas por Vega de la Cruz (2017).Y posteriormente se determina la evaluación de estos, por lo que es necesario definir dos variables fundamentales las cuales son: la probabilidad de manifestación y el impacto de sus consecuencias. Para establecer estas se dispone de técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten desarrollar la evaluación de los riesgos a la que se expone la entidad. Se utilizarán los siguientes métodos:

Métodos cualitativos de análisis de riesgos:

Escala de probabilidad:

- Muy baja: evento muy improbable
- Baja: Evento Improbable
- Moderada: Evento posible
- Alta: Evento probable
- Muy alta: Evento prácticamente seguro.

Método del Criterio de Gravedad (Impacto):

Los riesgos se agrupan con arreglo a los criterios siguientes:

- Riesgo insignificante: impacto mínimo
- Riesgo leve: si el impacto es insignificante
- Riesgo moderado: si ocasiona pérdidas considerables



- Riesgo grave: si el impacto causa pérdidas importantes
- Riesgo catastrófico: si el impacto pone en peligro la supervivencia de la entidad.

Esta evaluación permite identificar la manera en que repercuten los riesgos dentro de la organización y como se refleja en los resultados.

- Confección de la ficha de proceso: se encarga de reflejar todos los elementos que conforman el proceso, y constituye el punto de integración de todos los análisis referentes al él, portadora de la información específica del proceso en su estructura como resultados, interacciones, riesgos, procedimientos, objetivos e indicadores etc.

Paso 6. Diseño del manual de indicadores

En esta tarea se formalizarán los aspectos fundamentales de los indicadores como objetivo, clasificación, fórmula de cálculo, periodicidad, impacto etc. También se establecen las relaciones de estos con los procesos la repercusión que tienen en relación con los enfoques sostenibles, por lo que se elaboró la ficha del indicador (que en su conjunto formaran el manual de indicadores) con la siguiente estructura:

Tabla 2.3 Ficha de indicadores.

FICHA DE INDICADOR				
Indicador: nombre que identifica al indicador.				
Descripción		señala el para qué se establece el indicador y qué mide		
Objetivo		Es necesario definirlo de forma clara, su razón de ser, lo cual permitirá una mayor comprensión de los resultados obtenidos en su evaluación.		
Responsable		Identifica el responsable del proceso.		
Clasificación	Perspectiva	Perspectiva a la que pertenece	Impacto	Según el criterio al que pertenece (eficiencia o eficacia).
	Objetivo E	Objetivo estratégico de al que tributa	FCE	factor crítico de éxito con el que se identifica el indicador
Mide		Persona responsable de registrar los resultados del indicador, realizar la interpretación de los mismos y las propuestas de mejoramiento.		
Formula		Fórmula utilizada para el cálculo del indicador.	U/M	Magnitud referencia para la medición. Ejemplo: porcentaje.
Variables		Explicación de las variables	Meta	
			Es el valor que se espera alcance el indicador.	
nombre de las		Optional si la variable	Tendencia	
			Señala el patrón de comportamiento del indicador.	



variables a utilizar, puede ser una sola variable o dos dependiendo del indicador.	requiere explicación o definición.	Fuente de información	Señala la (s) fuente (s) de las cuales se obtiene la información para el cálculo del indicador.
		Periodicidad	El período de tiempo en que se está midiendo el indicador. Indique el período de tiempo en el cual va a medir.
		Línea base	Es el valor obtenido en el período inmediatamente anterior.
		Fuente de línea base	Indique la fuente de origen de la línea base (histórico registrado).

Fuente: Vega de la Cruz (2020).

Paso 7. Implantación del cuadro de mando integral

Luego de constituidos los indicadores y ubicados dentro del CMI, se procede a implantar el CMI para lo que se utilizara *Microsoft Excel* como herramienta informática, que permite monitorear el comportamiento de los indicadores y la toma de decisiones. Para la implantación las acciones se dirigen a sus despliegues en la entidad, teniendo en cuenta puntos de contactos, que son específicos en dependencia de la intencionalidad de la aplicación del procedimiento y de las características específicas de la entidad, estos puntos por lo general se reflejan en la repercusión que tengan el indicador y su finalidad, aspectos reflejados en la forma de cálculo, en el nivel de integración y en la globalidad de indicador. La implantación tiene que lograr que los miembros de la organización en general sean conscientes de su implicación dentro del desempeño del indicador o de los indicadores que constituyen la esencia del CMI. Por lo que queda formalizado CMI con la siguiente estructura:

Tabla 2.4 Estructura del CMI utilizado en el procedimiento

Indicador	Objetivo	FCE	Perspectivas				Enf S			impacto		Medición
			F	C	PI	A y C	E	S	M	Eficiencia	eficacia	



2.3. ETAPA III: CONTROL Y MEJORA

Objetivo: Esta última etapa se orienta a determinar el comportamiento de los indicadores, para poder analizar y proyectar en consecuencia las acciones de mejora en el procedimiento.

Paso 8. Evaluación y seguimiento de indicadores

Luego de implantar el CMI se debe monitorear el comportamiento real de los indicadores para determinar los niveles de suficiencia e insuficiencia que presenten, así como las limitaciones que interviene en el proceso de instauración y cumplimiento. Para lo cual se realiza la recopilación de datos a partir de los diferentes métodos de información declarados, y se introduce la información en el soporte informático. Para luego determinar el comportamiento general a través del indicador de Cumplimiento General de la Efectividad Empresarial el cual se obtiene de la suma producto del cumplimiento e importancia de los objetivos. Para la determinación de la importancia se aplicó el método de expertos “Voto ponderado” y para el cumplimiento de los objetivos se realiza por los cumplimientos de los indicadores de gestión de acuerdo con las metas establecidas. Se considerará aceptable un índice mayor del 85%, sin embargo, la meta general es lograr el 100% de efectividad.

Paso 9. Análisis de desviaciones

Este paso comprende, tanto el análisis de las desviaciones que se presentan entre el resultado real de los indicadores establecidos y el “patrón fijado”, como el análisis de sus causas para poder actuar sobre ellas. Es necesario el uso de herramientas de procesamiento y síntesis de información como gráficas de barra y de tendencia. El análisis de las desviaciones forma el mecanismo de retroalimentación, pues definen en dónde y cómo actuar en base a las deficiencias detectadas, por lo que este paso constituye un eslabón de enlace dentro del sistema de control permitiendo la transacción de lo ineficiente a lo eficiente.

Paso 10. Análisis y acciones de mejoras

Primeramente, se deben proponer variantes de solución (oportunidades de mejora) a los problemas detectados, para luego delimitar las acciones de mejora en base a



eliminación de las desviaciones utilizando herramientas o vías para el logro de la mejora, y finalmente analizar la factibilidad de su aplicación y su efectividad, así como su impacto.

Tarea 10.1 Proyección de las acciones de mejora

En este paso se proyectan las acciones de mejora, que le corresponden desarrollar a cada área de decisión. Lo que deriva del análisis de estas, y se pueden sintetizar mediante las de herramientas de gestión de proyectos como cronogramas, diagramas de Gantt etc.

En este paso se procede a confeccionar el Plan de prevención de riesgos cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. El cual posee la siguiente estructura:

Tabla 2.4. Estructura del diseño del plan de prevención de riesgos.

No	Área	procesos	riesgo	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	responsable	ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas

Tarea 10.2 Implementación de las acciones de mejora

Se debe precisar el programa de implantación de los proyectos de mejora, para los cuales se deben establecer los planes de acción o programas específicos, así como los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. Los distintos programas específicos de acción se constituyen en proyectos, los cuales se deben programar y desplegar en un horizonte temporal que comprende desde el corto hasta el largo plazo. Para cada uno de los programas de mejora implementados se debe establecer un sistema de control y seguimiento, con el objetivo de que los directivos puedan usar esta información y adoptar las acciones correctivas correspondientes y resolver las desviaciones encontradas.



CAPÍTULO III. APLICACION DEL PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN CON ENFOQUE SOSTENIBLE EN LA SUCURSAL NAUTICA MARLIN-GUARDALAVACA

En este último capítulo se efectuó la aplicación del procedimiento propuesto de forma parcial (Para el paso número 3 se tomará el análisis existente en la sucursal) debido a las características de la investigación y lo complejo que puede resultar ser la aplicación al detalle de este en tiempos de COVID-19, lo que no implica falta de calidad o inconsistencia. Como caso de estudio se aplicó en la sucursal náutica Marlin-Guardalavaca perteneciente al sector extrahotelero de la industria del turismo, cumpliendo así con la validación práctica.

3.1. ETAPA I. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Paso 1. Preparación de condiciones y del equipo de trabajo

Para la conformación del equipo de trabajo se obtuvo una propuesta inicial elaborada por el director general con los posibles miembros del equipo. El queda compuesto de la siguiente manera:

- Director general
- Subdirector Comercial
- Subdirector Turismo Náutico
- Subdirector de Operaciones
- Subdirector Contable Financiero
- Subdirector de Recursos Humanos
- Especialista de Control interno
- Capitán o patrón de embarcaciones

Este paso resulto decisivo para familiarizar al autor con la entidad y permitió establecer las normas básicas para el comportamiento de la ejecución del procedimiento. Las cuales se constituyen por la importancia y fines de la investigación, orientados específicamente a los objetivos de diagnóstico. Como acción de capacitación se impartió una consulta de debate respecto a los principales puntos que integran el procedimiento y se puntualizó en dependencia de la necesidad de conocimiento de cada integrante en base al rol dentro del



procedimiento, para así partir de una concepción clara hacia el futuro de la aplicación.

Para luego validar las premisas se aplicó la lista de chequeo adaptada de Comas Rodríguez (2013) representada en el Anexo 3.1, se apreció que todas las premisas poseen un cumplimiento que permite proseguir con la calidad que requiere la ejecución del procedimiento. Se recomienda introducir acciones de capacitación en las premisas evaluadas de aceptable y acciones correctivas en caso que fueran insuficiente o inaceptable.

Tabla 3.1. Cumplimiento de las premisas del procedimiento en la entidad.

No.	Premisa	Cumplimiento inicial
1	Compromiso con el cambio	Aceptable
2	La formación del personal implicado	Suficiente
3	El proceso de dirección estratégica	Suficiente
4	El clima organizacional y trabajo en equipo	Bien
5	Reconocimiento de la necesidad de una Gestión por Procesos	Suficiente
6	Conciencia sobre la percepción de riesgos	Aceptable

Paso 2. Caracterización de la organización

La Empresa de Marinas y Náuticas Marlin S.A surge a partir del grupo Empresarial de igual nombre constituido en el año 2005 refrendado en la Escritura Pública No. 1136, con un determinado Objeto Social inicial el cual en correspondencia con las circunstancias se ha venido actualizando hasta la más reciente Escritura Pública No. 153 del 2015 con la denominación de Empresa de Náutica y Marinas Marlin S.A con una estructura Organizacional, cuya Oficina Central dirige el cumplimiento del Objeto Social de sus sucursales territoriales, Se nombra Sucursal Náutica de Guardalavaca como la Empresa de Marinas y Náuticas, Marlin Sucursal Guardalavaca subordina a la Empresa Marinas y Náutica MARLIN S.A perteneciente a la Organización Superior de Dirección Empresarial CUBASOL, adscripta al Ministerio de Turismo de la República de Cuba, situada en la costa norte, a 53 Km de la capital de la provincia, en la playa Guardalavaca, municipio Banes, la cual es la encargada de brindar los servicios náuticos en este destino turístico del país.



El **Objeto Social** lo constituyen tres elementos básicos:

- Operar marinas y bases náuticas, así como prestar servicios especializados para naves y embarcaciones deportivas, de recreo y del tipo crucero.
- Prestar servicios de actividades turísticas náuticas y recreativas en general.
- Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios vinculados con la actividad náutica.

Para cumplir con su objeto social tiene definida como:

Misión: Somos una empresa del grupo Empresarial de Náutica y Marinas, Marlin, que oferta productos náuticos reconocidos y diferenciados de la competencia por la Seguridad, Relación Calidad – Precio y Diversidad, Acompañado de un personal altamente preparado y con vasta experiencia en materia de medios y equipos náuticos, que convertirán en momentos inolvidables su estancia junto a nosotros, preservando el medio ambiente y en defensa del mar.

Visión: Somos la empresa líder en el destino turístico Holguín, con una cartera de productos diversificada y con un servicio de exclusividad sostenible, mediante una fuerte relación y retroalimentación con los canales de distribución, en armonía con la naturaleza.

La estructura organizativa actual (Anexo 3.2), se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: comercial, contable financiera, turismo náutico, operaciones y seguridad interna. Estas a su vez a los diferentes medios de desarrollo de los servicios (embarcaciones y otros). Lo que permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

La sucursal cuenta actualmente con una plantilla aprobada de 85 trabajadores, la cual se encuentra cubierta al 88,2% existiendo 75 plazas ocupadas. La composición por categorías, por sexo y por edades aparece en el Anexo 3.3.

Paso 3. Análisis estratégico

Para este paso se tomó la información ya establecida en la organización, esta comprende la planeación estratégica en la que resume el diagnóstico de la sucursal en base a sus condiciones internas y externas, así como el rumbo estratégico que



se debe seguir. Como resultado de este análisis se obtienen los siguientes objetivos:

1. Maximizar los resultados en la Eficiencia Económica mediante el uso más racional de los recursos y lograr crecimientos sustentables que contribuyan al dinamismo de la economía.
2. Garantizar la formación y el desarrollo de la fuerza de trabajo y su adecuada utilización, aplicando lo establecido en la legislación vigente.
3. Elevar y consolidar los Sistemas de Seguridad y Protección.
4. Alcanzar resultados superiores en la organización y desarrollo del Sistema de Trabajo con los Cuadros y su Reserva.
5. Alcanzar niveles superiores al 80% en el Coeficiente de Disponibilidad Técnica, cumpliendo con el 100% del mantenimiento de los medios navales, equipamiento tecnológico, y procesos inversionistas; garantizando las medidas establecidas para el ahorro de los portadores energéticos y desarrollo de la ciencia y la técnica.
6. Elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad y de nuevas formas de gestión como factor esencial para la satisfacción de los turistas.
7. Consolidar la implantación del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación de lo regulado en la Resolución 60/2011 CGR, como herramientas de trabajo.

Paso 4. Análisis de los procesos y confección del mapa estratégico

Tarea 4.1. Análisis de los procesos

Parte de esta tarea se resumió en la siguiente tabla:

Tabla 3.2 Identificación y clasificación de los procesos.

 Análisis de los procesos		Clasificación		
		Estratégico	Clave	Apoyo
Gestión económica-financiera	G-E.F			x
Gestión de los Recursos Humanos	RR. HH			x
Control Interno	CI			x
Gestión de la dirección	G-D	x		



Gestión comercial y de la calidad	G-C.C	x		
Gestión de la logística y operaciones	G-L.O			x
Información y comunicación	I.C			x
Gestión Medio ambiental	MA			x
Actividades de playa	AP		x	
Paseos y excursiones	PE		x	
Servicios especializados	SE		x	

→ Confección del mapa de procesos.

Se confecciono el mapa de procesos con la información anterior (Anexo 3.4).Y teniendo en cuenta que el actual mapa de procesos de la empresa tiene definidos los procesos, sin embargo, obvia algunos de estos como el de Comercial y calidad, no tiene los procesos clave definidos, solo de manera global como Servicios clave, no se define la clasificación en procesos estratégicos, clave y de apoyo, dificultando así el objetivo de esto. Tienen un proceso de gestión de recursos que debe gestionar el personal y la logística, el diseño de los procesos no permite ver la relación con los clientes, ni la interrelación entre procesos, solo de manera global. Tiene como salidas productos y servicios al mismo nivel que la satisfacción del cliente, cuando la segunda depende la primera salida propuesta.

Tarea 4.2 Análisis de las relaciones causa-efecto con patrones sostenibles

→ *Listado de las áreas resultados claves (ARC)*

Sobre la base de los elementos tratados se identificaron las siguientes áreas de resultados claves:

- Gestión Económico – Financiera
- Gestión y desarrollo de los Recursos Humanos
- Seguridad, Protección y defensa
- Gestión y desarrollo de la Actividad de Cuadro
- Gestión de la Explotación Naval y los Servicios Técnicos
- Gestión de Comercialización, Producto y Calidad
- Control Interno



A partir de estas por interés de la investigación se crearon macros-áreas (M-ARC) que integren (en base a finalidad conjunta y puntos de concordancia) las áreas antes mencionadas, así como los procesos asociados a estas para facilitar la implementación del procedimiento. A continuación, se muestran estas macro-áreas y la vinculación con los procesos.

Tabla 3.2 Listados de M-ARC y vinculación con los procesos de la Marlin-Guardalavaca.

<i>Listado de las áreas resultados claves (ARC)</i>	
 M-ARC	Procesos vinculados
✓ Manejo de recursos	Gestión económica-financiera
	Gestión de los Recursos Humanos
	Gestión de la logística y operaciones
✓ Servicios	Actividades de playa
	Paseos y excursiones
	Servicios especializados
✓ Control y mejora	Control Interno
	Gestión de la dirección
	Gestión comercial y de la calidad
	Gestión Medio ambiental
	Información y comunicación

El objetivo principal del establecimiento de las tres Macro áreas es facilitar la integración de los procesos y del personal de la entidad, así se podrá disminuir un poco la documentación por áreas y centrar más la información. Se tuvo en cuenta que en el caso del Área de Manejo de recursos la dirección económica presenta una alta documentación relacionado con la estimulación de los recursos humanos y aseguramiento técnico material esta área tiene en su predominio la sostenibilidad financiera. Por otra parte, los servicios están conformados por los procesos clave de la entidad, todos estos tienen alto contacto con el cliente predominando la responsabilidad social en este caso. Por último, el control y mejora donde se desarrollan los procesos que influyen en la estrategia y en el control de su cumplimiento, se le da alta importancia al medioambiente por el impacto que tiene en este entorno, siendo esta perspectiva la predominante en esta área.



→ *Definición de los factores clave del éxito (FCE)*

Se procede a definir los FCE por cada una de las M-ARC y en correspondencia con los objetivos.

Tabla 3.3 Definición de los FCE por ARC y objetivos estratégicos de la Marlin-Guardalavaca.

