



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

Título: La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos de la
Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Ana Beatriz Borrego Sierra

Tutoras: Prof. Aux; MSc. Elisa Leyva Cardeñosa

Prof. Aux; MSc. Hidelvis Cantero Cora

HOLGUÍN, 2022



RESUMEN

En el lineamiento 155, del apartado IX: Política para el turismo se establece que se debe continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades. Para contribuir a este propósito las instalaciones hoteleras deben dirigir sus esfuerzos a lograr una correcta gestión empresarial.

Dentro de los destinos turísticos de Cuba se encuentra Holguín. Entre las organizaciones turísticas del territorio se encuentra la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Esta instalación aunque ha obtenidos logros significativos, durante el segundo trimestre de los años 2021 y 2022, presentó dificultades en su funcionamiento. Por este motivo se decidió desarrollar la presente investigación con el objetivo de realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial de los procesos que la integran.

Durante la realización del estudio se pudieron constatar problemas relacionados con todos los procesos. Entre estos se encuentran: deficiencias en la documentación de los procesos de dirección y de apoyo, incorrecta formulación de la visión, incumplimiento de los objetivos estratégicos, insatisfacciones de clientes con los servicios de gastronomía y animación, carencia de recursos materiales, etc. Sobre la base de estos resultados se elaboró el plan de acción.

Para cumplir el objetivo planteado se emplearon métodos teóricos como: análisis-síntesis, sistémico-estructural y métodos empíricos y técnicas como: observación directa, revisión documental, entrevista, diagrama causa efecto, etc.

ABSTRACT

Guideline 155, section IX: Policy for tourism, establishes that the diversification and quality of tourism services must continue to be raised, guaranteeing adequate value for money and increasing profits. To contribute to this purpose, hotel facilities must direct their efforts to achieve proper business management. Among the tourist destinations of Cuba is Holguin. Among the tourist organizations of the territory is the Branch Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. This facility, although it has obtained significant achievements, during the second quarter of the years 2021 and 2022, presented difficulties in its operation. For this reason it was decided to develop this research with the aim of carrying out the integrated evaluation of the business management of the processes that integrate it.

During the study, problems related to all processes could be verified. Among these are: deficiencies in the documentation of management and support processes, incorrect formulation of the vision, failure to meet strategic objectives, customer dissatisfaction with gastronomy and entertainment services, lack of material resources, etc. On the basis of these results, the action plan was developed. To fulfill the proposed objective, theoretical methods were used such as: analysis-synthesis, systemic-structural and empirical methods and techniques such as: direct observation, documentary review, interview, cause-effect diagram, etc.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 La gestión empresarial a través del enfoque a procesos	5
1.2 La evaluación integrada de la gestión empresarial	9
1.3 Experiencias sobre la evaluación de la gestión empresarial en el contexto nacional.....	12
1.4 Situación actual del desempeño en empresarial la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca	15
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A PROCESOS	17
2.1. Fase I. Preparación.....	18
2.2. Fase II: Diagnóstico del sistema	23
2.3 Fase III: Proyección de soluciones.....	35
2.4. Fase IV: Implementación y ajuste	35
CAPÍTULO III. EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS EN LA SUCURSAL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA	37
3.1. Fase I. Preparación.....	37
3.2 Fase II: Diagnóstico del sistema	45
3.3 Fase III: Proyección de soluciones.....	61
3.4 Fase IV: Implementación y ajuste	62
VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	64
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	74

INTRODUCCIÓN

La gestión como disciplina surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido ocurriendo en el sector empresarial, debido al incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno. (Ortiz Pérez, 2014). En los últimos años se fomentado que la gestión empresarial tenga un enfoque a proceso, de esta forma se proporciona una herramienta que favorece la mejora continua.

En este contexto, cada día el término integración adquiere mayor relevancia, y es una tendencia actual en las organizaciones integrar sus sistemas de gestión, con el objetivo de obtener resultados superiores al dotar a los directivos de una visión sistémica que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. (Ortiz Pérez, 2014). Por lo tanto, se debe lograr eficacia en la gestión, o lo que es igual, hacer lo que en cada momento se requiere, pero además hacerlo correctamente y con eficiencia.¹ La forma de demostrar si esto se ha alcanzado es a través de la evaluación de la gestión empresarial.

La evaluación empresarial es una se tarea compleja, pero indispensable pues de sus resultados el empresario identifica dónde están sus problemas, las causas que lo provocan e implementar estrategias de desarrollo. Teniendo la necesidad real y reconocida por numerosas empresas de mejorar su desempeño, se han desarrollado diferentes estudios en cuanto a cómo alcanzar este objetivo. (Hernández Ráez, 2020)

Múltiples autores en el devenir de los años han realizado investigaciones enfocadas a la evaluación de la gestión empresarial. Dentro de estos destacan en el contexto internacional y nacional: (Cantero Cora, 2011; Luchessa & Podestá Castro (2013); Montero Santos, 2013; Soto López, 2014; Ortiz Pérez, 2014; Díaz Conde, 2015; Aguilar Sánchez, 2018; Raéz Hernández, 2020; Torres Simón, 2020; González Granda (2021). Resultado de la consulta y análisis de las propuestas de estos investigadores se aprecian características comunes. Entre estas se encuentran: se concibe la evaluación de la gestión empresarial sobre la base del establecimiento de indicadores; referencia a los términos de eficiencia y eficacia,

¹ Modificaciones al DL 252, artículo 85. Gaceta oficial No.56 Ordinaria del 19 de diciembre de 2018

inclusión de técnicas, herramientas y concepciones relativas a la gestión a procesos, como vía para avanzar a etapas superiores. La principal limitación es el tratamiento insuficiente a la incorporación de un enfoque orientado a la evaluación integrada. Solo un 54.5 % de las propuestas lo abordan.

Para todos los sectores de la economía y en particular el sector turístico cobra vital importancia realizar la evaluación de su gestión empresarial. En correspondencia con esto y a partir de lo establecido en el lineamiento nueve de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, referido a avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial y el 210 que plantea que se debe incrementar la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando ofertas, con una adecuada relación calidad-precio., se realiza la presente investigación en la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

Del análisis de la revisión documental correspondiente al segundo trimestre de los años 2021 y 2022 (Banco de Problemas de la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Libro de Quejas y Reclamaciones y Encuestas de Satisfacción del cliente) y se detectaron las dificultades que se listan a continuación:

- ✓ No se declara de forma explícita los procesos de Gestión de la Calidad y Ambiental
- ✓ Deficiencias en la documentación de los procesos de dirección y de apoyo:
 - No se cumplen con todos los criterios característicos de las fichas de procesos
 - Diseño inadecuado de los flujogramas
- ✓ Incorrecta formulación de la visión
- ✓ Incumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con:
 - Comercialización y promoción
 - Niveles de satisfacción de los clientes
- ✓ Insatisfacciones de los clientes por :
 - poca variedad y calidad en el servicio de gastronomía
 - variedad en las actividades de recreación y animación
- ✓ Carencia e inestabilidad de los insumos para el servicio
- ✓ Deficiencias en el estado técnico del equipamiento de apoyo
- ✓ Inconformidad de los usuarios internos por:

- La estimulación y esfuerzo individual (todo lo concerniente a salario)
- Condiciones de bienestar (por transporte)
- ✓ Deterioro de los indicadores de la economía.

Lo planteado anteriormente, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que fundamentó el inicio de esta investigación. Estas dificultades determinaron que el problema profesional sea: Deficiencias en la gestión empresarial de los procesos de la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca en los primeros trimestres de los años 2019, 2020 y 2021. Como objeto de la investigación se define: la gestión empresarial a través del enfoque a procesos. El objetivo general: realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial de los procesos en la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

Para darle cumplimiento se proponen los objetivos específicos siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir de las concepciones de la gestión empresarial además del desarrollo y tendencias actuales del enfoque basado a procesos. Concepción de la evaluación integrada de la gestión empresarial.
2. Selección del procedimiento a emplear para evaluar la gestión empresarial.
3. Evaluar parcialmente la gestión empresarial basada en el enfoque a procesos en la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

El campo de acción se enmarca en la evaluación integrada de la gestión empresarial y se define como idea a defender: la evaluación integrada de la gestión empresarial de los procesos en la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, contribuye al incremento de la eficacia y la eficiencia empresarial.

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

- ✓ análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, y en la elaboración de las conclusiones

✓ inductivo - deductivo en la determinación de las causas más representativas que influyen en su gestión empresarial de la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

✓ métodos empíricos y herramientas: observación directa, tormentas de ideas, consulta o criterio de expertos, revisión documental, encuestas, diagrama causa efecto, etc.

La presente investigación se estructura de la forma siguiente, capítulo I contiene el marco práctico referencial de la investigación; capítulo II descripción del procedimiento utilizado y capítulo III donde se exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento. Seguidamente aparecen las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de realizar una exhaustiva revisión de la literatura especializada asociada al objeto y campo de la investigación. Este inicia con la valoración de las principales consideraciones sobre la gestión empresarial y el enfoque a procesos. Seguido de un análisis asociado con la evaluación integrada de la gestión empresarial, así como su relación con indicadores de eficiencia y eficacia. La investigación continúa con una valoración de las principales experiencias en el ámbito nacional e internacional en relación a la evaluación de la gestión empresarial. Finalmente se caracteriza la situación actual de la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. En la figura 1.1 se representa el hilo conductor seguido en este estudio.

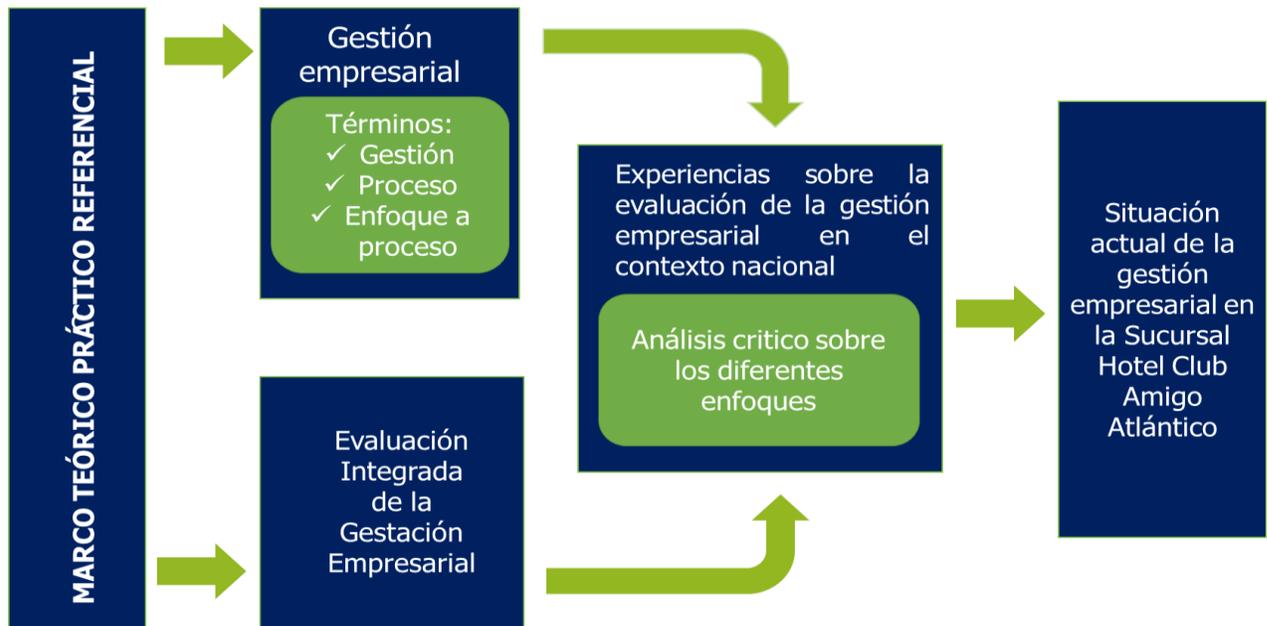


Figura 1.1 Estrategia seguida para el desarrollo de la investigación

1.1 La gestión empresarial a través del enfoque a procesos

El surgimiento de la gestión estuvo dado por la propia necesidad de la sociedad y el desarrollo alcanzado por esta, así como por los cambios ocurridos en la industria y su progreso paulatino. Asociado a la evolución que han ido experimentando las organizaciones, se ha ido enriqueciendo la teoría de la dirección. Esta va desde la administración de recursos hasta la incorporación de

aspectos tales como: el liderazgo, la cultura, las motivaciones, los valores y el interés por la interrelación del sistema con su entorno.

De la consulta de la literatura a la que se tuvo acceso, se pudo identificar que se han emitido diversas definiciones en relación a este término. Según Barrios (2008), gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos necesarios y la forman como se realizan estas acciones y los resultados que se lograrán.

En la Resolución N° 60/2011 de la Contraloría General de la República, se plantea que gestión es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Se pudo constatar según análisis de 35 fuentes por Soto López (2014), que desde la década del 50 existen definiciones de gestión. Los elementos más reiterativos en estas fuentes están referidos a relacionar este concepto con planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. También se hace referencia al logro de los objetivos organizacionales. Derivado de esto Soto López, 2014 define que la gestión es un proceso dinámico, eficiente y eficaz llevado a cabo por el capital humano de una empresa con el objetivo de planear, organizar, liderar y controlar las actividades, para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales. Esta misma autora lo define como la actividad que busca mejorar el desempeño de las empresas o negocios mezclando actividades de corto y largo plazo. Su objetivo es dotar a los directivos de herramientas a aplicar en el proceso de gestión que faciliten el incremento de la eficiencia y eficacia de las organizaciones en correspondencia con lo establecido por el sistema de dirección.

Para Díaz Conde (2015), la gestión empresarial se puede definir como un proceso incesante, encargado de tramitar los diversos recursos existentes en la empresa, con el propósito de obtener los objetivos trazados con la mayor eficiencia y eficacia posible. En la NC ISO 9001 (2015) el sistema de gestión se define como: conjunto de elementos y actividades relacionados y coordinados que interactúan, y que, estableciendo Políticas y Objetivos, dirigen y controlan la organización con el

fin de lograr dichas metas. Según Münch Galindo (2018) la gestión es una función integradora para coordinar esfuerzos y recursos.

El éxito de una organización está sustentado en la relación, correspondencia y organización de los procesos que la integran. Estos han existido siempre y forman parte de toda organización. Los procesos cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que ha mantener privilegios). En relación al término proceso, se han emitido algunas consideraciones. Nogueira Rivera (2002) explicita que es una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.

Para Reyes Cano Liz de Montserrat (2013), es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, el proceso administrativo nos indica que es el desarrollo de meta que plantea una organización. En la NC ISO 9000 (2015), en el apartado 3.4.1, se declara que un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

En la NC ISO 9000 (2015): Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, se expone que los procesos interactúan para formar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. De ahí la importancia que reviste la clasificación de estos para garantizar la realización de las tareas en la organización. Según Robert Jacobs y Richard B. Chase (2021), el proceso representa la secuencia básica de los pasos o actividades con que la empresa concibe, diseña y lleva un producto al mercado.

De la consulta y análisis de la literatura se pudo precisar que, aunque no existe una tipología única de la clasificación de los procesos, existen estudios y normas que han hecho referencia al tema. Los criterios de clasificación de los procesos, varían de acuerdo al autor y propósito de la investigación. No obstante, se identifican puntos comunes, los que están referidos a considerar al proceso como

un conjunto de actividades ordenadas, donde se emplean recursos que son transformados en productos o servicios. Los términos que con mayor frecuencia se asocian al concepto de proceso son: proveedores, entradas, actividades, transformación, salidas y clientes.

En el desarrollo de esta investigación se asume la clasificación de acuerdo a su finalidad, por resultar muy adecuada y pertinente con relación al objeto de estudio. Esta es la descrita por la Norma Francesa (2000), la cual refiere que los procesos se clasifican en tres grandes familias. Los de dirección o de control, ayudan a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Los operativos o de realización, contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción y por último los de apoyo o auxiliares, que son aquellos que favorecen el buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios.

El enfoque basado a procesos es una metodología de gestión horizontal, en que la preocupación es lograr resultados eficaces y eficientes como meta principal de la organización en lugar de limitar su actuación a la cadena de mando y las barreras que esto genera entre unidades funcionales. Según la NC ISO 9001 (2015): Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, se establece que a través del enfoque a procesos se pueden alcanzar resultados coherentes y previsibles de manera más eficiente y eficaz cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Debido a los resultados obtenidos a partir de implementar esta metodología de gestión en organizaciones de todo tipo, se ha logrado alcanzar excelentes índices de calidad y productividad. Sin embargo, a pesar del éxito alcanzado por numerosas empresas con la adopción de este enfoque, su implementación puede estar limitada por dos factores:

- La resistencia al cambio de directivos y trabajadores, adaptados a concebir en sus análisis de forma funcional y departamental
- La complejidad organizativa de la gestión de procesos y sus distintos elementos, sobre todo cuando se utiliza como marco de mejora continua, siendo necesario el correcto uso de metodologías concretas y herramientas específicas.

Una correcta aplicación del enfoque a procesos, en cualquier organización, es el control continuo que proporciona sobre los procesos individuales, su combinación e interacción. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

Derivado de lo abordado en este epígrafe se puede plantear que el éxito de una organización está condicionado a los procesos que operan en ella y de su gestión. Para conocer en qué medida esto se ha logrado se debe realizar una evaluación integrada de su gestión empresarial.

1.2 La evaluación integrada de la gestión empresarial

El proceso de evaluación tiene como finalidad medir el estado actual de la organización y compararlo con el estado deseado. De ahí que la importancia de la evaluación de la gestión empresarial radica en que permite analizar los resultados alcanzados por las organizaciones y contribuye a mejorar su desempeño.

Atendiendo a lo anterior en el Decreto-Ley No. 252², sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, en su artículo 3 (principios del Perfeccionamiento Empresarial), se resalta el papel de la evaluación. En este artículo, en el inciso j, se establece: las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; existirán empresas a las cuales se les mide y exige el cumplimiento de su desempeño por incrementar sus niveles de venta y aportes, otras que funcionen con márgenes pequeños de rentabilidad, o por la calidad de los servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad. Por lo tanto, lograr realizar una correcta evaluación constituye uno de los grandes retos para los directivos. Este proceso favorece la toma de decisiones y dota a las organizaciones de información, además de permitirles emprender acciones correctivas en caso de que los niveles de desempeño no sean los adecuados.

² Modificaciones al DL-252. Gaceta oficial No.56 Ordinaria del 19 de diciembre de 2018

En relación a la evaluación de la gestión empresarial, se pudo constatar en literatura consultada existen varios autores ³ que han realizado sus consideraciones. Esto se puede apreciar en la figura 1.2. Se observa que en los estudios valorados las variables con mayor representatividad son eficacia y enfoque a proceso (90.9%). Continua con un 81.8% la eficiencia. La última variable que asocian a la evaluación es la integración.

