



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL BASADO EN INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN VILLA DON LINO

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Oscar Méndez Oliva

Tutoras: M.Sc. Hidelvys Cantero Cora
M.Sc. Elisa Leyva Cardeñosa

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTO

“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior (...)”

Ernesto Che Guevara

RESUMEN

Elevar la eficacia y eficiencia constituye grandes retos a los cuales deben enfrentarse en la actualidad los sistemas empresariales debido a las exigencias cada vez más elevadas de los clientes. Para alcanzar estos objetivos es necesario que los directivos utilicen herramientas que le permitan diagnosticar los niveles de desempeño de la organización y en función de los resultados definir las estrategias a seguir.

El sector empresarial cubano tiene que trazarse metas encaminadas a apoyar a la economía nacional con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño empresarial, dicho en otros términos: incrementar la eficacia y la eficiencia. Dentro de las instituciones turísticas del territorio holguinero, se encuentra la Unidad Empresarial de Base (UEB) Villa Don Lino perteneciente al Complejo Hotelero Islazul Holguín. Esta en los últimos periodos presentó deficiencias en su funcionamiento; motivo por el cual se decidió desarrollar la presente investigación con el objetivo de desarrollar un procedimiento para la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia, permitiendo determinar las causas que limitan el buen desempeño de la villa.

En función del diagnóstico se proyectaron las alternativas de mejoras, con su correspondiente valoración económica, social y medio ambiental. El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas entre las cuales se pueden mencionar: observación directa, revisión documental, análisis económico - financiero, trabajo en grupo y método de concordancia de Kendall.

ABSTRACT

Raising the effectiveness and efficiency constitutes big challenges when the such must confront on the present the enterprises systems in the each times higher exigencies in the customers. To amount to these objective the fact that the executives use tools that permit to diagnose the grades in performance in the setup and determining the strategies in the screenings in function when continuing is necessary. The cuban's enterprises systems must pull, let you be put, the efficiency and the effectiveness steered when supporting in the economy a national with the purpose in reaching a suitable enterprise performance stated in other terms: gaining steam. In the touristic institutions to the Holguín territory, Villa Don Lino belongs to the Islazul Hotelier Group. Let it be in the last times, let he present lacks on his working; the motif was decided to develop by the such, that postpones investigation with the bomb - site in developing a procedure for the appraisal of enterprise performance when beginning in indicators as well effectiveness and efficiency allowing to determine the causes that restrict the good performance in the villa. The options of improvements were planned of the diagnosis in function with his analogous economical appraisal, degree and environmental. The fulfillment was adhered to a traverse for this purpose, of the employment in varying theorists inscriptions, the empiricists and the techniques are can mention among the such: direct observation, a documentary audit, economic-fiscal analysis, work in group and Kendall's inscription in agreement.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL.....	6
1.1 El proceso de evaluación del desempeño empresarial. Su relación con los indicadores de eficiencia y eficacia empresarial.....	6
1.1.1 Indicadores de eficacia.....	10
1.1.2 Indicadores de eficiencia	11
1.2 Análisis crítico de los enfoques desarrollados para la evaluación del desempeño empresarial en Cuba	13
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA. 17	
Fase 1. Introducción.....	17
Fase 2. Diagnóstico.....	19
Fase 3. Proyección de las soluciones	24
Fase 4. Implementación y control.....	25
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN VILLA DON LINO	27
Fase 1. Introducción.....	27
Fase 2. Diagnóstico.....	30
Fase 3. Proyección de las soluciones	41
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	45
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones ocurridas a partir de la segunda mitad del siglo XX, han provocado profundos cambios en las actividades económicas del mundo contemporáneo. En tales condiciones la economía tradicional sufre importantes cambios que requiere trazar nuevas estrategias, que permitan a todos los actores desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del mercado. Por lo tanto el éxito que alcancen las empresas estará condicionado por la implementación de filosofías de mejora continua para lograr incrementar su eficacia y eficiencia.

Estos elementos han sido reflejados en el primer lineamiento general¹ de la Política económica y social del país hasta el 2030. En este se establece que se debe continuar la actualización del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, que abarca a los actores de todas las formas de propiedad y gestión, incrementando la eficiencia y eficacia. Garantizar el carácter integral del sistema y la interrelación de los diferentes actores. En Cuba las condiciones actuales y futuras de la economía exigen de las empresas la utilización de estos criterios, ya que se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos. Esto presupone a que se necesitan sistemas cada vez más eficientes y por ende incrementar al máximo la eficacia con el propósito de alcanzar niveles positivos en su desempeño.

Alcanzar un óptimo desempeño empresarial está referido al cumplimiento de las metas y objetivos, haciendo un uso racional de los recursos. Teniendo en cuenta esto es una necesidad imperiosa de realizar un correcto proceso para su evaluación. La eficacia y la eficiencia son dos de los criterios más usados en la evaluación del desempeño y que por sus características están muy relacionados a la productividad y a la calidad.

Múltiples han sido los estudios realizados sobre la evaluación del desempeño empresarial, tanto teóricos como prácticos: (Pupo Francisco, Carbonell Sigler y

¹ Tomado de Partido Comunista de Cuba (2016b)

Leyva Cardeñosa, 2005; Lao León, 2010; Lores Rodríguez, 2010; Perdomo Rojas, 2010; Cantero Cora, 2011; Carballo Pérez, 2013; Montero Santos, 2013; Díaz Conde, 2015). En las propuestas de estos autores se manifiesta que de forma general, se concibe la evaluación empresarial sobre la base del establecimiento de indicadores: de eficacia y eficiencia. Además se determinó que existen deficiencias que están relacionadas con los elementos siguientes: no siempre se incorpora el enfoque de procesos, ni se declaran los niveles de referencia y en ocasiones la evaluación del desempeño no se emite de forma explícita. Existe diversidad de indicadores. Algunos de los indicadores utilizados se caracterizan por su complejidad, lo que conlleva a que los análisis de eficacia y eficiencia sean engorrosos.

En todos los sectores resulta imprescindible este tipo de análisis tanto actual como sus estimaciones o proyecciones futuras. Lograr altos niveles de ingresos en el sector de los servicios, constituye para el país un objetivo inmediato, tarea que no solo implica la disminución de los costos con la consiguiente eficiencia, sino que también conlleva a la plena satisfacción del cliente al contar con un servicio enfocado a la satisfacción de sus necesidades en todos los aspectos.

Dentro del sistema cubano, dada la importancia para la economía, uno de los sectores que ha desplegado una ardua labor en alcanzar resultados superiores ha sido el turismo, el cual en los últimos tiempos se mueve en un entorno altamente dinámico, lo que motiva cambios constantes en la concepción de cómo lograr un adecuado desempeño. No obstante a ello, no constituye una tarea fácil, ya que este proceso abarca muchas y diversas actividades. Por esta razón el manejo eficiente de los recursos y la calidad de sus servicios son los retos fundamentales a enfrentar de forma creativa e inteligente por la alta dirección.

En la actualidad, la provincia de Holguín se destaca dentro de los destinos turísticos de la isla, constituyendo el tercer polo de más afluencia. Esta esfera imprime un elevado nivel de calidad, ya que con el incremento de la red hotelera, crecen las exigencias en los servicios para hacerlos más competitivos, tanto a nivel nacional como internacional, por lo cual se toman las mejores experiencias teóricas y prácticas para lograr una mejor organización de los recursos y por lo

tanto una mayor calidad y eficiencia de estos. Tomando en cuenta lo antes expuesto se decidió realizar la presente investigación en la UEB Villa Don Lino, perteneciente al Complejo Hotelero Islazul Holguín.

Esta entidad no vive ajena a la situación anteriormente mencionada. Forma parte de su política de trabajo lograr una optimización de los recursos que administra con incremento en los ingresos, reducción de los costos y gastos totales, que garantice su correcto desempeño. Sin embargo, en ocasiones tomar decisiones para llevar a feliz término sus propósitos, se convierte en incertidumbre o en un hecho sin bases que responde más a la experiencia de sus directivos, que al conocimiento profundo de las causas que originan las desviaciones.

A través de la revisión de documentos como: informes del consejo de dirección, estados financieros, informe de no conformidades de clientes, resultados de procesamiento de las encuestas, intercambios con directivos y trabajadores se detectaron las insuficiencias que a continuación se relacionan:

- Deterioro de los indicadores económicos y financieros
- Aunque se cumple con el nivel de servicio diseñado, existen insatisfacciones de los clientes externos por:
 - el confort de las habitaciones
 - poca diversificación de los servicios de animación y recreación.
- Incumplimiento de sus objetivos estratégicos
- Dificultades para cumplimentar la estrategia ambiental
- No oportunidad de los suministros: baterías para mandos de televisor, tarjetas de split y rodamientos para los aires acondicionados.

Los síntomas negativos antes referidos guardan una estrecha relación con el desempeño empresarial, razón por la que el problema profesional a resolver en esta investigación fue: ¿Cómo desarrollar el proceso de evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia en Villa Don Lino?. El objeto de la investigación es: la evaluación del desempeño empresarial.

Para solucionar el problema formulado, se trazó como objetivo general: desarrollar un procedimiento para la evaluación del desempeño empresarial a partir de

indicadores de eficacia y eficiencia en Villa Don Lino. Para el logro de este se definieron los objetivos específicos siguientes:

1. Construir el marco teórico–referencial de la investigación a partir del análisis crítico de la consulta de la literatura especializada y actualizada sobre la evaluación del desempeño empresarial e indicadores de eficacia y eficiencia, para establecer sus tendencias y concepciones.
2. Diseñar un procedimiento para la evaluación del desempeño a través de indicadores de eficacia y eficiencia.
3. Realizar la evaluación del desempeño en Villa Don Lino a partir del procedimiento propuesto.

El campo de acción se enmarca en la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores eficacia y eficiencia en Villa Don Lino.

Como alternativa de solución al problema identificado se planteó la idea a defender siguiente: la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia permite detectar los problemas existentes y proyectar soluciones que contribuyen a alcanzar mejoras en Villa Don Lino.

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron los métodos de investigación siguientes:

De nivel teórico

1. El de análisis – síntesis, para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones.
2. El histórico – lógico, se aplicó en el estudio de la transformación de los indicadores de eficiencia y eficacia empleados para la evaluación del desempeño empresarial.
3. Inducción – deducción, ya que se parte de propósitos particulares para llegar a los generales y viceversa, específicamente se utilizó para el análisis de las relaciones entre las fases y pasos a desarrollar.
4. Método hipotético – deductivo: empleado en la formulación de la idea a defender de la investigación, en el diagnóstico del desempeño del objeto de estudio y en el arribo a conclusiones.

De nivel empírico:

Técnicas de trabajo en grupo, observación directa, consulta y análisis de documentos, tormenta de ideas.

Esta investigación se estructuró de la manera siguiente: un Capítulo I, que contiene el marco teórico metodológico de la investigación; un Capítulo II, en el cual se describe el procedimiento diseñado y un Capítulo III donde se exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial del procedimiento propuesto. Posee conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

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

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICO – METODOLÓGICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Este capítulo tuvo como propósito la realización del análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte al desarrollo de la investigación, a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema, así como un resumen de los diferentes enfoques asociados a la temática tratada. En la figura 1.1 se representa la estrategia seguida para el desarrollo de la investigación.