 Definición de los factores clave del éxito (FCE)			
M-ARC	OE	FCE	
✓ Manejo de recursos	1	Incrementar la rentabilidad.	
		Incrementar ingresos.	
		Reducir costos y gastos.	
	2	Mejorar las competencias laborales.	
		Mejorar el proceso de compra, almacenaje y distribución.	
		Mantener y renovar la infraestructura constructiva y tecnológica.	
5	Lograr un eficiente desarrollo del sistema de mantenimiento.		
	6	Elevar la satisfacción de los clientes.	
		Elevar la responsabilidad social corporativa.	
✓ Servicios	6	Mejorar la calidad del servicio.	
		Incrementar la gestión de ventas.	
✓ Control y mejora	7	Preservación del ecosistema y de las condiciones naturales.	
		Minimizar riesgos.	
		Perfeccionar los sistemas de información y comunicación.	
	3	Monitoreo periódico del sistema de protección y seguridad.	
		4	Capacitación de los mandos directivos.

→ *Orientación de los objetivos*

Luego de listadas las ARC, definidos los FCE y precisadas las relaciones que poseen con los objetivos, se enmarcan estas relaciones en correspondencia a las perspectivas que pertenezcan. Así como la distribución de los FCE por niveles de gestión, lo que facilita la asignación de responsabilidades y en general su gestión lo cual se refleja en la tabla del Anexo 3.5.



Se estableció el orden de relaciones en ascenso desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento hasta llegar a la Financiera pasando por la de Proceso Interno y del Cliente, por tratarse de una empresa de servicios destinada a generar utilidades mediante las ofertas náuticas de ocio y esparcimiento. Y se confecciono la matriz de relaciones causa-efecto (Anexo 3.6) la cual se utilizó como guía para la confección del mapa estratégico de la sucursal representado en el Anexo 3.7.

3.2. ETAPA II. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Paso 5. Definición y selección de indicadores con enfoques sostenibles

Para desarrollar este paso se graficó un resumen desde el punto de vista de los enfoques sostenibles (desde sus tres dimensiones) con los puntos de contactos de la sucursal. El cual se muestra a continuación:



Figura 3.1. Aspectos asociados a las dimensiones sostenibles en la sucursal.

La transacción directa de los enfoques sostenibles es muy clara, y se fundamenta en las características del servicio, el cual vincula a los clientes y al entorno, interactuando en contacto directo. Factor que condiciona la demanda de servicio y permite consolidar económicamente a la sucursal. Por lo que se identificó las



relaciones directas entre los enfoques sostenibles en la sucursal, comportándose como se muestra en la figura 3.2.



Figura 3.2 Relaciones directa de los enfoques sostenibles en el funcionamiento de la sucursal Marlin-Guardalavaca.

Tras una consulta bibliográfica (Comas Rodríguez, 2013, Espino Valdés, 2014, Vega de la Cruz, 2020) se seleccionaron los indicadores que más responden a los intereses de la organización, teniendo en cuenta la manera en que tributan al cumplimiento de los FCE (Anexo 3.8).

Destaca que por parte de la perspectiva financiera en el indicador relacionado con reducir costos y gastos tiene un peso importante la reducción de estos en materia operacional y medioambiental. Mientras en la perspectiva del Cliente es decisivo para los intereses de la sucursal elevar el índice de satisfacción del cliente que tributa al aumento de la cuota de compra por cliente. Por otra parte, el Índice de acciones de la dirección con los grupos de interés contribuye elevar el respeto a las partes interesadas mediante el cumplimiento del compromiso de la sucursal con los trabajadores, clientes y habitantes de las localidades adyacentes, así como la influencia de estos grupos de intereses con los impactos medioambientales.

En la perspectiva de procesos internos el indicador rotación de inventarios contribuye a optimizar el proceso de compra almacenaje y distribución lo que aumenta la disponibilidad de productos en el servicio y para la venta a consumidores locales. Por otra parte, para lograr eficiencia en el desarrollo del sistema de mantenimiento se define el indicador % de cumplimiento del Plan de Mantenimiento el cual contribuye a evitar los vertimientos de residuos sólidos y líquidos por averías e imperfecciones y disminuir costos por adquisición de componentes de alto valor por sus características.

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento el índice de idoneidad garantiza una mejora en las competencias laborales en donde se potencia el código de conducta lo que incluye la capacitación en materia medioambiental, y por tanto se puede lograr disminuir los reembolsos y las compensaciones por insatisfacciones con el servicio brindado por causa humanas. El indicador nivel de conocimiento de la información y comunicación juega un papel importante referente a garantizar el aumento de ingresos por disponibilidad de servicio en cuanto a permisos y factores de coordinación de horarios, arribo y salidas también influye en la agilidad de la información y comunicación para el eficiente monitoreo de los ecosistemas marinos como preservación de la fauna marina. Y finalmente dentro de la Capacitación de los mandos directivos se trata con especial atención las condiciones de trabajo y protección social, así como la capacitación en materia económica y medioambiental dentro de los cargos con competencias elaboradas.

Tarea 5.1 Proyección de los procesos y gestión de los riesgos.

En esta tarea se desarrolló una sesión de *brainstorming* (Participando en resolver problemas en grupo) y se:

- Identificaron las actividades de los procesos clave (Por considerarse que estos poseen un alto impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en las necesidades de los clientes). Divididas en dos grandes grupos las operaciones externas que representan toda la gestión necesaria para que el cliente reciba el servicio y operaciones internas más específicas en lo referente al servicio y las condiciones para este (Anexo 3.9).

Para luego proceder a la:



- Representación gráfica general (Anexo 3.10): donde se evidencia la transacción de operaciones mediante la consecución de estas.
- Identificación y evaluación de los riesgos.

Para alcanzar un mayor nivel de detalle se analizaron las instrucciones pertinentes por las que se rige la sucursal. Las técnicas de identificación de eventos usadas fueron: observación directa, entrevistas y cuestionarios, revisión de manuales e inspecciones.

Con el uso de entrevistas con personal con vasta experiencia se estableció la clasificación y el valor de probabilidad e impacto de cada área como se muestra en el Anexo 3.11. En el marco organizacional predominan los riesgos operacionales (relacionados con el comportamiento del factor humano). Como resultado de este análisis se obtiene que en sentido general las medidas a tomar deban estar dirigidas a la mejora de las actitudes del personal y mayor compromiso hacia el trabajo, así como a fomentar la correcta gestión de recursos que permitan la eficiencia en actividades como el mantenimiento etc.

Después de determinar la probabilidad e impacto de cada riesgo se aplicó la técnica de la matriz de riesgos para asignar el nivel de prioridad de cada uno de ellos en los procesos claves. Se construyó la matriz de riesgo según la probabilidad e impacto como se muestra en Anexo 3.12. La matriz representa la abundancia de riesgos moderados (prioridad media), además, ilustra una cantidad considerable de riesgos elevados (prioridad alta) que refleja las deficiencias que tienen los procesos claves de la sucursal náutica Marlin-Guardalavaca en la gestión y prevención de los mismos.

Riesgos de Alta Prioridad:

RRG01. Ocurrencia de eventos meteorológicos desfavorables.

RRG02. Incumplimiento de la realización de acciones de control.

RRG03. No utilizar el autocontrol como vía para medir la efectividad del sistema de control interno.

RPE08.-RSEP20. Caída a un mismo o diferente nivel en cubierta de clientes.

RAP03.Asalto a mano armada.

RAP09.Mal estado del equipamiento y medios de seguridad.



RPE09. No cumplimiento de las indicaciones y medidas en el servicio de *snorkelling* (buceo a pulmón).

RSEB11. Impacto ambiental directo al provocar el blanqueo de corales.

RSEB16. Uso inadecuado de los medios de protección personal.

RSEP18. Exposición a temperatura ambiente extrema de los trabajadores.

Riesgos prioridad media:

RRG04. Incorrecto uso del material publicitario y de promoción del servicio.

RAP01.-RSE01. No informar los Activos Fijos sustituidos, cambiados o trasladados entre las áreas.

RAP04. Indisciplinas por parte del Mercado nacional.

RAP05. Falta de límites oficiales para el servicio.

RAP06. Descuido de las naves y medios mediante el servicio.

RAP07. Falta de coordinación en el horario de entregar y devolución.

RAP08. Poca instrucción de manipulación y empleo en las diferentes modalidades.

RAP09. Mal estado del equipamiento y medios de seguridad.

RAP11. Embarcaciones que hacen agua.

RAP12. Ruptura de los cables tensores de los catamaranes.

RAP13. Mantenimiento irregular y complejo por el tipo de material de las embarcaciones.

RAP14. Atropellamiento por vuelco de vehículos.

RAP15. Sobresfuerzo físico- mental (estrés, decaimiento).

RAP16. Pisadas sobre objetos punzantes o cortantes.

RPE02.- RSE03. Descontrol en la entrega y utilización del combustible.

RPE01.- RSE02. Falta de control de Stock destinados para la compensación y promoción.

RPE03.- RSE04. Poca perspectiva informacional por parte del representante de venta.

RPE06.- RSE07. Indisposición mediante el servicio de los clientes.

RPE07.- RSE08. Irregularidades en el mantenimiento por horas de navegación de las embarcaciones.

RPE10. Fallos técnicos de maquinaria.



RPE11.Sistema de comunicación interupto.

RPE12.Inestabilidad en el Horario de Salida y entrada de la embarcación.

RPE13.Revisión irregular del inventario físico de los medios.

RPE14.Asalto a mano armada.

RBA15.Colisión entre naves.

RBA16.Incorrecta manipulación.

RSE09.Poca sistematicidad en el cumplimiento de la evaluación del desempeño del proceso.

RSEB10. Omisión o variación de la información real por parte de los clientes a la hora del llenado de la planilla de exoneración de responsabilidad.

RSEB13.Medios de trabajo con disminución de sus propiedades protectoras.

RSEB14.Sobre carga psíquica (monotonía, repetitividad, preocupación latente)

RSEB15. Mantenimiento inadecuado de recipientes a presión (Compresor).

RSEB17. Ineficiente tendencia sobre el análisis del el tipo de cliente y sus características.

RSEP19. Accidentes de manipulación, desprendimiento de carnada y cortes con cuchillos.

RSEP21. Fallos técnicos de maquinaria.

RSEP22.Desgaste Infraestructural.

Riesgos prioridad baja:

RPE04.- RSE05. Informalidad en el cumplimiento de la reserva directa.

RPE05.- RSE06. Fallas de reserva por solicitudes online.

RESB12. Colisión con especies indeseadas o poco atractivas.

De forma general en la sucursal náutica Marlin-Guardalavaca los riesgos presentes en los procesos clave se comportan según se muestra en la figura 3.3 Se puede concluir que existe un predominio de riesgos de prioridad media al representar el 66.15% del total, sin embargo, el 26.15% de los riesgos analizados son de alta prioridad y solo un 7.69% son de baja reflejando la necesidad que presenta la organización de la aplicación de medidas para prevenir o disminuir el efecto de estos.





Figura 3.3. Clasificación de la prioridad de riesgos

- Finalmente se confecciona la ficha de procesos (Anexo 3.13) de los procesos claves teniendo en cuenta todos estos análisis realizados.

Paso 6. Diseño del manual de indicadores

Se diseñó el manual de indicadores con los principales aspectos para la gestión de los 22 indicadores seleccionados (Anexo 3.14). De los cuales el 64% (14) son de eficiencia y el 36% (8) son de eficacia.

Paso 7. Implantación del cuadro de mando integral

En este paso se estructuró el CMI con la información procedente del manual de indicadores quedando como se representa en el Anexo 3.15. Se desarrolló la informatización del CMI con el empleo de la hoja de cálculo de Microsoft Excel (Anexo 3.16) para facilitar el control de la información.

3.3. ETAPA III: CONTROL Y MEJORA

Ya definidos los indicadores e implantado el CMI se procede a desarrollar esta etapa en donde se determinan los patrones de comportamiento de los indicadores. Lo que permitirá según ese análisis, evaluar el estado de desempeño de la sucursal orientar y dirigir las acciones de mejora para lograr un estado superior de institucionalidad de la sucursal.

Paso 8 y 9 Evaluación y análisis de indicadores

Para determinar los niveles de suficiencia e insuficiencia de los indicadores se introdujo la información necesaria para su cálculo en el soporte informático, la cual

se recopiló mediante revisión documental y consulta con los especialistas. Los resultados obtenidos se describen a continuación separados por objetivos:

▪ **Objetivo 1**

El comportamiento de los factores económicos del periodo (hasta junio del 2021) se muestra en la siguiente tabla:

INDICADOR	PLAN (MT)	REAL (MT)	IP AÑO ANTERIOR (MT)	RELACION C/PLAN(MT) %	RELAC C/A.ANTERIOR(MT) %
INGRESOS	9.130,0	4.551,55	408,7	49,9	1113,6
COSTO+GASTO	5598,0	3.084,72	681,9	55,1	452,4
UTILIDAD	3532,00	1466,829	-273,2	41,5	-537,0
COSTO POR P	0,61	0,68	1,67	110,5	40,6

A partir de esta información se efectuó el cálculo de los indicadores de la perspectiva económica:

Se evidencia un cumplimiento de los indicadores económicos pues la rentabilidad económica está a un 93,56% de cumplimiento, los ingresos totales crecen en más de 200%, este impactante crecimiento se debe a que en el período anterior solo se prestó servicio en condiciones normales en tres meses del año, luego la COVID-19 provocó una inestabilidad en el resto del año. Por otra parte los gastos totales por ingreso evidencian una mejoría, por lo que se puede inferir que aunque se tiene que seguir mejorando la entidad demuestra cierta sostenibilidad económica.

▪ **Objetivo 2**

La sucursal cuenta con un personal con alto nivel de capacitación y profesionalidad, resultado de las exigencias del sistema de capacitación y desarrollo impuesto por la dirección de recursos humanos. Al contar con un 93,33 de participación del personal en las acciones de capacitación y desarrollo desarrolladas. El 100% de la plantilla ocupada presenta evaluaciones de idoneidad satisfactoria, todos con altos conocimientos de información y comunicación, lo que propicia que no se evidencie en el año fluctuación laboral, demostrando que la empresa presenta una alta responsabilidad social empresarial interna.

▪ **Objetivo 3**



El Índice de control de las Operaciones de seguridad presenta un cumplimiento del 98,57%, lo que evidencia un alto control de los recursos e infraestructura en la entidad.

- **Objetivo 4**

El trabajo con cuadros es potenciado y se refleja en los resultados, pues se cuenta con un 100% de cargos con competencias elaboradas

- **Objetivo 5**

Se cumple en gran medida el plan de mantenimiento (98,58%) esto evita las bajas de embarcaciones y las interrupciones en los servicios. Los inventarios rotan cuatro veces en el mes evidenciando una alta dinámica del servicio y altos niveles de consumo, aun en tiempos de pandemia, por otra parte, se realizan el 90% de las acciones de mantenimiento constructivo y tecnológico asociado a roturas imprevistas, se cuenta con un nivel de innovación para realizar estas acciones.

- **Objetivo 6**

Son meritorios los resultados desde la esfera social. La entidad presenta valores de 4.9 de percepción de la calidad de los servicios de la base náutica, servicio especializados y de la tripulación, de manera general existe un alto índice de satisfacción del cliente con un 96,83%, aunque existió un bajo índice de reclamaciones (0,17%) en correspondencia con la alta satisfacción. La dirección ha trabajado en función de la mejora de la satisfacción accionando un 100%, dejando, además, evidencias de las rendiciones de cuenta en los meses, las ventas se cumplen al 150%, producto a los cambios del cliente en el entorno pandémico, predominando el cliente nacional.

Las principales debilidades de este objetivo se encuentran en la responsabilidad ambiental pues el tratamiento a los residuales solo se realiza en un 90% y el con coeficiente de combustible no se cumple, sin embargo, no es tan perjudicial para la empresa, ya que el incumplimiento se debe a la baja disponibilidad del servicio de acuerdo a lo planificado según el consumo de este recurso.

- **Objetivo 7**

La columna vertebral de la entidad (sistema de control interno) ha presentado algunas insatisfacciones pues un 75,71% de los riesgos son de media y alta



prioridad, esto obliga a la entidad tomar efectivas decisiones y jerarquizar las acciones para darle solución en el corto, mediano y largo plazo. Por otra parte, se han cumplido las acciones de control en un 87,5%, indicador que, aunque favorable, hay que seguir mejorando. Por último, se evidencia grandes conocimientos de los canales de comunicación, por lo que la información fluye de manera fiable y oportuna.

De manera general se evidencia un alto cumplimiento de la efectividad de la empresa con un 90,35% de cumplimiento, siendo los objetivos más afectados el relacionado con los procesos internos y el del control interno, los indicadores se cumplen en su mayoría, sin embargo, existe deficiencias en materia ambiental y de control lo que provoca deficiencias en los servicios.

Paso 10 Análisis y acciones de mejoras

En este paso se establecieron las acciones de mejora mediante el Plan de prevención de riesgos, para darle solución a las principales deficiencias asociadas a las desviaciones negativas de los indicadores. Se profundizaron en las acciones de mejoras que se relacionaban con estas deficiencias en el Plan de Prevención de riesgos, específicamente las relacionadas con la esfera ambiental, índice de reclamaciones y actividades de control interno, además se evidencia una integración de las herramientas del control de gestión en la entidad turística en busca de la eficiencia empresarial. En el anexo 3.17 se presenta el plan de prevención de riesgos como control y mejora de las principales insuficiencias en los procesos, indicadores de gestión y riesgos.

Se les comunicó a los directivos de la entidad en el consejo de dirección ejecutado en el mes de septiembre, donde se iniciaron las principales actividades de implementación, por lo que la tarea 10.1 se encuentra en proceso de ejecución.

CONCLUSIONES

Después de realizado el trabajo se arribó a las siguientes conclusiones:

1. El estudio teórico realizado al control integrado de gestión permitió constatar que el alcance de la investigación se centra en demostrar la necesidad de su aplicación como parte de la sostenibilidad de las organizaciones lo cual constituye una carencia práctica, lo que apunta la necesidad de profundizar en su estudio.
2. El estudio diagnóstico realizado en la empresa Marlin Guardalavaca demostró que se adolece de un enfoque sostenible en el control de gestión, donde no se gestiona directamente este control, por lo que se muestran carencias importantes en la orientación al cliente y a partes interesadas.
3. El procedimiento propuesto sirve de herramienta de trabajo para gestionar de manera integrada y sostenible este control, pues los dota de conocimientos y herramientas para facilitar esta actividad, con enfoque de proceso y su mejora continua, proporcionando un mejor entendimiento de estos y de las relaciones existentes entre ellos y su mejoramiento.
4. La entidad Marlin Guardalavaca presenta una alta sostenibilidad, sin embargo, se debe trabajar en la mejora de las deficiencias encontradas en materia ambiental, control interno y evitar reclamaciones del cliente.