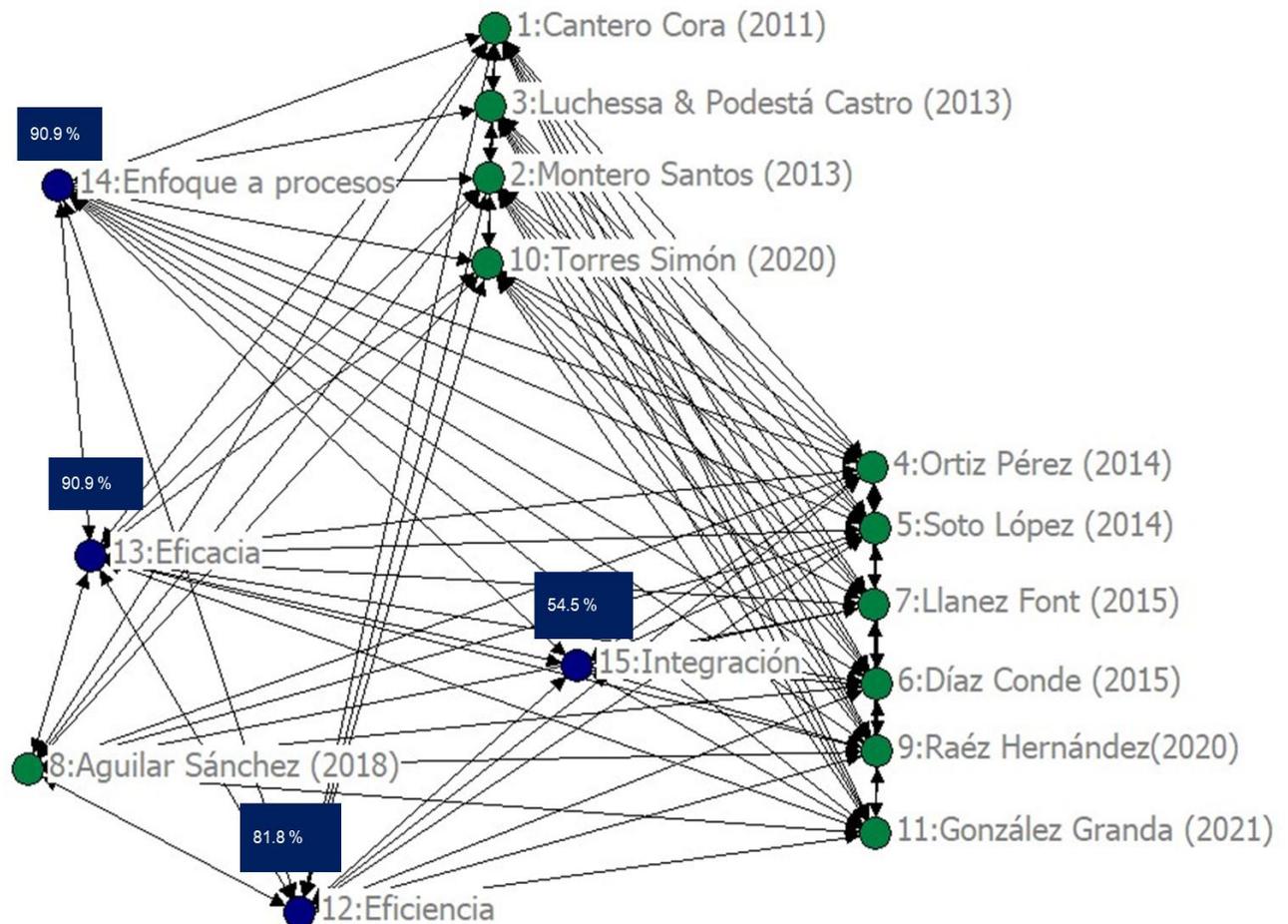


Figura 1.2. Red de la relación existente entre las variables de interés

Aunque en la figura 1.2 se aprecia que el 54.5% incorpora en sus estudios la variable integración, no todos emiten de forma explícita una definición sobre la evaluación de la gestión empresarial. Según Soto López (2014), esta es la

³ Cantero Cora, 2011; Luchessa & Podestá Castro, 2013; Montero Santos, 2013; Soto López, 2014; Ortiz Pérez, 2014; Díaz Conde, 2015; Aguilar Sánchez, 2018; Raéz Hernández, 2020; Torres Simón, 2020; González Granda, 2021

evaluación integrada de la gestión empresarial es el proceso de juzgar los resultados alcanzados por una organización, aplicando los principios de coordinación y del enfoque de gestión por procesos que garanticen el alto desempeño de la entidad. Ortiz Pérez (2014), reconoce que la integración de los procesos de la organización contribuye al cumplimiento de los objetivos y aumenta la capacidad de respuesta, además permite mejorar su eficiencia y eficacia. Por lo tanto, de aquí se infiere la importancia de evaluar de forma integrada.

Para Llanez Font (2015), la gestión integrada por procesos es el proceso de coordinar las etapas de planificación, operación, medición y mejora del sistema de procesos integrados a su adaptación constante al entorno, a través del cumplimiento de los requisitos demandados por las partes interesadas relevantes a largo plazo y de modo equilibrado, con vistas a contribuir a la mejora del desempeño de los sistemas normalizados en el tiempo. De esta definición destaca la referencia a la medición que constituye uno de los elementos que contempla la evaluación.

La evaluación de la gestión empresarial es la actividad de planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera eficiente los procesos de una empresa, a partir de medir y analizar indicadores para determinar el rendimiento de una organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas e incrementar los resultados de la entidad (Torres Simón; 2020). En la Resolución 60/11, en su anexo 1 (Glosario de términos), se hace referencia a indicadores de rendimiento. Se define que son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan información acerca del grado de eficiencia, economía y eficacia en la ejecución de las operaciones. Por lo tanto se deben disponer de indicadores que se correspondan con la relación resultados/recursos (eficiencia) y relación efectos en el entorno/resultados (eficacia). Estos deben ser considerados como un sistema que sirven para medir de forma integrada el desempeño organizacional.

Cesca Carla, Rojas Mileidis, Salazar Diomer, Tomé Zaidary y Velásquez Eddgar, (2012), plantea tres tipos de indicadores:

- ✓ Eficacia: se enfocan en el que se debe hacer

✓ Eficiencia: miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, tienen que ver con la productividad

✓ Gestión: tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Valda (2012), ⁴también considera que los indicadores se pueden clasificar de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Estos indicadores se enfocan en el qué se debe hacer. Por otra parte, los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, tienen que ver con la productividad.

Para desarrollar el proceso de evaluación de la gestión empresarial, las entidades deben disponer de un conjunto de instrumentos metodológicos. Debido a la importancia que esto reviste se requiere efectuar una valoración crítica sobre estos, con la finalidad de analizar sus características y limitaciones.

1.3 Experiencias sobre la evaluación de la gestión empresarial en el contexto nacional

La tendencia empresarial más importante que impactó a las empresas cubanas es el Perfeccionamiento Empresarial. Este tiene como propósito incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal socialista. Dando paso al proceso gradual de transformaciones en el sistema empresarial estatal cubano en el período 2011-2017, son publicadas en la Gaceta Oficial Extraordinaria del 13 de diciembre de 2017, el (Consejo de Ministros (2017a)) DL- 334 y D-334: Modificativos del DL- 252 y del D-281 del 2007, sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. El Consejo de Ministros (2017b) D-335: Del Sistema Empresarial Cubano y el Consejo de Ministros (2017c) D-336: Del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial. Algunas de las modificaciones realizadas por estos decretos son: se ajustan a las condiciones

⁴ Citado por Aguilar Sánchez (2018)

actuales de generalización de funciones, facultades, conceptos, al resto de los directivos de las empresas del país.

El Perfeccionamiento Empresarial es un instrumento que permite a las empresas de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión integral. Otras de las modificaciones han sido publicadas en la GCONo.56, ordinaria de 19 diciembre del 2018. A pesar de esto no ofrece en su totalidad el *know how* para realizar la evaluación por cada sistema.

En relación a la evaluación de la gestión empresarial, existen otras propuestas que tributan, tal es el caso de: (Cantero Cora, 2011; Montero Santos, 2013; Luchessa & Podestá Castro, 2013; Soto López, 2014; Ortiz Pérez, 2014; Díaz Conde, 2015; Llanez Font, 2015; Aguilar Sánchez, 2018; Raéz Hernández, 2020; Torres Simón, 2020; González Granda, 2021). A continuación, se exponen los resultados de la valoración de estos instrumentos.

En el estudio desarrollado por Cantero Cora (2011), relacionado con el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque a procesos, se definen indicadores en términos de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios, estableciendo los patrones de referencia para el diagnóstico de cada uno de los procesos que integran a la empresa, emitiendo como resultado de esto la evaluación del comportamiento de esta. Montero Santos (2013) también analiza el desempeño empresarial a través de indicadores de eficacia y eficiencia para los procesos. En ambos instrumentos no se concibe la evaluación de forma integrada.

Lo más significativo de Luchessa y Podestá Castro, 2013; es la adopción del enfoque a procesos. Las investigaciones de (Soto López, 2014 y Díaz Conde, 2015) tienen en común la propuesta de un índice para la evaluación integrada de la gestión empresarial. Coinciden que este proceso se basa en el empleo de indicadores de eficiencia y eficacia a través de todos los procesos que componen a la organización. Para cada grupo de indicador están definidos los niveles de referencia.

Ortiz Pérez (2014), desarrolla una tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades cubanas que permite elevar el cumplimiento de sus

objetivos con eficiencia y eficacia. Destaca la definición de los procesos transversales e introducción la integración de los indicadores.

La tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados de Llanes Font (2015), contribuye a la mejora del desempeño. Aguilar Sánchez (2018) propone un instrumento que, aunque no incorpora el enfoque a proceso, se debe resaltar que describe cómo construir el sistema de indicadores (eficacia y eficiencia) por cada sistema del Perfeccionamiento Empresarial. Tampoco establece un indicador integrador.

Raéz Hernández (2020), basa su investigación en los procedimientos de Soto López (2014) y Díaz Conde (2015). Este autor propone adecuaciones en las fases I (Preparación) y II (Diagnóstico del sistema). Para esta última asume la propuesta de Díaz Conde (2015), Procedimiento específico para la determinación del índice de evaluación, aunque se incorporan dos nuevos elementos dado por Soto López (2014): Cálculo del índice de evaluación ($I_{e j}$) y la Comparación del índice de evaluación real con el planificado. Esto último responde a que en este indicador es donde se manifiesta explícitamente la integración de la eficacia y eficiencia de los procesos.

Torres Simón (2020), desarrolla una propuesta de indicadores para la evaluación de la gestión empresarial en entidades turísticas en Perfeccionamiento Empresarial. Incorpora el enfoque de procesos y contextualiza los indicadores propuestos al objeto práctico. Delimita la cantidad de indicadores necesarios para emitir la evaluación de la gestión empresarial por cada proceso.

Hernández Granda (2021), este autor sustenta sus estudios sobre la base de Raéz Hernández (2020), sin embargo, en algunos pasos se reelaboró la descripción de su contenido por no existir correspondencia con lo que se declara. Además, a veces no se expresan de forma explícita las acciones a desarrollar. En específico para los indicadores de eficacia de los procesos de dirección o control, se establece como determinar el nivel del cumplimiento de los objetivos estratégicos. También se reformula las consideraciones para el parámetro Resultados en evaluaciones externas, para lograr su cuantificación.

A partir del análisis efectuado, se identificaron como elementos comunes los que a continuación se relacionan:

- ✓ conciben la evaluación del desempeño empresarial sobre la base de medición de indicadores y estos guardan estrecha relación con la eficiencia y eficacia
- ✓ inclusión gradual de técnicas, herramientas y concepciones relativas a la gestión a procesos.

Como tendencia se aprecia que existe carencia de un enfoque orientado a la evaluación integrada de la gestión empresarial.

Atendiendo a estos elementos se decidió seleccionar como guía de trabajo la investigación de Hernández Granda (2021). Esto responde a que logra integrar de forma coherente los indicadores de los procesos. Además, su aplicación parcial fue validada en una unidad de servicio hotelera, lo que facilita la contextualización al objeto práctico de este trabajo. No obstante a lo anterior la autora de este trabajo considera necesario establecer el nivel de referencia para el indicador general C, ⁵correspondiente a la integración de los procesos de dirección o control (Cumplimiento de la visión, Gestión Ambiental y Gestión de la Calidad). Lo anterior limita el cálculo del índice de eficacia empresarial (IEE).

1.4 Situación actual del desempeño empresarial en la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

En la actualidad, las principales inversiones acometidas por el país se encuentran dirigidas al turismo. Este sector constituye uno de los más importantes por su peso al aporte del presupuesto del estado y sus potencialidades hacen que su ampliación sea necesaria. La provincia de Holguín se destaca dentro de los destinos turísticos de la isla, constituyendo el tercer polo de más afluencia. Esta condición otorga gran responsabilidad a los niveles de calidad, ya que, con el aumento de la capacidad hotelera, son crecientes las exigencias y expectativas en los servicios para hacerlos de mayor competitividad, tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de este contexto exigente se encuentra la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, instalación que ha alcanzado resultados satisfactorios

⁵ Que se le denominará Cumplimiento de los Procesos de Dirección

derivado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de los trabajadores. Esta instalación, entra en Perfeccionamiento Empresarial a partir del 2004. El desempeño del hotel se evalúa a través de siete objetivos estratégicos diseñados por el Grupo Empresarial Cubanacán S. A.

Con el objetivo de analizar el desempeño de la organización, se seleccionó el horizonte de tiempo comprendido entre los años 2021 y 2022. Los valores de los indicadores están expresados en %. A partir de la información obtenida se elaboraron las figuras 1.3.

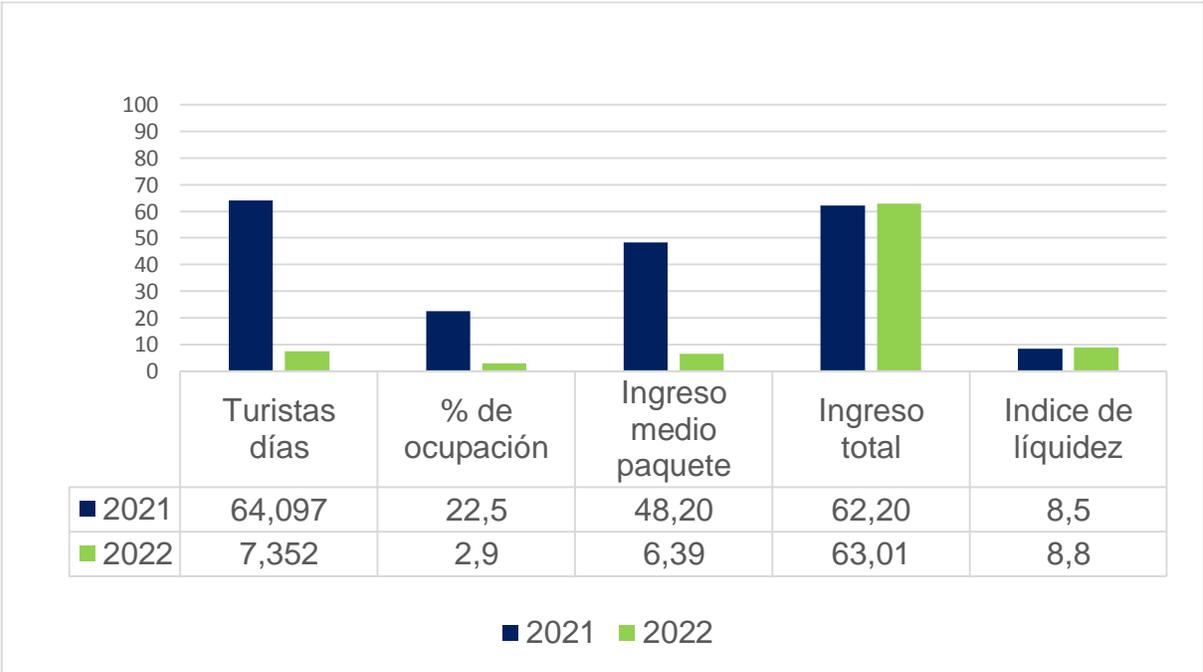


Figura 1.3. Indicadores de desempeño

Los resultados reflejados permiten plantear que como tendencia existe un comportamiento desfavorable de los indicadores. Se aprecia un decrecimiento significativo de: Turistas días, % de ocupación e ingreso medio paquete Respecto a los ingresos totales e índice de liquidez mantienen niveles similares. En el resultado de los tres primeros influye aún el efecto de la Covid-19 y en particular en el 2022 el cambio de modalidad de todo incluido a los diferentes tipos de planes, según lo que se oferte.



CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL A PROCESOS

A partir del análisis realizado en el marco teórico práctico referencial de la investigación se reconoce la importancia de la gestión empresarial enfocada a los procesos. Además de este mismo análisis se determinó la existencia de instrumentos que tributan la evaluación de la gestión empresarial. Destaca la existencia de algunos que incorporan la variable integración. Por lo antes planteado en el presente capítulo se describe el procedimiento seleccionado y que tiene como finalidad la evaluación integrada de la gestión empresarial. En la figura 2.1 se muestra el algoritmo que lo sustenta.

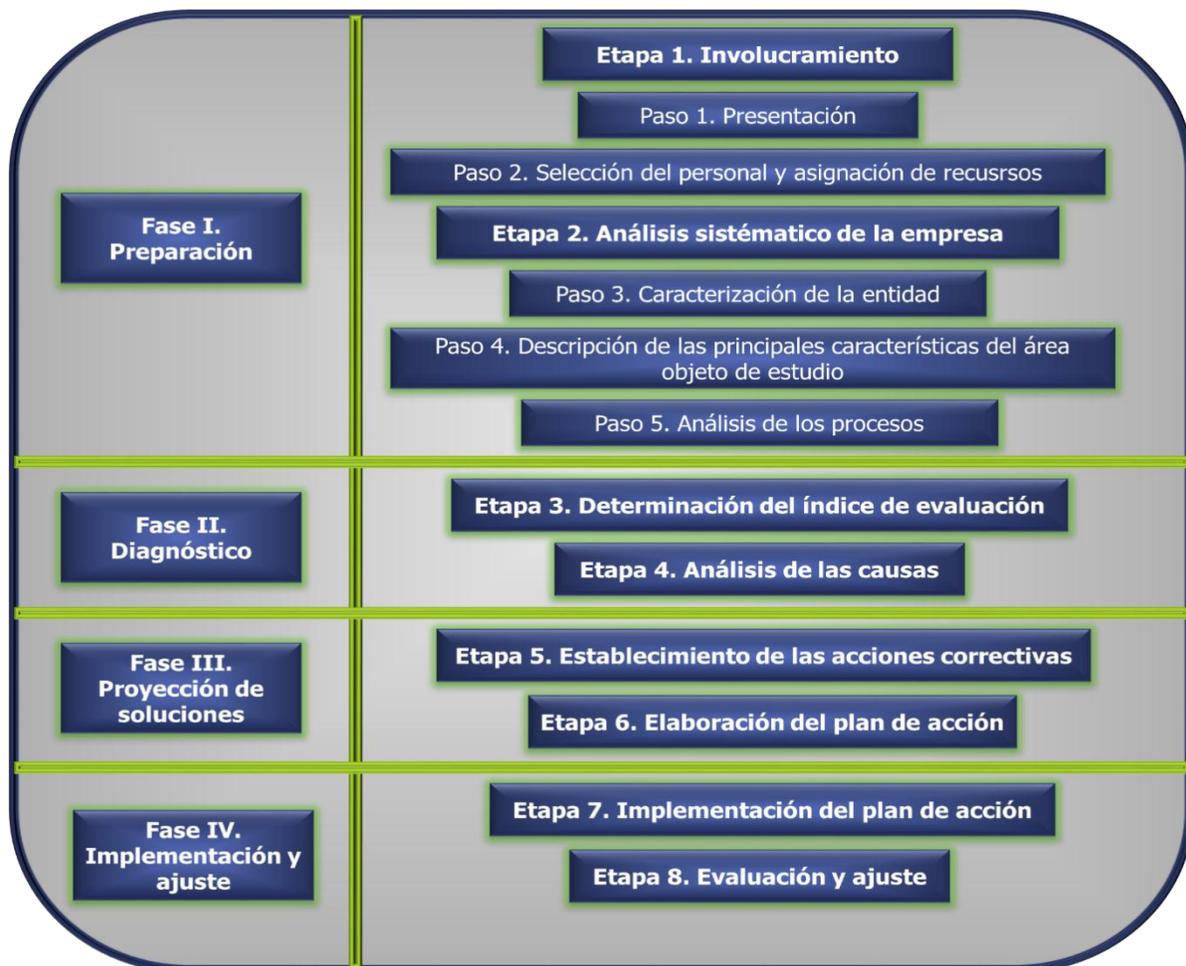


Figura 2.1. Procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos

2.1. Fase I. Preparación

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la evaluación integrada de la gestión empresarial.