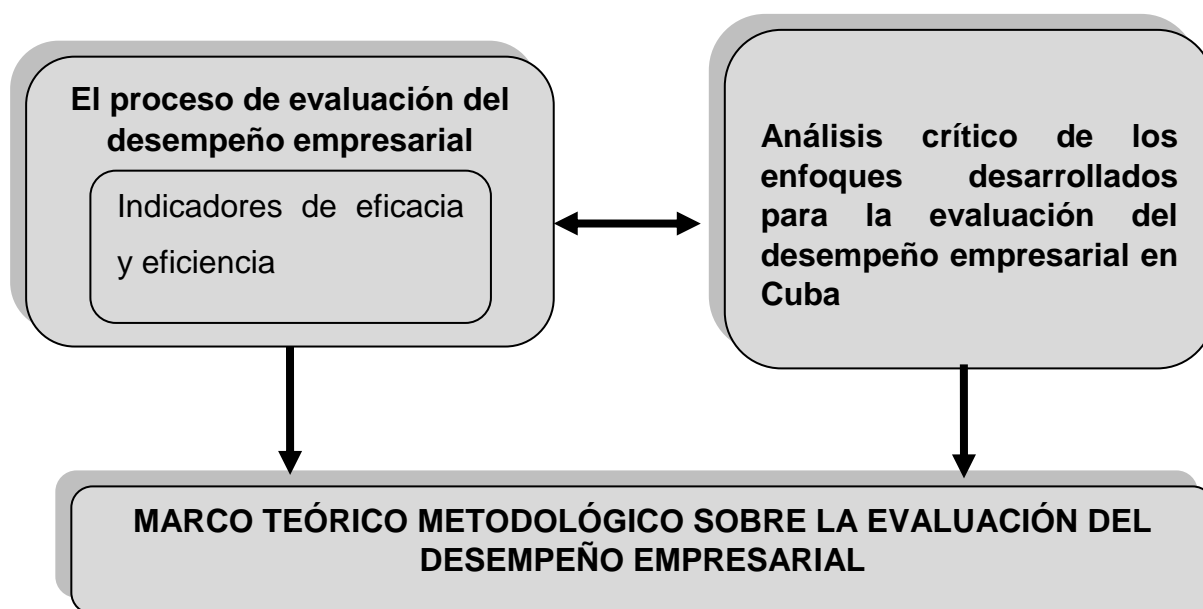


Figura 1.1. Hilo conductor seguido en el estudio

1.1 El proceso de evaluación del desempeño empresarial. Su relación con los indicadores de eficacia y eficiencia empresarial

En la actualidad la tendencia de la evaluación del desempeño empresarial centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. Por lo que esta constituye un momento decisivo en la gestión atendiendo a la ocasión, profundidad, naturaleza, objetivos y persona que evalúa, esto permite gestionar con mayor calidad.

Recientemente han ocurrido transformaciones significativas del entorno, el cual ha pasado de estable a turbulento y muy competitivo. Estos cambios han desencadenado en las empresas un gran número de modificaciones internas, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la

innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información entre otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de esta. (González Camejo, 2015).

Según Leyva del Toro (2016), la evaluación del desempeño es un proceso que se organiza de acuerdo con las características de la organización y actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia, así como la obtención con eficiencia, eficacia y calidad de los objetivos de la organización. Kaplan y Norton (2002) plantean que la medición del desempeño empresarial permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Para Soto López (2014) es un proceso de análisis que basado en un conjunto de información, persigue cuestionar el comportamiento de cierto fenómeno para encontrar las desviaciones existentes y sus orígenes.

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas (Ahumada Acevedo, 1983)² lleva implícita un carácter relativo, depende de qué se evalúa, para qué se evalúa, del contexto en que se evalúa y de quién evalúa, esto le concede dinamismo y adaptabilidad y de ello se desprende un segundo momento: no basta con reconocer la necesidad de evaluar para gestionar, hay que estudiar cómo evaluar (Artola Pimentel, 2002)³.

Derivado de lo anterior se puede afirmar que la evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia y eficacia con que se llevan a cabo las actividades. Por lo tanto el autor de este trabajo concuerda con Torres Simón (2017) que plantea que la evaluación del desempeño empresarial es un proceso sistemático, donde se verifican, miden y analizan indicadores a seguir para determinar el rendimiento de una organización, con la finalidad de establecer

² Citado por (Díaz Conde, 2015)

³ Tomado de Soto López (2014)

estrategias para la solución de problemas e incrementar los resultados de la entidad. En relación a esto se afirma que los indicadores son un pilar fundamental para conocer la situación de una entidad.

Los indicadores se estructuran a efecto de evaluar el desempeño de las operaciones, así como facilitar la identificación de puntos de evolución competitiva. La importancia de los indicadores radica en la conversión de unidades de actividad, a unidades de valor como lo son la eficiencia y eficacia a través de razones o ratios (ordenes de magnitud), (Schuschny, 2007). El indicador, según F. Rojas⁴, es un instrumento de medición construido teóricamente para ser aplicado a un conjunto de unidades de análisis con el propósito de producir un número que cuantifica el concepto asociado a ese colectivo. Es una expresión cuantitativa que refleja el comportamiento y la dinámica de la producción. Lo que no se mide no se puede controlar y el control es fundamental en cualquier entidad pues constituye la base para la mejora y la toma de decisiones.

En la ISO (2015), se establece que indicador es representación medible de la condición o el estado de las operaciones, la gestión, o las condiciones. Un indicador de desempeño es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado de los objetivos de la institución Armijo (2010). Estos son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los indicadores pueden ser tan generales o tan específicos como se requiera, si son adecuadamente elegidos suelen ser de una gran utilidad tanto para establecer una situación o estado como para observar los puntos débiles y fuertes del objeto en estudio. Debido a las características que poseen existen diversidad de indicadores, cada uno de los cuales son útiles para analizar un comportamiento determinado de una variable o grupo de ellas. Estos por su gran variedad y cantidad han sido agrupados en grandes rubros por varias literaturas, depende del criterio y el enfoque del investigador. Algunas de las clasificaciones son:

➤ Indicadores de cumplimiento: relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y (o) trabajos

⁴ Citado por Ledo Galano y Osorio Martínez (2009)

- Indicadores de eficacia: se relacionan con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y (o) trabajos
- Indicadores de eficiencia: relacionan razones que señalan el tiempo o recursos invertidos en la consecución de tareas y (o) trabajos
- Indicadores de gestión: vinculan los ratios que permiten administrar realmente un proceso
- Indicadores de referencia que se usan para evaluar el comportamiento de las diferentes variables.

Estos indicadores constituyen un conjunto de valores o parámetros que servirán como medida para controlar que los resultados finales y parciales del servicio cumplen el criterio de máxima satisfacción de los usuarios o clientes.

Los niveles de referencia más usados son:

- El histórico que refleja la variación en el tiempo
- El estándar que es producto de estudio de tiempos y medición del trabajo
- Niveles de la competencia, para los que será necesario investigar, ellos servirán para tener una idea respecto a la posición con relación a los mejores, y en general la competencia u otras organizaciones de referencia
- Niveles de consideración política los que se establecen a partir de razones de prestigio, compromiso con la comunidad, o de seguridad, fijándose la política a seguir, generalmente expresan nuevos retos y problemas a ser resueltos
- Niveles planificados, que son los que más probable sean obtenidos y por los cuales se mide y toma como meta en el futuro inmediato.

Es importante tener en cuenta, que el proceso de evaluación es también un proceso continuo, que tiene lugar a diario. Por otra parte, los indicadores de control de gestión que comúnmente se encuentran en la propia práctica empresarial, aparecen con la orientación funcional tradicional, de esta forma el control de gestión puede perseguir óptimos locales y desatender los objetivos de la organización. De lo anterior se infiere que para realizar una adecuada evaluación del desempeño de una organización se deben considerar dos variables: eficiencia y eficacia (Alberteris Fernández; Fernaández Pérez, 2012).

La eficacia y la eficiencia son dos de los criterios más usados en la evaluación del desempeño y que por sus características están muy relacionados a la productividad y a la calidad. El autor considera que profundizar más en las características de estos tipos de indicadores es una necesidad de esta investigación.

1.1.1 Indicadores de eficacia

La eficacia es un término que surge del latín *efficax*: eficaz, que expresa que tiene el poder de producir el efecto deseado, Mayo Alegre et al. (2009). Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que este sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado (Alpajón Alvarez, 2012). En la ISO (2015) en el apartado 3.711 la define como: grado en que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados. Según Ledo Galano et al. (2009) los indicadores de eficacia se relacionan con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y (o) trabajos. Por otra parte la Contaduría General de la Nación (2010) expresa que este término se enfocan en el control de los resultados del sistema, evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema.

La eficacia se puede medir a través de diferentes indicadores entre los que se pueden citar el nivel de servicio (NS), el índice de satisfacción del cliente (ISC) y la fiabilidad del sistema (Fs). El primer indicador se desarrolla sobre la base de definir cuáles son los atributos esenciales y el nivel deseado por el cliente para cada uno de ellos, tarea que corresponde a la alta gerencia o dirección. Parte de definir como estará diseñada la calidad del servicio a partir de cada una de sus dimensiones esenciales. (Noda Hernández, 2004).

El ISC se medirá a partir de las percepciones de los clientes respecto al desempeño del servicio, en lo relativo a dimensiones de calidad o atributos esenciales y según Noda Hernández (2004), pudieran presentarse tres situaciones: (1) que se superen las expectativas; (2), que se cumplan o (3), que el

desempeño sea inferior a lo deseado; solo si se logra un desempeño superior o al menos igual al esperado por el cliente se podrá lograr una promoción gratuita del servicio y la posibilidad de que regrese el cliente. Para lograr la satisfacción esperada se deben garantizar una serie de recursos y condiciones que se mantengan estables en el tiempo y que garanticen el funcionamiento óptimo del servicio, para conocer la capacidad que tiene el sistema de funcionar sin fallos se mide la fiabilidad, $F(s)$.

Teniendo en cuenta lo anterior se concuerda con lo expresado por Torres Simón (2017), que plantea: los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y (o) trabajos, pero no se consideran los recursos asignados para ello. Miden el logro de los resultados propuestos, muestran si se hicieron las cosas que se debían hacer y los aspectos correctos del proceso. Por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera (la calidad es una dimensión de la eficacia). De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Si la empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un óptimo desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría este, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo, es por esto que es necesario analizar los indicadores eficiencia.

1.1.2 Indicadores de eficiencia

Desde el punto de vista empresarial, la eficiencia es la expresión que mide la capacidad de un sistema o actor económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, con un mínimo de recursos. Es decir, constituye la capacidad de alcanzar un objetivo determinado mediante una utilización racional de los recursos disponibles, sean materiales o tiempo, o sea, con el mínimo de recursos posibles y (o) en el menor tiempo posible.

Otro concepto muy acertado en este tema, es el dado por Ledo Galano *et al.* (2009), el que expresa que eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario. La ISO (2015) define la eficiencia (3.710) como: relación entre resultados y recursos utilizados. Los indicadores de eficiencia aunque no se relacionan únicamente con resultados económicos generalmente se trabajan con una perspectiva financiera dentro de la organización, aunque también guardan mucha relación con los procesos internos de la misma (Carballo Pérez, 2013).

Algunos expertos como (Oliveira Da Silva, 2002; Koontz y Wehrich, 2004; y Robbins y Coulter, 2005)⁵, aseguran que este término consiste en obtener resultados de una magnitud importante de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello todos los recursos de la manera más adecuada posible. Significa empleo correcto de los recursos (medios de producción) disponibles (Chiavenato, 2004). Por tanto, se puede plantear que este vocablo es un concepto relativo a la obtención de resultados en relación al uso de los recursos. Es la actitud y la capacidad para desempeñar una labor empleando el menor gasto de recursos o los menores esfuerzos con el fin de obtener mejores resultados (Díaz Conde, 2015).