RECOMENDACIONES

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo se recomienda.

1. Continuar desarrollando estos estudios de forma sistemática, de manera que permita ver la evolución del estudio a lo largo del tiempo y los impactos en la mejora que de él se derivan, para su generalización.
2. Fomentar en otras sucursales del Grupo Empresarial de Marlin Guardalavaca en el país, la utilización de la herramienta presentada.
3. Divulgar el procedimiento aplicado a través de la participación en eventos dentro de la organización.
4. Desarrollar una herramienta informática que procese la información contenida en el Cuadro de Mando Integral.



BIBLIOGRAFÍA

- AECA. (2006). La contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español. (Documento n. 31). Madrid, España.
- Ahrens, T. y Mollona, M. (2007). Organizational control as cultural practice –a shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 305-331.
- Alba Caicedo y Gutiérrez Huertas, (2019) Control de gestión y sostenibilidad corporativa en Entidades Sin Ánimo de Lucro. Universidad cooperativa de Colombia programa contaduría pública Bogotá d. C
- Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV (2), 161 -172.
- Álvarez Suárez, A. (2011). Gestión por procesos. Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Amozarrain, M. (1999). La Gestión por Procesos. España: Mondragón Corporación Cooperativa
- Amat Salas, J. M. (1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. *Revista Novamáquina*. No.149 (marzo). España. pp.135-138
- Andersson, C. O. y Seiving, E. (2008). Hot or not: Scrutinizing the balanced scorecard from a management fad and fashion perspective. (Master's Thesis), School of Business, Economics and Law. Göteborg University, Germany.
- Aristizabal, A; Arango-Serna, M, y Restrepo-Baena, O. (2012). Sostenibilidad Corporativa Y Capacidades De Innovación: Una Aproximación Al Aprovechamiento De Los Recursos Naturales / Corporate Sustainability and Innovation Capabilities: an Approach To the Natural Resources Use. *Boletín de Ciencias de La Tierra*, (32), 5. Retrieved from <http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S0120.36302012000200001&lang=es&site=eds-live>
- Avila Gracia, T. Y. y Negrín Sosa, E. (2008). Aspectos de interés sobre los sistemas de gestión y control de la información para las organizaciones. Documento presentado en CD de Monografías del 2008, Universidad de Matanzas
- Balcázar, H., y Lagunas, P. (2013). Importancia del análisis de los procesos de una organización para el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2000 y para la



mejora de su desempeño. Recuperado a partir de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd29/analisis.pdf>

Barrera, E. (2009): Turismo rural: nueva ruralidad y empleo rural no agrícola. CINTERFOR/OIT (Trazos de la Formación, 32), Montevideo

Blanco Illescas, F. (1993). El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, México.

Blázquez, M. (2000/a/). Metodología de reportes ordenar. <http://www.eco.uncor>.

Bramwell, B. y Lane, B. (2000): Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability. Channel View Publications, Clevedon.

Chacón Guerra, Adriana. (2016): "Evaluación del potencial para el desarrollo del turismo rural y el agroturismo en fincas seleccionadas de la provincia de Holguín". Trabajo de Diploma en opción al Título académico de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín.

Chavarría Vidal 2010 diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Universidad de Chile facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de ingeniería industrial, Chile.

Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Espíritus. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.

Díez de Castro, J. y Redondo López, C. (1996). Administración de empresas. Ediciones Pirámide, España.

Espino Valdés, A. (2014). Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central «Marta Abreu» de las Villas. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Villa Clara, Cuba.

Fayol, H. (1961). Administración industrial y general. Herreros Hermanos, México.



Fernando Arteché (2002). Empresa y desarrollo sostenible. Introducción al Desarrollo Sostenible.

Freije, A. y Rodríguez, S. (1993). Control de gestión: optimización de las decisiones operativas. Editorial Ibero Europea de Ediciones, S.A., Madrid.

Gámez Magaña (2019). Aplicación de un cuadro de mando integral con enfoque multicriterio como instrumento del control interno caso de estudio: hospital Vladimir Ilich Lenin. Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial. Universidad de Holguín

García, L. (1975). El control de gestión (2ª Ed.). Ediciones INDEX, Madrid.

Hall, M. (2000): Tourism planning. Policies, processes and relationships. PrenticeHall, Essex.

Hernández Nariño, A, Nogueira Rivera, D., Medina León, A., y Marqués León, M. (2013). Insertion of business process management in health care organizations: methodological and practical conception. Revista de Administração, 48(4), 739-756. Recuperado a partir de <http://rausp.usp.br/>

Hernández Torres, M. y Acevedo Suárez, J. (2001). El diagnóstico como función del sistema de control de gestión. <http://www.5campus.com/leccion/diagnos1.htm>

Hernández Torres, M. (1998). "Procedimiento de diagnósticos para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica". (Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias), ISPJAE, La Habana, Cuba.

Hillson, D. (2005). Gestión del Riesgo: ¿importante o eficaz (o las dos cosas)? Retrieved from david@risk-doctor.com website: www.risk-doctor.com

Jordan, H. (1999). Técnicas avanzadas de Control de Gestión Material programa DEADE. La Habana. Cuba. La Mejora Continua. Revista eídos, (2), 1 -14.

Kaplan y Norton, D., (2000). The strategy-focused organization. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona



Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting y Organizational Change*, Vol. 8, No. 4, pág. 13-26.

Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (2004): *Marketing para turismo*. 3ª edición Prentice.

López Viñebla, A. (1998). *El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia*. Editora AECA, Madrid.

Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Editores BoixareuMarcombo, S.A., Barcelona.

Mallo, C y Merlo, J. (1998): *Control de gestión y control presupuestario*. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid. España

Medina León, A., et al. (2010): Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y mejora continua. *Revista Eidos*. No. 2

Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, Comas Rodríguez, (2018) Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Artículo publicado en *Ingeniare*. Revista chilena de ingeniería, vol. 27 N° 2, 2019, pp. 328-342.

Moreira Delgado, M. (2013). La gestión por procesos en las instituciones de información. *ACIMED*, 14(5). Recuperado a partir de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&lng=pt&nrm=iso&lng=pt&pid=S1024-94352006000500011

Negrín Sosa, E. (2003): *El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.

Nogueira Rivera, D. y Medina León, A. (2002). *Competitividad y Control de Gestión*. Apuntes para conferencia magistral, (septiembre). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, México.

Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada en



opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas. (Tesis en el repositorio de Ingeniería Industrial).

Nogueira Rivera, D. et al. (2001/g). Mejoras en la Gestión de inventarios. Revista Cuestión Logística, (marzo), No. 56. Argentina.

OMT, 2014. Entender el turismo: Glosario Básico, [en línea] Disponible en: <<http://bit.ly/1qkkga6>> [consultada el 11 de marzo de 2018].

Organización Mundial del Turismo (2008): Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos, OMT, Madrid.

Ortiz Pérez, A., (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Palacios S, (2006) Modelo para el diseño de un sistema de control de gestión académico- administrativa en una institución universitaria. Universidad del norte, Barranquilla.

Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.

Pulido, J. I. (2011): Criterios para una política turística sostenible en los parques naturales de Andalucía. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía, Sevilla

Ricardo Cabrera, H. (2009). Procedimiento para la mejora continua de los procesos de la Empresa de Productos Lácteos Escambray (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

Rivero Villar, Javier; Aguilera Zas, Hansel; Rojas Roque, Lindsay; Montes de Oca Martínez, Nivian; Alfonso Robaina, Daniel (2018). Procedimiento para el diseño de un sistema de control de gestión en una Organización de investigación, desarrollo e innovación. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 22, núm. 2, 2018



Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959312009>

Rojas Vázquez, (2009) Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Facultad de Ingeniería, Ciencias y Administración de la Universidad de La Frontera. Universidad de La Frontera, Chile.

Stoner, J. A. (1996). Administración (6ª Edición ed.): Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Vilariño Corella (2013). La estrategia empresarial, diseño e implementación, un reto para el sistema de dirección y de gestión empresarial cubano. Editorial universitaria ISBN.

Vassal, J. (1978). Controle de gestión et *styles de commandement*. *Revue Française de gestion*, Francia. pp.38-63.

Vega de la Cruz, L. O. (2017). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Tesis en opción al título de máster. Holguín. Cuba

Vilar, M. (2014). Procedimiento para el diseño del Sistema de Control de Gestión. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Ciencias. Habana. Cuba.

Villa González del Pino, E., (2006). Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Las Villas, Cienfuegos, Cuba.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 9(330), 81 -88.

Zerilli, A. (1994). Fundamentos de organización y dirección general. Ediciones Deusto S.A., Bilbao. España.



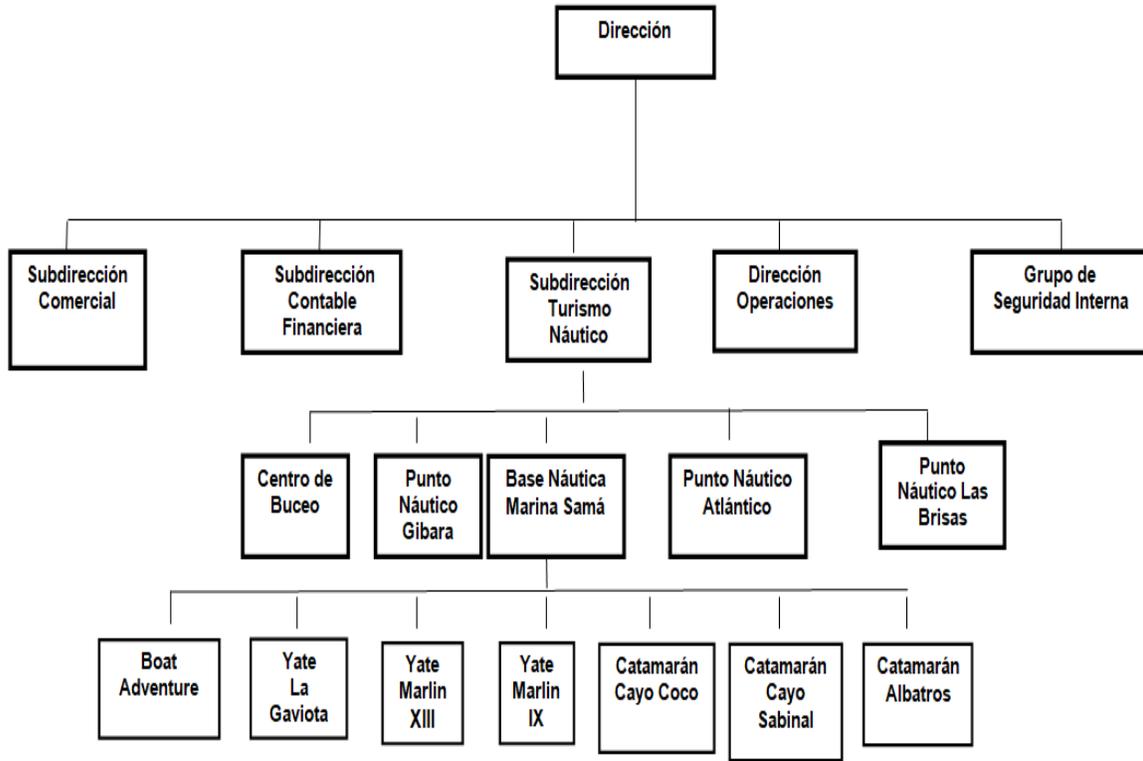
ANEXOS

Anexo 3.1. Lista de chequeo para la evaluación del cumplimiento de las premisas del procedimiento general

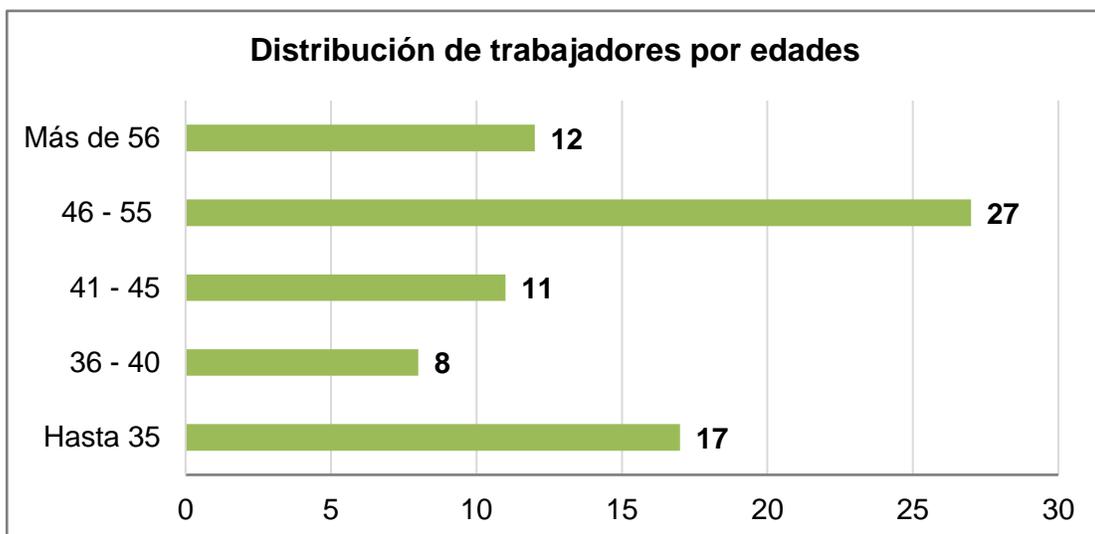
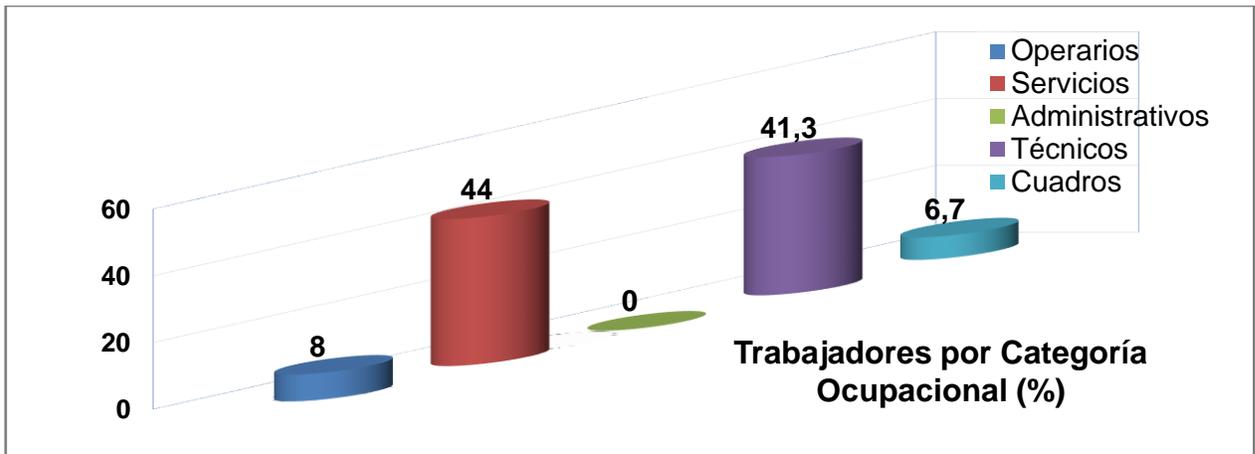
No.	Premisas				
	Bien	Suficiente	Aceptable	Insuficiente	Inaceptable
1	Compromiso con el cambio				
1.1	Es voluntad de la dirección la aplicación de los instrumentos diseñados y los resultados que generen.				
1.2	Los trabajadores conocen y aprueban los cambios a realizar.				
2	La formación del personal implicado.				
2.1	Las personas implicadas se encuentran capacitadas en dirección estratégica.				
2.2	Existe la preparación por los trabajadores para asumir el estilo de dirección.				
3	El proceso de dirección estratégica.				
3.1	La organización cuenta con una planificación estratégica desarrollada.				
3.2	La alta dirección toma sus decisiones a consideración de la estrategia diseñada.				
3.3	Es del conocimiento de los trabajadores la estrategia definida.				
4	El clima organizacional y trabajo en equipo.				
4.1	Existe un clima que propicia el trabajo en equipo.				
4.2	Los trabajadores sienten la necesidad de su preparación constante				
5	Reconocimiento de la necesidad de una Gestión por Procesos				
5.1	Se tiene definido los procesos y se tiene cierta documentación de estos para el trabajo de la calidad				
6	Conciencia sobre la persecución de riesgos				
6.1	Los miembros de la organización son conscientes de los riesgos que implican las actividades que desarrollan.				
6.2	Se perciben en los riesgos su condición temporal (formados-ocurridos, formándose-ocurriendo, o por formar o a ocurrir).				
6.3	Esta establecida una cultura de los riesgos que permita identificarlos y no confundirlos con deficiencias.				