2.1.1. Etapa 1. Involucramiento

Objetivo: implicar a todos los miembros de la organización con el fin de lograr una óptima comunicación entre estos y el investigador.

Técnicas: observación directa, revisión documental, conferencias, tormentas de ideas, talleres y trabajo en grupo.

Paso 1. Presentación

Se informa a la alta dirección y trabajadores el propósito del estudio y la importancia de este para la organización, asegurando desde el inicio un alto grado de compromiso por parte de estos. Se hace ver la necesidad de disminuir la resistencia al cambio impidiendo la obtención de resultados no válidos. En este paso se establece el cronograma de actividades orientadas a este propósito.

Paso 2. Selección del comité de expertos y asignación de recursos

Constituir el comité de expertos que participará en el diagnóstico y proyección de las soluciones. Este se recomienda esté integrado por expertos en la materia objeto de investigación, estos pueden ser externos (consultores, profesores universitarios con categorías científicas y docentes superiores y estudiantes investigadores) e internos (directivos, líderes de cada proceso de la entidad). Para determinar la cantidad de expertos y su selección se tienen en cuenta lo propuesto por Pérez Campaña (2005). La forma de proceder se detalla a continuación.

✓ la cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado (NC 49:1981 C. Calidad. Métodos de expertos). La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad y para esto se utiliza la expresión siguiente:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde:

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Los valores de K se ofrecen en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Valores de K

Nivel de confianza (%)	Valor de K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Fuente: Pérez Campaña (2005)

✓ Para la selección se establecen los siguientes requisitos generales:

- Interés en participar en el estudio; el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole
- Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones
- Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado
- Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados
- No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

Se hace un estimado de los posibles recursos a utilizar en el transcurso del desarrollo de la investigación. Los más significativos están referidos a materiales (recursos de oficina como hojas, *toner* para impresoras y lapiceros).

2.1.2. Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa

Objetivo: describir las principales características de los procesos del sistema.

Técnicas: revisión documental, observación directa, técnicas para la búsqueda de consenso, tormenta de ideas.

Paso 3. Caracterización de la entidad

Identificar las principales entradas, transformaciones y salidas relacionadas con los recursos materiales, humanos, financieros e informativos, así como con los medios de trabajo, teniendo en cuenta: la evolución histórica del desarrollo de la entidad y elementos esenciales de la dirección estratégica, características de la fuerza de trabajo, estado y uso de la tecnología, tipo de empresa con respecto a la forma de generar fondos financieros (empresa presupuestada o lucrativa), expectativas y nivel de satisfacción de los clientes.

Paso 4. Descripción de las principales características del área objeto de estudio

4. 1. Determinación del alcance de la investigación

Se delimita el alcance de la investigación. Este puede ser desde la propia organización hasta una unidad productiva y (o) de servicio subordinada a esta.

4.2. Definición de las principales características del área objeto de estudio

Paso 5. Análisis de los procesos

La realización de este paso se sustenta en el procedimiento específico que se muestra en la figura 2.2.

5. 1. Identificación de los procesos

Se identifican los procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización, teniendo en cuenta las premisas 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

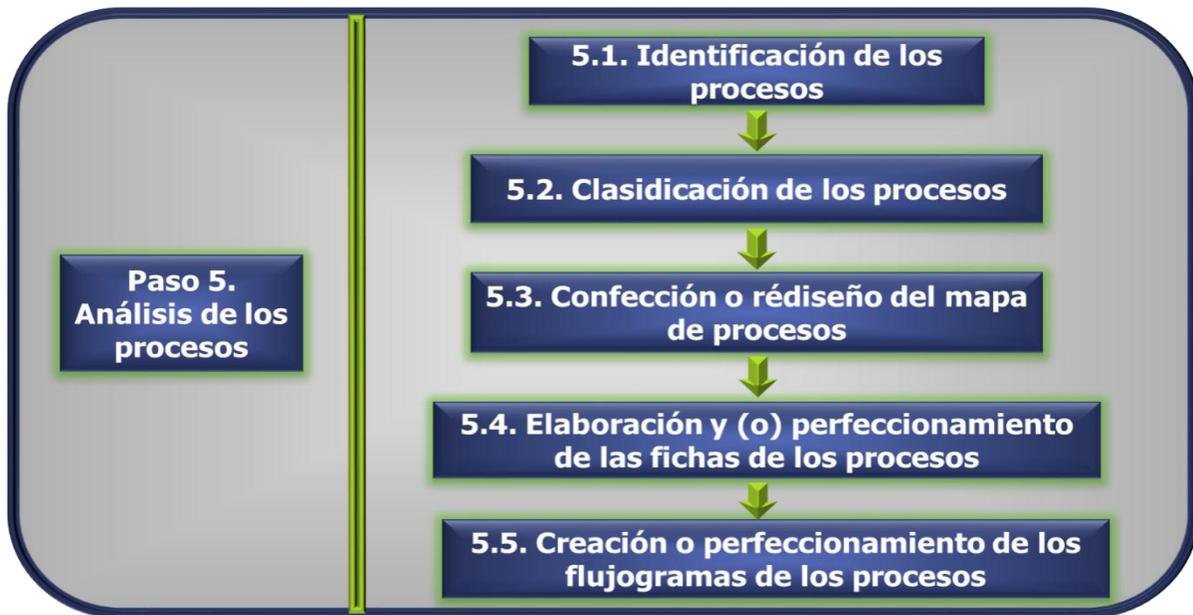


Figura 2.2. Análisis de los procesos

- ✓ se recomiendan que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior
- ✓ se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa (Nogueira Rivera, 2004).

5. 2. Clasificación de los procesos

Partiendo de que no existe una tipología única de los procesos, se asume la clasificación de acuerdo a la finalidad, (por resultar adecuada y pertinente con relación al objeto de estudio), descrita por la Norma Francesa (2000), la cual refiere que para facilitar la identificación y selección de estos, se clasifiquen en tres familias:

- ✓ procesos de dirección o control: Contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en la organización
- ✓ procesos de realización u operativos: Contribuyen directamente a la realización del producto y (o) prestación del servicio, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción
- ✓ procesos de apoyo o auxiliares: Contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios.

5.3. Confección o rediseño del mapa de procesos

Se confecciona o rediseña el mapa de procesos, teniendo en cuenta que constituye una de las herramientas más empleadas en las organizaciones, ya que contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo de forma distinta a la que comúnmente se conoce. Debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Identificar la posición que juegan los clientes.
2. Definir correctamente los procesos de cara al cliente y los de apoyo.
3. Establecer la secuencia de los procesos de apoyo, ilustrando el cumplimiento del ciclo de mejora continua (planificar, organizar, ejecutar y controlar).
4. Ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado, para que sea entendido por cualquier persona (directivos, especialistas, técnicos, obreros, auditores, etc.). Un mapa de procesos adecuadamente elaborado, debe representar todas las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías e interrelaciones.

5.4. Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas generales de los procesos

Las fichas de procesos permiten realizar un estudio rápido del proceso, con el fin de determinar cambios y mejoras. Estas se diseñan en la organización en función de sus necesidades y describen detalladamente los elementos que forman parte del proceso. Además de las fichas generales de cada proceso se debe elaborar la ficha de cada subproceso para una mejor organización y comprensión. Deben contener: código, nombre del proceso, propietario, finalidad del proceso, límites del proceso, proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, controles, recursos y restricciones.

5.5 Creación o perfeccionamiento de los flujogramas de los procesos

Refleja la secuencia ordenada de actividades que integran el proceso y se debe diseñar de manera que exprese una observación más clara del procedimiento actual. Para facilitar su comprensión se clasifican las actividades que intervienen en: operación, transporte, inspección, demora, almacenamiento y actividades combinadas. Estos diagramas muestran las entradas, puntos de decisiones y salidas de un proceso dado, y para su construcción es necesario:

- ✓ identificar las actividades principales que se van a desarrollar y las decisiones que se van a tomar a medida que la solución se pone en práctica

✓ comprobar la lógica del plan siguiendo todas las rutas posibles en el diagrama para asegurarse que se han tenido en cuenta las contingencias.

2.2. Fase II: Diagnóstico del sistema

Objetivo: realizar la evaluación integrada de la gestión empresarial e identificar las causas que inhiben los resultados alcanzados.

2.2.1. Etapa 3. Determinación del índice de evaluación

Objetivo: efectuar un análisis del funcionamiento del sistema a partir de los indicadores propuestos y seleccionados.

Técnicas: generación de ideas, búsqueda de consenso, método de los indicadores ponderados y estandarizados, voto ponderado, modelación multicriterio.

La realización de esta etapa se sustenta en el procedimiento específico que se muestra en la figura 2.3.

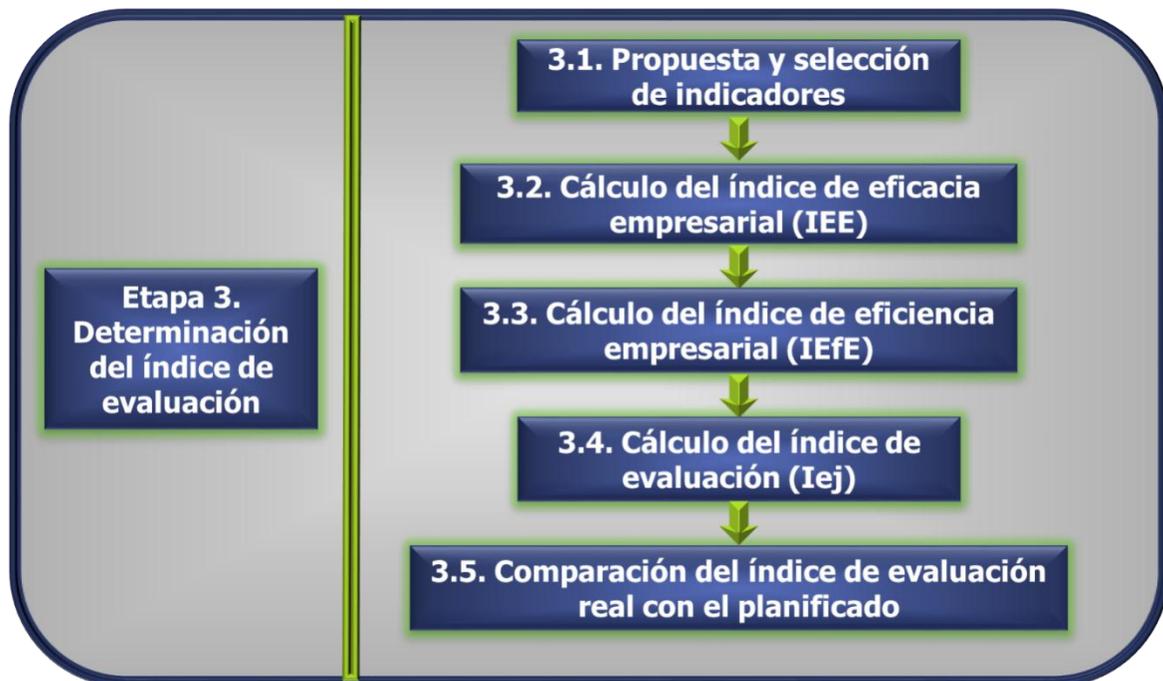


Figura 2.3. Procedimiento específico para la determinación del índice de evaluación

3.1. Propuesta y selección de indicadores

Se parte de la propuesta de los indicadores que van a ser medidos, de acuerdo con el criterio de todas las partes interesadas. Luego se identifican cuáles son de eficiencia y eficacia. Se propone que los expertos que realicen este análisis sean los del paso 2.

Indicadores de eficacia

✓ Procesos de dirección o control

Los elementos de este proceso (Cumplimiento de la visión, Gestión Ambiental y Gestión de la Calidad) se calcularán mediante la fórmula siguiente:

$$C = \prod_{i=1}^{i=m} C_{m_i} \quad (2.2)$$

$$C_{m_i} = \frac{\sum P_{ci} * C_{ci}}{\sum P_{ci}} \quad (2.3)$$

C: Cumplimiento de los procesos de dirección

C_{m_i}: cumplimiento del criterio de medida

P_{ci}: peso de los requisitos

C_{ci}: criterio de cumplimiento

Se establece que este indicador debe alcanzar niveles iguales o mayor que el 60%.

1. Cumplimiento de la Visión

Criterio de medida

- Diseño de la visión. Requisitos y Pesos
 - Redacción en presente (5)
 - Reflejar el objeto social de la organización (1)
 - Contener los valores compartidos de los Recursos Humanos (4)
 - Orientación al cliente (2)
 - Contemplar los principales indicadores de salida (3).

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 82%.

- Cumplimiento de los objetivos estratégicos (COE)

La visión se concreta con el planteamiento de los objetivos estratégicos. Constituyen el elemento cuantitativo, pues representan los resultados mensurables específicos alcanzados dentro del período de tiempo planificado. Se propone evaluar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la entidad para

determinar el grado de logro de la visión. Este debe ser mayor que 85%. Se propone calcularlo a través de

$$COE = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}} \quad (2.4)$$

2. Gestión ambiental (GA)

Criterio de medida

- Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas.

Requisitos y Pesos

- Presencia de documentos que corroboren la existencia de orientaciones del órgano superior de dirección para priorizar directrices con enfoque ambiental y el cumplimiento de esta (PD) (3)
- Verificación sobre la utilización de políticas, programas, normas y estrategia de la GA (VGA) (1)
- Publicación de la política y objetivos ambientales (PPA) (4)
- Comprobación del tratamiento a las no conformidades repetitivas para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas tomadas (CTNC) (2).

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 82%.

- Resultados en evaluaciones externas

Se tendrán en cuenta los resultados de evaluaciones del CITMA y de otras instituciones capacitadas. Se considera que si se obtiene categoría de bien o satisfactoria el resultado es favorable. De obtenerse bien con señalamientos o regular se asume como un comportamiento desfavorables, al igual si obtiene evaluación de mal. En particular se incluye aquí la Licencia sanitaria (esta es sometida a revisión con periodicidad). Si para el periodo que se analiza se retira (evaluación), se considera como mal el cumplimiento de este indicador, porque ello implica el cierre de la instalación. El patrón de referencia se establece sea mayor o igual que el 85%.

3. Gestión de la Calidad (GC)

Criterios de medida

- Diseño de la política. Requisitos y Pesos
- Se adecue al propósito de la organización (PO) (1)

➤ Debe contener la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión (MC) (2)

➤ Comunicada y entendida dentro de la organización (CE) (3).

Este aspecto será evaluado en forma de encuesta a los trabajadores (anexo 1), mediante un muestreo estratificado se escogerán la cantidad de trabajadores a encuestar según la categoría ocupacional. Este aspecto será cumplido si más del 60% de los encuestados confirman la comunicación y el entendimiento de la política de la política de calidad.

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 80%.

- Diseño de los objetivos de calidad. Requisitos

➤ Medibles (M) (4)

➤ Enmarcados en tiempo (ET) (3)

➤ Coherentes con la política de calidad (CPC) (1)

➤ Correspondencia con los objetivos estratégicos (COE) (2).

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 83%.

- Implementación de políticas y programas. Requisitos

➤ Presencia de documentos y registros asociados al Sistema de Gestión de la Calidad (PDC) (3)

➤ Verificación sobre la utilización de políticas, objetivos, programas y normas de la GC (VGA) (1)

➤ Comprobación del tratamiento a las no conformidades repetitivas para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas tomadas (CTNC) (2).

La tendencia de este criterio debe ser igual o mayor que el 81%.

✓ Procesos operativos o realización

Este grupo inicia con los requerimientos del cliente y termina con la satisfacción de este. Por ello se propone como indicador el nivel de servicio. Se establece como nivel de referencia el 85% para los tres criterios de medidas.

4. Nivel de servicio (NS)

$$N(s) = \prod_{i=0}^{i=m} P_{ij} \quad (2.5)$$

$N(s)$: Nivel de servicio según las variables: calidad, cantidad, precios, plazo, costo y surtido i ($i = 1 \dots m$) en el período j .

P_{ij} : Probabilidad de éxito del sistema según la variable i en el período j .

Además se conoce que:

$$P_{ij} + Q_{ij} = 1 \quad (2.6) \quad P_{ij} = \frac{neij}{nj} \quad (2.7) \quad Q_{ij} = \frac{nfij}{nj} \quad (2.8)$$

Q_{ij} : Probabilidad de fallos según la variable i en el período j

$nfij$: Número de fallos de la variable i en el período j

$neij$: Número de éxitos de la variable i en el período j

nj : Cantidad total de éxitos y fallos en el período j

Por lo que: $P_{ij} = 1 - \frac{nfij}{nj}$ (2.9) y por lo tanto $Ns = \prod_{i=1}^m (1 - \frac{nfij}{nj})$ (2.10)

Criterios de medida

- Nivel de servicio diseñado (NSd)

Como nivel de referencia se propone asumir el NS que tenga diseñado la entidad. En caso de no existir se debe fijar por medio de los planes establecidos respecto a las variables analizadas o por el comportamiento histórico.

- Nivel de servicio proporcionado (NSpr)

Para su análisis se pueden aplicar encuestas a los clientes internos que contemplen las variables antes referidas para conocer la percepción del servicio.

- Nivel de servicio percibido (NSpe)

Se procederá de igual forma que para el NSpr, con la diferencia que las encuestas se aplicarán a los clientes externos, pues son los que determinan si la entidad satisface sus expectativas.

✓ Procesos de apoyo

Están relacionados de forma directa con el aseguramiento de recursos materiales, humanos y medios de trabajo.

5. Cantidades suministradas

Criterios de medida

- Cumplimiento global de los suministros (CGS)

Este análisis se realiza en valor, pues se refiere a elementos relacionados con los costos.

Se calcula a través de la ecuación siguiente:

$$CGS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad planificada}} * 100\% \quad (2.11)$$

El valor obtenido debe ser igual a 100%, por debajo indicaría que se ha dejado de completar el suministro, lo que traería incumplimiento del plan; por encima estaría indicando que se ha comprado más materiales que lo planificado y provoca recursos inmovilizados.

- Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS)

Se determina para cada surtido, observándose cuáles se dejaron de completar. Se calcula a través de la expresión siguiente:

% cumplimiento del plan por surtidos

$$= 100\% - \left(\frac{\text{Desviación de los surtidos que se incumplieron}}{\text{Valor planificado}} * 100\% \right) \quad (2.12)$$

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtidos} = \left(\frac{\text{Cantidad real que no sobrepase el plan}}{\text{Valor planificado}} \right) * 100\% \quad (2.13)$$

El comportamiento de este indicador debe ser igual a 100 %.

- Oportunidad de los suministros (OS)

Permite conocer si los recursos fueron suministrados oportunamente o no.

$$OS = 100\% - \left(\frac{\sum P_j - SR_j + Inv \text{ acum}_{j-1}}{\sum SP_j} \right) * 100\% \quad (2.14)$$

SP_j : cantidad de suministro planificado para el período j, (unidades físicas)

SR_j : cantidad de suministro real que llegó en el período j, (unidades físicas)

$Inv_j - 1$: inventario acumulado del período anterior

El valor que debe alcanzar es el 100 %, en caso de ser inferior indicaría la existencia de atrasos en los suministros, lo cual podría conllevar a incumplimientos en los planes.

6. Análisis del equipamiento

Criterio de medida

- Coeficiente de utilización completa de los equipos (Kcomp)

Expresa cómo va ser la utilización de los equipos instalados y si se comporta según lo planificado para dar respaldo a los volúmenes de producción.

$$K_{comp} = \frac{\text{Equipos funcionando}}{\text{Equipos instalados}} \quad (2.15)$$

Se determina el valor real y plan. Cuando el valor real es menor que el plan se infiere que han existido problemas en el estado técnico de los equipos.

7. Satisfacción del capital humano (motivación concreta)

Para el diagnóstico se aplica la encuesta con un rango de valores de cinco hasta uno para cada dimensión esencial (DE). Luego se calcula el Potencial Motivador (PM) y la Calidad Motivadora (CM) para obtener los totales. El Potencial Motivador Total (PMT) expresa la relación entre el PM y su valor máximo. La Calidad Motivadora Total (CMT) expresa en % la satisfacción del capital humano. En las tablas 2.2 y 2.3 se muestran las ponderaciones.