Estos indicadores pueden obtenerse a partir de indicadores de resultados y gastos expresados tanto en unidades físicas como en valor. De forma general la expresión de un indicador de eficiencia es la siguiente:

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

Donde

Ie: indicador de eficiencia

R: resultado

G: Gasto

⁵ Tomado Díaz Conde (2015)

Como se aprecia un mismo indicador puede ser calculado de las dos formas, aunque generalmente el indicador de eficiencia, relaciona resultados y gastos tomando como dividendo o numerador a los primeros y como divisor o denominador a los segundos, expresando la magnitud de resultado por unidad de gasto. No obstante, pueden ser calculados también de forma inversa, dividiendo los gastos entre los resultados, lo que expresa el gasto por unidad de resultado. De hecho, algunos indicadores de eficiencia, resultan más claros y sencillos cuando se calculan de esa última forma. Tal es el caso del costo por peso de producción. De una forma o de la otra, resultan ser el mismo indicador, con la diferencia de que en el primer caso se hace énfasis en el resultado, el rendimiento y en el segundo se enfatiza más en el uso de los recursos, la racionalidad. Además, el primero es directamente proporcional al comportamiento de la eficiencia y el segundo inversamente proporcional.

Del análisis efectuado se puede concluir que los indicadores constituyen un instrumento clave en el monitoreo, en la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Contribuye al control adecuado de las actividades desarrolladas, con el fin de que éstas se realicen de conformidad con los intereses de la empresa. Son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad. Es preciso establecer el número indispensable de indicadores para facilitar la operatividad de los procesos de evaluación del desempeño.

Teniendo en cuenta lo analizado en los epígrafes precedentes surge la necesidad de efectuar un análisis crítico de los instrumentos existentes en el país para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

1.2 Análisis crítico de los enfoques desarrollados para la evaluación del desempeño empresarial en Cuba

En el contexto cubano, se comienza a prestar atención a la combinación armónica entre la eficacia y la eficiencia, pese a que tradicionalmente se ha priorizado el logro de la eficiencia. Estos elementos han sido reflejados en el primer lineamiento general⁶, donde se establece que se debe continuar la actualización del Sistema

⁶ Tomado de (Partido Comunista de Cuba, 2016a)

de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, que abarca a los actores de todas las formas de propiedad y gestión, incrementando la eficiencia y eficacia. Garantizar el carácter integral del sistema y la interrelación de los diferentes actores.

En Cuba, en la década de los noventa surge el Perfeccionamiento Empresarial (PE) conocido también como Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Este tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad. En tal sentido, en las organizaciones cubanas, la evaluación del desempeño empresarial se asocia a indicadores del plan de la economía. Debido a las nuevas transformaciones ocurridas en el país como parte de la conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, se realizaron modificaciones al decreto Ley 281 (Consejo de Ministros, 2007) en el que se sustenta el PE. De forma general se mantiene la orientación a fortalecer al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

Considerando que el ambiente empresarial contemporáneo impuso algunos retos en la implementación de nuevos y mejores métodos para evaluar el desempeño de las organizaciones, se requiere del empleo de indicadores que permitan el desarrollo y uso óptimo de los recursos disponibles. En relación a esto convergen propuestas como: (Pupo Francisco *et al.*, 2005; Lao León, 2010; Lores Rodríguez, 2010; Perdomo Rojas, 2010; Cantero Cora, 2011; Carballo Pérez, 2013; Montero Santos, 2013; Díaz Conde, 2015). En el estudio de Pupo Francisco *et al.* (2005), se establecen indicadores de referencia tanto para la perspectiva de la eficacia y la eficiencia. Sus principales limitaciones se relacionan a que solo se establecen dos indicadores para medir la eficacia, considerando la rentabilidad económica desde esta perspectiva (tradicionalmente es de eficiencia). Además no incorpora el enfoque por procesos, no se establecen los niveles de referencia y no se emite una evaluación explícita del nivel de desempeño alcanzado. La principal ventaja es que se minimizan los indicadores a evaluar (10).

La propuesta realizada por (Lores Rodríguez; Perdomo Rojas, 2010), evalúa y mejora el desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Esta establece patrones de comparación para algunos de sus indicadores. No incorpora el enfoque por procesos. Aunque se minimiza el número de indicadores, se complejiza el proceso para el indicador generalizador para emitir la evaluación del desempeño.

El instrumento diseñado por Lao León (2010), se sustenta en medición y evaluación de numerosos indicadores técnicos, económicos y financieros. No se declara de forma explícita cuáles son de eficacia y eficiencia. Además no se tiene en cuenta el enfoque por procesos. En esta propuesta tampoco se emite una evaluación sobre el desempeño de la organización. Los estados deseados solo están referidos a los indicadores financieros.

Cantero Cora (2011), concibe la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso. Se establecen indicadores y para algunos sus respectivos patrones de referencia. Estos indicadores se expresan en términos de eficacia y eficiencia, aunque no de forma explícita. No se hace referencia al nivel de desempeño obtenido. En el caso de Carballo Pérez (2013), se retoma lo planteado por (Lores Rodríguez; Perdomo Rojas, 2010), y se incorpora el enfoque en proceso, éste se limita solo al análisis de las causas.

Montero Santos (2013), analiza el desempeño empresarial a través de un enfoque en proceso, se logra integrar coherentemente indicadores de eficacia y eficiencia de forma explícita para cada uno de los procesos. Se establecen para algunos indicadores los patrones de referencias para su diagnóstico y analiza las causas raíces. No realiza un análisis del diagnóstico que permita emitir de forma explícita una evaluación integrada de la gestión empresarial. La propuesta de Díaz Conde (2015), estructura de manera coherente los indicadores de eficacia y eficiencia y sus criterios de medida con un enfoque de procesos. Plantea la evaluación de forma integrada a través de los indicadores sobre la base de la fragmentación y estandarización. Fundamenta sus análisis en técnicas matemáticas complejas.

A partir de la valoración realizada de las diferentes propuestas, el autor de este trabajo afirma que existen elementos comunes entre los que se pueden relacionar los siguientes:

- aparece como una regularidad la referencia a los términos de eficacia y eficiencia
- se concibe la evaluación del desempeño sobre la base del establecimiento de indicadores
- existe tendencia a establecer patrones de referencia en el proceso de evaluación.

Los elementos diferenciadores se asocian a la no incorporación del enfoque de procesos, complejidad de los indicadores y no siempre se emite una evaluación del desempeño. La valoración realizada sobre estas propuestas se resume en el anexo 1.

En función de los aspectos valorados, el autor de este trabajo considera necesario realizar una propuesta que logre una adecuada combinación de las características antes enunciadas. Se considera necesario definir indicadores de eficacia y eficiencia, siguiendo la concepción del enfoque de procesos, establecer índices de referencia que permita evaluar el desempeño, sobre la base de no complejizar el proceso.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA

Considerando los análisis de la concepción de la evaluación del desempeño, los diferentes instrumentos metodológicos desarrollados y las deficiencias detectadas en la construcción de los fundamentos teórico – metodológicos, en este capítulo se propone un procedimiento. Este tiene como objetivo la evaluación del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia, optimizando el número de indicadores a emplear. En la figura 2.1 se presenta el algoritmo que lo sustenta.

Fase 1: Introducción

Objetivo: lograr el involucramiento de todos los factores y caracterizar la organización objeto de estudio.

Técnicas: observación directa, trabajo en grupo, revisión documental, conferencias.

Paso 1. Involucramiento

Contenido: asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de ejecución del procedimiento propuesto, la ayuda de todos los miembros de la empresa. En este paso se procede a la selección del personal que llevará a cabo el estudio que puede ser de la misma empresa pero se aconseja recurrir a especialistas externos (consultores), pues es necesario sacar a relucir los principales problemas, divulgarlos y hacer que todos lo acepten. Se debe designar al grupo, personas de la organización que tengan experiencia en la materia, con el objetivo de facilitar el trabajo y al término de este, la empresa pueda contar con una herramienta para futuros estudios.

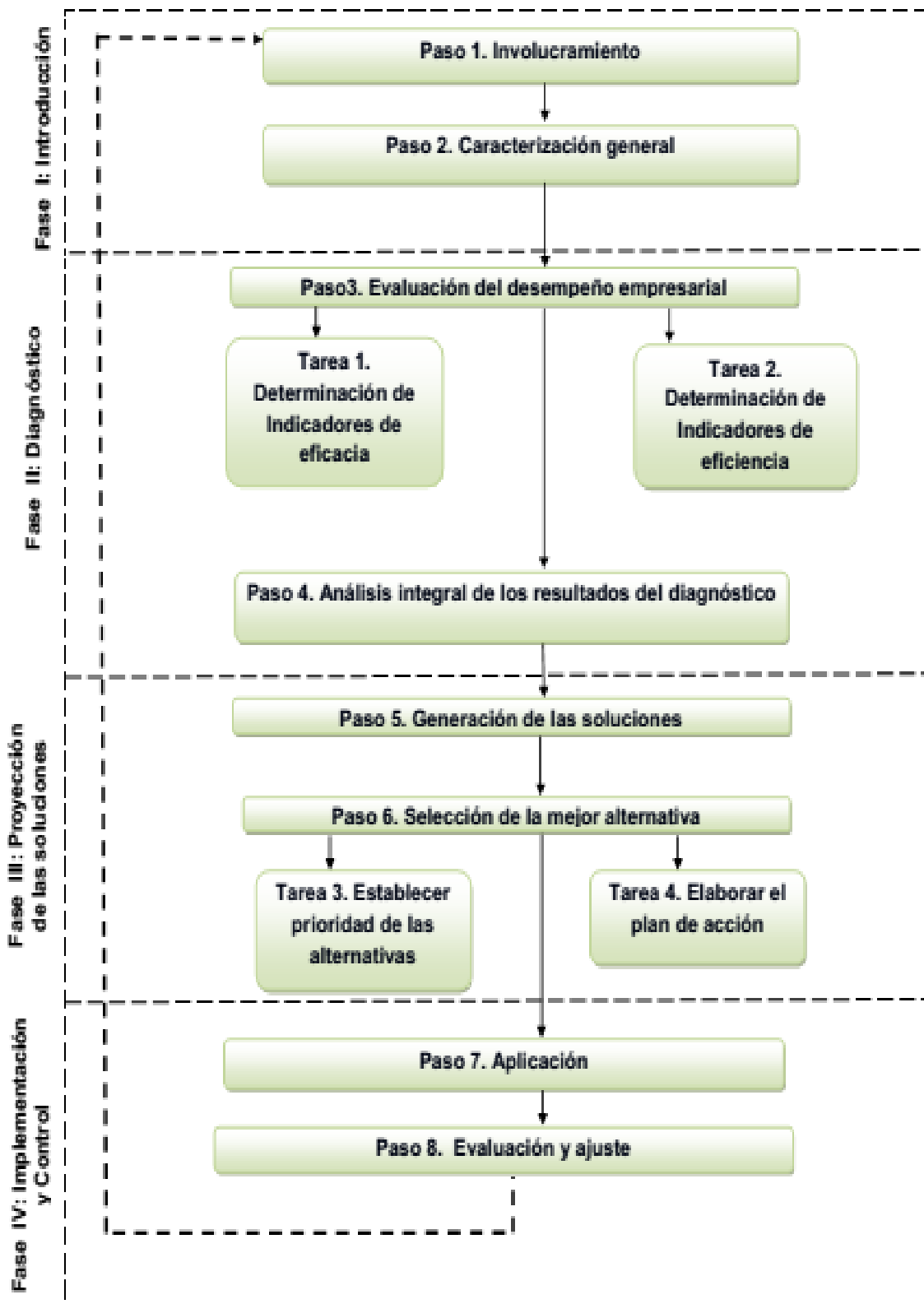


Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación del desempeño empresarial basado en indicadores de eficacia y eficiencia

Paso 2. Caracterización general

Contenido: se determinan las principales características empresariales desde el punto de vista organizativo, caracterizando el funcionamiento del sistema, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Valoración de los elementos generales de la empresa: realizar una breve reseña histórica. Enunciar la misión, visión, objeto social.
- Elementos de entrada al sistema: en este punto se tendrán en cuenta todos los elementos relacionados con los suministros necesarios para garantizar el servicio, siendo estos: fuentes de suministro, renglones que se suministran y comportamiento del suministro. También se debe considerar la información de clientes y partes interesadas.
- Proceso de transformación: se incluye todo lo relacionado con el proceso productivo y (o) servicio, detallando las características del objeto, fuerza y medios de trabajo:
 - Humanos: distribución de la fuerza laboral por edad, sexo, nivel escolar, categoría ocupacional, entre otras
 - Infraestructura con que cuenta, estado técnico del equipamiento y de las instalaciones
 - Financieros: fuentes de los recursos financieros, tipo de empresa con respecto a la forma de generar fondos financieros (empresa presupuestada o lucrativa)
- Elementos de salida del sistema: principales clientes , productos y (o) servicios que oferta.