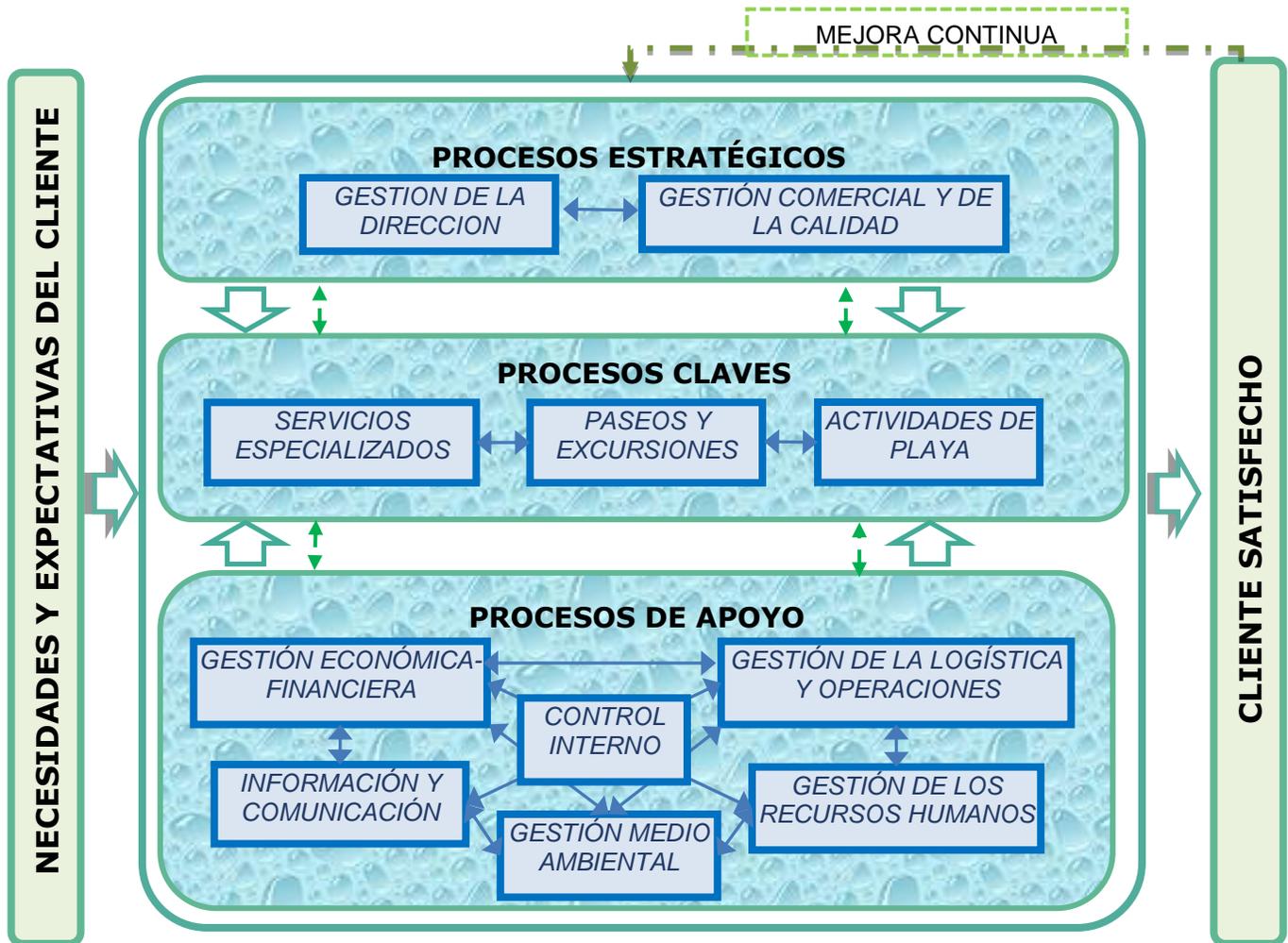
Anexo 3.2 Estructura organizativa de la Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca



Anexo 3.3 Caracterización de los recursos humanos de la sucursal Marlin Guardalavaca.



Anexo3.4 Mapa de procesos.



Anexo 3.5 Matriz múltiple de relación entre perspectivas, objetivos, ARC, FCE y procesos.

		M-ARC	Procesos	OE	Niveles de gestión		
					Estratégicos	Tácticos	Operativo
					FCE _E	FCE _T	FCE _O
Perspectivas	F	Manejo de recursos	Gestión económica-financiera	1	1. Incrementar la rentabilidad	2. Incrementar ingresos.	3. Reducir costos y gastos.
	C	Servicios	Actividades de playa	1;5;6	4. Elevar la responsabilidad social corporativa.		5. Elevar la satisfacción de los clientes.
			Paseos y excursiones				
		Control y mejora	Gestión comercial y de la calidad	6		6. Mejorar la calidad del servicio. 7. Incrementar la gestión de ventas.	
	PI	Manejo de recursos	Gestión de la logística y operaciones	5		8. Mejorar el proceso de compra, almacenaje y distribución. 9. Lograr un eficiente desarrollo del sistema de mantenimiento.	
				6	10. Preservación del ecosistema y de las condiciones naturales		
		Control y mejora	Gestión Medio ambiental	3		11. Monitoreo periódico del sistema de protección y seguridad.	
			Control interno	7		12. Minimizar riesgos	
	A y C	Manejo de recursos	Gestión de la logística y operaciones	5	13. Mantener y renovar la infraestructura constructiva y tecnológica		
			Gestión de los Recursos Humanos	2	14. Mejorar las competencias laborales.		
Control y mejora		Información y comunicación	2;7	15. Perfeccionar los sistemas de información y comunicación			
	Gestión de la dirección		4	16. Capacitación de los mandos directivos			

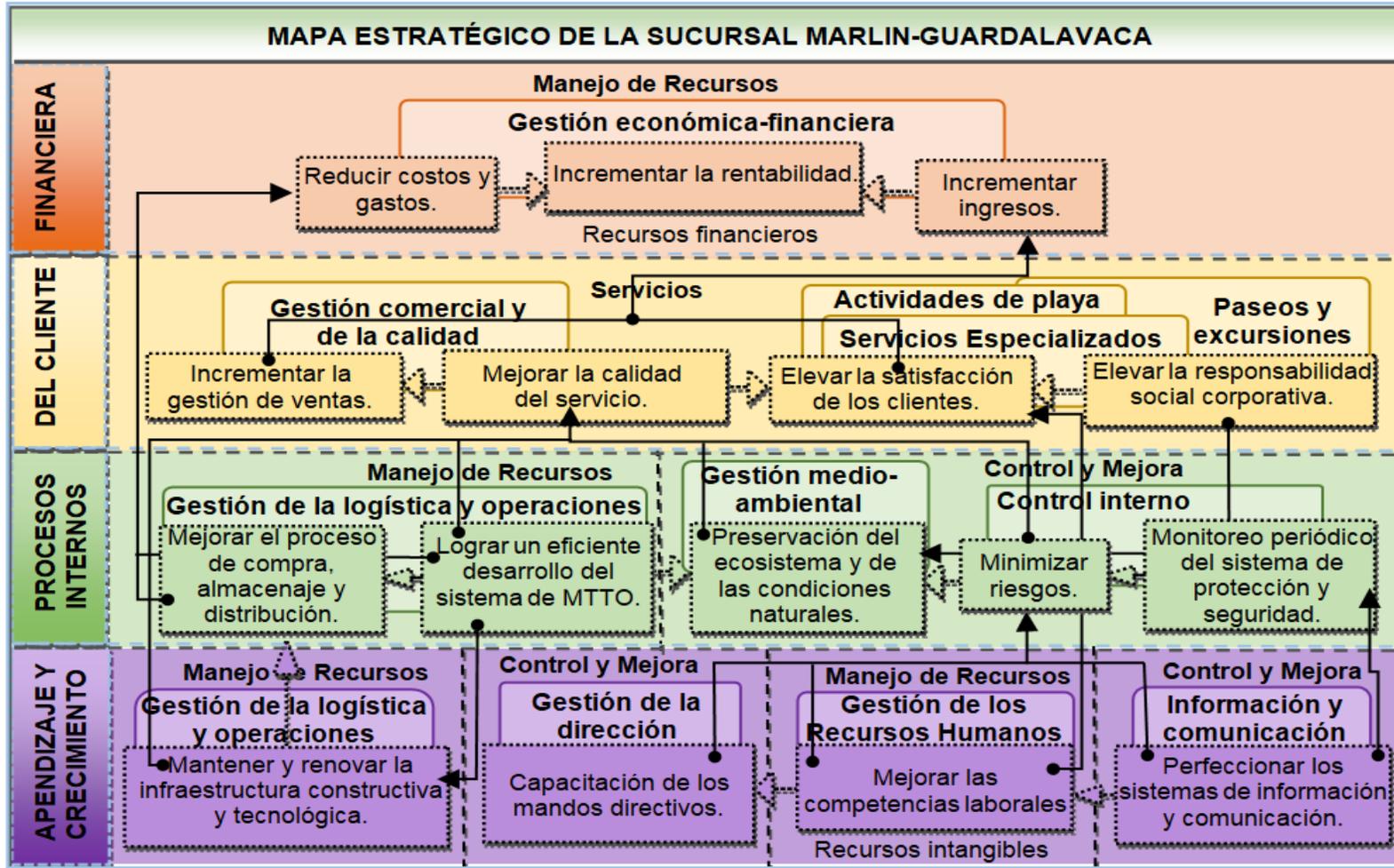


Anexo 3.6 Matriz causa-efecto entre los FCE

 FCE		EFECTOS																
		CAUSAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Perspectivas F ↑ C ↓ PI ↓ A ↓ y C	Incrementar la rentabilidad	1																
	Incrementar ingresos.	2	x															
	Reducir costos y gastos.	3	x															
	Elevar la responsabilidad social corporativa.	4					x					x						
	Elevar la satisfacción de los clientes.	5		x														
	Mejorar la calidad del servicio.	6					x		x									
	Incrementar la gestión de ventas.	7		x														
	Mejorar el proceso de compra, almacenaje y distribución.	8			x			x										
	Lograr un eficiente desarrollo del sistema de mantenimiento.	9			x								x					
	Preservación del ecosistema y de las condiciones naturales.	10																
	Monitoreo periódico del sistema de protección y seguridad.	11																
	Minimizar riesgos.	12																
	Mantener y renovar la infraestructura constructiva y tecnológica.	13																
	Mejorar las competencias laborales.	14																
	Perfeccionar los sistemas de información y comunicación.	15																
	Capacitación de los mandos directivos.	16																



Anexo 3.7 Mapa estratégico



Anexo 3.8 Selección de indicadores

 FCE	INDICADOR
ARC: Gestión Económico – Financiera	
1. Maximizar los resultados en la Eficiencia Económica mediante un uso más racional de los recursos y lograr crecimientos sustentables que contribuyan al dinamismo de la economía. (OE ₁)	
1. Incrementar la rentabilidad.	Razón de rentabilidad económica
2. Incrementar ingresos.	Índice de crecimiento de los ingresos totales
3. Reducir costos y gastos.	Índice de gastos totales por peso de ingreso
ARC: Gestión y desarrollo de los Recursos Humanos	
2. Garantizar la formación y el desarrollo de la fuerza de trabajo.	
→ Mejorar las competencias laborales.	Índice de idoneidad
	Nivel de participación capacitación y desarrollo
	Fluctuación laboral
ARC: Seguridad, Protección y defensa	
3. Elevar y consolidar los Sistemas de Seguridad y Protección.	
→ Monitoreo periódico del sistema de protección y seguridad	Índice de control de las Operaciones de seguridad
ARC: Gestión y desarrollo de la Actividad de Cuadro	
4. Alcanzar resultados superiores en la organización y desarrollo del Sistema de Trabajo con los Cuadros y su Reserva y su Primera Conferencia Nacional en los Objetivos 73 al 83 del Capítulo III.	
→ Capacitación de los mandos directivos.	índice de cargos con competencias
ARC: Gestión de la Explotación Naval y los Servicios Técnicos	
5. Alcanzar niveles superiores al 80% en el Coeficiente de Disponibilidad Técnica, cumpliendo con el 100% del mantenimiento de los medios navales, equipamiento tecnológico, y procesos inversionistas; garantizando las medidas establecidas para el ahorro de los portadores energéticos y desarrollo de la ciencia y la técnica.	
→ Lograr un eficiente desarrollo del sistema de mantenimiento.	% de cumplimiento del Plan de Mantenimiento
→ Mejorar el proceso de compra, almacenaje y distribución.	Rotación de los inventarios
→ Mantener y renovar la infraestructura constructiva y tecnológica.	Índice de acciones de mantenimiento constructiva y tecnológica
ARC: Gestión de Comercialización, Producto y Calidad	

6. Elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad y de nuevas formas de gestión como factor esencial para la satisfacción de los turistas.	
→ Mejorar la calidad del servicio.	índice de reclamaciones
	Índice de Percepción de la Calidad del Servicio
→ Preservación del ecosistema y de las condiciones naturales.	Coficiente del tratamiento de los residuales
	Coficiente de consumo de combustible
→ Elevar la responsabilidad social corporativa.	Evidencias sobre la rendición de cuentas
	Índice de acciones de la dirección con los grupos de interés
→ Incrementar la gestión de ventas.	Índice de crecimiento de ventas
→ Elevar la satisfacción de los clientes.	Índice de satisfacción del cliente
ARC: Control Interno	
7. Consolidar la implantación del Sistema de Control Interno, mediante la aplicación de lo regulado en la Resolución 60/2011 CGR, como herramientas de trabajo	
→ Minimizar riesgos.	Detección de riesgos relevantes
	% de cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgo
→ Perfeccionar los sistemas de información y comunicación.	Nivel de conocimiento de la información y comunicación

Anexo 3.9 Identificación de las actividades de los procesos clave.

Procesos de Servicios Especializados

		<i>Identificación de las actividades de los procesos</i>	
Proceso de servicios especializados			
Operaciones externas			
		Sub-procesos Buceo	Sub-procesos Pesca
Responsable	Sub-gerente de turismo náutico		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de nuevas oportunidades de negocios ▪ Negociación con distribuidores (TT.OO y Agencias de Viajes) ▪ Concertación de contratos de venta través de TT.OO y Agencias de Viajes 		
Venta Directa	<ul style="list-style-type: none"> – Acceso a previsión de reservas – Contacto con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes de reservas. • Análisis de las solicitudes • Confirmación de reservas a vendedores 	
	<ul style="list-style-type: none"> – Comprobación de disponibilidad de reservas 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de las necesidades del cliente: Presentación de la oferta y selección preliminar del tipo de oferta de preferencia. ▪ Evaluación y revisión de los requerimientos de aptitud del cliente para acceder al servicio. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Plan de recogida y transporte ▪ Solicitud de servicios de transporte a subcontratistas ▪ Recogida y transporte de clientes desde origen ▪ Recepción y embarque de clientes en puerto ▪ Despacho de embarcaciones por Capitanía ▪ Navegación hasta destinos 		
Operaciones internas			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de Iniciación al buceo en piscina ▪ Verificación de disponibilidad de reservas para inmersión mar abierto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmación de disponibilidad de reservas al cliente 		
Cursos de certificación internacional	<ul style="list-style-type: none"> – Facturación – Desarrollo del Curso (Teórico – Práctico) – Evaluación final – Entrega de la certificación provisional – Iniciación de tramitación de certificación oficial en Oficina ACUC-Habana – Entrega de certificación oficial por ACUC-Internacional 		
	Preparación para el servicio	<ul style="list-style-type: none"> – Preparación de los medios para la realización de la actividad. – Preparación para la Navegación (disposición técnica, organización de los servicios a bordo) – Preparación de la documentación – Preparación del área de trabajo – La acogida al cliente. 	

	– Entrega del equipamiento
	– Alistamiento del equipamiento
	– Realización del Briefing
	– Presentación de la tripulación.
	– Alistamiento de las artes de pesca
	– Navegación de regreso
	– Desembarque y despedida
	– Revisión e inspección por Capitanía
	– Transporte de clientes a origen
Cierre del servicio	– Limpieza y organización: del centro de buceo y Des-salinación de medios.
	De la embarcación, medios y artes de pesca.
	– Aseguración de medio ubicados externamente del centro en correspondencia con las medidas establecidas por el técnico de Protección Física de la Empresa.
	– Desactivación y aseguramiento de medios y artes de pesca en correspondencia con las medidas establecidas por el J' de Protección Física de la Empresa.
	– Reaprovisionamiento de combustibles / lubricantes y alimentos/ bebidas.
	– Almacenamiento de alimentos y bebidas en los medios náuticos.
	– Atraque en posición de salida.
	– Revisión y realización de tareas para garantizar la disponibilidad técnica para la próxima.
	– Preparación para la Navegación (disposición técnica, organización de los servicios a bordo)
	– Revisión del inventario físico de los medios.
	– Cierre y sellado de locales.

Proceso Paseos y Excursiones

		<i>Identificación de las actividades de los procesos</i>	
		Proceso Paseos y Excursiones	
		Operaciones externas	
Responsable		Sub-gerente de turismo náutico	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de nuevas oportunidades de negocios ▪ Negociación con distribuidores (TT.OO y Agencias de Viajes) ▪ Concertación de contratos de venta través de TT.OO y Agencias de Viajes ▪ Ventas a través de TT.OO y Agencias de Viajes 	
Vdire cta	– Acceso a previsión de reservas		• Recepción de solicitudes de reservas.
	– Contacto con clientes		• Análisis de las solicitudes
	– Comprobación de disponibilidad de		• Confirmación de reservas



	reservas	a vendedores
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de Plan de recogida y transporte ▪ Solicitud de servicios de transporte a subcontratistas ▪ Recogida y transporte de clientes desde origen ▪ Recepción y embarque de clientes en puerto ▪ Despacho de embarcaciones por Capitanía ▪ Navegación hasta destinos 	
Operaciones internas		
Preparación para el servicio	<ul style="list-style-type: none"> – Preparación de los medios para la realización de la actividad. – Preparación para la Navegación (disposición técnica, organización de los servicios a bordo) – Preparación de la documentación 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación del área de trabajo 	
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> – La acogida al cliente. – Presentación de la tripulación. – Salida y entrada de la embarcación en Horario – Desembarque y despedida – Revisión e inspección por Capitanía – Transporte de clientes a origen 	
	<ul style="list-style-type: none"> – Limpieza y organización de la embarcación para la próxima operación – Desactivación y aseguramiento de medios en correspondencia con las medidas establecidas por el J' de Protección Física de la Empresa. – Reaprovisionamiento de combustibles / lubricantes y alimentos/bebidas. – Almacenamiento de alimentos y bebidas en los medios náuticos. – Atraque en posición de salida. – Revisión y realización de tareas para garantizar la disponibilidad técnica para la próxima. 	
Cierre del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación para la Navegación (disposición técnica, organización de los servicios a bordo) – Revisión del inventario físico de los medios. – Cierre y sellado de locales. 	