Tabla 2.2 Ponderación de los rangos de la DE

Rango de valores medios de las DE	Evaluación	
Menor de 2.00	Muy crítica	MM
De 2.00 hasta menor de 3.00	Crítica	M
De 3.00 hasta menor de 3.75	Aceptable	R
De 3.75 hasta menor de 4.50	Buena	B
De 4.50 hasta menor de 5.00	Excelente	E

Fuente: Álvarez López (2001)

Tabla 2.3 Ponderación del cálculo de la CM, del PM y de la media de las DE

Criterios de evaluación	Muy mal	Excelente	Estado deseado (B)
Dimensiones esenciales	1	5	3.75
Potencial Motivador (%)	1	125	52.50
Calidad Motivadora (%)	0.8	100	40

Fuente: Álvarez López (2001)

Indicadores de eficiencia

✓ Procesos de dirección o control

Los indicadores que se proponen se corresponden fundamentalmente con la perspectiva económica.

1. Cumplimiento del plan de la economía

Criterios de medida

- Rentabilidad económica (ROI)

$$ROI = \frac{UAI}{AF + AC} \quad (2.16)$$

UAI: utilidades antes de impuestos e intereses

AF: valor de los activos fijos

AC: valor de los activos circulantes.

$$UAI = Ventas\ totales - (Costos\ de\ ventas\ totales + Gastos\ totales) \quad (2.17)$$

Se propone analizar además los indicadores:

- Costo por peso de ingreso

$$Costo\ por\ peso\ de\ ingreso = \frac{Costos}{Ingresos} \quad (2.18)$$

- Gasto de salario por peso de valor agregado bruto (VAB)

$$Gasto\ de\ salario\ por\ peso\ de\ VAB = \frac{Fondo\ de\ salario\ propio}{valor\ agregado\ bruto} \quad (2.19)$$

Cuando el valor real es mayor que el plan se infiere que han existido problemas.

✓ Procesos operativos o realización

Para efectuar este análisis se recomienda determinar los problemas organizativos del sistema además del cumplimiento de sus obligaciones con los usuarios.

2. Continuidad:

Constituye el logro de que cada operación comience inmediatamente terminada la operación precedente, así como una utilización continua de la fuerza y los medios.

Criterios de medida

- Continuidad del servicio (Ks)¹⁹

$$Ks = \frac{TE}{TTS} \quad (2.20)$$

TE: tiempo efectivo de prestación del servicio al usuario, se puede expresar en: minutos, horas, días

TTS: tiempo total del servicio, se puede expresar en: minutos, horas, días

- Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcf)

$$Kcf = \frac{\sum_{L=1}^s te_L}{\sum_{L=1}^s FO_L} \quad (2.21)$$

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

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

- Continuidad de los medios de trabajo (Kcm)

$$Kcm = \frac{\sum_{j=1}^m ET_j}{\sum_{j=1}^m Ft_j} \quad (2.22)$$

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

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

Los valores obtenidos deben superar el 85%.

3. Flexibilidad: exige que la organización de la empresa asuma los cambios del entorno en poco tiempo y a bajos costos.

Criterio de medida

- Flexibilidad de los medios (Fmt)

$$Fmt = \frac{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{1}{OP_{oi}}\right) * Wi}{\sum_{i=1}^n Wi} \quad (2.23)$$

OP_{oi} : números de operaciones diferentes que puede realizar la máquina en la prestación de servicio de la orden de trabajo i

n : número de máquinas

Wi : índice de importancia

- Flexibilidad de la fuerza de trabajo (Fft)

$$Fft = \frac{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{1}{FT_{Fi}}\right) * Wi}{\sum_{i=1}^n Wi} \quad (2.24)$$

FT_{Fi} : cantidad de máquinas que pueden ser atendidas por el obrero i

n : número de obreros

Los valores obtenidos deben encontrarse por encima de 85%.

✓ Procesos de apoyo

4. Tiempo de funcionamiento de los equipos

Criterios de medida

- Disponibilidad técnica (Kext)

$$Kext = \frac{Tf}{Tf+Tp} \quad (2.25)$$

$$Kext = \frac{Tf}{Tf+Tpt+Tpmp+Tpm+Tpoc} \quad (2.26)$$

Tf: tiempo de funcionamiento

Tpf: tiempo de parada, comprende parada por mantenimiento (*Tpm*) y tiempo por otras paradas como: tecnológicas (*Tpt*), por materias primas (*Tpmp*) y otras causas (*Tpoc*) Este indicador debe tender a uno, de no ser así se concluye que han existido problemas en la utilización del equipamiento por interrupciones en el proceso (falta de materia prima, fluido eléctrico, roturas imprevistas, entre otros).

5. Índice de rotación de los inventarios

$$\text{Índice de rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario promedio}} \quad (2.27)$$

Si el valor real es menor que el plan indica que los inventarios rotan menos y debe analizarse las causas.

Indicadores específicos

Se pueden determinar de acuerdo a las características de la organización. Para estos indicadores de igual forma el nivel de referencia que se propone asumir es el planificado y en caso de no existir este, debe determinarse según los indicadores primarios planificados de la organización. Se analizan desde la perspectiva de la eficacia y eficiencia.

3.2. Cálculo del índice de eficacia empresarial (IEE)

Una vez determinados los indicadores de eficacia, se procede a su cálculo o medición. Con esta información se conforma la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Indicadores fragmentarios (Ind)

Períodos	Indicador 1		...	Indicador n	
	Referencia	Real		Referencia	Real
1					
...					
N					
Promedio (Pij)					

Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010)



Como todos los indicadores medidos no tienen por qué poseer el mismo peso o importancia para la variable a la cual responden, es necesario que los expertos seleccionados en el Paso 2 otorguen su valoración al respecto. Para este proceso se sugiere utilizar técnicas para llegar a consenso entre los expertos, quedando a su elección cual debe ser utilizada (voto ponderado, Método de concordancia de Kendall, etc.).

Luego se debe tener en cuenta, según la naturaleza del indicador, si el interés para la empresa es que este disminuya o que aumente. En caso de ser una disminución debe colocársele un signo negativo al rango estandarizado en la expresión de cálculo. Para confeccionar la tabla que incluye los rangos estandarizados (R_{stij}) de los indicadores de eficacia empresarial, el peso que representa cada uno de estos en la eficacia y el IEE se deben realizar los cálculos siguientes: Rangos estandarizados

$$R_{stij} = \frac{V_{ij}}{P_i} \quad (2.28)$$

R_{stij} : rango estandarizado del indicador i en el período j

V_{ij} : valor del indicador i en el período j

P_i : promedio del indicador i (siempre se trabaja con el promedio de referencia)

Cálculo del IEE

$$IEE_j = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * R_{stij}}{\sum p_i} \quad (2.29)$$

IEE_j : índice de eficacia empresarial en el período j .

p_i : peso del indicador i .

Con esta información se confecciona la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Índice de eficacia empresarial (IEE)

Períodos	Rst indicador 1		...	Rst indicador n		IEE	
	Referencia	Real		Referencia	Real	Referencia	Real
1							
...							
N							
Peso							

Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010)



3.3. Cálculo del índice de eficiencia empresarial (IEfE)

Se procede de forma similar al cálculo del IEE. En este caso el análisis estará orientado a los indicadores de eficiencia empresarial.

3.4 Cálculo del índice de evaluación (I_{ej})

La gestión empresarial está estrechamente unida a la eficacia y eficiencia de los procesos. Teniendo en cuenta esto se requiere de un indicador generalizador (índice de evaluación) que integre estas variables. Se asume que la determinación de este sea a través de la productoria de los índices de eficacia y eficiencia. Debe obtenerse un valor real y uno de referencia⁶.

$$I_{ej} = IEE_j * IE_f E_j \quad (2.30)$$

Dónde:

I_{ej} : Índice de evaluación en el período j

3.5. Comparación del índice de evaluación real con el planificado

A partir de los valores obtenidos se procede a su comparación. De esta operación se pueden presentar tres situaciones:

I_{ej} (Real) > I_{ej} (Referencia): la gestión empresarial en el período j es satisfactoria.

I_{ej} (Real) = I_{ej} (Referencia): la gestión empresarial en el período j es satisfactoria.

I_{ej} (Real) < I_{ej} (Referencia): la gestión en el período j es insatisfactoria.

La información para los períodos seleccionados se puede resumir y presentar bajo el formato de la tabla 2.6.

Tabla 2.6. Evaluación de la gestión empresarial en varios períodos

Períodos	IEE		...	IE _f E		I _{ej}		Evaluación
	Referencia	Real		Referencia	Real	Referencia	Real	
1								
.....								
N								

⁶ Puede ser plan, base o diseñado.

⁷ Tomado de Soto López, 2014.



Fuente: Adaptado de Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010)

Independientemente del resultado obtenido de la evaluación, es necesario realizar la identificación y análisis de las causas. Constituye el escenario más preocupante cuando la evaluación resulta insatisfactoria.

2.2.2. Etapa 4: Análisis de las causas

Objetivo: Determinar las causas por proceso y perspectivas.

Técnicas: trabajo en grupo, árbol de la realidad actual, diagrama causa-efecto (Ishikawa). Como resultado de la etapa anterior se obtiene la asociación de cada deficiencia con el o los procesos en los que se manifiesta. Al establecer de forma explícita las relaciones existentes, se verá la dependencia jerárquica, permitiendo establecer prioridades de solución.

2.3 Fase III: Proyección de soluciones

Objetivo: establecer las acciones correctivas y el plan de acción.

2.3.1. Etapa 5: Establecimiento de las acciones correctivas

Objetivo: definir ordenadamente las acciones correctivas.

Técnicas: trabajo en grupo, técnicas para lograr consenso.

Se deben determinar las acciones correctivas para la mejora necesaria de la gestión empresarial. Estas deben estar encaminadas a eliminar directa o indirectamente alguna o algunas de las causas raíces determinadas.

2.3.2. Etapa 6: Elaboración del plan de acción

Objetivo: confeccionar el plan de acción

Técnicas: trabajo en grupo y técnicas para lograr consenso.

En la elaboración del plan de acción se parte de declarar las tareas a desarrollar para cumplimentar las acciones correctivas propuestas. Posteriormente se precisan los implicados y se asigna un responsable. Estas actividades tendrán una fecha de control y cumplimiento y los recursos que se requieren.

2.4. Fase IV: Implementación y ajuste

Objetivo: elaborar el cronograma de implementación, su corrección y ajuste.

2.4.1. Etapa 7: Implementación del plan de acción

Objetivo: ejecutar las acciones correctivas del plan de acción y controlar su desarrollo.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas y análisis de resultados.

La implementación se efectuará mediante la puesta en funcionamiento del plan de acción y se establecerán actividades de control y seguimiento para monitorear su desarrollo. Para ello es de vital importancia propiciar las condiciones favorables, determinando los medios técnicos y organizativos; de forma tal que se garantice una aplicación efectiva de las medidas. En caso de que existan atrasos en su ejecución deben hacerse los ajustes necesarios en el plan y analizar las causas.

2.4.2. Etapa 8: Evaluación y ajuste

Objetivo: realizar el seguimiento del cambio propuesto, ajustar en caso de ser necesario
Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados.
Se efectúa la evaluación de las medidas y según los resultados (efectivas o no) se repite el procedimiento a partir de la fase de Diagnóstico, para garantizar el control y la retroalimentación. En caso positivo deben reorientarse los objetivos de la organización, en función de las necesidades del entorno y continuar realizando evaluaciones periódicas, y en caso negativo debe elaborarse un nuevo plan de medidas y así sucesivamente hasta que se alcance una gestión empresarial satisfactoria.

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS EN LA SUCURSAL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Para el desarrollo de la investigación se empleó información que comprende el segundo trimestre de los años 2021 y 2022.

3.1. Fase I. Preparación

3.1.1. Etapa 1. Involucramiento

Paso 1. Presentación

Se procedió a explicar a los miembros del consejo de dirección del hotel el objetivo de esta investigación, y los beneficios que traería en el funcionamiento de la organización. Este mismo proceso se realizó con el resto de los trabajadores de la instalación. Esto sirvió de base para garantizar la colaboración con la aplicación del procedimiento y en consecuencia lograr que los resultados sean confiables. En este paso la autora de este trabajo impartió dos conferencias y realizó dos talleres a los trabajadores implicados.

Paso 2. Selección del comité de expertos y asignación de recursos

Para desarrollar este paso se asumió utilizar los valores siguientes: nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores del 3% y un nivel de confianza del 90%. Sustituyendo en la expresión matemática 2.1, se obtuvo que se necesitan un total de 8 expertos. El comité de expertos quedó conformado por: Director general, Comercial, Especialista de Calidad, Jefe de Servicios Técnicos, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de recepción, Jefe de ama de llaves y *Maitre*.

Debido a las dificultades con los recursos de material de oficina, solo se efectuó solicitud al Director General de disponibilidad a tener acceso a medios de cómputo. Estos fundamentalmente para la revisión y procesamiento de la información a utilizar en el desarrollo del estudio.

3.1.2 Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa

Paso 3. Caracterización de la entidad

La Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca con categoría tres estrellas se encuentra ubicado en el Polo Turístico Guardalavaca perteneciente a la región Norte Oriental, a 74 kilómetros del Aeropuerto Internacional Frank País y a 64 km de la ciudad de Holguín. Este es el resultado de la fusión de los Clubes Amigo Atlántico *Bungalow* y Guardalavaca. Está formado por cuatro secciones de edificaciones que se distinguen entre sí por su diseño arquitectónico: sección Estándar (antiguo Hotel Guardalavaca); sección Tropical (antiguo Hotel Atlántico); sección *Bungalow* (antigua Villa Turey) y la sección Villas (inaugurada en febrero del 2001).

La sección Estándar fue inaugurada el 27 de Julio del 1976, por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. En sus inicios era dirigido por el INIT⁸ administrado por el municipio Banes. Luego, a mediados del año 1978, pasa a pertenecer al INTUR⁹. Durante el primer año de funcionamiento el hotel trabaja exclusivamente para el turismo nacional, pero en el año 1977, arriban los primeros turistas españoles y en el 1979 comienza su operación con turistas canadienses. El primero de octubre de 1987 pasa a formar parte de la Corporación CUBANACÁN S.A.¹⁰

El Hotel Atlántico (sección Tropical), fue inaugurado el 23 de Julio de 1989. Desde sus inicios pertenece a la Compañía CUBANACÁN S.A. Este comienza su operación trabajando con varios planes de alojamiento y prestando servicio en efectivo. En septiembre de 1997 se le anexa Villa Turey (sección *Bungalow*). En el año 1998 como parte de la estrategia de Comercialización del Grupo se decide que el club trabaje con el plan Todo Incluido como régimen de pensión. El primero de mayo del 2002 se deciden fusionar los hoteles y surge el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

El hotel cuenta con un total de 747 habitaciones, de estas, 234 pertenecen a la sección Estándar (12 mini suites); 233 sección Tropical (una Mini suite); 136 Bungalow (de ellas tres suites) y la sección Villa cuenta con 144 habitaciones, (de

⁸ Instituto Nacional para la Industria Turística

⁹ Instituto Nacional de Turismo

¹⁰ También conocido con Grupo Hotelero o Compañía CUBANACAN.S.A

ellas 14 Júnior suites, cuatro suites y cuatro habitaciones para discapacitados). Todas disponen de aire acondicionado, teléfono, televisión satélite, canal interno y baño privado.

En la instalación se ofertan otras opciones, entre las que se encuentran:

- ✓ oferta de comidas *buffet*, a la carta, parrilladas y cenas románticas
- ✓ actividades recreativas: voleibol de playa; baloncesto; mini fútbol; mini golf; tenis de mesa y de campo y servicios náuticos no motorizados (Catamarán, Kayak dobles y sencillos; bicicletas acuáticas, veleros, *snorkling*). como complemento a los deportes náuticos, la Compañía Marlín, ofrece equipos motorizados.
- ✓ ventas de artículos artesanales, paseos en bicicleta sin cargos extras para el turista; renta de motos y autos por parte de las agencias Cubacar, Taxis y Havanautos.

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

Misión: La Sucursal Hotel Club Atlántico Amigos de Guardalavaca, entidad hotelera con categoría tres estrellas, con modalidad de servicios todo incluido, destinados a clientes extranjeros y nacionales; nos distinguimos por la calidad y sostenibilidad del producto que ofrecemos y por la motivación y profesionalidad de nuestros recursos humanos.

Tiene definido como objeto social lo siguiente: Promover y comercializar, de forma minorista, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, o relacionados con estos, así como otros bienes, según nomenclatura aprobada.

Además de prestar tanto a los huéspedes de las instalaciones subordinadas, como para otros clientes, servicios gastronómicos, recreativos u otros, con calidad.

Como parte de este paso se tienen cuenta otras características organizativas. Estas quedan referidas a elementos de entrada, transformación y salidas del sistema. Seguidamente se detallan estas.

- ✓ Entradas

El abastecimiento de los recursos materiales, es un elemento decisivo en la prestación del servicio del hotel. Los proveedores y renglones más significativos son: Comercializadora ITH y A.T. Comercial (encargadas de suministrar víveres e

insumos), Combinado Cárnico (carnes), Frutas Selectas (viandas, frutas y hortalizas), Combinado Lácteo Rafael Freyre: (leche, yogurt, queso y helado), Empresa de Bebidas y refrescos EMBER, Bucanero S.A (cerveza), Cultivos Varios (viandas, frutas y hortalizas), EMSUNA, Pesca Caribe (mariscos y pescado), SERVISA (cárnicos, comestibles y confituras), ETECSA (comunicaciones) y UNE (electricidad).

A través del intercambio con el jefe de abastecimiento se pudo precisar que para los dos períodos estudiados se presentaron dificultades en el proceso de aprovisionamiento. Estas estuvieron ocasionadas por la situación epidemiológica existente en el país originado por la Covid-19, reducción en las importaciones de renglones como leche en polvo y harina castilla. Esto último debido a que se encarecen pues se deben comprar a través de terceros países por el recrudescimiento de las políticas del bloqueo económico-comercial impuesto por los Estados Unidos

✓ Recursos

Humanos

La instalación cuenta con una plantilla aprobada de 380 trabajadores cubierta al 93.16 % (354 trabajadores). Con respecto a su composición por sexo, predomina el femenino ya que el 51.69% son mujeres. Según el nivel de escolaridad los más representativos son los del nivel medio superior (12 grado) con un 58.19%. A la categoría de servicio le corresponde un 57.62% lo que está acorde para el cumplimiento del objeto social. El 61.29% de los trabajadores se encuentran en el rango de 41 a 60 años, lo que indica que existe envejecimiento de la fuerza laboral. Lo antes referido se muestra en el anexo 2.

• Materiales

Para ofertar un servicio turístico con los estándares de calidad requeridos se utilizan insumos destinados a la gastronomía, alojamiento y recreación. También se emplean materiales de oficina y de limpieza. Como tendencia hubo inestabilidad en el suministro de estos.

• Financieros

En la organización se proyectan, se disponen y se controlan los recursos financieros necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Además, se emplean técnicas y herramientas financieras. Para ello utilizan el (ZUN) que facilitan los procesos de obtención y análisis de la información.

✓ Salidas

Las salidas están destinadas fundamentalmente a la satisfacción de los clientes tanto nacionales como foráneos. Entre los principales servicios que se ofertan se encuentran:

- Alojamiento

Se dispone de más de 700 habitaciones, distribuidas en sus cuatro secciones, actualmente se encuentran prestando servicios solo 100 habitaciones de la sección Tropical. Todas cuentan con el equipamiento necesario para cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. La instalación a día de hoy, está cumpliendo con los estándares planificados, pues al existir una nueva modalidad en la entidad se les brinda a los clientes las mejores habitaciones existentes.