Fase 2: Diagnóstico

Objetivo: realizar un análisis de la evaluación del desempeño empresarial y determinar las causas que determinan su comportamiento.

Técnicas: observación directa, revisión documental, encuestas, entrevistas, análisis económico, trabajo en grupo.

Paso 3. Evaluación del desempeño empresarial

Contenido: a través del cálculo y análisis de los indicadores de eficacia y eficiencia se determina si la organización ha alcanzado un óptimo desempeño empresarial.

Tarea 1. Determinación de indicadores de eficacia

1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

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. Se asume como nivel de referencia que debe estar cumplido el 85%.⁷

2. Cumplimiento de la estrategia ambiental (CEA). Se proyecta un índice del 90%.

$$CEA = \frac{MCE}{TME} * 100\% \quad (2.1)$$

MCE: medidas cumplidas de la estrategia ambiental.

TME: total de medidas de la estrategia ambiental.

3. Definición de la política y objetivos de calidad. Se considera un comportamiento favorable a partir de que estén correctamente definidas y sean de conocimiento⁸ por los trabajadores de la entidad.

4. Nivel de servicio (NS)⁹: mide el nivel de satisfacción del cliente en tres niveles. Se establece como nivel de referencia el 93%.

$$N(s) = \prod_{i=0}^{i=m} P_{ij} \quad (2.2)$$

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

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

Además se conoce que:

$$P_{ij} + Q_{ij} = 1 \quad (2.3)$$

$$P_{ij} = \frac{ne_{ij}}{n_j} \quad (2.4)$$

$$Q_{ij} = \frac{nf_{ij}}{n_j} \quad (2.5)$$

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

nf_{ij}: número de fallos de la variable i en el período j.

ne_{ij}: número de éxitos de la variable i en el período j.

n_j: cantidad total de éxitos y fallos en el período j.

⁷ Propuesta de Díaz Conde (2015)

⁸ Para medir nivel de conocimiento aplicar encuesta propuesta por Fernández Pérez (2012).

⁹ Se asume propuesta de Díaz Conde (2015)

Por lo que: $P_{ij} = 1 - \frac{nf_{ij}}{n_j}$ (2.6)

y por tanto: $N(s) = \prod_{i=1}^{i=m} \left(1 - \frac{nf_{ij}}{n_j}\right)$ (2.7) 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 NS proporcionado, con la diferencia que las encuestas se aplicarán a los clientes externos, pues son los que determinan si lo que la entidad brinda satisface sus expectativas.

5. Oportunidad de los suministros (OS)¹¹: expresa en qué medida se cumple en tiempo y cantidad las solicitudes realizadas. Debe ser el 100%.

$$OS = \frac{E}{S} \times 100\% \quad (2.8)$$

S: solicitudes de productos.

E: entregas.

6. Cumplimiento de la plantilla (CP): indica en que por ciento se ha cubierto la plantilla aprobada. Debe lograrse valores a partir del 95 %.¹²

$$CP = \frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}} \times 100\% \quad (2.9)$$

¹⁰ Esta fórmula se utiliza para determinar el nivel de servicio diseñado, proporcionado y percibido.

¹¹ De no poseer información puede aplicar a solicitudes de las áreas al almacén de la entidad objeto de análisis

¹² Se asume según comportamiento histórico en la entidad

7. Índice del personal productivo (IP): muestra la representatividad del personal directo del total de la fuerza laboral. Se considera aceptable a partir del 80%¹³.

$$IP = \frac{\sum PD}{\sum TT} \times 100\% \quad (2.10)$$

PD: total de trabajadores directos.

TT: total de trabajadores.

8. Disponibilidad real de los equipos (DR): expresa el nivel de utilización de los equipos instalados. Se calcula para los valores plan y real. De existir un decrecimiento se infiere que han existido problemas en el estado técnico de los equipos. La tendencia debe ser a uno o 100%.

$$DR = \frac{\text{Equipos funcionando}}{\text{Equipos instalados}} \quad (2.11)$$

Tarea 2. Determinación de indicadores de eficiencia

1. Liquidez inmediata: expresa la capacidad de la organización para pagar sus obligaciones a corto plazo. La tendencia de este indicador debe ser mayor o igual que uno.

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} \quad (2.12)$$

2. Rentabilidad económica: mide el rendimiento extraído a los recursos de la empresa. Se indica su cálculo para los niveles plan y real. Su tendencia es al incremento.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{U.A.I.I}{\text{Activo Total}} \quad (2.13)$$

3. Índice de cumplimiento de los ingresos: expresa el nivel de cumplimiento de los ingresos. Se establece debe ser mayor o igual que 1 ó 100%.

$$ICI = \frac{IRM}{IPM} \times 100\% \quad (2.14)$$

¹³ Niveles de referencias para los indicadores propuestos. (De Miguel Guzmán, 2006)

IPM: ingresos presupuestados.

IRM: ingresos reales.

4. Gastos de materiales por ingresos: mide cuánto dinero por concepto de consumo material (materias primas, materiales, combustible, energía, entre otros) se incorpora a cada peso de valor de los ingresos. Se debe calcular para los niveles planificados y reales. Su valor debe ser lo más pequeño posible y siempre menor que uno.

$$GMI = \frac{M}{I} \quad (2.15)$$

M: gasto de material.

I: valor de los ingresos.

5. Gasto de salario por ingresos: mide cuánto dinero por concepto de salario se incorpora a cada peso de valor de los ingresos. Este indicador se debe calcular para los niveles planificados y reales. Su valor debe ser lo más pequeño posible y siempre menor que uno.

$$GSI = \frac{S}{I} \quad (2.16)$$

S: gasto de salario.

6. Índice del nivel de la productividad del trabajo (Pt): es el indicador por excelencia de la eficiencia del trabajo vivo, expresando la relación entre la producción realizada con la calidad requerida y el trabajo vivo invertido. Se calcula como la relación entre el valor de la producción total¹⁴ que puede ser en unidades físicas o en valor, y el promedio de trabajadores en la actividad tomando en consideración para ambos un período común. Se calcula para los valores plan y real. La tendencia es al incremento.

$$Pt = \frac{I}{T} \quad (2.17)$$

T: Número promedio de trabajadores.

¹⁴ Se refiere de igual forma al volumen de ventas alcanzado en valor o al valor agregado

7. Coeficiente de utilización de los equipos (UE): indica el tiempo de trabajo del equipamiento instalado. El indicador debe ser igual a uno.

$$UE = \frac{Hr}{Ht} \quad (2.18)$$

Hr: horas reales trabajadas de los equipos.

Ht: horas planificadas de los equipos.

Paso 4. Análisis integral de los resultados del diagnóstico

Contenido: se muestran los resultados en función de los indicadores de eficacia y eficiencia. Para ello se recomienda construir tabla 2.1. La evaluación se establece por cada grupo de indicador (eficacia y eficiencia).

Tabla 2.1. Evaluación del desempeño empresarial

Indicadores	Nivel de referencia	Estado actual	Evaluación del desempeño	
			Satisfactorio	Insatisfactorio ¹⁵
Eficacia				
1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos 2.				
Eficiencia				
1. Liquidez inmediata 2.				

Fase 3: Proyección de las soluciones

Objetivo: definir y seleccionar las soluciones óptimas teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada una.

Técnicas: hojas de balance, método concordancia de Kendall, comparaciones apareadas, voto ponderado y entrevistas.

Paso 5. Generación de las soluciones

Contenido: se definen las acciones necesarias para potenciar la mejora de la organización. Estas se diseñarán en correspondencia de los resultados obtenidos del paso anterior.

¹⁵ Del análisis de los indicadores por cada grupo si al menos uno incumple con el nivel de referencia.

Paso 6. Selección de la mejor alternativa

Contenido: se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando los pro y los contra de una o varias opciones.

Tarea 3. Establecer prioridad de las alternativas

Se establece el orden de prioridad para las medidas correctivas potenciales, determinando por donde comenzar primero en la aplicación de estas.

Tarea 4. Elaborar el plan de acción

Se procede a dejar plasmado en el plan de acción claramente las medidas propuestas, él o los responsables del cumplimiento de estas, la fecha de cumplimiento y recursos que se requieren.

Fase 4: Implementación y control

Objetivo: aplicar las medidas correctivas del plan de acción y controlar su desarrollo.

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

Paso 7. Aplicación

Contenido: a partir del plan de acción definido, se procede a la implementación de las medidas propuestas y se establecen actividades de control para monitorear el desarrollo de estas.

En el desarrollo de esta etapa es importante que la empresa propicie las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las medidas, determinando los medios técnicos y organizativos necesarios para el desarrollo de estas.

Paso 8. Evaluación y ajuste

Contenido: las actividades de control y seguimiento permiten a los directivos usar esta información para iniciar nuevas acciones correctivas y resolver posibles desviaciones encontradas en la aplicación de dichas acciones. Con estas actividades se crea la base para la mejora continua del desempeño de la empresa. En este paso además se debe controlar el avance de los proyectos en marcha según el cronograma previsto en el plan de acción. En caso de que existan atrasos en la ejecución de las actividades deben hacerse los ajustes necesarios en el plan y analizar las causas que originaron los atrasos.

En función de los resultados repetir el procedimiento nuevamente a partir de la fase de diagnóstico, para conocer si fueron efectivas o no. En caso positivo deben continuarse realizando evaluaciones periódicas para garantizar el control y la retroalimentación, y en caso negativo debe elaborarse un nuevo plan de medidas y así sucesivamente hasta que se alcance un desempeño empresarial óptimo.

CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A PARTIR DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN VILLA DON LINO

Con el fin de demostrar la idea a defender de la investigación se realiza el presente capítulo. En este se exponen los principales resultados obtenidos con la aplicación parcial del procedimiento propuesto.

Fase 1: Introducción

Paso 1. Involucramiento

Se creó el equipo de trabajo constituido por consultores externos e internos, el primer caso, estuvo integrado por dos profesoras y un estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. El grupo consultor interno lo integraron el director y todos los jefes de equipos; así como el sindicato representando a los trabajadores de la entidad y los factores políticos UJC y PCC.