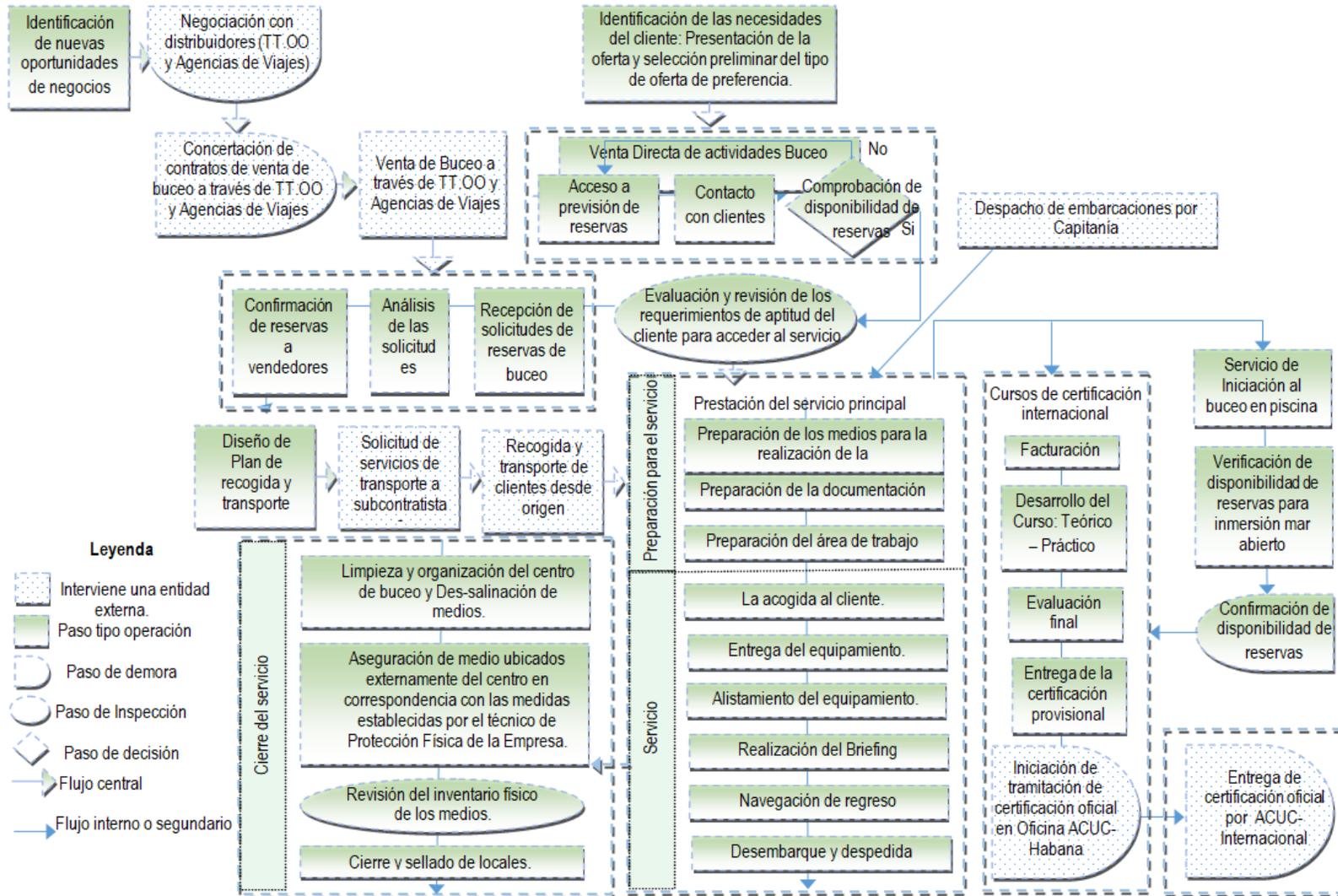
Proceso Actividades de playa

	<i>Identificación de las actividades de los procesos</i>
	Proceso Actividades de playa
	Operaciones externas
Responsable	Sub-gerente de turismo náutico
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de nuevas oportunidades de negocios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación con clientes (hoteles) ▪ Pre contratación de servicios de playa en hoteles “todo Incluido”

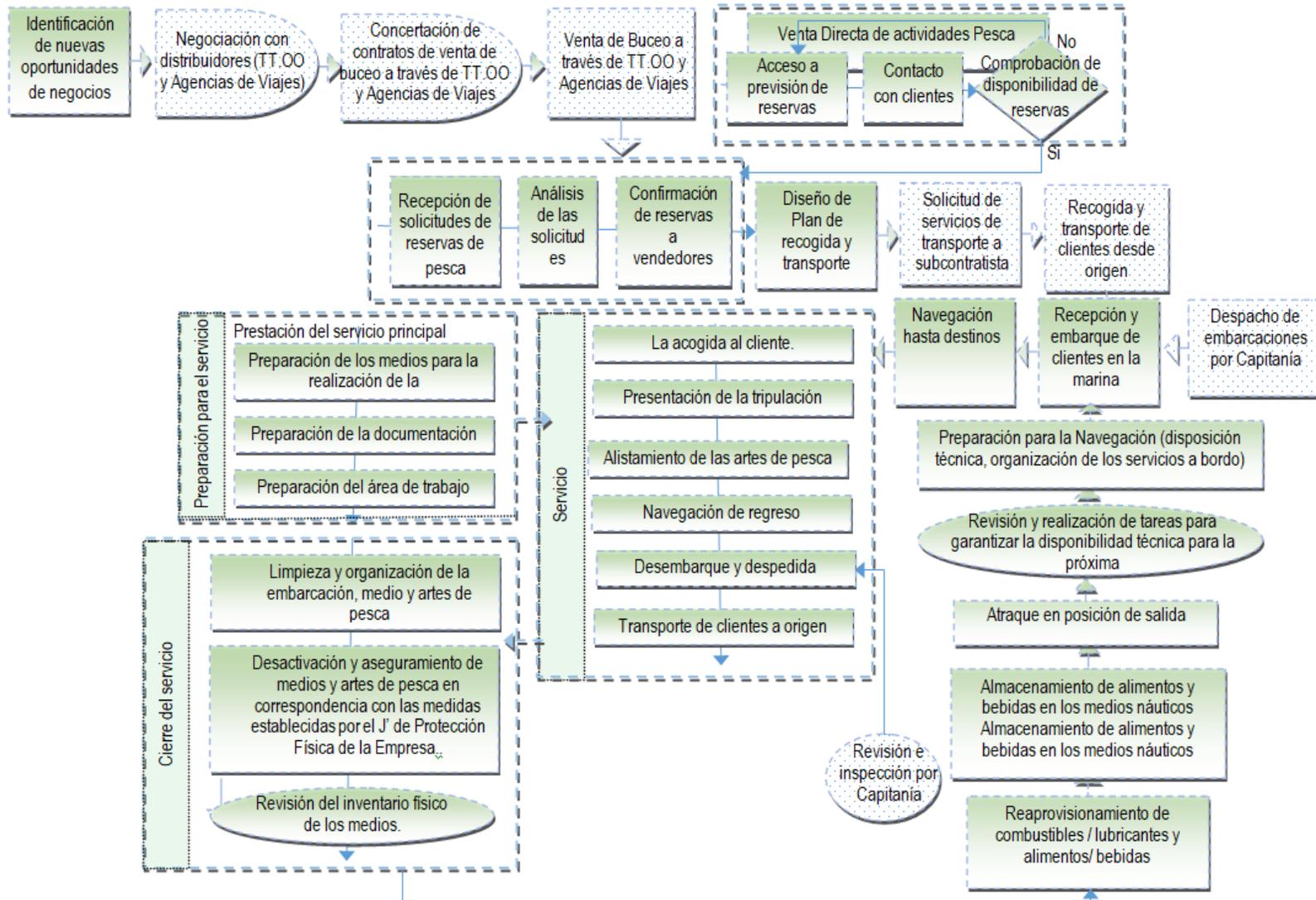
	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de necesidades de compra de medios náuticos a Proveedor mayorista (Comercial Marlin) <ul style="list-style-type: none"> Recepción de los medios náuticos comprados Disposición de los medios náuticos en punto náutico
	<ul style="list-style-type: none"> Concertación de contratos para la prestación de servicios de playa en hoteles "todo incluido" <ul style="list-style-type: none"> Solicitud de autorización a Capitanía Creación de facilidades en los puntos náuticos <ul style="list-style-type: none"> Aseguramiento material
Operaciones internas	
Preparación para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de los medios para la prestación de los servicios náuticos Preparación de la documentación Preparación del área de trabajo
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Despacho de embarcaciones por Capitanía Prestación de Rescate La acogida al cliente Atención a las necesidades de clientes Entrega de los equipos. (Catamarán Otros medios de vela. Medios de fuerza. Otros medios) Orientaciones al cliente (uso de los medios náuticos, disposiciones de seguridad) <ul style="list-style-type: none"> Traslado de medios al agua Control visual de las operaciones Recepción y disposición de medios al finalizar el servicio Despedida al Cliente.
Cierre del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Limpieza y organización del punto náutico y medios náuticos Aseguración de medio ubicados externamente del centro en correspondencia con las medidas establecidas por el técnico de Protección Física de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> Revisión del inventario físico de los medios. Cierre y sellado de locales.

Anexo 3.10. Representación grafica de los procesos clave.

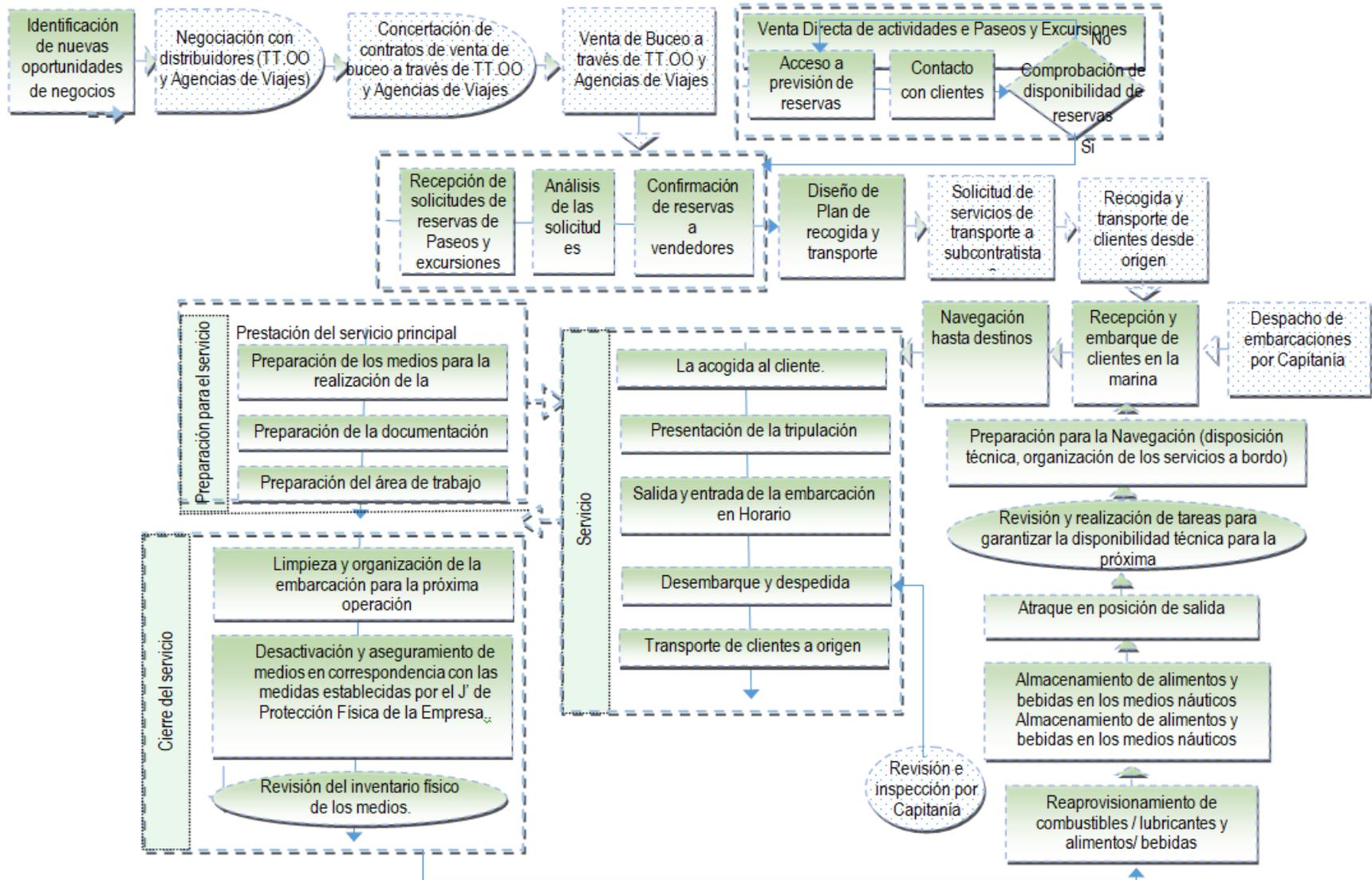
Proceso servicios especializado Buceo



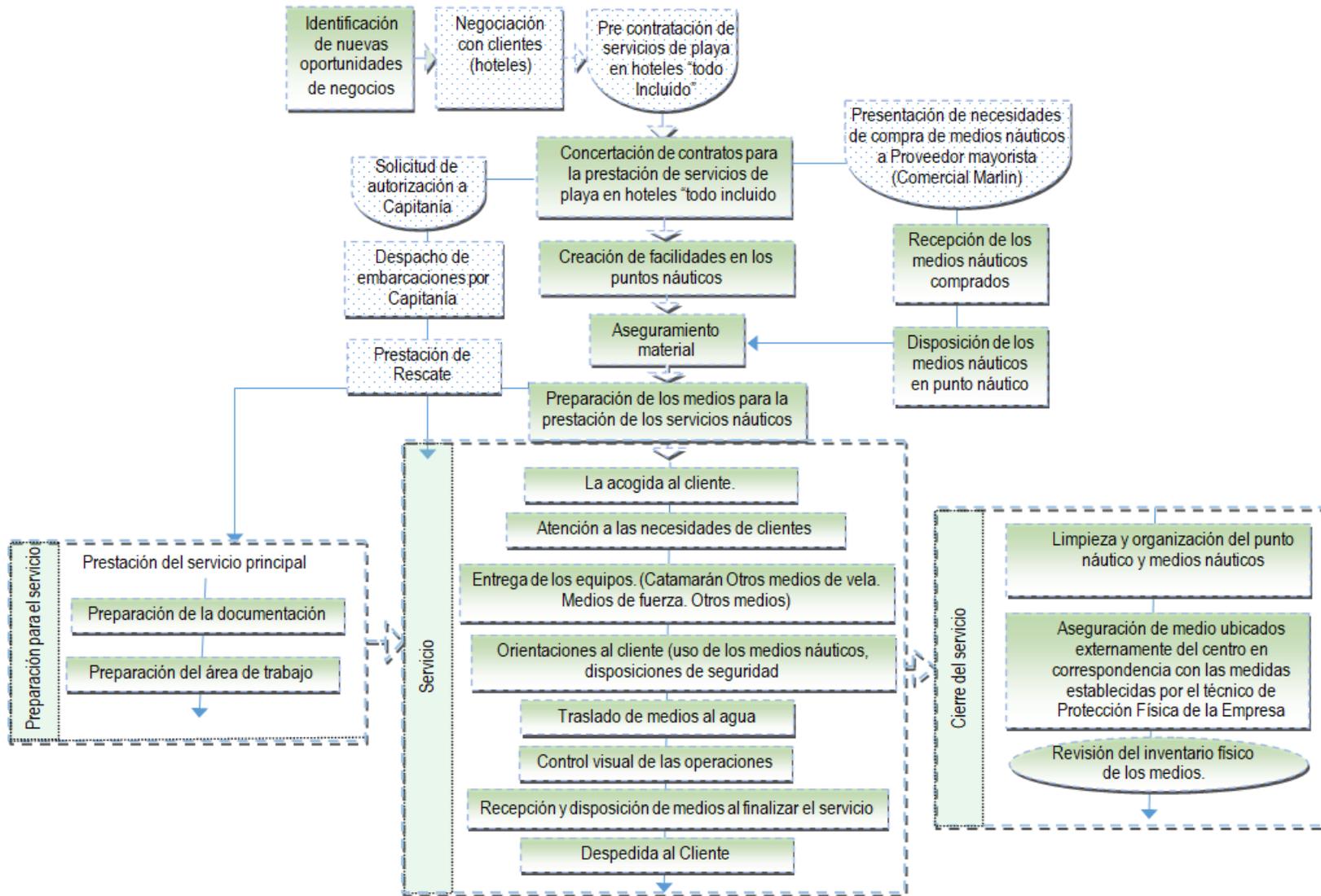
Proceso servicios especializado Pesca.