- Recreación

El equipo de animación se caracteriza por la estrecha interrelación de sus integrantes con los clientes del Club; presta sus servicios durante todo el día y parte de la noche; desarrolla actividades tanto para adultos como para niños; para los últimos cuenta con un Club infantil abierto durante todo el día. Sus actividades diarias se anuncian en una pizarra informativa. También cuenta con canchas deportivas de tenis; Mini golf; un Club de Aeróbicos y salsa, todos ellos con un entrenador. Durante la semana se realizan actividades especiales, como competencias deportivas, clases de español y baile, bingo, actividades para niños, *Manager Cocktail Party* y Fiesta de los Repitentes

- Gastronomía

La instalación se complace en ofrecer a sus clientes y familia vacacionista servicios gastronómicos de gran variedad contando con profesionales competentes que permiten el cumplimiento de la actividad con calidad. Actualmente, el complejo hotelero cuenta con un restaurante a la carta, La Espada, el cual brinda servicios de desayuno, almuerzo y comida en sus respectivos horarios, en el cual se realiza el pago mediante tarjetas magnéticas, excepto el desayuno que es incluido. Además, posee otros tres restaurantes especializados a la carta los cuales son: El Benny (Cocina Cubana), El Fuerte

(Cocina Mediterránea) y el Mediterráneo (Cocina Mediterránea), los mismos se encuentran cerrados debido al cambio de la modalidad en el hotel. Igualmente tiene tres lobbies bar (MaryMo, La Niña y El Guayabero), dos aquabar (La Pinta y Aguas Azules), un café bar (*Ashley Café*) y cuatro bares (El Pirata, La Terraza, Café Guardalavaca y La Casa del Vino), todos ofrecen una variedad de bebidas nacionales e internacionales, en estos momentos no se encuentran ofreciendo servicios. Los bares Café Guardalavaca y La Casa del Vino operan en efectivo ya que se brindan servicios que no se encuentran en el régimen todo incluido. También cuenta con cuatro snacks bar: Los Amigos, Guatiao, Bar Deportivo y La Santa María, de los cuales solo encuentra trabajando el último mencionado, a través del pago por tarjeta, en este se ofertan variedades de comida rápida y bebidas nacionales e internacionales.

- Otros servicios

En la instalación se brindan otros servicios como complemento a las necesidades que puedan tener los clientes, entre estos se encuentran: el alquiler de caja de seguridad, Alquiler de Mini bar (excepto la villa que por su alto estándar lo tiene incluido), Servicios telefónicos, Lavandería, Servicio de Masaje, Buró de Turismo (en el que se le hacen ofertas de viajes o recorridos a centros históricos u a otros lugares de interés), cuentan internet en todas las áreas gratis por durante dos horas, existen Correos y Tiendas, Servicio de Cambio de Monedas (solo se aceptan tarjetas Visa, *MasterCard*, *EuroCard* u otra que no tenga vínculo con algún banco norteamericano), Alquiler de Taxi y Servicios médicos, dentro de estos se encuentran los servicios de primeros auxilios y la posibilidad de acceder a la clínica internacional la cual se encuentra en la misma instalación

Paso 4. Descripción de las principales características del área objeto de estudio

4.1 Determinación del alcance de la investigación

Como el objetivo de este trabajo es evaluar de forma integrada la gestión empresarial de la organización se decide que se incluyan todos los procesos que la integran. Por lo tanto, el alcance de establecer que es el hotel en sí.

4.2 Definición de las principales características del área objeto de estudio

Paso 5. Análisis de los procesos

5.1 Identificación de los procesos

A partir de la revisión del Manual de Calidad e Inocuidad de los Alimentos y el intercambio con la Especialista de calidad se precisó que se tienen identificados 12 procesos. Estos son los mismos que fueron referenciados por Hernández Granda (2021). Se gestionan estratégicamente¹¹ el 16.66%. Los procesos de realización y de apoyo representan el 41.67%. Existen actividades que responden a los procesos de Gestión de la calidad y Gestión ambiental, sin embargo, no se reflejan de forma explícita.

5.2 Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos se realizó siguiendo el criterio de descrito en el capítulo precedente¹². Existe coincidencia en dos de ellos con los definidos en el hotel. Siendo estos los de realización y apoyo. A continuación, se relaciona cada grupo.

- ✓ Dirección o control¹³: Planificación y Comunicación
- ✓ Operativos o realización: Alojamiento, Gastronomía, Recreación, Eventos especiales y Gestión Comercial
- ✓ Apoyo o auxiliares: Gestión de los Recursos Humanos, Gestión Económica, Gestión de Compras, Servicios Técnicos y Seguridad y Protección.

Del análisis de la clasificación de los procesos se apreció que se ha incluido como realización la Gestión Comercial. La autora de este trabajo coincide con la propuesta de Hernández Graña (2021), de incluirlo como de dirección.¹⁴

5.3 Confección o rediseño del mapa de procesos

La entidad tiene elaborado su mapa de procesos. No obstante, en él se identificaron deficiencias que han sido referidas con anterioridad. Estas se

¹¹ Procesos de Dirección o Control

¹² Página 22 del Capítulo II

¹³ Según mapa de procesos del hotel se le denominan Estratégicos

¹⁴ Esto responde a que se encarga de dar a conocer y abrir a la organización y sus productos y servicios al mundo exterior

relacionan a los procesos de Gestión ambiental, Gestión de la calidad y Gestión Comercial.

A partir del intercambio con la Especialista de Calidad, se precisó que como resultado de un estudio realizado por Hernández Graña (2021), se efectuó una propuesta. Esta se encuentra en proceso de análisis por la dirección de la instalación para su aprobación. En este mapa se aprecia que se da solución a estas deficiencias. Además, se detallan los elementos de entrada y salida de cada proceso, aunque no se establecen las relaciones entre los procesos. A partir de lo anteriormente expuesto se decidió asumir esta propuesta, introduciendo este último señalamiento. Esta se muestra en el anexo 3.

5.4 Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas generales de los procesos

A partir de la revisión del Manual de calidad e Inocuidad de los alimentos, como parte del Sistema de gestión de la calidad y sus procesos, se aprecia que se hace referencia a que se encuentran elaboradas las fichas de procesos. Del intercambio con la Especialista de calidad, se pudo precisar que estas se actualizaron entre noviembre 2021 y junio del 2022. Además, proporcionó todas las fichas de los procesos. De su revisión y análisis se obtuvo que en estas se identifican los elementos siguientes:

- ✓ Proceso
- ✓ Objetivos y alcances del proceso
- ✓ Entradas y salidas
- ✓ Documentos legales y Reglamentarios
- ✓ Autoridad y responsables
- ✓ Operación, responsable y registro
- ✓ Documentos y registros
- ✓ Método de evaluación de la eficacia del proceso (indicadores, método de evaluación, responsable de la evaluación, criterio de cumplimiento y documento de referencia)
- ✓ Criterios para evaluar la eficacia del proceso

En ellas se omite la identificación de: proveedores, clientes y relaciones con otros procesos. No obstante, de estudio precedente de Hernández Granda (2021), se dispone de las fichas perfeccionadas correspondiente a todos los procesos. Por lo

tanto, se decide realizar la revisión de todas, determinándose que se encuentran con deficiencias las correspondientes a: Gestión comercial (procesos de dirección) y Seguridad y Protección (procesos de apoyo). En anexos 4 y 5, se muestran estas fichas.

5.5 Creación o perfeccionamiento de los flujogramas de los procesos

A partir de la revisión documental se determinó que se encuentran perfeccionados los flujogramas por Hernández Granda (2021). Además del intercambio con la Especialista de Calidad, se verificó que se realizó la actualización de estos sobre la base de lo propuesto por este autor.

3.2 Fase II: Diagnóstico del sistema

3.2.1 Etapa 3. Determinación del índice de evaluación

3.1 Propuesta y selección de indicadores

Indicadores de eficacia

✓ Procesos de dirección o control

Para el análisis de este proceso se tiene en cuenta los tres indicadores establecidos. Para cada uno de ellos se declaran criterios de medidas y a estos últimos requisitos a cumplir. A continuación se muestran los resultados obtenidos.

1. Cumplimiento de la visión

Criterio de medida

- Diseño de la visión

A través de la observación directa se comprobó que en las distintas áreas de la entidad está definida su visión. La misma se define de la siguiente forma: “Nos diferenciamos en la prestación de servicios a nuestros clientes, sustentados por un desarrollo constante de la profesionalidad de nuestros recursos humanos y un trabajo progresivo en el mejoramiento de la imagen”. Mediante el análisis de los requisitos se identificó que solo se cumplen tres de los cinco que están formulados (anexo 6) garantizando un cumplimiento del criterio en un 73.33%, lo que evidencia un comportamiento desfavorable.

- Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Para el análisis de este criterio de medida, no se tuvo acceso al ejercicio estratégico de la instalación. No obstante, cada área funcional del hotel proporcionó sus objetivos estratégicos y los criterios de medidas establecidos.

Como resultado del análisis de esta documentación se puede afirmar en estos se encuentran definidos. Se aprecia que se controlan gradualmente. Para el periodo que abarca la investigación (segundo trimestre del año 2021 y 2022) corresponde evaluar cinco objetivos de los ocho definidos. Los objetivos son los relacionados con: Comercialización y promoción (1); Recursos humanos (2); Niveles de satisfacción de los clientes (3); Control interno (4) y Defensa y Seguridad y protección (5). Se asume que cuando un criterio de medida es evaluado de regular o mal invalida el cumplimiento del objetivo al cual corresponde. A partir de lo anterior se confeccionó la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Objetivos	Criterios	Segundo Semestre						Objetivos cumplidos	
		2021			2022			2021	2022
		Bien	Regular	Mal	Bien	Regular	Mal		
No. 1	3	1	1	1	2	1	0	0	0
No. 2	5	5	0	0	5	0	0	1	1
No. 3	4	2	1	1	3	0	1	0	0
No. 4	4	4	1	0	4	0	0	0	1
No. 5	3	3	0	0	3	0	0	1	1
Total	19							2	3
							COE	40%	60%

Los resultados permiten concluir que el comportamiento desfavorable. Se aprecia que en ambos semestres se presentan deficiencias en los objetivos relacionados con la Comercialización y promoción y Niveles de satisfacción de los clientes. La autora de este asume la media de los valores para emitir un criterio del COE (50%).

2. Gestión ambiental

Criterio de medida

- Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas.

A través del intercambio con el Jefe de Higiene y la revisión documental, se determinó que la entidad cuenta con un Manual de Gestión Ambiental. En este se

definen las estrategias, objetivos y metas ambientales. Destaca dentro de esto el cumplimiento del plan de Tarea Vida. Se obtuvieron continuas actualizaciones de la legislación ambiental vigente aplicable al hotel y se divulgaron entre directivos y trabajadores.

En el transcurso del tiempo la organización ha obtenido resultados satisfactorios en materia ambiental. Esto se encuentra avalado por reconocimientos otorgados por el CITMA por el procedimiento para el tratamiento de residuales, además de tener el Premio Provincial de Medio Ambiente. Mediante un recorrido por el hotel se observa que se cuenta con áreas para la divulgación de las políticas y objetivos ambientales contando con murales, pancartas, afiches, etc. Sin embargo durante el primer semestre del 2022, no se ha podido cumplir con lo planificado en la sustitución de lámparas altas consumidoras por tecnologías más eficientes (LED), ni en la sustitución de equipos de clima para eliminar gases contaminantes debido a que no ha entrado a nuestro almacén de mantenimiento la suficiente tecnología LED ni los equipos de clima este año. Al realizar el análisis de los requisitos del criterio de medida se comprobó que este se cumple en un 100%, superando el nivel de referencia de un 82%. (anexo 7).

- Resultados en evaluaciones externas.

Se comprobó anteriormente que el hotel ha obtenidos resultados satisfactorios reflejados en los reconocimientos asignados por el CITMA, a pesar de esto la entidad sigue recibiendo inspecciones por otras instituciones que velan por el cumplimiento de resoluciones o normativas. Como resultado de las evaluaciones externas (anexo 8) el hotel obtenido la totalidad de las evaluaciones de bien. Por lo que se puede decir que este criterio se cumple en un 100%.

Se puede concluir que la Gestión Ambiental presenta resultados satisfactorios demostrados en el análisis de ambos criterios, los cuales superan los niveles de referencia garantizando un buen desempeño de este elemento estratégico.

3. Gestión de la calidad

Criterio de medida

- Diseño de la política

A partir de la consulta del documento Política de calidad e inocuidad de los alimentos, se determinó que se encuentra diseñada este. Esta refiere que la

Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, tiene como principio fundamental identificar las necesidades de los clientes para así brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, asegurando la conformidad de los mismos con las exigencias, especificaciones y requisitos establecidos en las normas que regulan la calidad, contando con un personal competente y una alta dirección comprometida, capaz de brindar servicios con calidad, asegurando la buena comercialización y relaciones con los proveedores a través del proceso de mejora continua, para hacer sentir a los clientes como en su propia casa.

De esta se puede decir que está contextualizada a la razón de ser de la organización¹⁵ y está enfocada a la mejora continua. Por lo tanto, se puede afirmar que estos dos requisitos se cumplen.

Para evaluar el tercer requisito (Comunicada y entendida) se aplicó la encuesta referida en el anexo 1. Teniendo en cuenta que en la organización durante el horizonte de tiempo seleccionado para el estudio no hubo variación de la fuerza de trabajo, se asume el mismo tamaño de muestra que el calculado por Hernández Granda (2021).

- ✓ Operarios a encuestar = $0.2146 * 90 = 19.314 \approx 20$
- ✓ Servicios a encuestar = $0.2146 * 204 = 43.7784 \approx 44$
- ✓ Técnicos a encuestar = $0.2146 * 46 = 9.8716 \approx 10$
- ✓ Administrativos a encuestar = $0.2146 * 1 = 1$
- ✓ Dirigentes a encuestar = $0.2146 * 13 = 2.7898 \approx 3$

De esta encuesta se obtuvo que el 73.08% manifiesta conocer la política de calidad (pregunta 1). Esto se corrobora porque más del 84% respondió acertadamente el interrogante número dos. Por lo tanto, también se cumple con este criterio. En correspondencia con los resultados alcanzados se plantea que se cumple al 100% el con el criterio Diseño de la política.

- Diseño de los objetivos de la calidad

En el documento Política de calidad e inocuidad de los alimentos, se relacionan los objetivos generales de la calidad. Estos son los que se relacionan a continuación.

¹⁵ Entiéndase propósito de la organización.

1. Lograr la plena satisfacción de los clientes, proporcionándoles servicios acordes con los requisitos, necesidades, expectativas y especificaciones establecidas incluyendo las normas o legislación vigente.
2. La formación continua del personal de la organización de acuerdo con su actividad respectiva, facilitando los conocimientos necesarios para que puedan desarrollar su actividad con el máximo respeto por el entorno y enfocada a la satisfacción de las necesidades de los clientes y del conjunto de las líneas de negocio de la organización.
3. Brindar una alimentación sana y segura a nuestros clientes y trabajadores
4. Establecer objetivos alcanzables revisados a corto plazo por la dirección.
5. Compromiso del cumplimiento de los requisitos que la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca suscriba con las partes interesadas.

Todos los requisitos establecidos se cumplen. Esto responde a que los objetivos de calidad propuestos para el período se consideran medibles y realizables. Además, están alineados con política de calidad y los objetivos estratégicos. Por lo tanto, también se cumple con el criterio de medida Diseño de los objetivos de la calidad.

- Implementación de políticas y programas

Para el análisis de este criterio se efectuó un intercambio con la Especialista de calidad. También se realizó la revisión de documentos (Manual de la calidad e inocuidad de los alimentos, informes de balance, informes de auditorías recibidas en el periodo). Esto permitió comprobar la existencia de documentos y registros asociados al Sistema de Gestión de la Calidad y que existe un control de políticas, objetivos, programas y normas de la GC, así como el tratamiento a las no conformidades. Todos estos elementos conllevan al cumplimiento de la implementación de políticas y programas (100%).

Luego de realizar el análisis de los criterios de medidas de los subprocesos correspondientes al proceso de Dirección se procede a determinar. En función de los resultados de los criterios del cumplimiento general de los criterios de medida mediante la expresión matemática definida¹⁶.

¹⁶ Página 25 del Capítulo II

$$C = \prod_{j=1}^{i=m} Cm_i$$

$$C = \underbrace{(0.7333)}_{\text{Cumplimiento de la visión}} * \underbrace{(0.5)}_{\text{Gestión Ambiental}} * \underbrace{1 * 1 * 1 * 1 * 1}_{\text{Gestión Calidad}}$$

$$C = 0.3665$$

El valor muestra que en el proceso de dirección existen dificultades. No se alcanza el nivel de referencia establecido (60%). Las deficiencias corresponden al primer indicador (cumplimiento de la visión).

✓ Procesos operativos o realización

4. Nivel de servicio

Para analizar el estado actual del proceso operativo se propone evaluar el indicador nivel de servicio. Pero considerando que en el hotel se tiene establecido el indicador Índice de Satisfacción de Cliente (ISC) para conocer la evaluación estos emiten sobre sus servicios, la autora de este trabajo decide realizar el análisis asumiendo el ISC como el nivel de servicio.

Del intercambio con la Especialista de Calidad se precisó que se tiene diseñado que el ISC alcance un valor del 93.5 %. El cálculo de este parámetro, se efectúa mensualmente. Para ello se emplea como fuente de información una encuesta diseñada por el hotel. Como resultado de la revisión del documento: Modelo índice de satisfacción Cubanacan, para el segundo trimestre¹⁷ de los años 2021 y 2022, se aprecia que se cumple con el nivel diseñado. No obstante, en este documento se hace referencia a problemas con la variedad de las bebidas (refrescos) y algunos alimentos. En el gráfico 3.1 se muestra este comportamiento.

¹⁷ Se excluye el 2020 debido a que no se prestó servicio debido a la COVID-19.



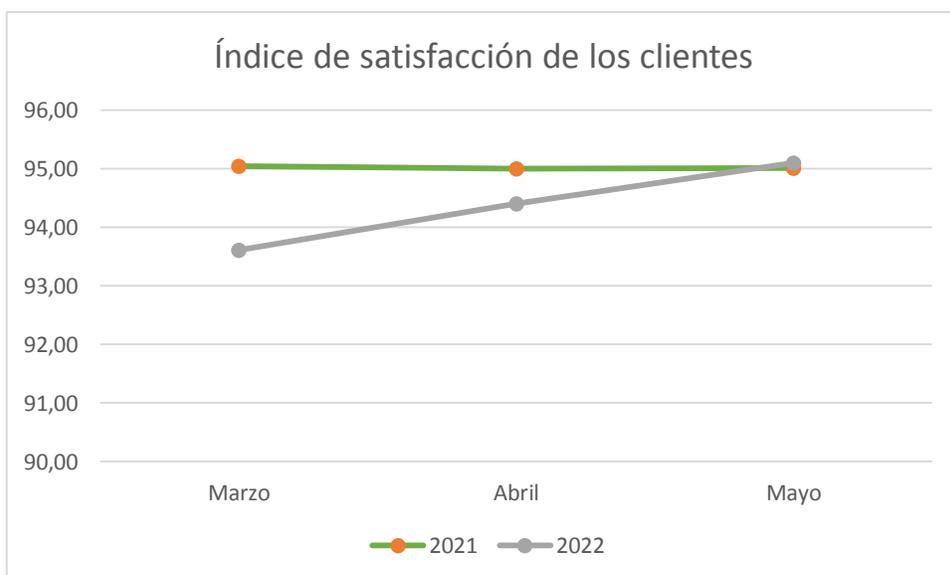


Gráfico 3.1. Comportamiento del Índice de Satisfacción del Cliente

Se decide además efectuar a revisión del libro de quejas y sugerencias en la oficina de Relaciones Públicas se encontraron reflejadas algunas deficiencias. Las dificultades, se decidieron agrupar:

- Variedad y calidad en el servicio de gastronomía: se detectó poca disponibilidad de productos, fundamentalmente variedades de dulces, sabores de helado y refrescos, así como alimentos para los niños. Poca variedad de bebidas, para la elaboración de tragos y cócteles. Se manifiesta tanto en restaurante como en el *snack bar*
- Variedad en las actividades de recreación y animación: en este atributo afecta la carencia de medios para realizar actividades diurnas (Ejemplo: raquetas de ping pong y raquetas de tenis), las actividades de animación son repetitivas.