Paso 2. Caracterización general

➤ Valoración de los elementos generales de la empresa

La UEB Villa Don Lino pertenece a la Empresa ISLAZUL Holguín. Esta fue fundada en el año 1983. Se encuentra ubicada en el municipio Rafael Freyre. Abarca 4 885 m², de ellos: 632 m² ocupados por áreas recreativas, restaurantes, cocina, oficinas y los bloques habitacionales.

La villa responde a la categoría de tres estrellas y tiene como objeto social la prestación de servicios de alojamiento y gastronomía dirigidos al turismo nacional e internacional. Desde el punto de vista estratégico tiene formulada la misión y visión, siendo estas las que se enuncian a continuación.

➤ Misión: ofrecemos eficiencia, calidad y empatía mediante un producto diverso y único, lo que nos convierte el ambiente más amistoso y familiar para vacacionar en el Caribe.

➤ Visión: seremos el hotel Todo Incluido donde la diversidad, exclusividad y profesionalidad nos distingan como un paraíso natural para el disfrute en familia.

Para cumplir con este propósito dispone de 160 habitaciones climatizadas. Los servicios gastronómicos se brindan a través del restaurante buffet Santa María y los especializados Náutico y Mar Azul, así como el Snack Bar El Galeón y Lobby Bar Arenas Nuevas. Para la recreación dispone de una sala de juegos, oferta

renta de bicicletas, caballos y deportes acuáticos no motorizados. Además cuenta con una tienda dentro de sus instalaciones. Presta servicio de salvavidas, enfermería y parqueo, estos dos últimos las 24 horas. Tiene concebido el cambio de moneda en el área de recepción.

La estructura organizativa de la villa es de tipo funcional. Esto favorece el control de las actividades del personal y asesoramiento de los directivos. En el anexo 2 se muestra dicha estructura.

➤ **Elementos de entrada al sistema**

Para el óptimo funcionamiento de la organización, se debe tener en cuenta a los proveedores y los suministros. En este grupo se incluyen: Almacén Central Islazul, Comercializadora ITH y A.T. Gaviota encargado de suministrar víveres e insumos; Combinado avícola (huevos); Frutas selectas (viandas, frutas y hortalizas); Combinado lácteo Rafael Freyre: (leche, yogurt, queso y helado); Cervecería Bucanero (cerveza y malta); Havana Rum (rones y refrescos); SERVISA (cárnicos); COPEXTEL (servicios informáticos); Unión Eléctrica (electricidad); Pesca Caribe (mariscos y pescado); ETECSA (servicios de comunicaciones). Del total de proveedores con que cuenta el complejo, estos son los que tienen mayor impacto sobre sus operaciones. Además se efectúan compras ocasionalmente a entidades como: Corporación Cuba-Rum S.A., Comercializadora Escambray S.A., Ember, Labiofam, Sucursal Cimex S.A., Cupet, etc. De forma general hubo estabilidad en los suministros, aunque con respecto a los insumos para garantizar la actividad de mantenimiento se presentaron dificultades.

Otro aspecto a tener en cuenta se relaciona con los clientes que visitan la villa. Se puede plantear que el principal afluente es el turismo de familia. El 85 % de los clientes tienen una edad promedio entre los 30 y 65 años. Debido a esto las actividades fundamentales son de ocio y contemplativas. El principal mercado emisor es turismo nacional, Canadá, seguido de emigrados cubanos y Francia.

➤ **Proceso de transformación**

Recursos Humanos

Para lograr el cumplimiento de la misión, la villa cuenta con 80 trabajadores distribuidos como sigue: por categoría ocupacional posee 20 operarios (25%), 42

de servicios (52,5%), 13 técnicos (9,78%), 5 cuadros (6,25 %). Esta composición se corresponde con el objeto social de la organización.

En cuanto a la distribución por sexo, predomina la fuerza masculina, del total de trabajadores 41 son hombres (51%) y 39 mujeres (49%). Respecto al nivel escolar, se observa que 21 son de nivel superior, lo cual representa un 26, 25 %, 57 técnicos medios representando el 71,25 % y 2 tienen noveno grado (2,5 %). La edad por grupo se distribuye como sigue: 30 trabajadores hasta 35 años (37,5%), 12 de 36 a 40 años (15%), 21 de 41 a 45 años (26,25%), 13 de 46 a 55 años (16,25%), y de más de 56 años 4 trabajadores (5%). Existe predominio de la fuerza laboral joven, la mayor parte de la plantilla cuenta con potencialidades que pueden ser explotadas. En el anexo 3 se representa gráficamente la información antes referida.

Infraestructura

Se verificó con el jefe de equipo de servicios técnicos que los equipos, materiales y toda la implementación técnica se encuentran en buen estado técnico. Se tiene elaborado el plan de mantenimiento y reparaciones, aunque en ocasiones no se logra cumplirlo por la carencia de recursos para mantenimientos menores como son: luminarias, interruptores, tomacorrientes con fallos, rodamientos para aire acondicionado, tarjetas para los split y mandos de televisores. Lo anterior se debe que es insuficiente la asignación de recursos financieros para su adquisición y (o) déficit por parte de los suministradores.

Financieros

En la entidad se planifican, se disponen y se controlan los recursos financieros necesarios para implementar y lograr los objetivos. En esta se desarrolla y aplica métodos financieros para apoyar y alentar la mejora del desempeño de la organización. Se cuenta con un sistema contable automatizado (Zun).

➤ Elementos de salida del sistema

Los productos y servicios que ofertan pueden agruparse en: servicios de alojamiento, gastronomía y recreación. Estos destinados a clientes nacionales y extranjeros.

Fase 2: Diagnóstico

Paso 3. Evaluación del desempeño empresarial

Para el desarrollo de este paso se utilizó la información correspondiente al periodo comprendido del 2016 al 2017. Como parte de la revisión documental se analizaron: objetivos estratégicos de la empresa y la UEB, estrategia ambiental, política de calidad, informes mensuales (relacionados con el procesamiento de la encuesta), propuesta de expediente de Villa Don Lino a vanguardia nacional, entre otros.

Tarea 1. Determinación de indicadores de eficacia

1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

El análisis de este indicador estuvo sustentado en la revisión de los informes de consejo de dirección donde se refleja el estado de cumplimiento de los objetivos de trabajo por mes y al cierre del año. En estos informes se efectúa una valoración por cada área de resultado clave (ARC), los objetivos y los criterios de medidas establecidos, así como los lineamientos a los que da respuesta. Las ARC son: Eficiencia, Capital Humano, Prestación de servicio, Seguridad y defensa y Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Tanto para el año 2016 como el 2017, se establecieron cinco objetivos con estrategias y acciones para lograr el cumplimiento de estos:

- Objetivo 1: lograr mayor eficiencia en la gestión económica para cumplir con el plan de aportes
- Objetivo 2: lograr comercializar nuestro producto que permita el incremento de la eficiencia, eficacia y competitividad
- Objetivo 3: mejorar de forma continua el producto turístico, obteniendo un nivel de satisfacción de clientes de un 93%
- Objetivo 4: alcanzar el 100% de sistemas implantados, con pertinencia al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial
- Objetivo 5: se asegura en el 90% los niveles de Seguridad y protección para mantener la condición Listos para la Defensa.

Como resultado de la valoración de estos informes se detectó que aunque las acciones declaradas se desarrollaron, no se logró el cumplimiento de los cinco

objetivos definidos. Esto estuvo relacionado fundamentalmente porque en el año 2017 no se alcanzaron los ingresos planificados. Lo anterior estuvo condicionado por las afectaciones del huracán Irma, que trajo consigo una disminución del nivel de ocupación (se dejó de ingresar \$ 29 000,00 CUC). Además influyó en este resultado, el no cumplimiento por parte de los touroperadores de lo estipulado en los contratos en relación a la comercialización y ventas del número de habitaciones asignadas. Este comportamiento permite afirmar que se alcanza el estado deseado para este indicador solo para el año 2016. En el 2017, solo se obtiene el 80%.

2. Cumplimiento de la estrategia ambiental (CEA)

A partir de la revisión de la estrategia ambiental establecida en la villa, se determinó que durante el periodo analizado se establecieron nueve acciones. Estas son las que se relacionan a continuación:

1. Obtener el reconocimiento del CITMA por el Cumplimiento de Regulaciones Ambientales.
2. Alcanzar certificación por condición de Sistema Seguro que es concedida por la Agencia de Protección Contra Incendio (APCI).
3. Lograr que el Ministerio de Salud Pública (MINSAP) le otorgue la licencia sanitaria durante todo el año.
4. Programar acciones de capacitación en materia ambiental.
5. Confeccionar y mantener el plan de manejo de los desechos peligrosos.
6. Situar en las carpetas informativas de las habitaciones el código de conducta ambiental para comunicar a los clientes.
7. Confeccionar los planes de eliminación de los equipos que generan Hidroclorofluorocarbonos (HCFC).
8. Realizar el levantamiento del fondo metálico conciliado con la Empresa de Materias Primas para la eliminación paulatina de los Activos fijos ferrosos que deprecian en su totalidad en el período 2015-2019.
9. Realizar acciones en saludo al Día Mundial de Medio Ambiente: distribuir plegables con mensajes ecológicos a los clientes, charlas a los trabajadores

relacionados con preparación de la temporada ciclónica y las medidas preventivas para reducir los posibles daños.

A través del intercambio con la Especialista C en Gestión de la Calidad (encargada de llevar la actividad ambiental), la revisión documental y la observación directa a las habitaciones, se pudo constatar que solo se incumplió con la acción número ocho (asociada a realizar el levantamiento del fondo metálico de los Activos fijos ferrosos), aunque esta se encuentra en proceso. En los anexos 4, 5 y 6, se muestran algunas evidencias del cumplimiento las acciones cumplidas. Con esta información se procedió a determinar el indicador mediante la expresión de cálculo 2.1.

$$CEA = \frac{MCE}{TME} * 100\%$$

$$CEA = \frac{8}{9} * 100\%$$

$$CEA = 88,88\%$$

El resultado obtenido indica que no se cumple con el índice de referencia (90%). A pesar de esto se debe significar que el valor está muy próximo al estado deseado.

3. Definición de la política y objetivos de calidad

Como parte de la Política de Calidad trazada por el MINTUR (2014), en la entidad se han realizado acciones. Estas se manifiestan en la elaboración el Manual de Calidad. La revisión documental permitió corroborar que está definida la política y los objetivos de calidad. En relación a los objetivos se puede plantear que se despliegan hacia todos los procesos utilizando la Matriz OVAR, llevándose para ello el control en el modelo RGI-01. (ver anexo 7).

En todos los niveles se establecen objetivos que pueden medirse y así facilitan una eficaz y eficiente revisión por las direcciones correspondientes. Se pudo comprobar que son cuantificables, siendo esta una característica esencial a cumplir en su formulación.

Con la finalidad de verificar si la política y objetivos de calidad son utilizados por la alta dirección para conducir la empresa hacia la mejora de su desempeño, se aplicó la encuesta referenciada en el capítulo 2 y que se muestra en el anexo 8. La

determinación de la muestra (trabajadores a encuestar) se efectuó a partir de la expresión que a continuación se relaciona:

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{e^2(N - 1) + K^2 * p * q} \quad (3.1)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población (80)

K= 1,96 (se trabaja con un nivel de confiabilidad del 95%)

p: probabilidad de acierto (se asume 0,5)

q: probabilidad de fallo (se asume 0,5)

e: error permisible (se considera 0,15)

Como resultado se obtuvo que deben ser encuestados 57 trabajadores. Del procesamiento de la información se determinó que más del 82% conoce la política de calidad de la organización. El 75,43% de los encuestados tiene conocimiento de quién es la persona encargada de elaborar la política de calidad. Un total de 44 trabajadores identifican correctamente los aspectos que abarca la política. El 73,68% responde que sabe cuáles son los objetivos de calidad y de ellos más del 83%, menciona al menos un objetivo. A partir de lo anterior se concluye que no existen dificultades en el cumplimiento de este indicador.