Proceso Paseos y Excursiones



Proceso Actividades de Playa



Anexo 3.11 Identificación, clasificación y asignación de la probabilidad e impacto de los riesgos en los procesos claves

Proceso Actividades de Playa

N.º	Riesgo	Causas	Manifestaciones	Sostenibilidad	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RRG01.	Ocurrencia de eventos meteorológicos desfavorables	<ul style="list-style-type: none"> → Situación geográfica → Características de clima 	<ul style="list-style-type: none"> - Picadura del mar - Vientos fuertes - Tormenta eléctrica repentinas - Fuerte lluvias - Inundaciones 	M	Medioambiental	Centro de	Moderada	Grave
RRG02.	Incumplimiento de la realización de acciones de control	<ul style="list-style-type: none"> → Agravamiento periódico de fallas e indisciplinas → No se establece un sistema de corrección eficiente → Ineficiente retroalimentación y mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontrol del cumplimiento de procedimientos. - extravío de recursos. 	S	operacional	todas	Moderada	Grave
RRG03.	No utilizar el autocontrol como vía para medir la efectividad del sistema de control interno	<ul style="list-style-type: none"> → Deficiencias → Descontrol → Poca estimulación de los trabajadores → Ineficiente mecanismo de corrección de ineficiencias e indisciplinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Descuidos laborales - Violación al código de seguridad - Incorrecta utilización de los implementos de servicios - Inseguridad en el servicio - Desinformación de los jefes de áreas - Incumplimiento en las acciones a controlar y seguimiento del Plan de Prevención. 	S	operacional	todas	Moderada	Catastrófico
RRG04.	Incorrecto uso del material publicitario y de promoción del servicio	<ul style="list-style-type: none"> → Interrupción o suspensión de servicios por situaciones interna → Desactualización de ofertas 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del flujo de cliente - Reposicionamiento en el mercado - Quejas de los clientes - incumplimiento de los programas ofertados 	S	operacional	comercialización	Moderada	Moderado

RAP01.	No informar los Activos Fijos sustituidos, cambiados o trasladados entre las áreas	<ul style="list-style-type: none"> → Descontrol de recursos → Errores de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de sobrantes y faltantes - No correspondencia de número de inventario real con el registrado. - Desactualización de inventario - No reporte de caducidad 	S	operacional	comercialización	Moderada	Moderado
RAP02.	Incorrecto uso del material publicitario y de promoción del servicio	<ul style="list-style-type: none"> → Interrupción o suspensión de servicios por situaciones interna → Desactualización de ofertas 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del flujo de cliente - Reposicionamiento en el mercado - Quejas de los clientes - incumplimiento de los programas ofertados 	S	comercial	comercialización	Moderada	Moderado
RAP03.	Asalto a mano armada.	<ul style="list-style-type: none"> → Fácil accesibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - hurto de recursos - daños físicos 	S	operacional	Puntos	Moderad	Grave
RAP04.	Indisciplinas por parte del Mercado nacional.	<ul style="list-style-type: none"> → Deficiente cultura general → Faltas éticas → Incorrecta utilización de los medios de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - No colaboración con lo estipulado y característica del servicio - Ingestión de bebidas alcohólicas - incumplimiento del horario de entrega 	S	operacional	Puntos náuticos	Moderada	Moderado
RAP05.	Falta de límites oficiales para el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> → Falta de base de definición → Falta de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Adentramiento en el mar - Poca percepción de la profundidad - Circulación de medios en arias no aptas para esta - Descontrol en el servicio 	S	tecnológico	playa	Baja	Grave
RAP06.	Descuido de las naves y medios mediante el servicio	<ul style="list-style-type: none"> → Irresponsabilidad del trabajador → Sobrecarga de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del tiempo de espera - Deterioro del medio - Circulación fuera del área establecida de servicio - Desfasamiento de los horarios 	S	operacional	Puntos náuticos	Baja	Moderado

RAP07.	Falta de coordinación en el horario de entregar y devolución	<ul style="list-style-type: none"> → Mala gestión del servicio → Ineficiencia en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Confusión entre el tiempo estipulado de los servicios - Circulación excesiva de medios - Prolongación del servicio - Pérdidas de tiempo 	S	operacional	Puntos náuticos	Moderada	Moderado
RAP08.	Poca instrucción de manipulación y empleo en las diferentes modalidades	<ul style="list-style-type: none"> → Ocurrencia de accidentes → Falta de capacitación del trabajador → 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala aplicación de técnicas y procedimientos en el servicio - Acortamiento del tiempo de disfrute del servicio - Mal uso de medios en las diferentes modalidades 	S	operacional	Puntos náuticos	Moderada	Leve
RAP09.	Mal estado del equipamiento y medios de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> → No remplazo de los medios deteriorados → Uso inadecuado de los medios 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad del cliente - Ocurrencia de accidentes - Poca fiabilidad en el servicio - Incremento del índice de accidentabilidad 	S	tecnológico	Puntos náuticos	Moderada	Grave
RAP10.	Colisión de bicicletas con la barrera coralina	<ul style="list-style-type: none"> → Falta de límites de ejecución de las actividades → Violación de los límites verbales 	<ul style="list-style-type: none"> - Deterioro de las naves - Ocurrencia de accidentes 	S	operacional	playa	Baja	Moderado
RAP11.	Embarcaciones que hacen agua	<ul style="list-style-type: none"> → Mal estado de los medios 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de la flotabilidad - Posible hundimiento 	S	tecnológico	playa	MuyBaja	Moderad
RAP12.	Ruptura de los cables tensores de los catamaranes	<ul style="list-style-type: none"> → Ineficiente mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de la estabilidad en la navegación - Ocurrencia de accidentes 	S	tecnológico	playa	MuyBaja	Moderado
RAP13.	Mantenimiento irregular y complejo por el tipo de material de las embarcaciones	<ul style="list-style-type: none"> → Falta de un plan de mantenimiento → Materiales poco compatibles a soldaduras y reparaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Mal estado de los medios - Pérdida de clientes 	S	operacional	Puntos	Moderada	Moderado

RAP14.	Atropellamiento por vuelco de vehículos	→ Violación de protocolos de seguridad → Mala manipulación	- Daños físicos - Paralización del servicio	S	operacional	playa	Baja	Grave
RAP15.	Sobresfuerzo físico- mental (estrés, decaimiento).	→ Sobrecarga laboral	- Mal servicio - Descuido de medio - Indisposición del trabajador	MyS	operacional	Puntos	Baja	Grave
RAP16.	Pisadas sobre objetos punzantes o cortantes	→ Irresponsabilidad de los playistas → Contaminación de la playa por objetos de cristal etc.	- Cortaduras y heridas - Daños físicos	S	operacional	playa	Baja	Grave

Proceso Paseos y Excursiones

N.º	Riesgo	Causas	Manifestaciones	Sostenibilidad	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RPE01.	Falta de control de Stock destinados para la compensación y promoción	→ Inestabilidad en circunstancias de compensación → Deficiente gestión comercial → Descontrol de recursos	- Fluctuación en entradas y salidas de productos - Déficit de productos - Fuerce de redistribución de productos para estabilizar el servicio	E	comercial	comercialización	Moderada	Moderado
RPE02.	Descontrol en la entrega y utilización del combustible	→ Ineficiente servicio → Desacople con las tarjetas registradoras	- Servicios suspendidos - Incumplimiento del índice de consumo establecido por prueba del litro en los vehículos	S	operacional	Base	Baja	Moderado
RPE03.	Poca perspectiva informativa por parte del representante de venta	→ Poca formación → Rotación inestable de representante → Omisión de servicios → Confusión de oferta	- Desorientación del cliente - Poco ajuste del cliente a sus expectativas - Rechazo del servicio - Caracterización de servicio incorrecta - Desactualización de ofertas y servicios	S	operacional	comercialización	Baja	Moderado

RPE04.	Informalidad en el cumplimiento de la reserva directa	<ul style="list-style-type: none"> → Omisión de la reserva por parte del cliente → Condiciones físicas inadecuadas para recibir el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Desfasamiento de horarios - Perdidas de reservas y tiempo - Reducción del número de clientes por capacidades supuestamente ocupadas - Indisposición física mental del cliente 	S	S	operacional	Base náutica	Baja	Leve
RPE05.	Fallas de reserva por solicitudes online	<ul style="list-style-type: none"> → Mal balance carga capacidad → Deficiencia de la vía de reservación 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes que nunca se materializan 	S	S	Operativa	Base	Muy Baja	Leve
RPE06.	Indisposición mediante el servicio de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> → Poca adaptación al servicio → inexperiencia → Consumo de bebidas y alimentos no recomendables antes de recibir el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Mareos y nauseas - desmayos 	S	S	Operacional	Embarcaciones	Moderada	Moderado
RPE07.	Irregularidades en el mantenimiento por horas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> → Déficit de medios e insumos para el mantenimiento → Poco control de las horas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallos técnicos - Disminución de rendimiento 	S	S	operacional		Baja	Moderado
RPE08.	Caída a un mismo o diferente nivel en cubierta de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> → Superficie pulida de las embarcaciones → Exceso de crema y protector solar → Descuido mediante el servicio → Irresponsabilidad del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Resbalar y tropiezos 	S	S	operacional	Base náutica	Moderada	Catastrófico
RPE09.	No cumplimiento de la indicaciones y medidas en el servicio de <i>snorkelling</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Irresponsabilidad de los clientes → Inexperiencia en la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles ahogamientos - Daños físicos 	S	S	operacional	Zona de	Moderada	Catastrófico
RPE10.	Fallos técnicos de maquinaria.	<ul style="list-style-type: none"> → Deficiente mantenimiento → Antigüedad de las Embarcaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Mal funcionamiento 	S	S	tecnológica	embarca	Baja	Moderad
RPE11.	Sistema de comunicación interupto.	<ul style="list-style-type: none"> → Interferencias → Mal estado de los medios 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdida de la comunicación - Desinformación 	S	S	tecnológica	Base	Baja	Grave

RPE12.	Inestabilidad en el Horario de Salida y entrada de la embarcación.	<ul style="list-style-type: none"> → Extensión del servicio → Rupturas imprevistas → Repentino mal tiempo 	- Acortamiento o prolongación del servicio	S	operacional	Base náutica	Moderada	Moderado
RPE13.	Revisión irregular del inventario físico de los medios.	→ Descontrol de medios	- Extravíos o pérdidas de medios	S	operacional	Base	Moderada	Moderado
RPE14.	Asalto a mano armada.	<ul style="list-style-type: none"> → Fácil accesibilidad → Intenciones de hurto de recursos 		S	operacional	Base	Baja	Grave
RBA15.	Colisión entre naves.	→ Irresponsabilidad de los clientes	- Posibles daños físicos y de las embarcaciones	S	operacional	Base	Baja	Grave
RBA16.	Incorrecta manipulación.	<ul style="list-style-type: none"> → Giros inesperados → Acelerones 	- Ocurrencia de accidentes	S	operacional	Base	Moderada	Moderado

Proceso Servicios Especializados

° N	Riesgo	Causas	Manifestaciones	sostenibilidad	Clasificación	Área	Probabilidad	Impacto
RSE01.	No informar los Activos Fijos sustituidos, cambiados o trasladados entre las áreas	<ul style="list-style-type: none"> → Descontrol de recursos → Errores de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de sobrantes y faltantes. - No correspondencia de número de inventario real con el registrado. - Desactualización de inventario. - No reporte de caducidad. 	M	operacional	Oficinas y puntos	Moderada	Moderado

RSE02.	Falta de control de Stock destinados para la compensación y promoción	<ul style="list-style-type: none"> → Inestabilidad en circunstancias de compensación → Deficiente gestión comercial → Descontrol de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluctuación en entradas y salidas de productos - Déficit de productos - Fuerce de redistribución de productos para estabilizar el servicio 	E	comercial	comercializació	Baja	Grave
RSE03.	Descontrol en la entrega y utilización del combustible	<ul style="list-style-type: none"> → Ineficiente servicio → Malversación de recurso 	<ul style="list-style-type: none"> - Desacople con las tarjetas registradoras - Incumplimiento del índice de consumo establecido por prueba del litro en los vehículos 	S	operacional	Base náutica	Baja	Moderado
RSE04.	Poca perspectiva informacional por parte del representante de venta	<ul style="list-style-type: none"> → Rotación inestable de representante → Omisión de servicios → Confusión de oferta 	<ul style="list-style-type: none"> - Desorientación del cliente - Poco ajuste a las expectativas cliente - Rechazo del servicio - Caracterización de servicio incorrecta - Desactualización de ofertas y servicios 	S	operacional	comercialización	Baja	Moderado
RSE05.	Informalidad en el cumplimiento de la reserva directa	<ul style="list-style-type: none"> → Omisión de la reserva por parte del cliente → Condiciones físicas inadecuadas para recibir el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Desfasamiento de horarios - Perdidas de reservas y tiempo - Reducción del número de clientes por capacidades supuestamente ocupadas 	S	operacional	Base náutica y	Baja	Leve
RSE06.	fallas de las solicitudes de reservas online	<ul style="list-style-type: none"> → Deficiencia de la vía de reservación 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes que nunca se materializan 	S	Operacional	Base náutica	Muy Baja	Leve
RSE07.	Indisposición mediante el servicio del cliente	<ul style="list-style-type: none"> → Poca adaptación al servicio → inexperiencia → Consumo de bebidas y alimentos no recomendables antes de recibir el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Mareos y nauseas - desmayos 	S	Operacional	Base náutica y	Moderada	Moderado
RSE08.	Irregularidades en el mantenimiento por horas de las embarcaciones	<ul style="list-style-type: none"> → Déficit de medios e insumos para el mantenimiento → Poca control de las horas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallos técnicos - Disminución de rendimiento 	S	Operacional	Base	Baja	Moderado

RSE09.	Poca sistematicidad o cumplimiento de la evaluación del desempeño del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> → Sobrecarga de trabajo → Ineficiencias de control → Dispersión de responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Persistencia de ineficiencias - Débil mejora continua - Poca sensibilidad de reajuste ante deficiencias 	S	operacional	todas	Baja	Grave
RSEB10.	Omisión o variación de la información real por parte de los clientes a la hora del llenado de la planilla de exoneración de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> → Deseos y expectativas de recibir el servicio → Mal enfoque de la planilla → Descuido o prisa por recibir el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Mal uso de técnica y procedimientos básicos del cliente mediante el servicio - Daños físicos - psicológicos - Incorrecta asistencia para la restauración en caso de una situación crítica - Posibles trastornos o secuela por el servicio - Ocurrencia de hechos inesperados 	S	operacional	centro de buceo	Muy Baja	Catastrófico
RSEB11.	Impacto ambiental directo al provocar el blanqueo de arrecifes coralinos	<ul style="list-style-type: none"> → Explotación continua del entorno → Deterioro del ecosistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de las especies que habitan los corales - Perdida de atributos naturales - Perdidas de la belleza del entorno - Perdida de la popularidad de la arias 	M	Medioambiental	Puntos de buceo	Moderada	Grave
RSEB12.	Colisión con especies indeseadas o poco atractivas	<ul style="list-style-type: none"> → Visión o contacto de especies no esperadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechazo del servicio 	M	Medioambi	Puntos	Muy Baja	Leve
RSEB13.	Medios de trabajo con disminución de sus propiedades protectoras	<ul style="list-style-type: none"> → Desgaste por el servicio → No reposición de los medios 	<ul style="list-style-type: none"> - Desgaste de superficies 	M y S	tecnológico	centro de	Baja	Moderado
RSEB14.	Sobre carga psíquica (monotonía, repetitividad, preocupación latente)	<ul style="list-style-type: none"> → Sobrecarga laboral → Poca adaptación en la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Desorden del puesto de trabajo - Mal servicio - Inadecuado uso del equipamiento - Errores 	S	operacional	centro de buceo	Muy Baja	Grave
RSEB15.	Mantenimiento inadecuado de recipientes a presión (Compresor)	<ul style="list-style-type: none"> → Deficiencias en los recipientes → Disminución de la capacidad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca durabilidad del Oxigeno - Contaminación del oxigeno 	S	operacional	centro de	Baja	Grave

RSEB16.	Uso inadecuado de los medios de protección personal	<ul style="list-style-type: none"> → Ocurrencia de accidentes → Inseguridad en el servicio 	- No utilización de chalecos salvavidas	S	operacional	centro de	Moderad	Grave
RSEB17.	Ineficiente tendencia sobre el análisis del tipo de cliente y sus características.	<ul style="list-style-type: none"> → Poca variabilidad del mercado → No fragmentación del mercado por categorías ni edades 	- Desajuste de expectativas - Inconformidades	S	operacional	comercializa	Moderada	Moderado
RSEP18.	Exposición a temperatura ambiente extrema de los trabajadores	→ Características del servicio	- Irritaciones en la piel - Quemaduras por exposición al sol - Indisposición	M	operacional	Base náutica	Muy Alta	Moderado
RSEP19.	Accidentes de manipulación, desprendimiento de carnada y cortes con cuchillos.	<ul style="list-style-type: none"> → Actividad riesgosa → Descuido y mala manipulación 	- Daños físicos	S	operacional	embarcación	Moderada	Moderado
RSEP20.	Caída a un mismo o diferente nivel en cubiertas.	<ul style="list-style-type: none"> → Superficie pulida de las embarcaciones → Exceso de crema y protector solar → Descuido mediante el servicio → Irresponsabilidad del cliente 	- Resbalones y tropiezos - Golpes y quebraduras de huesos	S	operacional	embarcación	Moderada	Catastrófico
RSEP21	Fallos técnicos de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> → Deficiente mantenimiento → Antigüedad de las Embarcaciones 	- Mal funcionamiento.	S	tecnológica	embarcació	Baja	Moderado
RSEP22	Desgaste Infraestructural	→ Exposición al Medio y a condiciones climáticas agresivas	- Mal estado de soportes de hierro	M y S	tecnológica	Base	Moderada	Moderado

Anexo 3.12 Matriz de riesgo de los procesos claves

Muy Alta (5)			RSEP18		
Alta (4)					
Moderada (3)		RAP08	RRG04 RPE01 RAP01 RBA16 RAP02 RPE06 RAP04 RPE12 RAP07RPE13 RAP13 RSE01 RSE07 RSEB17 RSEP19 RSEP22	RRG01 RRG02 RAP03 RAP09 RSEB11 RSEB16	RRG03 RPE08 RPE05 RPE09 RSEP20
Baja (2)		RPE08 RSE05 RPE04	RAP06RPE02 RAP10RPE03 RSE03 RPE07 RSE04 RPE10 RSE08 RSEB13 RSEP21	RAP05 RAP14 RPE11 RAP15 RPE14 RAP16 RBA15 RSE02 RSE09 RSEB15	
Muy Baja (1)		RPE05 RSE06 RESB12	RAP11 RAP12	RSEB14	RSEB10
Probabilidad / impacto	Insignificante (1)	Leve (2)	Moderado (3)	Grave (4)	Catastrófico (5)



Anexo 3.13 Fichas de proceso

		Ficha del proceso SERVICIOS ESPECIALIZADOS
Responsable: Subdirector de turismo náutico	Objetivos: Garantizar el correcto cumplimiento y ejecución de los servicios especializados, enfocados en el constante mejoramiento continuo, asegurando la eficacia y eficiencia del mismo.	
Documentos legales, normativos y técnicos		
Subproceso: Pesca Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> ~ Regulaciones de pesca. ~ Procedimiento de Pesca. ~ Regulaciones y certificado de Capitanía del Puerto. ~ Contratos. ~ Certificado comercial para la operación en Divisa. ~ Licencia para la estación fija del servicio de móvil marítimo. ~ Permiso de Operación de Tropas Guardafronteras. ~ Certificación de la APCI. ~ Plan de presupuesto financiero. ~ Plan de prevención de riesgos. ~ Plan evacuación en caso de Accidentes ~ Certifico de la asesora jurídica que proporciona constancia de la Póliza de seguro de la embarcación. ~ Plan contra desastres naturales. ~ Plan de seguridad y protección. ~ Listado de cobros por rotura. ~ Listado oficial de precios. ~ Listado de medios básicos. ~ Acta para la creación de las áreas de responsabilidad material. ~ Registros de arqueos de caja. ~ Actas de fondos para la operación financiera. ~ Plantilla de la embarcación y titulación del personal. 	