✓ Procesos de apoyo

5. Cantidades suministradas

Por carecer de la información necesaria, no fue posible el análisis cuantitativo de los tres criterios de medidas establecidos. Por lo tanto, decidió realizar una entrevista al Jefe de Abastecimiento. En el anexo 9, se muestra este cuestionario. El compañero refiere que para el periodo que abarca la investigación, la instalación no realizó la prestación de los servicios de forma continua (la operación del turismo no fue estable). No obstante, si se realizó la planificación de los inventarios, aunque solo en valor. Para ello se tuvo en cuenta el nivel de

ocupación del hotel. De forma general se determinó que no fueron oportunos. Sin embargo, se buscaron alternativas ante el déficit de productos, en especial los importados. Las afectaciones estuvieron relacionadas con las materias primas para la elaboración de alimentos, como es el caso de la harina de trigo, el aceite, el chocolate en polvo, la azúcar y la leche en polvo, de este último todos los productos derivados de él, como es el helado. También ha existido escasez en cuanto a los refrescos, debido a la falta de embalaje en las empresas de producción del mismo. Existió además un déficit de productos desechables, a pesar de la inexistencia de estos en la entidad se buscaron variantes para ofrecer el servicio, tal es el caso de los vasos fabricados a partir de botellas. Este proceso de planificación no fue posible para otros procesos, se trabajó en función de las afectaciones que se presentaban.

En esto influyó la contratación de recursos a nivel internacional, la disponibilidad del presupuesto del estado para adquirir recursos importados. También incide la gestión de compras que realice el hotel.

6. Análisis del equipamiento

El análisis de este elemento se hizo a partir de la revisión documental de Reporte de Activo Fijo Tangible detallado por cuenta para el 2022 y Plan de Mantenimiento Preventivo Planificado, se pudo identificar los equipos que corresponden a los procesos de apoyo. A través de la observación directa en el recorrido del investigador por la instalación y el trabajo en grupo donde participaron: jefe de Seguridad y Protección, jefe de Abastecimiento, sub director Económico, subdirector de Recursos Humanos y jefe de Servicios Técnicos, se confeccionó la tabla 3.2, que sirvió de base para el cálculo del coeficiente de utilización completa de los equipos (K_{comp}).

El resultado obtenido en la tabla anterior (87.6%) refleja que existen deficiencias que no permiten garantizar la utilización de los equipos instalados. El déficit de piezas de repuesto incide en el valor obtenido, ya que limita las actividades de mantenimiento.

Tabla 3.2. Comportamiento de los equipos

Denominación del equipo	Equipos instalados	Equipos funcionando	Kcomp
Computadoras	17	17	1
Impresoras	9	6	0.667
Carros eléctricos	5	4	0.8
Grupos de Generación Eléctrica	2	2	1
Calderas	3	2	0.666
Bombas de Abasto de Agua	3	3	1
Carros de Combustión	1	1	1
Total	40	37	0.876

7. Satisfacción del capital humano (motivación concreta)

Mediante un intercambio con el Subdirector de Recursos Humanos se pudo comprobar que en la entidad no se aplica ninguna técnica para la evaluación de la satisfacción laboral. Las insatisfacciones se obtienen a través del desarrollo de las asambleas sindicales, también de forma individual se informa al departamento de Recursos Humanos. De esto se obtuvo que las principales insatisfacciones están dadas por el salario, el transporte obrero y no se le han entregado uniformes.

En función de lo anterior se procede a realizar lo establecido en este procedimiento: aplicar la encuesta de diagnóstico de la motivación concreta, diseñada por Álvarez López (2001). Para este estudio parte de considerar el mismo tamaño de muestra por estrato calculado para aplicar la encuesta sobre la política de calidad. Sin embargo, solo el 65 % de las encuestas fueron contestadas. El resultado de estas aparece en el anexo 10. La información

obtenida sirvió de base para determinar los indicadores que se presentan en las tablas 3.3 y 3.4.

Tabla 3.3. Resultados de la ponderación de los rangos de las DE

Dimensiones esenciales	Media	Evaluación
Naturaleza y contenido de trabajo	3.38	R
Trabajo en grupo	3.95	B
Estimulación y esfuerzo individual	2.87	M
Condiciones de trabajo	3.63	R
Condiciones de bienestar	3.06	R

Tabla 3.4. Ponderación del cálculo de la CM, del PM y de la media de las DE

Criterios de valoración	Media	Estado deseado	Evaluación
Dimensión esencial (Resultado integral)	3.38	3.75	R
PM	38.18	52.50	R
CM	30	40	R

De manera general se evidencia que la satisfacción laboral es aceptable. Esto se debe a que partir de la ponderación del cálculo de la CM, del PM y de la media de las DE, se aprecia que no se alcanzan los estados deseados. La dimensión esencial más deteriorada es la relacionada con estimulación y esfuerzo individual (todo lo concerniente a salario). La otra dimensión afectada, aunque en menor magnitud fue condiciones de bienestar (por transporte). Estos elementos corroboran las quejas de las asambleas sindicales.

Indicadores de eficiencia

✓ Procesos de dirección o control

1. Cumplimiento del plan de la economía

Para efectuar el análisis de este indicador se tuvo acceso a la documentación de los resultados económicos y financieros para los meses de abril a junio de los años 2021 y 2022. Con la información obtenida se construyó la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Indicadores del plan de la economía

Indicadores	Segundo trimestre											
	2021						2022					
	Abril		Mayo		Junio		Abril		Mayo		Junio	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Rentabilidad económica		0.38		0.26		0.52		0.17		0.19		0.20
Costo + Gastos / Ingresos Totales	0.94	0.69	0.83	0.86	0.78	0.91	0.97	0.41	1.11	0.55	1.05	0.57
Gasto de salario por peso de VAB	2.63	(0.29)	1.9	(0.25)	0.79	0.20	(0.46)	0.1	(0.37)	0.22	(0.4)	0.20

El primer criterio de medida (Rentabilidad económica), se realizó para los valores reales. Los valores reflejados fueron los determinados por la entidad. Se aprecia que para todos los periodos el hotel fue rentable. Para el 2021 los resultados fueron superiores que en el 2022. Sin embargo, en el primer año el comportamiento demuestra inestabilidad, no siendo así en el 2002 que existe un crecimiento gradual. Respecto al Costo por peso de ingreso, como tendencia existe un decrecimiento, aunque en los meses de mayo y junio del 2021, existe un ligero incremento. El Gasto de salario por peso de valor agregado bruto (VAB), se comportó de forma desfavorable. De forma general esto está influenciado por el nivel de operaciones que tuvo el hotel.

✓ Procesos operativos o realización

A partir de los resultados obtenidos en el indicador ISC¹⁸, se evidencia que las dificultades estuvieron referidas a insumos de la gastronomía y de animación. En la actualidad el hotel no se encuentra trabajando en la modalidad de todo incluido. Solo se encuentran prestando servicio el restaurante La Espada y el *snack* bar. Durante la observación directa de más de 12 días por las áreas, así como con el intercambio con el jefe de servicios, se identificó que el área de mayor afectación es el restaurante. Por lo tanto, se procede al cálculo del presente indicador, para ello se realizaron las consideraciones siguientes:

1. Para determinar los tiempos efectivos de prestación del servicio al cliente, se realizaron observaciones directas y técnicas de estudio de tiempo. En particular se aplicó el MOI ya que permite estudiar un número considerable de trabajadores en las áreas definidas. Se tomaron los tiempos promedios para cada trabajador durante cada día y se procesaron en el MedTrab. (ver anexo 11).
2. Se debe considerar que el servicio está organizado como sigue: desayuno (7:00am-10:00am), almuerzo (12:00m-2:30pm) y comida (6:00pm-9:30pm). A los efectos de esta investigación se seleccionaron el servicio de desayuno y almuerzo por ser los horarios de mayor afluencia de clientes.
3. La duración del ciclo (TTS) varía en correspondencia con los horarios de servicio establecido y se asume como el tiempo promedio en correspondencia con

¹⁸ Asumido como el Nivel de servicio

las observaciones realizadas durante la aplicación de las técnicas de estudio de tiempo. El valor es 330 minutos (desayuno y almuerzo).

4. El tiempo tecnológico (TE) teniendo en cuenta que el objeto práctico es una instalación de servicio se asume como el tiempo efectivo de prestación del servicio. En el software es el tiempo operativo (223.794 minutos).

5. Se excluye el tiempo de interrupción reglamentado por cuestiones técnicas organizativas (TIRTO) a pesar de constituir un tiempo normable durante este período los puestos no realizan ninguna labor debido a la no afluencia de clientes a las áreas.

$$K_s = \frac{TE}{TTS} = \frac{223,794}{330} = 67.81\%$$

Del cálculo del indicador se infiere que existen factores que afectaron la continuidad del servicio porque no se alcanza el nivel de referencia establecido (0.85). Las pérdidas estuvieron dadas por dificultades con los recursos materiales.

✓ Procesos de apoyo

- Disponibilidad técnica (Kext)

En la organización no se cuenta con un documento donde se registren las paradas de los equipos. Es por ello que para estimar el tiempo de interrupciones se desarrolló un trabajo en grupo donde participaron los responsables de cada uno de los procesos implicados. Como resultado de este proceso se obtuvieron los tiempos de funcionamiento y de parada. Con esta información se procedió a determinar la disponibilidad técnica, esta se refleja en la tabla 3.6.

Los valores obtenidos permiten afirmar que han existido problemas en la utilización del equipamiento en tres de los cinco procesos analizados. El más afectado fue el de Servicios Técnicos y dentro de este el grupo homogéneo de calderas. En estas interrupciones influyó, la carencia de las piezas de repuesto.

Tabla 3.6. Comportamiento de la Disponibilidad Técnica

Procesos	Denominación del equipo	Cantidad	Kext
Servicios Técnicos	Computadoras	3	1
	Impresoras	1	1
	Carros eléctricos	2	0.87
	Grupos de generación eléctrica	2	0.91
	Calderas	2	0.77
	Bombas de abasto de agua	3	0.87
Gestión económica	Computadoras	6	1
	Impresoras	3	0.85
Gestión de Compras	Carros eléctricos	2	0.89
	Carros de Combustión	1	0.88
	Computadoras	3	1
	Impresoras	1	1
Gestión de RRHH	Computadoras	3	1
	Impresoras	1	1
Seguridad y Protección	Computadoras	2	1

- Índice de rotación de los inventarios

La autora de este estudio decidió no efectuar el análisis de este indicador. Ello responde a que, según lo referido por el jefe de abastecimiento, aun cuando se planificaron los recursos para el periodo esto solo se realizó detalladamente para los procesos operativos. No se dispone de toda la información relacionada con los inventarios plan. Por tanto, carece de valor realizar el cálculo y análisis de este indicador.



3.2 Cálculo del índice de eficacia empresarial (IEE)

En el desarrollo del estudio no siempre se pudo determinar los indicadores de forma desagregada en el mismo horizonte de tiempo, por lo que fue necesario realizar algunas consideraciones. La autora de este trabajo asume que el rango estandarizado del indicador i en el período j ($Rstij$), van a ser los niveles de referencia o niveles reales de los indicadores según proceda el análisis. Los valores empleados en la expresión de cálculo se muestran en el anexo 13. Para definir los pesos de cada indicador se aplicó la técnica del voto ponderado. Se decide otorgar los pesos en orden ascendente (el menos representativo es 1 hasta llegar al más significativo). En función de lo anterior se obtuvo que los expertos concedieron mayor importancia a los indicadores de los procesos operativos, seguidos de los de apoyo y por último a los de dirección. Luego se procedió al cálculo del indicador IEE.

$$IEE_{plan} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * Rstij}{\sum p_i} = \frac{5 * (0.935) + 4 * (0.4) + 3 * (1) + 2 * (1) + 1 * (0.6)}{5 + 4 + 3 + 2 + 1} = 0.7916$$
$$IEE_{real} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * Rstij}{\sum p_i} = \frac{5 * (0.9425) + 4 * (0.3) + 3 * (0.95) + 2 * (0.876) + 1 * (0.3665)}{5 + 4 + 3 + 2 + 1} = 0.7254$$

El resultado permite afirmar que se deterioró el IEE. El proceso que más influyó en ello fue el de dirección. En un segundo momento inciden los de apoyo, aunque los indicadores de este proceso los decrecimientos no fueron significativos.

3.3 Cálculo del índice de eficiencia empresarial (IEfE)

Para el análisis del índice de eficiencia empresarial se procede de forma similar. De un indicador poseer varios criterios de medida, se consideraran todos en el cálculo del índice de eficacia empresarial. En este caso se adopta el valor medio. Se excluye el ROI por no disponer de los niveles de referencia. Para la Disponibilidad técnica se selecciona el valor límite inferior. La información base se muestra en el anexo 14.

$$IEfE_{plan} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * R_{stij}}{\sum p_i} = \frac{3 * (0.85) + 2 * (0.8141) + 1 * (1)}{3 + 2 + 1} = 0.8630$$

$$IEfE_{real} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i * R_{stij}}{\sum p_i} = \frac{3 * (0.6781) + 2 * (0.3475) + 1 * (0.77)}{3 + 2 + 1} = 0.5832$$

Para el IEfE, también se obtuvo un decrecimiento. En este caso la desviación es más acentuada. Se vuelve a manifestar que la mayor incidencia se relaciona con indicadores que integran el proceso de dirección.

3.4 Cálculo del índice de evaluación (I_{e_j})

Luego de determinar los índices de evaluación referidos a la eficacia y eficiencia de los procesos, se procedió a efectuar el cálculo del índice de evaluación. Para ello se empleó la expresión 2.30. En esta investigación fue necesario determinar para los niveles plan de I_{e_j}

$$I_{e_j} = IEE_j * IE_f E_j$$

$$I_{e_j} = 0.7916 * 0.8630$$

$$I_{e_j} = 0.6832$$

Se procede de forma similar al cálculo de este índice para los niveles reales. A continuación se muestra el resultado obtenido.

$$I_{e_j} = IEE_j * IE_f E_j$$

$$I_{e_j} = 0.7254 * 0.5832$$

$$I_{e_j} = 0.4230$$

3.5. Comparación del índice de evaluación real con el planificado

A partir de los valores obtenidos del acápite anterior se procede a su comparación. De esta operación se obtuvo que el hotel se encuentra es la situación siguiente: I_{e_j} (Real) < I_{e_j} (Referencia)¹⁹. Por lo tanto se concluye que la gestión para el período estudiado es insatisfactoria. Independientemente del resultado obtenido de la evaluación, es necesario realizar la identificación y análisis de las causas que han influido en este comportamiento.

¹⁹ Para este estudio nivel plan



3.2.2 Etapa 4. Análisis de las causas

De la etapa precedente se determinó que existen deficiencias que influyeron en el desempeño de los procesos que se desarrollan en la instalación. Según las problemáticas detectadas se construyó un diagrama Ishikawa²⁰ donde se muestran estas problemáticas y su asociación a los procesos. Para un mejor análisis de lo anteriormente expresado consultar el anexo 15.

3.3 Fase III: Proyección de soluciones

3.3.1 Etapa 5. Establecimiento de las acciones correctivas

En esta etapa se procede a formular las soluciones a los problemas identificados por cada uno de los procesos.

✓ Procesos de control

- Propuesta de la visión

Somos uno de los hoteles de mayor preferencia, en la modalidad de sol y playa, a través de la comercialización de servicios hoteleros y extra hoteleros garantizamos un servicio de calidad orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes, contando para ello con el apoyo y la profesionalidad de nuestros recursos humanos y con la tecnología adecuada.

- Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.

✓ Procesos operativos

Los responsables de los procesos deben desarrollar acciones encaminadas a lograr su correcto funcionamiento. Estas de forma general están orientadas a lograr el aseguramiento del flujo material.

- Gastronomía

1. Identificar y elaborar el informe de los insumos deficitarios para identificar las restricciones que limitan satisfacer la demanda en cuanto a variedad de la oferta gastronómica.

- Recreación

1. Solicitar a la dirección del hotel que en el presupuesto del 2023, se incluya la adquisición de suplementos para realizar las actividades recreativas.

²⁰ Diagrama causa efecto o espina de pescado

2. Establecer relaciones de cooperación o subcontratación para la obtención de estos medios para poder ofertar actividades de recreación que satisfagan las expectativas de los huéspedes.

✓ Procesos de apoyo

Las de este proceso van orientadas a garantizar el ciclo de los medios de trabajo.

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

2. Gestionar la compra de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de mantenimiento.

3. Ampliar las relaciones comerciales con nuevas formas productivas como UBP principalmente productoras de frutas que sirven de base para elaboración de refrescos naturales, así como dulces manufacturados. También para la adquisición de leche para poder confeccionar otros tipos de dulces y producir helado en pequeñas proporciones. Esto último también en función de priorizar el servicio a los infantes.

4. Realizar una evaluación relacionada con los medios de transporte obrero en función de valorar presupuesto asignado a la contratación de servicios y la conciliación Transmetro para la recogida de trabajadores.

3.3.2 Etapa 6. Elaboración del plan de acción

Para una mejor implementación de las soluciones se propone un plan de acción el cual se muestra en el anexo 16. En el mismo se refieren las actividades a desarrollar, los responsables, las fechas de cumplimiento y control así como los recursos empleados.

3.4 Fase IV: Implementación y ajuste

3.4.1 Etapa 7. Implementación del plan de acción

Se presenta el plan de acción al consejo de dirección del hotel para que sea valorado por sus miembros. De este proceso puede que algunas acciones requieran ser adecuadas por lo que serán sometidas a un nuevo proceso de

análisis. Posteriormente se procede a crear las condiciones necesarias para su implementación.



VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

Con la propuesta de las estrategias anteriores se esperan obtener beneficios desde diferentes aristas, las cuales se relacionan a continuación:

- ✓ En el orden económico, la entidad resulta favorecida por los elementos siguientes:
 - la aplicación de las medidas propuestas deben propiciar un incremento de los niveles de venta, una disminución de los costos, incremento de los beneficios y por tanto debe elevarse la rentabilidad económica del hotel
 - existe un ahorro de 9.000 pesos²¹ por la no contratación de consultores externos para realizar el estudio.
- ✓ En el orden social: provee a la alta dirección de un instrumento para realizar la evaluación de su gestión empresarial y a partir de los resultados obtenidos facilita el proceso de toma de decisiones y con la mejora del desempeño permite responder de forma más efectiva a las exigencias del mercado lo que garantiza el desarrollo y la sostenibilidad organizacional.
- ✓ En relación a lo medioambiental, las acciones de mejora propuestas no constituyen agentes agresores para el entorno, pero sí contribuyen a prevenir y limitar riesgos en este sentido a través del análisis del indicador Gestión ambiental.