4. Nivel de servicio (NS)

En el procedimiento propuesto se establece determinar este indicador para tres niveles: diseñado, proporcionado y percibido. Para este estudio solo se trabaja el diseñado y percibido. Esto responde a que la entidad cuenta con un Manual de Calidad (ISLAZUL, 2009) que le permite cumplir con la Política de Calidad, trazada por el MINTUR (2014), encaminada a la satisfacción de las expectativas y requerimientos de sus clientes. Se tiene establecido que el nivel de servicio diseñado sea del 93%.

En este manual, en el apartado: Medición, análisis y mejora, como parte del seguimiento y medición se conciben procedimientos para evaluar el grado satisfacción del cliente. En particular se tiene elaborado el documento PGC-1:

Evaluación de la satisfacción del cliente (ISLAZUL (2008). En el apartado cinco de este se describen los pasos a seguir, estos se describen a continuación:

1. Elaboración de las encuestas, el formato empleado lo diseña la casa Matriz (anexo 9).
2. Aplicar las encuestas al tamaño de muestra calculado: debe ser como mínimo de un 15 % de los turistas físicos en el período a evaluar (un mes) según lo referido en la Carta Circular No.1/2007 “Sobre el sistema de Evaluación de la calidad por el cliente en instalaciones subordinadas a la Cadena Islazul”. La aplicación de las encuestas será de forma sistemática.
3. Los representantes de la calidad de cada UEB enviarán mensualmente a la Dirección del Complejo los resultados de la evaluación de la Satisfacción del Cliente empleando la herramienta estadística en Excel establecida para ello.
4. La elaboración del informe mensual de la Evaluación de la Satisfacción del Cliente se realizará utilizando los registros RGC-1-01 “Resumen de la Evaluación de la Satisfacción del Cliente” y el RGC-1-02 “Señalamientos de los clientes y acciones para su solución”. Los responsables designados para estas funciones son los Relacionistas Públicos o Representantes de Calidad. (ver anexos 10 y 11) La información procesada a través del Excel permite obtener el índice de satisfacción real del cliente. También se refleja una hoja destinada al informe de no conformidades de clientes.

Para analizar este indicador se procesó los datos correspondientes a los años 2016 y 2017. Como resultado se obtuvo que en ambos años se cumple con el nivel de servicio diseñado, apreciándose un decrecimiento del 2017 con respecto al 2016, siendo los valores alcanzados de 94,37% y 95,92%. Del Excel consultado se determinó que durante todos los meses del periodo analizado se alcanzan cifras que superan el 93%. A pesar de esto, hay variables comprendidas en la encuesta que incumplen con lo proyectado, las que más se reiteran son: habitaciones, aspectos generales y animación y recreación. A modo de ejemplo en los anexos 12 y 13 se muestra este comportamiento.

A partir de la consulta del informe de no conformidades de clientes, se identificaron las principales insatisfacciones. Estas se relacionan con:

- insuficiente oferta de actividades diurnas y nocturnas. En el primer caso aunque existe programa que se da a conocer cuando se arriba a la villa, las actividades que se ofertan no siempre permite la participación de niños. Respecto a las nocturnas se demanda la realización de espectáculos con bailarinas, humoristas, etc, que no se limite a música grabada
- poca iluminación en las áreas exteriores de las habitaciones, climatización, y falta de mandos para los televisores y equipos de clima.

Del análisis efectuado el autor de esta investigación concluye que aunque se cumple con el nivel diseñado, existen brechas en el funcionamiento de la organización. Esto responde a las insatisfacciones con el servicio de animación y recreación y el confort de las habitaciones.

5. Oportunidad de los suministros

Para proceder al cálculo de este indicador se valoraron diferentes documentos. Dentro de estos se encuentra el certificado de autenticidad de la demanda de suministros de productos, el que se sustenta en los modelos RP-01-01. En estos modelos se refleja el código, producto, unidad de medida y cantidad del producto por meses. Por cada suministrador se llena un modelo, el cual puede contener diferentes suministros. Con esta información se define la solicitud de los productos (S).

Para conocer las cifras de las entregas por los proveedores se realizó la revisión de los vales al almacén e informes de recepción. También se consideró la información de las existencias por productos que se obtiene del sistema ZUN.

A partir de lo anterior se detectó que se presentaron dificultades en la entregas por parte de ITH y de Copextel. Estas estuvieron relacionadas con baterías para mandos de televisores, tarjetas para split y rodamiento para aires acondicionados. Con esta información se procedió a determinar el indicador para ambos años. Los resultados se resumen en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Determinación del indicador OS

Parámetros	Baterías para mandos de TV		Tarjetas para Split		Rodamiento para aires acondicionados	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Entregas	47	39	12	10	38	32
Solicitudes	61	58	16	15	47	51
OS	77	67	75	66	80	62

Se aprecia que en los dos años no se logró oportunidad en los suministros de estos tres elementos. Esto influye de forma negativa en el desempeño de la villa.

6. Cumplimiento de la plantilla

Para la determinación de este parámetro se consultaron los informes estadísticos emitidos por el área de recursos humanos. En estos se refleja la información referida a 19 indicadores de trabajo. Dentro de estos se encuentran la plantilla aprobada y cubierta, datos necesarios para proceder a calcular CP. En la tabla 3.2, se resumen dichos valores y los resultados del indicador, el cual se determinó a partir de la fórmula 2.9.

Tabla 3.2. Comportamiento del cumplimiento de la plantilla

Indicadores de trabajo	Unidad de medida	Años	
		2016	2017
Plantilla cubierta	trabajador	48	46
Plantilla aprobada	trabajador	49	48
CP	%	97,9	95,8

Los valores obtenidos indican que en ambos años existe un comportamiento favorable, pues se alcanzan índices superiores al 95%. En el año 2016 el resultado supera al 2017.

7. Índice del personal productivo

Para este indicador se empleó la misma fuente de información que en el Cumplimiento de la plantilla. De donde se obtuvo directamente el total de trabajadores y el total de trabajadores indirectos. Derivado de esto se procedió primero a calcular el total de trabajadores directos para luego proceder al cálculo

de IP. Se aprecia que los niveles no cumplen con el índice de referencia establecido. Los resultados se presentan en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Resultados del índice del personal productivo

Indicadores de trabajo	Unidad de medida	Años	
		2016	2017
Total de trabajadores	trabajador	74	69
Trabajadores indirectos	trabajador	23	23
Trabajadores directos	trabajador	51	46
IP	%	68,9	66,6

8. Disponibilidad real de los equipos

Con la finalidad de obtener la cantidad de equipos que por área dispone la villa, se utilizaron los datos proporcionados por el sistema ZUN. También se tuvo en cuenta la información proveniente del área de servicios técnicos (brigada de servicios). Derivado de este proceso se conformó una tabla, donde se relacionan los aspectos siguientes: áreas de la villa, periodo de análisis, equipos instalados y equipos funcionando. Con estos valores se procedió a determinar el indicador DR, obteniéndose que este alcanzó cifras inferiores a uno (0,9647 y 0,9481) para el 2016 y 2017 respectivamente. En el anexo 14, se muestra lo antes descrito. De forma general se aprecia que hubo un incumplimiento de este indicador para los dos años estudiados, siendo más acentuado en el 2017.

Las áreas que incidieron en este comportamiento fueron la cocina y ama de llaves, asociadas a estas estuvieron los equipos siguientes: split, aires acondicionados y televisores. Se determinó que estos no funcionaron debido a la carencia de piezas de repuesto no se pudo efectuar los mantenimientos (menores) planificados. A través del intercambio con el técnico en Servicios Técnicos para el Turismo se precisó que ello responde a que el presupuesto para la adquisición de estos componentes es insuficiente, así como el déficit de estos en el mercado.

Tarea 2. Determinación de indicadores de eficiencia

Para el desarrollo de esta tarea se utilizó información ofrecida por el sistema ZUN correspondiente a Estado de resultados y Balance general. Se retoman los datos reflejados en el informe estadístico de recursos humanos. Con esta información se

elaboró la tabla resumen para los años 2016 y 2017 que aparece en el anexo 15. A partir de estos valores se procedió a calcular seis de los siete indicadores propuestos desde la perspectiva de la eficiencia. Los resultados se muestran en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Indicadores de eficiencia

Indicadores	Años	
	2016	2017
Liquidez inmediata	0,49	0,22
Rentabilidad económica plan	(0,19)	(0,20)
Rentabilidad económica real	(0,20)	(0,21)
ICI	1,02	0,98
GMI plan	0,06	0,08
GMI real	0,07	0,08
GSI plan	0,36	0,27
GSI real	0,32	0,27
PT plan	21,63	26,30
PT real	21,99	25,70

A partir de los valores obtenidos se puede plantear que desde el punto de vista financiero la villa se encuentra en una posición desfavorable. Esto se debe a que no tiene capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo, la liquidez en ambos años es menor que uno. A partir de la valoración del Balance general e intercambio con la especialista principal del equipo contable financiero, se precisó que no hubo una eficiente gestión de cobros.

Se observa que la entidad no es rentable, originado por los niveles de pérdidas, manifestándose un ligero incremento en los dos periodos. Influyó en el 2017, el descenso de los ingresos debido al huracán Irma y el no cumplimiento de lo pactado en los contratos por lo touroperadores.

En relación al ICI, solo se cumple en el primer año, aunque el sobrecumplimiento no es significativo (2%), este comportamiento estuvo influenciado por los mismos factores que la rentabilidad económica. El indicador GMI, muestra un aumento respecto al valor planificado en el año 2016, sin embargo en el 2017, existe

correspondencia entre plan y real. Del GSI, se aprecia un decrecimiento en el 2016, en el otro periodo se mantienen los valores proyectados. Los niveles de productividad indican un leve incremento en el primer año, ocurriendo lo contrario en el segundo año.

Para el análisis del indicador UE, se consideraron solo los equipos que tuvieron limitaciones en su funcionamiento (relacionado con DR). Se empleó la información proporcionada por el jefe de mantenimiento. Esta estuvo asociada a: tiempo de trabajo plan y real por equipo y cantidad de equipos por áreas. Con estos datos se conformó la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Nivel de utilización de los equipos

Equipos por áreas	Horas de trabajo equipos				Utilización equipos	
	Plan		Real			
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Cocina						
Split	11680	11680	11680	5840	1	0,5
Total	11680	11680	11680	5840	1	0,5
Ama de llaves						
Split	1051200	1217640	1033680	1138800	0,983333	0,935252
Aire acondicionado	166440	201480	148920	166440	0,894737	0,826087
TV	385440	467200	356240	440920	0,924242	0,94375
Total	1603080	1886320	1538840	1746160	0,959927	0,925697
Total general	1614760	1898000	1550520	1752000	0,960217	0,923077

El resultado obtenido confirma la situación mostrada en el análisis de DR. De este análisis se puede afirmar que en el año 2017, los indicadores de eficiencia tienden a deteriorarse.

Paso 4. Análisis integral de los resultados del diagnóstico

Una vez determinados los indicadores de eficacia y eficiencia, se procede a su valoración de forma integral. Para ello se construye la tabla 3.6, siguiendo las sugerencias propuestas en el procedimiento.