Subproceso: Buceo Recreativo	<ul style="list-style-type: none"> ~ Póliza de seguro de responsabilidad civil por daños a terceros. ~ Lista de personal autorizado al acceso a locales o áreas restringidas. ~ Libro de encuestas al cliente. ~ Inventario del equipamiento. ~ Bitácora. ~ Control del mantenimiento de los equipos y medios navales. ~ Declaración de exoneración de responsabilidad. ~ Expediente para la presentación de productos turísticos de naturaleza, de aventuras y rural. ~ Reglamento de los centros de buceo. ~ Procedimiento de los Centros de Buceo. ~ Certificado comercial para la operación en Divisa. ~ Licencia para la estación fija del servicio de móvil marítimo. ~ Certificación de la APCI. ~ Plan de presupuesto financiero. ~ Plan de prevención de riesgos. ~ Plan de evacuación en caso de Accidentes. ~ Plan contra desastres naturales. ~ Plan de seguridad y protección. ~ Listado de cobros por rotura. ~ Listado oficial de precios. ~ Listado de medios básicos. ~ Acta para la creación de las áreas de responsabilidad material. ~ Registros de arqueos de caja. ~ Actas de fondos para la operación financiera. 	
	Entradas: <ul style="list-style-type: none"> ~ Recursos materiales. <ul style="list-style-type: none"> • Instalación centro de Buceo y Base Náutica. • Embarcación. • Medios de transportación. • Disposición de un sistema de comunicación eficiente y cobertura de un medio de rescate motorizado. • Disposición del equipamiento requerido para la ejecución del servicio. • Disposición de los pertrechos según regulaciones marítimas. ~ Recursos financieros. ~ Recursos Humanos. <ul style="list-style-type: none"> • Instructores náuticos calificados • Patrones • Motorista ~ Requerimientos del cliente. 	Salidas: <ul style="list-style-type: none"> ~ La mejora de la eficacia del proceso ~ Servicio completo en relación con los requisitos y expectativas del cliente ~ Ingresos, costos, gastos y utilidades. ~ Cliente satisfecho.
Proveedores: agencias de viaje , Comercializadora ITH, Bucanero S.A., Tradisa,	Clientes: Canadá, Inglaterra, Alemania, Rusia, Argentina, Chile,	



Emprestur, Copextel, Cubacafé, Havana Club,		Brasil, Panamá.
Desperdicios generados por el proceso: desecho sólidos (empaques de alimentos, envases de metal y vidrio) Salideros en los motores, derrames residuales de los tanques de aguas negras y sentinas de las embarcaciones.		Sustancias toxicas o peligrosas empleadas en el proceso: Combustibles, lubricantes productos de la limpieza y de fregado.
Ofertas de servicios: - Deep Sea Fishing - Fishing Safari - Diving with sharks - Crabs' White Village	Cursos - Discovery - Scuba Diver - Open Water - Oxygen Provider - First Aid Provider - Advanced - Rescued - Dive Master - Open Water Instructor	Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas: Total integridad de las particularidades del servicio. Profesionalidad Respeto a los intereses
Riesgos del proceso (alta prioridad): RRG: 01;02;03 RSEP18; RSEB11;RSEB16; RSEP20		Consecuencia de los riesgos: Deterioro de exterior y activos fijos. Incumplimiento de la planificación. Perdidas de recursos. Aumento de certificados médicos. Perdidas de atributos en el servicio. Ocurrencia de accidentes.
Relaciones con otros procesos:		
Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?
Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Política y objetivos. - Presupuesto. - Acuerdos del Consejo de Dirección. - Regulaciones e indicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de los clientes (legales reglamentarios y demandados por los clientes). - Retroalimentación del cliente sobre la prestación de los servicios. - Cumplimiento del presupuesto de ingresos, costos, gastos y utilidades. - Evaluación de la eficacia del proceso.
Gestión de la calidad y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la evaluación de la satisfacción del cliente. - Evaluación de la eficacia de las acciones correctivas y preventivas. - Evaluación de las acciones de mejora. - Plan de Auditorías - Informe de las auditorías - Aprobación de cancelación, modificación de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de los clientes (legales reglamentarios y demandados por los clientes). - Acciones correctivas y preventivas. - Plan de acciones de mejoras. - Plan de medidas de las auditorías - Informe Revisión de la documentación - Solicitud de cancelación de documentos



	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre el tipo de cliente y sus características - Estudios del mercado y la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de modificación de documentos - Propuestas de nuevos productos o actividades de promoción
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de capacitación. - Fuerza de trabajo. - Instrucciones de seguridad y salud del trabajo - Especificaciones de contratos de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de aprendizaje. - Necesidad de fuerza de trabajo. - Evaluación del impacto de la capacitación. - Información sobre la evaluación del desempeño e idoneidad de los trabajadores - Cumplimiento de las especificaciones de servicio.
Gestión de operaciones técnicas navales	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos técnicamente disponibles. - Solución de averías y roturas que se presenten. - Plan de Mantenimiento Preventivo. - Plan de Consumo de Portadores Energéticos. - Plan de inversiones y reposición de equipos (Anual). - Plan de mantenimiento, calibración y/o verificación de instrumentos de medición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de mantenimiento. - Necesidades de consumo de Portadores Energéticos - Necesidades de inversión o reposición de equipos. - Necesidades de mantenimiento, calibración y/o verificación de instrumentos de medición.
Gestión de la logística, económica y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros. - Informe mensual del cumplimiento de la Gestión Económico Financiera. - Indicaciones y otros documentos relacionados con la Gestión Económica acorde a los diferentes procesos. - Presupuestos Aprobados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los indicadores económicos. - Documentos primarios
Indicadores: Cumplimiento del % de cliente a encuestar, Índice de satisfacción del cliente, Índice de Percepción de la Calidad del Servicio, índice de reclamaciones.		
Competencias necesarias: adecuado nivel idiomático, conocimiento del entorno acuático y artes de pesca		Valores: responsabilidad, patriotismo, identidad cultural, laboriosidad, sociabilidad
Capacidad distintiva: Profesionalidad Integridad		Grupo de interés asociado al proceso: Cubanacan, Islazul, Transtur clientes nacionales e internacionales
Elaborada por:		Revisada por:



Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:
En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:	
Fecha de la próxima auditoría interna:	Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:
Método de evaluación de la eficacia del proceso	
Descripción del proceso (IDEF0, As - IS, explicativo) :	

FICHA DEL INDICADOR.	
Indicador: Cumplimiento del % de cliente a encuestar	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad del servicio.	
Expresión de cálculo: Procesador de encuestas	U/M: %
Donde se obtiene: Proceso Servicios especializados	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas	Resultado planificado: ≥ 20%
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

Indicador: Índice de satisfacción del cliente	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad del servicio.	
Expresión de cálculo: Procesador de encuestas	U/M: %
Donde se obtiene: Proceso Servicios especializados	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas	Resultado planificado: ≥ 0.98
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

Indicador: Índice de Percepción de la Calidad del Servicio	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad percibida del servicio.	
Expresión de cálculo: Procesador de encuestas	U/M: puntos
Donde se obtiene: Proceso Servicios especializados	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas	Resultado planificado: ≥ 4.5
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

Indicador: índice de reclamaciones	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar inconformidades	
Expresión de cálculo:	$Ir = \frac{CRR}{CCA} * 100$ U/M: %
Donde se obtiene: Proceso Servicios especializados	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información:	Resultado planificado: 0
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

	Ficha del proceso ACTIVIDADES DE PLAYA
Responsable: Subdirector Comercial	Objetivos: Garantizar el cumplimiento el mejoramiento continuo de la actividad de Playa, asegurando la eficacia y eficiencia del mismo.
Documentos legales, normativos y técnicos	



- ~ **Expediente Único del Punto Náutico.**
- ~ Guía de control puntos náuticos
- ~ Manual de Procedimientos.
- ~ Normativas de actividades náuticas.
- ~ Ficha técnica de puntos náuticos
- ~ Certificación de Capitanía del Puerto
- ~ Licencia comercial
- ~ Licencias ambiental y sanitaria.
- ~ Regulaciones de los puntos náuticos del MINTUR
- ~ Procedimiento de Operación general de los puntos de playa
- ~ Regulaciones de Capitanía del Puerto
- ~ Contratos
- ~ Certificado comercial para la operación en Divisa
- ~ Licencia para la estación fija del servicio de móvil marítimo
- ~ Permiso de Operación de Tropas Guardafronteras.
- ~ Certificado de Capitanía del Puerto
- ~ Certificación de la APCI
- ~ Plan de presupuesto financiero
- ~ Plan de prevención de riesgos
- ~ Plan de evacuación en caso de Accidentes
- ~ Plan contra desastres naturales
- ~ Plan de seguridad y protección
- ~ Listado de cobros por rotura
- ~ Listado oficial de precios
- ~ Listado de medios básicos
- ~ Acta para la creación de las áreas de responsabilidad material
- ~ Registros de arqueos de caja
- ~ Actas de fondos para la operación financiera
- ~ Plantilla del Punto náutico y titulación del personal
- ~ Certifico de la asesora jurídica que proporciona constancia de la Póliza de seguro de los puntos náutico

Entradas:

- Recursos materiales
- Instalación punto náutico
- Medios de transportación del equipamiento náutico, para la movilidad de los medios dentro del punto y su extracción del agua.
- Disponer de un sistema de comunicación eficiente y cobertura de un medio de rescate motorizado
- Disponer de prismáticos, anemómetro y un silbato de aviso para cada instructor.
- Recursos financieros
- Recursos Humanos
- Instructores náuticos calificados
- Jefe de brigada

Salidas:

- La mejora de la eficacia del proceso
- Servicio completo en relación con los requisitos y expectativas del cliente
- Ingresos, costos, gastos y utilidades.
- Cliente satisfecho.



Proveedores: agencias de viaje, Comercializadora ITH, Bucanero S.A., Tradisa, Emprestur, Copextel, Cubacafé, Havana Club, Emprestur		Clientes: Canadá, Inglaterra, Alemania, Rusia, Argentina, Chile, Brasil, Panamá.
Desperdicios generados por el proceso: desecho sólidos (empaques de alimentos, envases de metal y vidrio)		Sustancias toxicas o peligrosas empleadas en el proceso: productos de la limpieza y de fregado.
Ofertas de servicios: -Kayak -Canoas -Botes De Remos -Embarcaciones De Velas. -El Surfing -Bicicletas Acuáticas		Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes interesadas: Total integridad de las particularidades del servicio. Profesionalidad Respeto a los intereses
Riesgos del proceso (Alta prioridad) : RRG: 01;02;03; RAP:03;09		Consecuencia de los riesgos: Deterioro de exteriores y activos fijos. Incumplimiento de la planificación. Perdidas de recursos. Afectaciones a la integridad de la sucursal. Ocurrencia de accidentes.
Relaciones con otros procesos:		
Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?
Gestión de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Política y objetivos. - Presupuesto. - Acuerdos del Consejo de Dirección. - Regulaciones e indicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de los clientes (legales reglamentarios y demandados por los clientes). - Retroalimentación del cliente sobre la prestación de los servicios. - Cumplimiento del presupuesto de ingresos, costos, gastos y utilidades. - Evaluación de la eficacia del proceso.
Gestión de la calidad y comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la evaluación de la satisfacción del cliente. - Evaluación de la eficacia de las acciones correctivas y preventivas. - Evaluación de las acciones de mejora. - Plan de acciones de mejoras. - - Plan de Auditorías - Informe de las auditorías - Aprobación de cancelación, modificación de documentos - Información sobre el tipo de cliente y sus características - Estudios del mercado y la 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de los clientes (legales reglamentarios y demandados por los clientes). - Acciones correctivas y preventivas. - Plan de acciones de mejoras. - Plan de medidas de las auditorías - Informe Revisión de la documentación - Solicitud de cancelación de documentos - Solicitud de modificación de documentos - Propuestas de nuevos productos o actividades de promoción - Retroalimentación del cliente sobre la prestación de los servicios



	competencia.	
Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de capacitación. - Fuerza de trabajo. - Instrucciones de seguridad y salud del trabajo - Especificaciones de contratos de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de aprendizaje. - Necesidad de fuerza de trabajo. - Evaluación del impacto de la capacitación. - Información sobre la evaluación del desempeño e idoneidad de los trabajadores - Cumplimiento de las especificaciones de servicio.
Gestión de operaciones y de la Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos técnicamente disponibles. - Solución de averías y roturas que se presenten. - Plan de Mantenimiento Preventivo. - Plan de Consumo de Portadores Energéticos. - Plan de inversiones y reposición de equipos (Anual). - Plan de mantenimiento, calibración y/o verificación de instrumentos de medición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de mantenimiento. - Necesidades de consumo de Portadores Energéticos - Necesidades de inversión o reposición de equipos. - Necesidades de mantenimiento, calibración y/o verificación de instrumentos de medición.
Gestión económica financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros. - Informe mensual del cumplimiento de la Gestión Económico Financiera. - Indicaciones y otros documentos relacionados con la Gestión Económica acorde a los diferentes procesos. - Presupuestos Aprobados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los indicadores económicos. - Documentos primarios
Indicadores: Cumplimiento del % de cliente a encuestar, Índice de satisfacción del cliente, Índice de Percepción de la Calidad del Servicio, índice de reclamaciones.		
Competencias necesarias: adecuado nivel idiomático, conocimiento del entorno acuático y del funcionamiento y particularidades de cada oferta		Valores: responsabilidad, patriotismo, identidad cultural, laboriosidad, sociabilidad
Capacidad distintiva: Profesionalidad Integridad		Grupo de interés asociado al proceso: Cubanacan, Islazul, transtur clientes nacionales e internacionales
Elaborada por:		Revisada por:
Fecha:		Fecha:
Modificada por:		Fecha:

En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:	
Fecha de la próxima auditoría interna:	Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:
Método de evaluación de la eficacia del proceso	
Descripción del proceso (IDEF0, As - IS, explicativo) :	

FICHA DEL INDICADOR.	
Indicador: Cumplimiento del % de cliente a encuestar	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad del servicio.	
Expresión de cálculo: Procesador de encuestas	U/M: %
Donde se obtiene: Proceso Actividades de playa	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas	Resultado planificado: ≥ 20%
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

Indicador: Índice de satisfacción del cliente	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad del servicio.	
Expresión de cálculo: Procesador de encuestas	U/M: %
Donde se obtiene: Proceso Actividades de playa	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas	Resultado planificado: ≥ 0.98
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

Indicador: Índice de Percepción de la Calidad del Servicio	impacto: eficacia
---	--------------------------



Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad percibida del servicio.	
Expresión de cálculo: Procesador de encuestas	U/M: puntos
Donde se obtiene: Proceso Actividades de playa	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas	Resultado planificado: ≥ 4.5
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

Indicador: índice de reclamaciones	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar inconformidades	
Expresión de cálculo:	$Ir = \frac{CRR}{CCA} * 100$ U/M: %
Donde se obtiene: Proceso Actividades de playa	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información:	Resultado planificado: 0
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

	Ficha del proceso PASEOS Y EXCURSIONES
Responsable: Subdirector Comercial	Objetivos: Garantizar el correcto cumplimiento y ejecución de los servicios especializados, enfocados en el constante mejoramiento continuo, asegurando la eficacia y eficiencia del mismo.
Documentos legales, normativos y técnicos	



- ~ Procedimiento de excursiones.
- ~ Regulaciones de Capitanía del Puerto
- ~ Contratos
- ~ Licencia para la estación fija del servicio de móvil marítimo
- ~ Permiso de Operación de Tropas Guardafronteras.
- ~ Certificado de Capitanía del Puerto
- ~ Certificación de la APCI
- ~ Plan de presupuesto financiero
- ~ Plan de prevención de riesgos
- ~ Plan de evacuación en caso de Accidentes
- ~ Plan contra desastres naturales
- ~ Plan de seguridad y protección
- ~ Listado de cobros por rotura
- ~ Listado oficial de precios
- ~ Listado de medios básicos
- ~ Acta para la creación de las áreas de responsabilidad material
- ~ Registros de arqueos de caja
- ~ Actas de fondos para la operación financiera
- ~ Plantilla de la embarcación y titulación del personal
- ~ Certifico de la asesora jurídica que proporciona constancia de la Póliza de seguro de la embarcación.
- ~ Registro de Encuesta de satisfacción de clientes

<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos materiales • Embarcación • Disponer de un sistema de comunicación eficiente y cobertura de un medio de rescate motorizado • Disponer de los pertrechos según regulaciones marítimas. • Recursos financieros • Se definen en el presupuesto • Recursos Humanos • Patrones • Motoristas • Instructores de actividades turísticos 	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mejora de la eficacia del proceso • Servicio completo en relación con los requisitos y expectativas del cliente • Ingresos, costos, gastos y utilidades. • Cliente satisfecho.
<p>Proveedores: agencias de viaje, Comercializadora ITH, Bucanero S.A., Tradisa, Emprestur, Copextel, Cubacafé, Havana Club, Emprestur</p>	<p>Clientes: Canadá, Inglaterra, Alemania, Rusia, Argentina, Chile, Brasil, Panamá.</p>
<p>Desperdicios generados por el proceso: desecho sólidos (empaques de alimentos, envases de metal, vidrio, plástico) Salideros en los motores, derrames residuales de los tanques de aguas negras y sentinas de las</p>	<p>Sustancias toxicas o peligrosas empleadas en el proceso: Combustibles, lubricantes productos de la limpieza y de fregado.</p>



embarcaciones.		
Ofertas de servicios: -Island Paradise -Ocean Paradise -Ocean Paradise Sunset -Boat-adventue		Requisitos (expectativas) del cliente y otras partes Interesadas: Total integridad de las particularidades del servicio. Profesionalidad Respeto a los intereses
Riesgos del proceso (Alta prioridad): RRG: 01;02;03 RPE:08;09		Consecuencia de los riesgos: Deterioro de exterior y activos fijos. Incumplimiento de la planificación. Perdidas de recursos. Ocurrencia de accidentes. Posibles ahogamientos.
Relaciones con otros procesos:		
Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?
Gestión de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Política y objetivos. - Presupuesto. - Acuerdos del Consejo de Dirección. - Regulaciones e indicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de los clientes (legales reglamentarios y demandados por los clientes). - Retroalimentación del cliente sobre la prestación de los servicios. - Cumplimiento del presupuesto de ingresos, costos, gastos y utilidades. - Evaluación de la eficacia del proceso.
Gestión de la calidad y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de la evaluación de la satisfacción del cliente. - Evaluación de la eficacia de las acciones correctivas y preventivas. - Evaluación de las acciones de mejora. - Plan de Auditorías - Informe de las auditorías - Aprobación de cancelación, modificación de documentos - Información sobre el tipo de cliente y sus características - Estudios del mercado y la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de los clientes (legales reglamentarios y demandados por los clientes). - Acciones correctivas y preventivas. - Plan de acciones de mejoras. - Plan de medidas de las auditorías - Informe Revisión de la documentación - Solicitud de cancelación de documentos - Solicitud de modificación de documentos - Propuestas de nuevos productos o actividades de promoción
Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de capacitación. - Fuerza de trabajo. - Instrucciones de seguridad y salud del 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de aprendizaje. - Necesidad de fuerza de trabajo. - Evaluación del impacto de la capacitación.