²¹ Valores estimados por el CIH

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El estudio bibliográfico desarrollado para la construcción del marco teórico metodológico, permitió demostrar que la gestión empresarial y su evaluación han sido ampliamente abordados. De esta última se evidencia la tendencia a incorporar el enfoque de procesos y limitaciones en su integración.
2. La propuesta de Hernández Granda (2021), sirvió de base para el desarrollo del estudio. Se perfeccionó en los indicadores de eficacia de los procesos de control, a partir de establecer nivel de referencia para el el indicador general C, correspondiente a la integración de este proceso.
3. La aplicación parcial del procedimiento permitió determinar que existen deficiencias en el funcionamiento en los procesos del hotel:
 - ✓ Procesos de dirección: incumplimiento de los objetivos estratégicos, incorrecta formulación de la visión, deficiencias en la documentación de los procesos y deterioro del indicador del plan de la economía.
 - ✓ Procesos operativos: problemas con calidad, insuficiente variedad y pocas ofertas de actividades.
 - ✓ Procesos de apoyo: deficiente estado técnico
4. En función de las deficiencias se proyectaron las soluciones y se conformó el plan de acción.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos con la investigación así como de las conclusiones arribadas con anterioridad se procede a recomendar lo siguiente:

1. Efectuar la divulgación de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos del hotel.
2. Continuar implementando el procedimiento y dar seguimiento a los resultados que se generen con el objetivo de controlar el comportamiento de las evaluaciones mediante los indicadores propuestos y garantizar la mejora de estos



BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Sánchez, Z. (2018). Sistema de Indicadores para la evaluación del desempeño en entidades constructoras en perfeccionamiento. Aplicación en la ecm no.2 Holguín [Tesis presentada en opción al título académico de máster en Ingeniería Industrial mención producción, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
2. Aillón Valverde, O. E., Daza Bernal, J. A., & Pantoja Terán, J. L. (2020). Desarrollo empresarial, gestión ambiental y calidad de vida en el municipio de Sucre [Business development, environmental management and quality of life in the municipality of Sucre]. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 77-85. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372020000100007&lang=es
3. Alfonso Llanes, A., Benítez Sánchez, R., Castellanos Castillo, J. R., & García Fleites, A. O. (2021). ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO EN LA UEB DERIVADOS “HERIBERTO DUQUESNE” [Strategies for maintenance process in the ueb derivates “heriberto duquesne” management]. *Centro Azúcar*, 48(2), 35-44. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-48612021000200035&lang=es
4. Andia Valencia, W., Colquicocha Carrascal, J. R., & Malca Pérez, F. (2021). ARQUITECTURA EMPRESARIAL SOSTENIBLE: UN ENFOQUE INTEGRAL EN LOS NEGOCIOS. *Ciencias administrativas*(18), 75-86. <https://doi.org/10.24215/23143738e087>
5. Antúnez Saiz, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión:: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba [Integrated Management Systems:: from the Theory to the Practice in the Enterprise System in Cuba]. *Cofin Habana*, 10(2), 1-28. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200001&lang=es
6. Batista Díaz, M. (2016). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en ETECSA [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
7. Berovides-Castellón, M., & Michelena-Fernández, E. (2013). La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias [Quality management in a nutritious

pastes enterprise]. Ingeniería Industrial, 34(3), 252-266.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-

[59362013000300003&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000300003&lang=es)

8. Brenes-Bastos, M., Madrigal-Sánchez, J., & Quesada-Pineda, H. J. (2017). Características demográficas y su influencia en la planeación estratégica del proceso de mejora continua [The influence of demographics on continuous improvement strategic planning]. Revista Tecnología en Marcha, 30(3), 12-23.
<https://doi.org/10.18845/tm.v30i3.3269>

9. Cantero Cora, H. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA [Tesis presentada en opción título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.

10. Cantero Cora, H., Leyva Cardeñosa, Elisa, Machado Orges, Carlos. (2013). El Proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial. Evaluación del desempeño con enfoque en proceso.

11. Castillo Sánchez, L. (2016). El perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y sus retos actuales en Cuba [Improving the State Enterprise's Management and its Current Challenges in Cuba]. Economía y Desarrollo, 156(1), 142-154.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-

[85842016000100010&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000100010&lang=es)

12. Causado-Rodriguez, E., Charris, A. N., & Guerrero, E. A. (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia [Continuous Improvement of Customer Service Through ServQual and Petri Network in Santa Marta Restaurant - Colombia]. Información tecnológica, 30(2), 73-84.
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-

[07642019000200073&lang=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000200073&lang=es)

13. Cevallos Bravo, M. V. (2021). Efectividad Del Sistema De Gestión Del Costo Como Un Óptimo Empresarial. Ciencias administrativas(17), 14-22.
<https://doi.org/10.24215/23143738e071>

14. Delgado, A. P., & Velthuis, M. P. (2015). Propuesta de marco de mejora continua de gobierno TI en entidades financieras [Proposal for a continuous improvement IT governance framework at financial institutions]. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*(15), 51-67. <https://doi.org/10.17013/risti.15.51-67>
15. Díaz Fernández, I., & Echevarría León, D. (2016). Gestión empresarial y género: oportunidades y retos para Cuba [Business Management and Gender: Opportunities and Challenges for Cuba]. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 39-49. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200003&lang=es
16. Díaz, L., Oliveira, M. d., Pucharelli, P., & Pinzón, J. (2019). Integración entre el sistema last planner y el sistema de gestión de calidad aplicados en el sector de la construcción civil [Integration between the Last Planner System and the Quality Management System Applied in the Civil Construction Industry]. *Revista ingeniería de construcción*, 34(2), 146-158. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732019000200146&lang=es
17. Frick, A., & Frick, S. (2013). Gestión y Desarrollo de Empresas Innovadoras [Management and Development of Innovative Companies]. *Journal of technology management & innovation*, 8, 63-63. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300063>
18. García Pérez, A. M. (2020). Aplicación de técnicas de inteligencia de negocios y análisis de datos en el entorno empresarial cubano: retos y perspectivas [Application of business intelligence and data analysis techniques in the Cuban business environment: challenges and perspectives]. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 14(4), 191-209. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992020000400191&lang=es
19. González Ortiz, Y., Esteban Miño, J., & González Suárez, E. (2015). Consideraciones de la gestión empresarial en la industria azucarera de Aguada de Pasajeros [Considerations about the business strategies in the Aguada de Pasajeros sugarcane industry]. *Centro Azúcar*, 42(1), 61-71.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-48612015000100007&lang=es

20. Hernandez Granda. (2021). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"]. Holguín, Cuba

21. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.

22. Lao León, Y. O. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el minipunto "La Plaquita" [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"]. Holguín, Cuba.

23. Leal Rodríguez, L., González González, A., & Reyes Cañedo, M. (2021). Modelo para la mejora de la calidad alineando las tecnologías de la información y el negocio [Model for Quality Improvement by Aligning Information and Business Technologies]. Cofin Habana, 15(2).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200018&lang=es

24. López-Lemus, J. A., & Garza Carranza, M. T. d. I. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras [The practices of business management, innovation and entrepreneurship: influencing factors in the performance of entrepreneur firms]. Nova scientia, 11(22), 357-383. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>

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

26. Lores Rodríguez, Y., Perdomo Rojas, Yaser. . (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. [Tesis presentada para optar por el título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
27. Llanes Font, M., Moreno Pino, M., & Infante Besil, M. (2014). Evaluación de la percepción de actores de un hotel respecto a la implementación de la gestión integrada por procesos: Caso de Estudio Hotel Blau Costa Verde Beach Resort, Holguín, Cuba. Estudios y perspectivas en turismo, 23(4), 820-833. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000400010&lang=es
28. Marin-Garcia, J. A., Pardo-del-Val, M., & Bonavia, T. (2008). Análisis de programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa industrial [Estudo longitudinal dos resultados da melhora continua em uma empresa industrial]. Gestão & Produção, 15(3), 433-447. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000300002>
29. Montoya, Y. A. T. (2014). La evaluación del desempeño en la Dirección Territorial de ETECSA Holguín [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.].
30. Negrin 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.].
31. Norma Francesa. Gestión de la calidad. Gestión de los procesos, (2000).
32. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
33. Perdomo Rojas, Y. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación línea de centros culturales de ARTEX Holguín [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. holguín, Cuba.

34. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas,, Universidad Central de Las Villas "Martha Abreu".]. Villa Clara, Cuba.
35. Porter, M. (1996). Qué es Estrategia. Adaptado de "What is Strategy?".Harvard Business Review.
36. Ráez Hernández, A. (2020). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en el Hotel Playa Costa Verde [Tesis en opción al título de ingeniero industrial, Universidad de Holguin Oscar Lucero Moya].
37. Ramos-Alfonso, Y., Acevedo-Suárez, J. A., Ramírez-Betenacourt, F., & García-Rodríguez, E. (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador [Model for an efficiency management based on quality costs with a general view]. Ingeniería Industrial, 37(1), 59-69. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100007&lang=es
38. Rivera Nogueira, D. (2004). Fundamentos para el Control de Gestión empresarial. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
39. .
40. Rivero Macias, M. E. (2019). El enfoque basado en proceso en la gestión editorial de las revistas científicas [The process-based approach in the management of scientific journals]. Humanidades Médicas, 19(3), 637-658. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202019000300637&lang=es
41. Rivero, N., & Luna, M. (2008). Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa de bebidas [Strategic plan for the improvement of a product quality management in a beverage company]. Universidad, Ciencia y Tecnología, 12(48), 183-190. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212008000300009&lang=es
42. Rojas Mesa, Y. (2004). Organización de la información: un factor determinante en la gestión empresarial. ACIMED, 12(2), 1-1.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200012&lang=es

43. Romero Bidopia, L. (2018). Análisis del desempeño empresarial de la planta muebles sanitarios de holguín [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.

44. Soto López, S. (2014). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.

45. Tellez Montoya, Y. A. (2014). La evaluación del desempeño en la Dirección Territorial de ETECSA Holguín. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.].

46. Torres Simón, Y. (2017). Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.

47. Torres Simón, Y. (2020). Propuesta de indicadores para evaluar la Gestión Empresarial en entidades turísticas. [Tesis en opción del título de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín. Cuba.].

48. Veliz-Briones, V. F., Alonso-Becerra, A., Alfonso-Robaina, D., & Michelena-Fernández, E. S. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos [Strategic analysis of a university based on the process approach]. Ingeniería Industrial, 38(2), 201-209.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200009&lang=es

49. Villar-Ledo, L., & Ledo-Ferrer, M. C. (2016). Aplicación de herramientas estadísticas para el análisis de indicadores [Application of statistical tools for indicators analysis]. Ingeniería Industrial, 37(2), 138-150.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200004&lang=es

50. Zariategui, J. R. (1999). La Gestión por Procesos. Su papel e importancia en la empresa. España: Economía Industrial.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para conocer el grado de conocimiento de la política y los objetivos de Calidad en la empresa

Estimado (a) compañero (a):

La Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca se encuentra enfrascado en el proceso de evaluación de la gestión empresarial, orientada a obtener mejoras en la organización. Por esa razón se necesita responder a las preguntas que a continuación se le ofrecen con la mayor precisión posible.

1. ¿Conoce usted la política de calidad trazada por la entidad? ___ Sí ___ No

2. Diga verdadero o falso según corresponda

La política de calidad debe:

_____ ser aprobada por la dirección general de la empresa

_____ ser comunicada solos a los trabajadores que laboran directamente con los usuarios

_____ incluir el compromiso de mejora continua

_____ redactarse solo con la opinión de los directivos

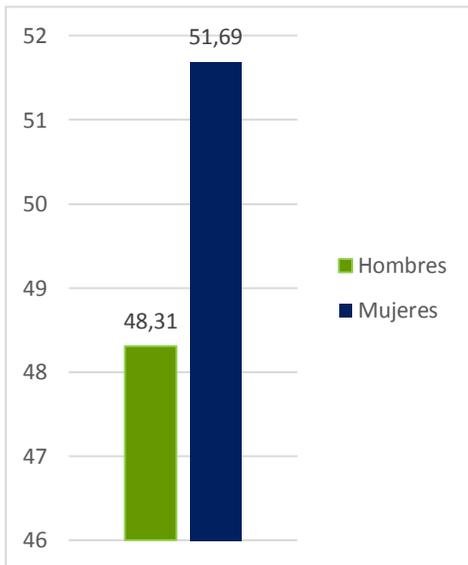
3. ¿Conoce los objetivos de calidad que su empresa se traza en pos de mejorar la calidad de los servicios que se prestan en esta entidad? ___ Sí ___ No

De ser positiva su respuesta, por favor, mencione uno de ellos.

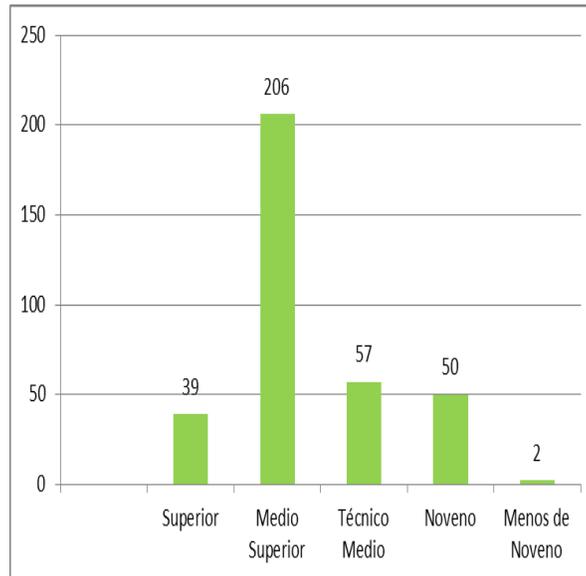
Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 2. Caracterización del capital humano

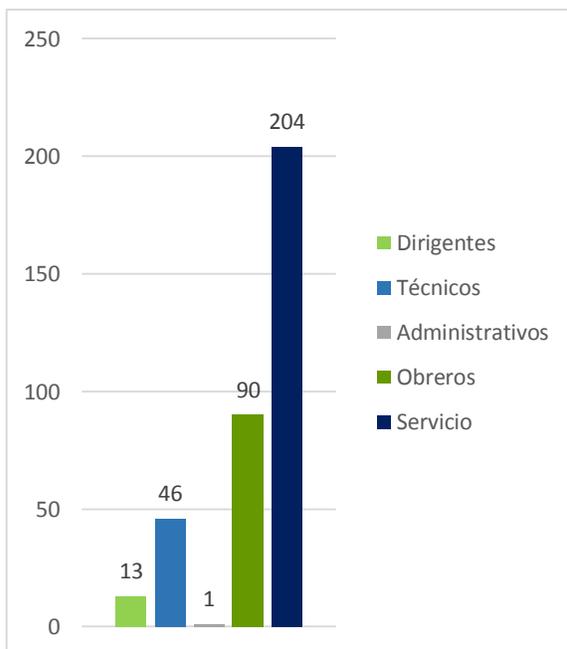
Sexo



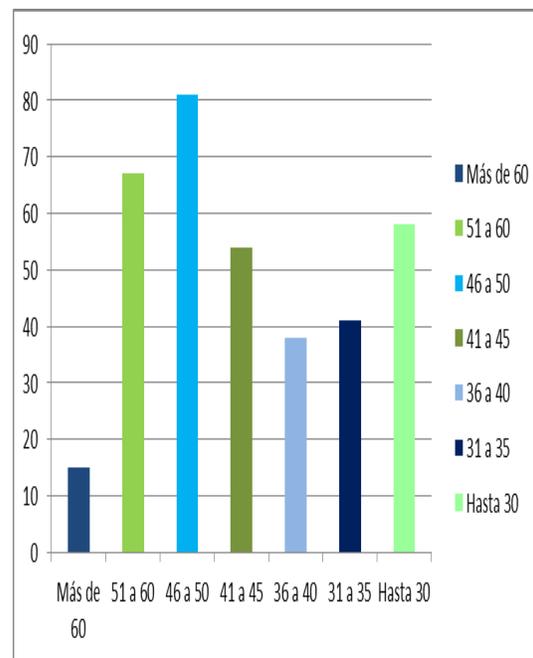
Nivel de escolaridad



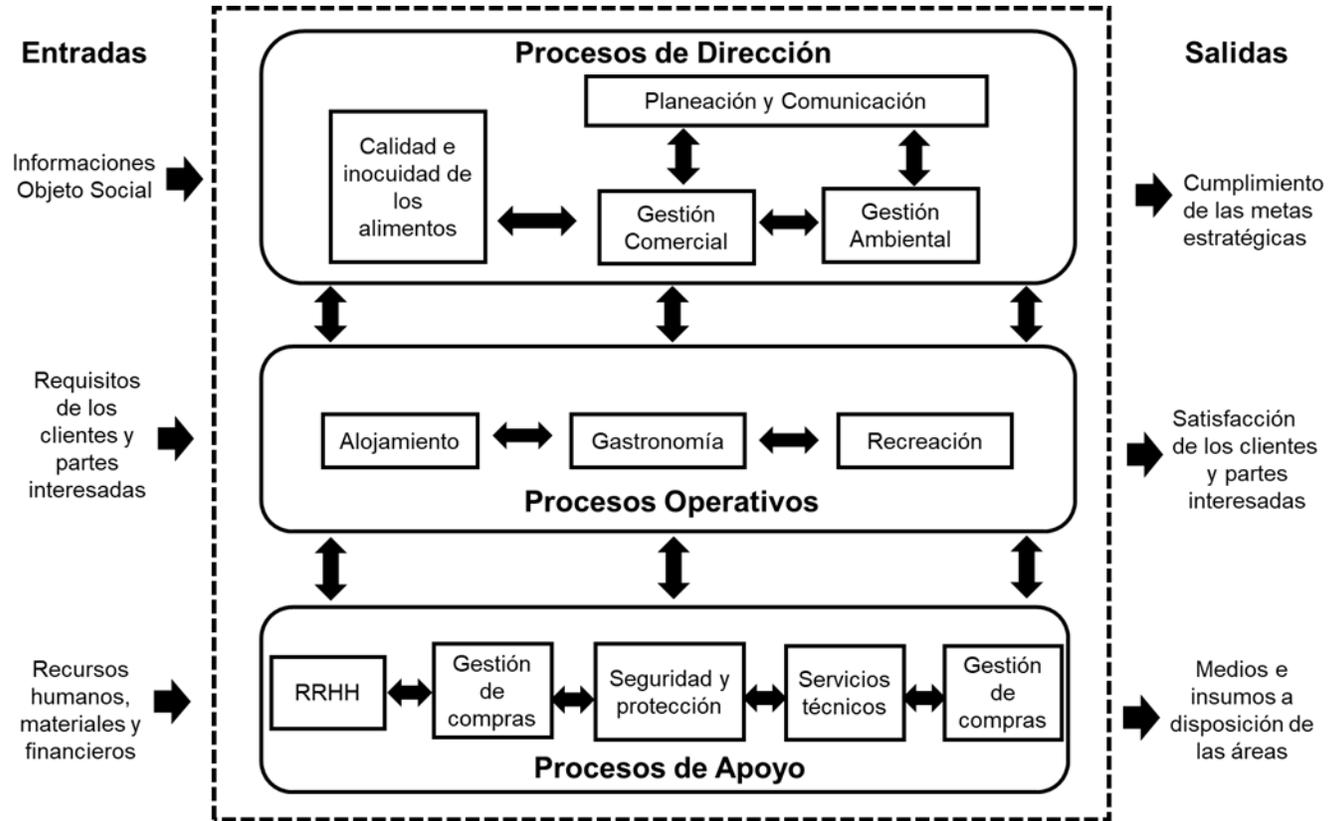
Categoría ocupacional



Distribución por edades



Anexo 3. Propuesta del mapa de procesos por Hernández Granda (2021)



Anexo 4. Ficha de procesos de Gestión Comercial

	<p>FPCIA- 02: Ficha de Gestión Comercial</p>
<p>Responsable: El Subdirector Comercial es responsable del proceso de gestión comercial y los responsables de las diferentes actividades se describen a continuación</p>	<p>Objetivo: Ofrecer servicios de Alojamiento, Gastronomía y Recreación en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto de turistas días e ingresos enviados aprobados por el Grupo Cubanacan ✓ Copia de contratos firmados por el Grupo Cubanacan ✓ Solicitud de reservas. ✓ Información sobre la satisfacción de los clientes ✓ Quejas y Reclamaciones. 	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Parte diario de ocupación hotelera ✓ Informe mensual sobre cumplimiento del presupuesto de turistas días e ingresos. ✓ Informe mensual de la calidad externos. ✓ Informe mensual quejas y reclamaciones ✓ Informes de satisfacción del cliente a la dirección.
<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tour operadores ✓ Agencias 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciudadanos Cubanos ✓ Ciudadanos extranjeros ✓ Funcionarios de empresas en funciones de trabajo o para participar en eventos y reuniones.