De la información reflejada en esta se puede afirmar que el desempeño de la entidad es desfavorable. Ello responde a que de los ocho indicadores de eficacia

analizados cinco reciben evaluación de insatisfactorio. Con respecto a los de eficiencia, cuatro poseen un comportamiento similar al grupo anterior.

Tabla.3.6. Comportamiento del desempeño

Indicadores	Nivel de referencia	Estado actual		Evaluación del desempeño	
		2016	2017	S	I
Eficacia					
1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos	85%	100%	80%		x
2. Cumplimiento de la estrategia ambiental	90%	88,88			x
3. Política y objetivos de calidad	Definida y conocidos			x	
4. Nivel de Servicio	93%	95,92	94,37	x	
5. Oportunidad de los suministros	100%	TV: 77	67		x
		Split: 75	66		
		RA: 80	62		
6. Cumplimiento de la plantilla	95%	97,9	95,8	x	
7. Índice del personal productivo	80%	68,9	66,6		x
8. Disponibilidad real equipos	100%	96%	95%		x
Eficiencia					
1. Liquidez inmediata	≥1	0,49	0,22		x
2. Rentabilidad económica	Incremento	(0,20)	(0,21)		x
3. Índice cumplimiento ingresos	≥100%	102%	98%		x
4. Gastos materiales por ingreso	< 1	0,07	0,08	x	
5. Gastos de salario por ingreso	< 1	0,32	0,27	x	
6. Índice del nivel de la Pt	Incremento	21,99	25,70	x	
7. Coeficiente de utilización de los equipos	1	0,96	0,92		x

Fase 3: Proyección de las soluciones

Paso 5. Generación de las soluciones

La finalidad de este paso es proponer las soluciones que contribuyan a erradicar las deficiencias y por consiguiente lograr la mejora de la organización. Estas se diseñan en función de los resultados obtenidos, en este caso se efectúan por perspectivas.

EFICACIA

➤ Cumplimiento de los objetivos estratégicos

1. Garantizar una mayor comercialización de la villa por parte del departamento comercial del Complejo Islazul Holguín.
2. Exigir a los touroperadores que cumplan con lo pactado en los contratos (comercialización de habitaciones).

➤ Cumplimiento de la estrategia ambiental

Con vistas a culminar con el levantamiento del fondo metálico, se deben trazar las acciones siguientes:

1. Coordinar con Copextel, para que certifique y elaboren el dictamen técnico de los Activos fijos ferrosos propuestos a bajas.
2. Completar los expedientes para conciliar con la Empresa de Materias Primas para la eliminación paulatina de los Activos fijos ferrosos.

➤ Nivel de servicio

Del análisis de este indicador se concluyó que fue satisfactorio en ambos periodos. Sin embargo al profundizar en las variables que este contempla se detectaron dificultades con el confort de las habitaciones y el servicio de animación y recreación. Teniendo en cuenta estos elementos el autor de esta investigación considera necesario trazar acciones encaminadas a atenuar esta situación.

Animación y Recreación

1. Promocionar las actividades recreativas que ofrece la villa mediante póster y plegables para colocarlos en las áreas visibles y en las habitaciones.
2. Potenciar servicios que contribuyan a la recreación: actividades bajo techo (competencias de juegos en mesas para niños y adultos). También están: show

nocturnos, fiestas en la piscina, descanso en las tumbonas de la playa, jugar Bingo, torneo de billar, música cubana tradicional alrededor de la piscina y en las noches el Karaoke.

➤ **Oportunidad de los suministros**

1. Gestionar la adquisición de los componentes deficitarios con otras fuentes estatales de suministros y en su defecto con cooperativas del sector no estatal.

➤ **Índice del personal productivo**

1. En la propuesta de la plantilla para lograr el incremento del personal productivo se debe convertir la plaza de los trabajadores indirectos a cíclicos.

➤ **Disponibilidad real equipos**

1. El cumplimiento del estado deseado de este indicador se garantiza con la acción propuesta en oportunidad de los suministros.

2. Elaborar mensualmente un informe a la empresa de los insumos deficitarios para identificar las restricciones en el cumplimiento de las actividades de mantenimiento. Para ello auxiliarse del modelo que se muestra en el anexo 16.

EFICIENCIA

➤ **Liquidez inmediata**

1. Mejorar la gestión de cobro a través de controlar la antigüedad de las cuentas, así como valorar la política de crédito de la entidad.

➤ **Rentabilidad económica**

Para poder lograr que la entidad sea rentable, está sujeto a factores externos. Principalmente en el Ministerio de Finanzas y Precios, recae la decisión de aprobar el plan de subvención. Con esto se puede enfrentar los gastos fijos de la villa en CUP (gastos fijos de arrendamiento, salario, depreciación, comedor obrero, inversiones no nominales que se acometen).

➤ **Índice cumplimiento ingresos**

Se garantiza elevar el nivel del indicador a través de las dos acciones diseñadas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

➤ **Coeficiente de utilización de los equipos**

El cumplimiento del estado deseado de este indicador se garantiza con la acción propuesta en oportunidad de los suministros.

Paso 6. Selección de la mejor alternativa

Tarea 3. Establecer prioridad de las alternativas

Para el desarrollo de esta tarea se excluye la propuesta de solución relacionada con el indicador Rentabilidad económica, considerando el criterio de los expertos que participaron en el proceso de selección de la mejor alternativa. Ellos plantean que la asignación del presupuesto para enfrentar los gastos fijos depende del Ministerio de Finanzas y Precios (externo). Para la selección se empleó el método de concordancia de Kendall. El número de expertos se determinó a partir de lo establecido en la NC 49:1981 c. Calidad. Métodos de expertos, donde se establece para su cálculo la expresión siguiente¹⁶:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (3.2)$$

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 relacionan en la tabla 3.7 que a continuación se muestra:

Tabla 3.7. Valores de la constante K

Nivel de confianza (%)	K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

Fuente: Ibarra Mirón (2003)

En este estudio se asume un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 3% y un nivel de confianza del 90%. Como resultado se obtuvo que deben participar 8 expertos. Este grupo se conformó con el Director, Especialista C en Gestión de la Calidad, Especialista B en Comercialización del Producto Turístico, Especialista B en Gestión Económica, Técnico en Servicios

¹⁶ Tomado de Lao León (2013)

Técnicos para el Turismo, Especialista C en Gestión de Recursos Humanos, Técnico en Abastecimiento para el Turismo y Animador Turístico.

En el anexo 17, se presentan los resultados de la aplicación del Método de Kendall. Con esta información se determinó el coeficiente de concordancia de los expertos a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$W = 12 \sum_{i=1}^k \frac{\Delta i^2}{m^2(k^3 - k)} = 0,86 \quad (3.3)$$

Se obtuvo que existe concordancia entre los expertos. Como resultado de esta técnica quedó establecido el orden de importancia de las alternativas, las que quedan plasmadas en el plan de acción.

Tarea 4. Elaborar el plan de acción

La elaboración del plan de acción se muestra en el anexo 18.

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Con la realización de este trabajo, se logra un impacto positivo en el orden económico, social y medioambiental. A continuación se relacionan estos efectos.

➤ **Económica**

1. Se estima el incremento de las ventas a partir de potenciar las acciones de comercialización en un 5,5%.
2. Ahorro de 6 720,00 CUP por concepto de la realización de la investigación por un estudiante y profesores de la Universidad de Holguín y no contratación de consultores externos.

➤ **Social**

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

3. Mejoramiento de la imagen que se proyecta del servicio que se ofrece a la sociedad.
4. Dota a los directivos de una valiosa herramienta de trabajo.

➤ **Medio ambiente**

1. Se reduce la afectación al medio ambiente a partir de la conciliación con la Empresa de Materias Primas para la eliminación paulatina de los Activos fijos ferrosos.

CONCLUSIONES

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

1. Los análisis desarrollados a partir de la consulta de la literatura especializada permiten afirmar que existe una extensa base teórico-conceptual y empírica sobre la evaluación del desempeño empresarial basada en indicadores de eficacia y eficiencia. Se detectó que existen limitaciones relacionadas con: incorporación del enfoque de procesos, establecimiento de índices de referencia, complejidad de los indicadores y evaluación explícita del desempeño empresarial.
2. Se diseñó un procedimiento para la evaluación del desempeño empresarial basado en indicadores de eficacia y eficiencia, que supera las carencias de los que le anteceden.
3. Se determinó que la villa no tuvo un desempeño satisfactorio en el periodo 2016 y 2017.
4. Los indicadores que han incidido en este comportamiento son:
 - Eficacia: incumplimiento de los objetivos estratégicos y la estrategia ambiental, la no oportunidad de los suministros, no se garantiza el estado deseado del índice del personal productivo y disponibilidad real de los equipos
 - Eficiencia: liquidez inmediata, rentabilidad económica, índice cumplimiento ingresos y coeficiente de utilización de los equipos.
5. Las causas estuvieron asociadas a: afectaciones por fenómenos meteorológicos, dificultades con la comercialización de la villa, no culminación del proceso de baja de los Activos fijos ferrosos, altos índices de personal indirecto y carencia de insumos para mantenimientos menores, ineficiente gestión de cobros.
6. Se determinó que se cumple con el nivel de servicio diseñado, aunque se manifiestan insatisfacciones con la animación y recreación, así como con el confort de las habitaciones.
7. Como resultado del diagnóstico realizado se generaron las soluciones potenciales. También se hizo la selección y planificación de estas.

RECOMENDACIONES

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

1. Efectuar la divulgación correcta y oportuna de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos de Villa Don Lino.
2. Culminar con la aplicación de la fase cuatro del procedimiento diseñado.
3. Generalizar este tipo de estudio a otras UEB del Complejo Hotelero Islazul Holguín.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ahumada Acevedo, P. (1983). Principios y procedimientos de evaluación educacional. Chile.
2. Alberteris Fernández, Irina Linet. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio Mirador de Mayabe. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
3. Alpajón Alvarez, Eugenio. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio DORNA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
4. Armijo, Marianela (2010). [Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño].
5. Artola Pimentel, María de Lourdes. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de Servicios Ingenieros de Cuba. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.: González Sánchez, Caridad y Quintana Tápanes, Lázaro
6. Cantero Cora, Hidelvys. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Tesis presentada en opción título de Master en Ingeniería Industria), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
7. Carballo Pérez, Carlos Javier. (2013). Evaluación del desempeño empresarial del hotel Miraflores de la cadena hotelera Islazul Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
8. Decreto ley 281. Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (2007).

9. Contaduría General de la Nación, Bogotá (2010). Sistema Integral de Medición de Gestión. Manual de indicadores.
10. Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana, España,
11. De Miguel Gusmán, Margarita. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en entidades hoteleras. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
12. Díaz Conde, Irene Esther (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
13. Fernáández Pérez, Yurima. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio El Bosque. (Tesis presentada en opción al Título de Ingeniería Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
14. González Camejo, Ivis Taide. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial en los procesos claves de ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
15. ISLAZUL. (2008). Evaluación de la Satisfacción del Cliente.
16. ISLAZUL. (2009). Manual de Gestión de la Calidad.
17. NC 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario (2015).
18. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. The Balanced Scorecard Collaborative,
19. Lao León, Yosvani Orlando. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el minipunto "La Plaquita". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.: Leyva Cardeñosa, Elisa y Leyva Rodríguez, Maura
20. Lao León, Yosvani Orlando. (2013). Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín. (Tesis

presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial), UNiversidad de Holguín, Holguín, Cuba.