	<p>trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especificaciones de contratos de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre la evaluación del desempeño e idoneidad de los trabajadores - Cumplimiento de las especificaciones de servicio.
Gestión de operaciones y de la Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos técnicamente disponibles. - Solución de averías y roturas que se presenten. - Plan de Mantenimiento Preventivo. - Plan de Consumo de Portadores Energéticos. - Plan de inversiones y reposición de equipos (Anual). - Plan de mantenimiento, calibración y/o verificación de instrumentos de medición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de mantenimiento. - Necesidades de consumo de Portadores Energéticos - Necesidades de inversión o reposición de equipos. - Necesidades de mantenimiento, calibración y/o verificación de instrumentos de medición.
Gestión económica financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros. - Informe mensual del cumplimiento de la Gestión Económico Financiera. - Indicaciones y otros documentos relacionados con la Gestión Económica acorde a los diferentes procesos. - Presupuestos Aprobados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los indicadores económicos. - Documentos primarios

Indicadores: Cumplimiento del % de cliente a encuestar, Índice de satisfacción del cliente, Índice de Percepción de la Calidad del Servicio, índice de reclamaciones.

Competencias necesarias: adecuado nivel idiomático, conocimiento del entorno acuático y de las rutas de paseos y excursiones

Valores: responsabilidad, patriotismo, identidad cultural, laboriosidad, sociabilidad

Capacidad distintiva: Profesionalidad
Integridad

Grupo de interés asociado al proceso: Cubanacan, Islazul, transtur clientes nacionales e internacionales

Elaborada por:

Revisada por:

Fecha:

Fecha:

Modificada por:

Fecha:

En caso de modificación colocar un breve resumen de la modificación efectuada:



Fecha de la próxima auditoría interna:	Fecha en la que se planifica la próxima mejora del proceso:
Método de evaluación de la eficacia del proceso	
Descripción del proceso (IDEF0, As - IS, explicativo) :	

FICHA DEL INDICADOR.	
Indicador: Cumplimiento del % de cliente a encuestar	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad del servicio.	
Expresión de cálculo: Procesador de encuestas	U/M: %
Donde se obtiene: Proceso Paseos y excursiones	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas	Resultado planificado: ≥ 20%
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

Indicador: Índice de satisfacción del cliente	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad del servicio.	
Expresión de cálculo: Procesador de encuestas	U/M: %
Donde se obtiene: Proceso Paseos y excursiones	Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas	Resultado planificado: ≥ 0.98
Registros y Formatos:	
Estado: (eficaz o no)	
Elaborada por:	Revisada por:
Fecha:	Fecha:
Modificada por:	Fecha:

Indicador: Índice de Percepción de la Calidad del Servicio	impacto: eficacia
Utilizado en la Gestión para: Evaluar la calidad percibida del servicio.	



Expresión de cálculo: Procesador de encuestas		U/M: puntos
Donde se obtiene: Proceso Paseos y excursiones		Cuando se obtiene: cierre de cada mes
Fuente de la información: Resumen mensual de encuestas		Resultado planificado: ≥ 4.5
Registros y Formatos:		
Estado: (eficaz o no)		
Elaborada por:		Revisada por:
Fecha:		Fecha:
Modificada por:		Fecha:



Anexo 3.14 Manual de indicadores

FICHA DE INDICADOR				
Indicador: Razón de rentabilidad económica				
Descripción	Expresa la capacidad que una empresa tiene para realizar con el activo que controla, sea propio o ajeno			
Objetivo	Medir el efecto de las utilidades sobre la totalidad de la inversión			
Responsable	Subdirector económico- financiero			
Clasificación	Perspectiva	Financiera	Impacto	Eficiencia
	Objetivo E	1	FCE	Incrementar la rentabilidad.
Mide				
Formula	$RE = \frac{BAII}{AT}$		U/M	\$\$
Variables	Explicación de las variables	Meta	>0.85	
		Tendencia		
BAII	Beneficios antes de intereses e impuestos	Fuente de información	Estados de resultados	
AT	Activos totales	Periodicidad	trimestral	
		Línea base		
		Fuente de línea base		

Indicador: Índice de crecimiento de los ingresos totales				
Descripción	Expresa la capacidad de crecimiento de los ingresos de una empresa en comparación con estados pasados.			
Objetivo	Medir incremento de los ingresos con respecto a igual período del año anterior			
Responsable	Subdirector económico- financiero			
Clasificación	Perspectiva	Financiera	Impacto	Eficiencia
	Objetivo E	1	FCE	Incrementar ingresos.
Mide				
Formula	$ICi = \frac{ITP}{ITPA} * 100$		U/M	%
Variables	Explicación de las variables	Meta	> 10.0	
		Tendencia		
ICi	Índice de crecimiento de los ingresos	Fuente de	Estados de resultados	

ITP	Ingresos totales periodo	información	
		Periodicidad	anual
ITPA	Ingresos totales periodo anterior (año)	Línea base	
		Fuente de línea base	

Indicador: Índice de gastos totales por peso de ingreso			
Descripción	Mide la sumatoria de costos y gastos utilizados en la sucursal según el balance general		
Objetivo	Medir la eficiencia de los gastos totales		
Responsable	Subdirector económico- financiero		
Mide	Perspectiva	Financiera	Impacto
	Objetivo E	1	FCE
			Eficiencia
			Reducir costos y gastos.
Formula	$IGT = \frac{GT}{IT} * 100$	U/M	%
Variables	Explicación de las variables	Meta	< 80
IGT	Índice de gastos totales por peso de ingreso	Tendencia	
GT	Gastos totales	Fuente de información	Estados de resultados
C	Costos	Periodicidad	trimestral
G	Gastos	Línea base	
IT	Ingresos totales	Fuente de línea base	



3.15 Cuadro de Mando Integral de Sucursal Náutica Marlin Guardalavaca.

 Indicador	Objetivo	FCE	Perspectivas				Enf S			Impacto		Medición
			F	C	P I	A y C	E	S	M	Eficiencia	eficacia	
Razón de rentabilidad económica (RE)	1	1	x				x			x		mensual
Índice de crecimiento de los ingresos totales (ICi)	1	2	x				x			x		Anual
Índice de gastos totales por peso de ingreso (IGT)	1	3	x				x			x		Mensual
Índice de idoneidad (ID)	2	14				x		x			x	Trimestral
Nivel de participación capacitación y desarrollo (NPCD)	2	14				x		x			x	Trimestral
Fluctuación laboral (FL)	2	14				x		x		x		Mensual
Nivel de conocimiento de la información y comunicación (NCic)	2;7	15				x				x		Mensual
Índice de cargos con competencias (ICC)	4	16				x		x		x		Trimestral
Índice de acciones constructivas y tecnológicas (IAct)	5	13				x					x	Mensual
Índice de reclamaciones (Ir)	6	6		x				x			x	Mensual
Índice de Percepción de la Calidad del Servicio (IPCS)	6	6		x				x			x	Mensual
Índice de crecimiento de ventas (en Pax) (ICv)	6	7		x				x			x	Anual
Evidencias sobre la rendición de cuentas (RendC)	6	4		x				x		x		Trimestral
Índice de acciones de la dirección con los grupos de interés (IADgi)	6	4		x				x		x		Trimestral
Índice de satisfacción del cliente (Sc)	6	5		x				x			x	Mensual
Coefficiente del tratamiento de los residuales (Ctr)	6	10			x				x	x		Mensual
Coefficiente de consumo de combustible (Ccc)	6	10			x				x	x		Mensual
% de cumplimiento del Plan de Mantenimiento (PMtto)	5	9			x					x		Anual
Rotación de los inventarios (RInv)	5	8			x					x		Mensual
Detección de riesgos relevantes (DRr)	7	12			x		x	x	x	x		Mensual
% de cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgo (CPPR)	7	12			x		x	x	x		x	Trimestral
Índice de control de las Operaciones de seguridad (ICOS)	3	11			x					x		Mensual
Total	-	-	3	6	7	6	5	12	4	14	8	



Anexo 3.16 Cuadro de Mando Integral en soporte informático

MARLIN
Náutica y Marinas

CMI Sucursal Marlin-Guardalavaca

Índice

- [Cuadro de Mando Integral](#)
- [Cumplimiento de los objetivos estratégicos](#)
- [Efectividad de la entidad](#)
- [Perspectiva Financiera](#)
- [Perspectiva Clientes](#)
- [Perspectiva Procesos Internos](#)
- [Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento](#)

[Volver a Inicio](#)

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Indicador	Valor obtenido	Unidad de medida	Criterio de medida	Cumplimiento
Nivel de participación capacitación y desarrollo (NPCD)	93,33	%	≥ 0,85	SI
Fluctuación laboral (FL)	0,00	%	0	SI
Acciones de mantenimiento constructiva y tecnológico	90,00	%	≥ 90	SI
Nivel de conocimiento de la información y comunicación	96,00	%	90	SI
Índice de cargos con competencias (ICC)	100,00	%	100	SI
Índice de idoneidad (ID)	100,00	%	≥ 0,85	SI

INTRODUCIR DATOS			
Participantes reales	70	Total de trabajadores	75
Bajas del periodo	1	Promedio de trabajadores.	55
Movimientos internos	1		
Acciones totalmente realizadas	45,00	Deficiencias reportadas	50,00
Cargos con competencias elaboradas	75	Total de cargos	75
Cantidad de evaluaciones con pérdidas	0,00	Total de evaluaciones.	10,00



Anexo 3.17 Plan de Prevención de riesgos

Nº.	Áreas	Procesos	Riesgo	Posibles manifestaciones	Medidas a aplicar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento de las medidas
Leyenda	Centro de buceo: (C-B) Puntos náuticos: (P-N) Base Náutica: (B-N)	Servicios especializados: S/E Actividades de playa: A/P Paseos y Excursiones: P/E						
RRG.01	(C-B) (P-N) (B-N)	S/E A/P P/E	Ocurriencia de eventos meteorológicos desfavorables	→ Vientos fuertes o huracanados → Tormenta eléctrica repentin → Fuerte lluvias → Inundaciones → Grandes marejadas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema de actividades (instructivas, recreativas etc) utilizando técnicas de trabajo participativo y cooperativo en caso de detención del servicio. • Comprobar que se mantengan actualizados los planes de contingencias de la entidad por los documentos rectores por los especialistas designados. • Verificar que se compruebe el completamiento de los medios y recursos necesarios para prevención y preparativos. 	Jefe de Seguridad y Protección Subdirector Turismo Náutico	Especialista en gestión Documental Instructores de actividades	Inicio y fin de la temporada ciclónica



RRG.02	(C-B) (P-N) (B-N)	S/E A/P P/E	Incumplimiento de la realización de acciones de control.	<ul style="list-style-type: none"> → Descontrol del cumplimiento de procedimientos. → Extravío de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar un expediente que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas. • Realizar el Balance de Comprobación al cierre de cada mes. • Capacitar al personal para que ejerza un control permanente sobre su propio trabajo enfocado en conocer los avances y logros obtenidos. • Implementar el manual de funcionamiento interno. 	Director general	Subdirectores	Mensual (lunes de la cuarta semana del mes)
RRG.03	(C-B) (P-N) (B-N)	S/E A/P P/E	No utilizar el autocontrol como vía para medir la efectividad del sistema de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> → Descuidos laborales. → Violación al código de seguridad. → Incorrecta Utilización de los implementos de servicios. → Inseguridad en el servicio. → Desinformación de los jefes de áreas. → Incumplimiento en las acciones a controlar y seguimiento del Plan de Prevención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir los indicadores para medir el desempeño del personal. • Expandir indicadores para medir el rendimiento de cada proceso, subproceso, actividad, el cumplimiento del plan, las tareas, los recursos, los servicios, las metas y objetivos. • Definir los indicadores para el control de la actividad de seguridad y salud en el trabajo. 	Director general	Subdirectores	Trimestral (miércoles de la tercera semana de el último mes)

RPE08. RSEP20.	(B-N)	S/E P/E	Caída a un mismo nivel en cubierta de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> → Resbalones y tropiezos. → Golpes y quebraduras de huesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la señalización de este posible accidente. • Dar indicaciones precisas al respecto antes de iniciar el servicio. • Verificar si es posible instalar un sistema de sostenes en lugares específicos. 	Subdirector Turismo Náutico	Capitán o patrón de embarcación	Mensual (martes de la 1ra semana)
RAP03.	(P-N)	A/P	Asalto a mano armada.	<ul style="list-style-type: none"> → hurto de recursos. → Daños físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar el personal ajeno que ingresa a la entidad como medida de control. • No violar el cumplimiento de las regulaciones establecidas en los manuales y procedimientos de seguridad. • Verificar si es posible instalar un sistema de alarma como elemento de seguridad. 	Jefe de Seguridad y Protección	Cuerpo de seguridad	diario
RAP09.	(P-N)	A/P	Mal estado del equipamiento y medios de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> → Inseguridad del cliente. → Poca fiabilidad en el servicio. → Incremento del índice de accidentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de revisión periódico. • Reemplazo de medios en condiciones no confiables para su empleo. 	Subdirector Operación	Subdirector Contable	cada mes (de lunes a viernes)
RPE09.	(B-N)	P/E	No cumplimiento de las indicaciones y medidas en el servicio de <i>snorkelling</i> .	<ul style="list-style-type: none"> → Posibles ahogamientos. → Daños físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la asesoría directa de la actividad. • Realizar un chequeo de aptitud antes de recibir el servicio. • Documentar el chequeo y asignar un responsable. 	Subdirector Turismo Náutico	Capitán o patrón de embarcación	diario
RSEB11.	(C-B)	S/E (Buceo)	Impacto ambiental directo provocar blanqueo de corales.	<ul style="list-style-type: none"> → Disminución de las especies que habitan los corales. → Perdida de atributos naturales. → Perdidas de la belleza y popularidad del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un plan de rotación de arias según sus características. • Condicionar las áreas de buceo mediante técnicas ecológicas como alimentar las especies que habitan los corales. 	Subdirector Turismo Náutico	Cuerpo de buceo	Mensual (jueves de la segunda semana)

RSEB16.	(C-B)	S/E (Buceo)	Uso inadecuado de los medios de protección personal.	→ No utilización de chalecos salvavidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la asesoría directa. • Regular las condiciones para acceder el servicio. • Promover constantemente una cultura adecuada sobre el uso medios de protección personal. 	Subdirector Turismo Náutico	Instructores de actividades turísticas	Diario
RSEP18.	(B-N)	S/E (Pescador)	Exposición a temperatura ambiente extrema de los trabajadores.	→ Irritaciones en la piel. → Quemaduras por exposición al sol. → Indisposición.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la rotación de los trabajadores. • Asignar medios de protección solar. 	Subdirector Turismo Náutico	Instructores de actividades turísticas	Diario
RRG04.	Comercialización	S/E P/E A/P	Incorrecto uso del material publicitario y de promoción del servicio.	→ Disminución del flujo de cliente. → Reposicionamiento en el mercado. → Quejas de los clientes. → Incumplimiento de los programas ofertados.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el análisis del aseguramiento del material publicitario y de promoción del servicio. • Aumentar la periodicidad de las acciones de supervisión y control de las existencias de los artículos de publicidad y promoción del stock del área comercial 	Subdirector Comercial	Asesor Jurídico	Trimestral (miércoles de la segunda semana del último mes)

RAP01. RSE01.	(P-N) (B-N)	S/E A/P	No informar los Activos Fijos sustituidos, cambiados o trasladados entre las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> → Existencia de sobrantes y faltantes → No correspondencia de número de inventario real con el registrado. → Desactualización de inventario → No reporte de caducidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar debidamente los activos de valor y periódicamente cotejar las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. • Tener en cuenta el nivel de vulnerabilidad del activo para establecer la frecuencia de su comprobación. • Designar un responsable por arias que responda por el Acta de Responsabilidad Material de los Activos Fijos Tangibles que están bajo su custodia. • Crear el dictamen técnico de movimientos de baja de Activos Fijos en los casos que corresponde. • Actualizar el Registro de Depreciación. 	Subdirector Contable	Especialista Gestión documental	Semestral (martes y miércoles de la cuarta semana del último mes)
RPE02. RSE03.	(B-N)	S/E P/E	Descontrol en la entrega y utilización del combustible.	<ul style="list-style-type: none"> → Desacople con las tarjetas registradoras → Incumplimiento del índice de consumo establecido por prueba del litro en los vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar normas de consumo para todos los equipos y la periodicidad en que se revisan, a fin de mantenerlas actualizadas. • Actualizar el listado del combustible asignado a cada tarjeta. • Crear evidencia documental de las acciones de control y supervisión que se realicen a la adquisición de combustibles. 	Subdirector Operaciones	Subdirector Contable	Cierre de cada mes (de miércoles a viernes)

RPE01. RSE02.	Comercialización	P/E S/E	Falta de control de Stock destinados para la compensación y promoción.	<ul style="list-style-type: none"> → Fluctuación en entradas y salidas de productos → Déficit de productos → Fuerce de redistribución nominal de productos para estabilizar el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotejar el control de los IPV comerciales y los expedientes que lo componen. • Elaborar un plan de rotación como mecanismo supervisión y control. • Establecer estrategia ante la necesidad del stock de compensación 	Subdirector Comercial	Especialista Recursos Humanos	Trimestral (lunes de la segunda semana del trimestre)
RPE03. RSE04.	(B-N)	P/E S/E	Poca perspectiva informacional por parte del representante de venta.	<ul style="list-style-type: none"> → Poco ajuste a las expectativas cliente → Rechazo del servicio. → Caracterización de servicio incorrecta. → Desactualización de ofertas y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la formación profesional. • Crear un comité de representantes fijos. • Potencializar el trabajo del buro de reservaciones con la gestión de la calidad y comercialización. 	Subdirector Comercial	Especialista en Recursos Humanos	Trimestral (lunes de la primera semana del trimestre)
RPE06. RSE07.	(B-N)	P/E S/E	Indisposición mediante el servicio de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> → Mareos y nauseas → desmayos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir un suministro médico para estas situaciones. • Desarrollar Medios y técnicas para combatir los efectos de la indisposición • Rendir cuenta por las reclamaciones de clientes 	Subdirector Turismo Náutico	Capitán o patrón de embarcacione	diario
RPE07. RSE08.	(B-N)	P/E S/E	Irregularidades en el mantenimiento por horas de navegación de las embarcaciones.	<ul style="list-style-type: none"> → Fallos técnicos → Disminución de rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de mantenimientos eficaces donde garantice el aseguramiento de medios e insumos. • Controlar el Reporte de horas de consumo sistemáticamente. • Desarrollar un plan de control de residuales por averías 	Subdirector Operaciones	Subdirector Contable	Cierre de cada mes