Anexo 4. Ficha de procesos de Gestión Comercial. Continuación

<p>Documentos Legales y</p> <p>Reglamentarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratos TTOO ✓ Manual de Operaciones ✓ Manual Todo Incluido ✓ Manual Marca club Amigo ✓ Manual de identidad corporativa. Presupuesto turistas días e ingresos aprobados por el Grupo Cubanacan ✓ Procedimiento del tratamiento a quejas ✓ Reclamaciones e indemnizaciones (Grupo Cubanacan No.206/11) ✓ Programa de fidelización ✓ Manual de Relaciones Públicas. Resoluciones e instrucciones emitidas por el Grupo Cubanacan ✓ MINTUR y organismos que rigen la actividad del turismo y plan de prevención de riesgos del proceso Manual de identidad corporativa 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiencias en la información que se emite ✓ No control de la información
---	---

Anexo 4. Ficha de procesos de Gestión Comercial. Continuación

Método de evaluación de la eficacia del proceso				
Indicadores	Método de evaluación	Responsable de la evaluación	Criterio de cumplimiento	Documento de referencia
Contratación	Verificar el cumplimiento de lo pactado en los contratos. Frecuencia trimestral	SD Comercial	Se cumple con lo pactado en los contratos.	Contratos
Recepción, análisis y aceptación de reservas	Se verificará el cumplimiento de lo establecido en la IC-01 -02 con una frecuencia trimestral	SD Comercial	El 100% de las reservas por agencia tiene que tener el respaldo del contrato	Contratos
Análisis sistema de retroalimentación de clientes	Chequeo a los informes de satisfacción (mensual)	Especialista Calidad	Alcanzar los niveles de satisfacción propuestos en los objetivos estratégicos	Informe Resumen de Encuestas. Informe Resumen de No conformidad es señaladas por los clientes

Anexo 4. Ficha de procesos de Gestión Comercial. Continuación

Análisis de quejas y reclamaciones de los clientes	Chequeo a los informes de quejas y reclamaciones (mensual)	Técnico en promoción y relaciones públicas en turismo	Que la cantidad de quejas y reclamaciones estén por debajo del 10 %	Informe de quejas y reclamaciones de los clientes.
Cumplimiento del presupuesto de turistas días	Se verificará el cumplimiento del presupuesto de turistas días (mensual)	SD Comercial	Que se cumpla el presupuesto de turistas días planificado a más del 90 % como mínimo	Informe estadística comercial

Anexo 5. Ficha de procesos de Seguridad y Protección

	<p>FPCIA- 02: Ficha de Seguridad y Protección</p>
<p>Responsable: El jefe de seguridad es el responsable del proceso de seguridad y protección y los responsables de las diferentes actividades se describen a continuación</p>	<p>Objetivo: Abarca las operaciones que se realizan en materia de seguridad y protección del hotel Atlántico Guardalavaca.</p>
<p>Subprocesos: Seguridad y Protección y Defensa civil</p>	
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información sobre el tipo de cliente y sus características. ✓ Documentos de identificación de las áreas ✓ Quejas y Reclamaciones. ✓ Reportes de incidencias ✓ Información clasificada 	<p>Salidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de seguridad y protección Interno ✓ Plan de Seguridad Informática ✓ Plan de protección información oficial ✓ Planes para tiempo de Guerra ✓ Planes de la Defensa Civil ✓ Planes de protección contra incendio ✓ Planes de enfrentamiento a: Prostitución, subversión política e ideológica, drogas. ✓ SUERC

Anexo 5. Ficha de procesos de Seguridad y Protección. Continuación.

<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Información provenientes de las diferentes áreas del hotel ✓ 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciudadanos Cubanos ✓ Ciudadanos extranjeros ✓ Funcionarios de empresas en funciones de trabajo o para participar en eventos y reuniones ✓ Trabajadores
<p>Documentos Legales y Reglamentarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto de ley 186/98 Sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física ✓ Resolución 2/2001 del Ministro del Interior ✓ Reglamento sobre el Sistema de Seguridad y Protección Física. ✓ Decreto ley 176/2007, Resolución 9/, Manual de Operaciones ✓ Manual de Procedimientos Todo Incluido, Manual Marca club Amigo ✓ Manual de identidad corporativa 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No disponer actualizados los documentos legales y reglamentarios ✓ Tardanza en la elaboración de los planes de prevención de riesgos ✓ No control de la información.

Anexo 5. Ficha de procesos de Seguridad y Protección. Continuación.

Método de evaluación de la eficacia del proceso				
Indicadores	Método de evaluación	Responsable de la evaluación	Criterio de cumplimiento	Documento de referencia
La actividad de defensa se realiza según lo establecido en los planes para la guerra y los planes de la Defensa Civil	Se verifica que la documentación establecida para la guerra y defensa civil esté actualizada Frecuencia Trimestral	Jefe de Seguridad y protección	Que la documentación para la defensa y defensa civil se encuentre actualizada al 100 %	Planes para la guerra y los Planes de la Defensa Civil
El enfrentamiento de las ilegalidades se realiza según lo establecido en los planes de enfrentamiento a: Prostitución, subversión política e ideológica, drogas.	Se verifica el cumplimiento del enfrentamiento a las ilegalidades establecidos en los planes	Jefe de Seguridad y protección	Que las incidencias y hechos extraordinarios no sean superiores al 10 % con respecto al periodo de análisis	Planes de enfrentamiento
Resultados de los controles de inspecciones	Evaluar los resultados de las inspecciones y/ controles	Jefe de Seguridad y protección	Cuando las inspecciones y/o controles obtengan evaluación de aceptable	Informe conclusión de las inspecciones y/ o controles

Anexo 6. Análisis del criterio de medida Diseño de la visión

Requisitos	Pesos	Criterio de cumplimiento
Redacción en presente	5	1
Reflejar el objeto social de la organización	1	0
Contener los valores compartidos de los Recursos Humanos	4	1
Orientación al cliente	2	1
Contemplar los principales indicadores de salida	3	0
		Cm= 73.33%

Anexo 7. Análisis del criterio de medida Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas de la Gestión Ambiental

Presencia de documentos que corroboren la existencia de orientaciones del órgano superior de dirección para priorizar directrices con enfoque ambiental y el cumplimiento de esta	3	1
Verificación sobre la utilización de políticas, programas, normas y estrategia de la GA	1	1
Publicación de la política y objetivos ambientales	4	1
Comprobación del tratamiento a las no conformidades repetitivas para la evaluación de las acciones correctivas y preventivas tomadas	2	1
		Cm=100%

Anexo 8. Resultados de las evaluaciones externas

Organismos		Inspecciones	Total evaluados de		
			Bien	Regular	Mal
CITMA		4	4	0	0
Salud Pública	Vectores e higiene	20	20	0	0
	Licencia Sanitaria	2	2	0	0
Normalización y Metrología		10	10	0	0
Total		36	36	0	0

Anexo 9. Entrevista realizada al jefe de abastecimiento

1. ¿Se realiza la planificación de los recursos materiales?
2. En caso de ser afirmativa su respuesta a la interrogante anterior ¿Cómo se realiza este proceso?
3. ¿Considera Ud. que el proceso de abastecimiento durante los meses de enero a marzo del 2020 y 2021, fueron estables?
4. En caso de ser inestable, ¿Cree Ud. que se debe a cantidad, surtido u oportunidad o por los tres indicadores?
5. ¿Cuáles fueron los renglones más afectados?
6. Mencione las causas que han incidido en dichos resultados.

Anexo 10. Procesamiento de encuesta para determinar el ISL

No.	Preguntas	Dimensión esencial con la que se relaciona	Valor medio obtenido
Motivador concreto: Naturaleza y contenido del trabajo			
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	Autonomía (A)	3.2
2	Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?	Identificación de la tarea (I)	3.88
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?	Variedad de habilidades (VH)	3.44
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?	Significación de la tarea (S)	3.3
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?	Retroalimentación (R)	3.06
Motivador concreto: Trabajo en grupo			
6	Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?	Variedad de habilidades para el grupo (VHg)	3.76
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?	Identificación de la tarea para el grupo (ITg)	4.44
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?	Significación de la tarea para el grupo (STg)	3.06

Anexo 10. Resultados de la aplicación de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta. Continuación.

No.	Preguntas	Dimensión esencial con la que se relaciona	Valor medio Obtenido
9	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que	Retroalimentación para el grupo (Rg)	3.84
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo	Autonomía para el grupo (Ag)	3.54
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?	Cohesión para el grupo (C)	4.6
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?	Atractivo para el grupo (AT)	4.22
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?	Clima socio psicológico (CS)	4.16
Motivador concreto: Estimulación y esfuerzo individual			
14	El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?	Suficiencia (Sf)	1.62
15	El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?	Vinculación (V)	2.3
16	Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?	Correspondencia (Cd)	2.76
17	Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados (tanto morales como materiales).	Percepción (P)	3.66

Anexo 10. Resultados de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta. Continuación.

No.	Preguntas	Dimensión esencial con la que se relaciona	Valor medio obtenido
18	El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados.	Justeza (J)	3.32
19	Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales.	Coherencia (CH)	3.54
Motivador concreto: Condiciones de Trabajo			
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas.	Seguras (Sg)	3.66
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables.	Higiénicas (H)	3
22	Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable.	Estéticas (E)	3.02
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente.	Ergonómicas (Eg)	3.04
Motivador concreto: Condiciones de Bienestar			
24	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen.	Horario (Ho)	3.24

Anexo 10. Resultados de la aplicación de la aplicación de la encuesta de la motivación concreta. Continuación.

No.	Preguntas	Dimensión esencial con la que se relaciona	Valor medio obtenido
25	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.	Mantenimiento (Mt)	2.86
26	Las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso), le satisfacen	Desarrollo Personal y Profesional (Dpp)	3
27	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc).	Atención a la vida (Av)	3.04
28	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.	Desarrollo Cultural y Social (DCS)	3.18
29	Se considera usted comprometido con la entidad.		4.24
30	Valore integralmente su satisfacción la entidad		3.28

Anexo 11. Resultados del MOI para el restaurante La Espada

Técnica Aplicada: Muestreo por Observaciones Instantáneas

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

Día	TO	TPC	TS	TDNP	TIRTO	TITO	TIDO	TIOC	TIC	TINE	Tamaño
1	47	19	10	5	0	10	8	0	1	0	100
2	98	45	30	10	0	17	11	0	0	0	211

Forma de almacenar los datos: Por días

Cálculo del tamaño de la muestra según el primer día de observaciones

Fracción que representa la cantidad de veces que no se encontraba trabajando el obrero $q = \frac{Q}{N} = 0,190$

Fracción que representa la cantidad de veces que se encontraba trabajando el obrero $p = \frac{P}{N} = 0,810$

Número de observaciones a realizar según el primer día $Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p}\right) = 376$ Observaciones

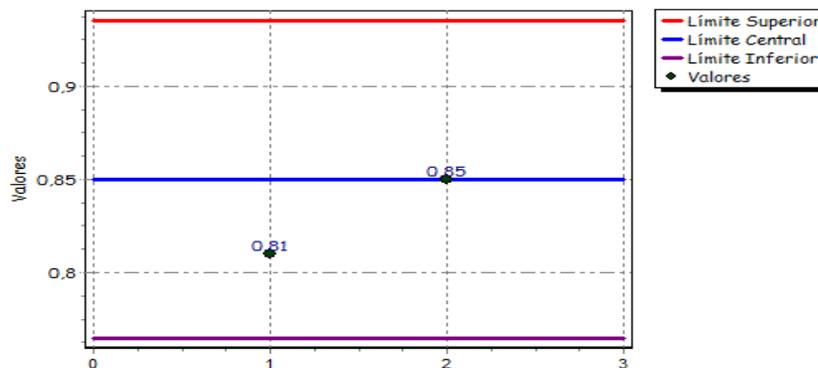
Tabla Recálculo de Nd:

Días	P	N	pai	Paj	Naj	paj	Ndj
1	81	100	0,81	81	100	0,81	375,31
2	183	211	0,87	264	311	0,85	282,35

Como el Naj > Ndj se detiene el MOI el día 2

Cálculo de los límites:	Determinación de la precisión
$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.029$ <p>Límite Superior(LCS) $LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.936$ Límite Central(LC) $LC = p_{aj} = 0.850$ Límite Inferior(LCI) $LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.764$</p>	<p>Precisión $Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.048$ Como la precisión final es $\leq 0,05$. Es válido.</p>

Gráfico Acumulativo de Control del MOI:



Anexo 11. Resultados del MOI para el restaurante La Espada. Continuación

Los Resultados Obtenidos por la aplicación de la técnica del muestreo por observaciones instantáneas fueron los siguientes:

AJL = 84.89 %
TN = 407.460 min
TNN = 72.540 min
TO = 223.794 min.
TS = 61.736 min.
TPC = 98.778 min.
TDNP = 23.151 min.
TITO = 41.672 min.
TIDO = 29.325 min.
TIC = 1.543 min.
JL no se determinó
TO/uM no se determinó
Vp no se determinó

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

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

$$Nt = \frac{JL}{Nt}$$

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

MedTrab

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

Anexo 12. Indicadores base para el cálculo del índice de eficacia empresarial

Periodos	Procesos de Dirección		Procesos operativos		Procesos de apoyo					
	Cumplimiento de los procesos de dirección		Nivel de servicio		Cantidades suministradas		Análisis del equipamiento		Satisfacción del capital humano	
	Referencia	Real	Referencia	Real	Referencia	Real	Referencia	Real	Referencia	Real
	60	36.65	93.5	94.25	100	95	100	87.6	40	30
Peso del indicador	1		5		3		2		4	

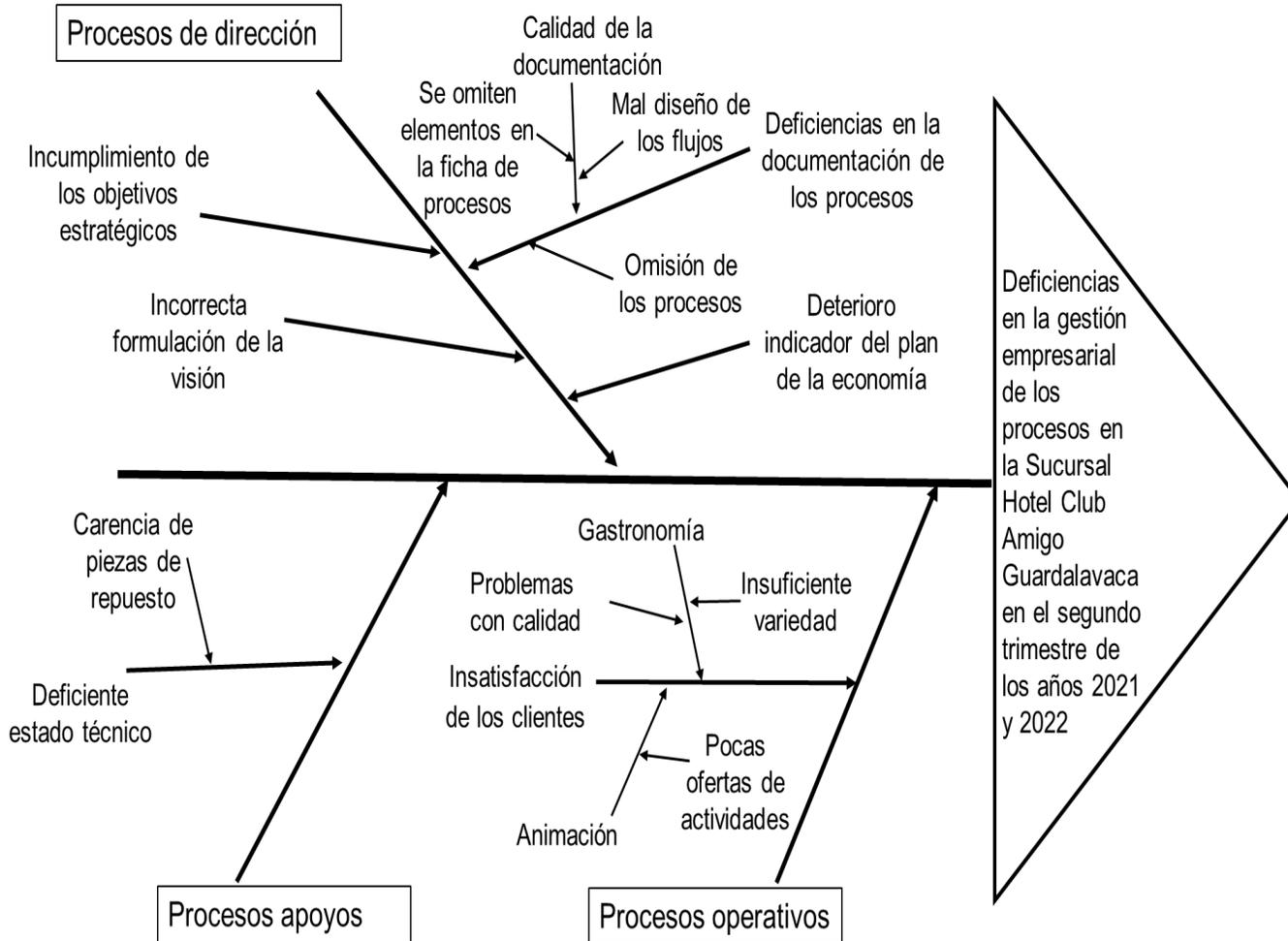


Anexo 13. Indicadores base para el cálculo del índice de eficiencia empresarial

Periodos	Procesos de Dirección						Procesos operativos		Procesos de apoyo	
	Gasto de salario por peso de salario de VAB						Continuidad del servicio	Disponibilidad técnica		
	ROI		Costo por peso de ingresos		Gasto de salario por peso de valor agregado bruto					
	Referencia	Real	Referencia	Real	Referencia	Real	Referencia	Real	Referencia	Real
	–		0.9466	0.665	0.6816	0.03	0,85	0,6781	1	0.77
Peso del indicador	2						3		1	



Anexo 15. Diagrama causa- efecto



Anexo 16. Plan de acción.

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
1	Presentar a la dirección del hotel la propuesta de la visión	Director general	Segunda quincena de noviembre /2022	Consejo de dirección de enero/2023	Materiales, tiempo y humanos
2	Perfeccionar formas de comercialización	Comercial	Diciembre del 2022	Segunda quincena de enero /2023	Materiales, tiempo, financieros y humanos
3	Confeccionar y entregar al área de aseguramiento el listado de los recursos a gestionar para los procesos operativos y de apoyo	Jefes de Áreas	Primera quincena de diciembre /2022	Segunda quincena de diciembre /2022	Materiales, tiempo y humanos
4	Gestionar la compra de los recursos solicitados por los jefes de las distintas áreas	Jefe de Aseguramiento	Diciembre del 2022	Enero del 2023	Materiales, tiempo, financieros y humanos
5	Incluir la adquisición de suplementos para realizar las actividades recreativas	Subdirector económico	Enero del 2023	Febrero del 2023	Materiales, tiempo, financieros y humanos

Anexo 16. Plan de acción.Continuación

No	Acciones propuestas	Responsible	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
6	Establecer relaciones de cooperación o subcontratación para la obtención de estos medios para poder ofertar actividades de recreación	Jefe de animación	Noviembre del 2022	Diciembre del 2022	Tiempo, humano, financieros y materiales
7	Ampliar las relaciones comerciales con nuevas formas productivas	Jefe de aseguramiento	Segunda quincena de octubre / 2020	Noviembre del 2022	Tiempo, material y financiero
8	Realizar una evaluación relacionada con los medios de transporte obrero en función de valorar presupuesto asignado a la contratación de servicios y la conciliación Transmetro para la recogida de trabajadores.	Director de Recursos Humanos	Octubre del 2022	Noviembre del 2022	Tiempo y humano

Anexo 16. Plan de acción.

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
9	Realizar una evaluación relacionada con los medios de transporte obrero en función de valorar presupuesto asignado a la contratación de servicios y la conciliación Transmetro para la recogida de trabajadores	Director de Recursos humanos	Octubre de 2022	Noviembre de 2022	Tiempo y humano