21. Ledo Galano, Ricardo y Osorio Martínez, Yadiris. (2009). Análisis comparativo de la Eficiencia de la Producción en la Empresa Confecciones “Yamarex”. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

22. Leyva del Toro, Caridad. (2016). Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

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

24. Mayo Alegre et al. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Contribuciones a la Economía, DOI: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

25. MINTUR. (2014). Política de calidad.

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

27. Noda Hernández, Marcia Esther. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas (Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas Villas Clara, Cuba.

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

29. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016-2021 Aprobados en el 7mo Congreso del Partido y por la Asamblea Nacional del Poder Popular (2016b).

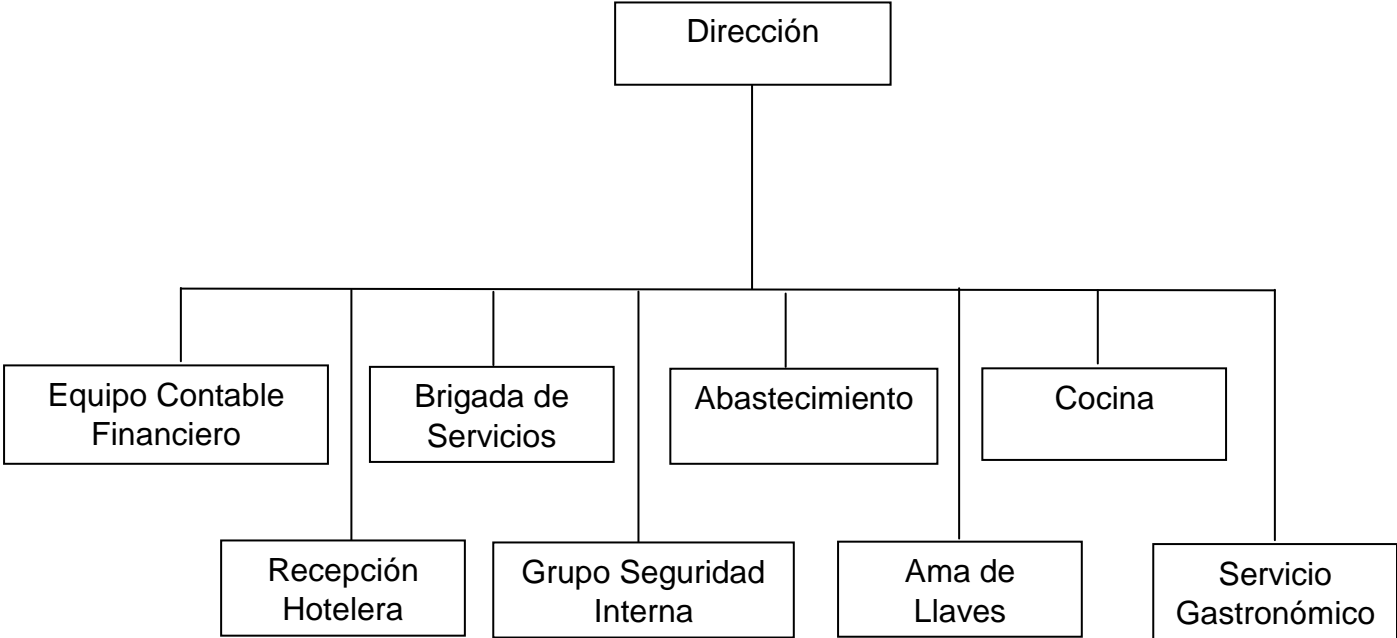
30. Perdomo Rojas, Yaser (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación línea de centros culturales de ARTex Holguín (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Unviversidad de Holguín, Holguín, Cuba.
31. Pupo Francisco, Juan Marco, Carbonell Sigler, Michel Alexander y Leyva Cardeñosa, Elisa. (2005). Diseño de un procedimiento metodológico para el análisis de eficacia y eficiencia en un sistema empresarial. Aplicación en el hotel Las Brisas. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
32. Schuschny, A. Ricardo. (2007). Indicadores de desempeño en el sector público. Planificación Estratégica. ISSN: <http://www.slideshare.net/schuschny/clase-10-indicadores-de-desempeo>,
33. Soto López, Susana. (2014). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
34. Torres Simón, Yunior. (2017). Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba. (pag 12 y 46)

ANEXOS

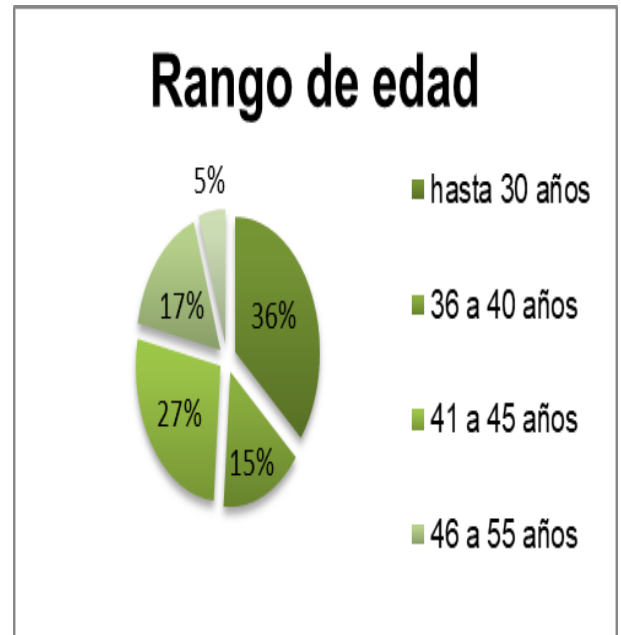
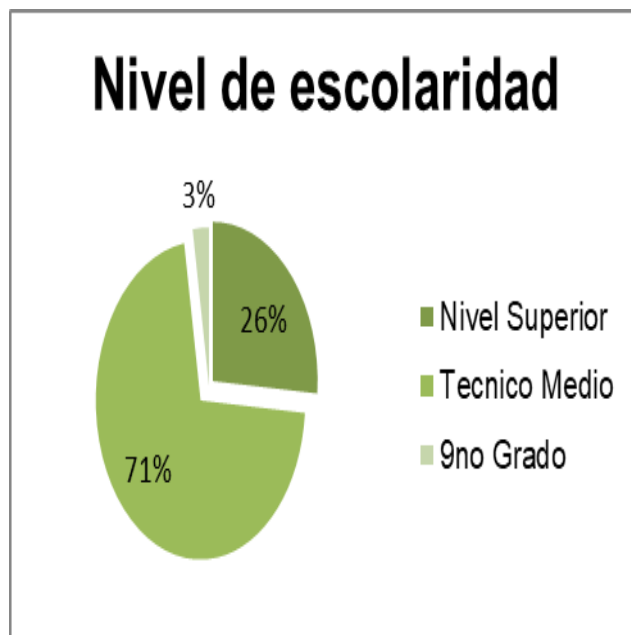
Anexo 1. Características consideradas en el proceso de evaluación del desempeño empresarial

Enfoques	Establece indicadores de forma explícita		Incorpora el Enfoque de procesos	Se emite evaluación del desempeño	Establece niveles de referencia por indicadores	Complejidad de los indicadores	
	Eficiencia	Eficacia				Si	No
Pupo Francisco, 2005	X	X		No	No		X
Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, 2010	X	X		Sí	En algunos	X	
Lao León, 2010				No	Solo financieros	X	
Cantero Cora, 2011			X	No	En algunos	X	
Carballo Pérez, 2013	X	X	X (limitado)	Sí	En algunos	X	
Montero Santos, 2013	X	X	X	No	En algunos	X	
Díaz Conde, 2015	X	X	X	X	En todos	X	

Anexo 2. Organigrama Villa Don Lino



Anexo 3. Composición de la fuerza de trabajo



Anexo 4. Constancia de cumplimiento de las regulaciones ambientales



AVAL DE CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN AMBIENTAL

Otorgamos el presente Aval, después de comprobar con la Inspección Ambiental Estatal, el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

Villa Don Lino

Válido por un año, contado a partir de la fecha en que fue otorgado. No obstante, si durante su período de vigencia las autoridades ambientales detectan algún incumplimiento de las normas legales y técnicas vigentes, este aval será retirado.

Notifíquese a los implicados y a cuantas personas naturales y jurídicas deban conocer del contenido de lo dispuesto en este documento.

Dado en Holguín, a los 01 días del mes de Diciembre de 2016.

"Año 58 de la Revolución"

A circular official stamp of the CITMA Delegación Holguín is visible, partially overlapping a handwritten signature in blue ink. The signature appears to be 'R. Reyes Pupo'.

MsC. Rolber Reyes Pupo
Jefe de Unidad de Medio Ambiente.

Cc. Archivo

RJA 03

Anexo 5. Condición de Sistema Seguro otorgado por la APCI



Agencia de Protección Contra Incendios

NIVEL DE SEGURIDAD Y PROTECCION CONTRA INCENDIOS

CERTIFICADO No. 1104160040

La Agencia de Protección Contra Incendios (APCI) del Ministerio del Interior expide el presente CERTIFICADO.

A: DON LINO

EL CUAL HA ALCANZADO LA CATEGORIA DE:


«SISTEMA SEGURO»

DE SEGURIDAD Y PROTECCION CONTRA INCENDIOS

El Sistema de Seguridad Contra Incendios de la instalación ha sido evaluado de acuerdo a las exigencias vigentes en la República de Cuba.

Ciudad de Holguín, 25 de abril de 2016

ESTE CERTIFICADO ES VALIDO HASTA abril 2017


Msc. Rolando Batista González
Director de la UEB APCI Oriente Norte

AGENCIA DE PROTECCION CONTRA INCENDIOS
MINISTERIO DEL INTERIOR
REPUBLICA DE CUBA

Anexo 6. Licencia sanitaria

ORGANO DEL PODER POPULAR
Dirección Sectorial de Salud
Centro Provincial de Higiene y Epidemiología
Holguín

Certificado

Por medio de la presente se le otorga la siguiente certificación a la instalación:

Villa Don Lino

de la cadena Islazul

por mantener los requisitos higiénicos – sanitarios exigidos en la obtención de la **Licencia Sanitaria** evaluados cada tres meses por este organismo rector.

Dado en Don Lino a los 35 días del mes de diciembre del año 2016


Funcionario Nombre y Apellidos: Lic. Ubir Kialot Sarricanta

Firma: 

CI: 64100615965

Cuño

Anexo 7. Modelo para elaborar el RGI-01: Programa para la revisión por la dirección

		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD								Código RGI-01						
		PROGRAMA PARA LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN														
No.	Aspecto del SGC a revisar	Responsable y Participantes	Meses (4)													
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
(1)	(2)	(3)														

Elaborado (5) _____ Firma _____ Fecha _____

Aprobado (6) _____ Firma _____ Fecha _____

Instrucciones para el llenado del Registro RGI-01 “Programa para la Revisión por la Dirección”

- 1) Número consecutivo correspondiente a la revisión a realizar.
- 2) Requisito o actividad del sistema de gestión de la calidad a revisar por la dirección.
- 3) Cargo de la persona responsabilizada por la dirección para la revisión y de las personas que serán sometidas a la revisión.
- 4) Meses en que se programa la revisión.
- 5) Nombres y apellidos del representante de la dirección para la calidad (RDC).
- 6) Nombres y apellidos del Director de la Empresa.

Anexo 8. Encuesta

Fuente: Fernández Pérez, 2012

Estimado (a) compañero (a):

Villa Don Lino se encuentra realizando un proceso de evaluación del desempeño empresarial. Este va encaminado a su mejoramiento en la entidad. Por esa razón le rogamos responda las preguntas que a continuación le ofrecemos con la mayor precisión posible.

1. ¿Conoce usted la política de calidad trazada por su empresa? ____ Sí ____
No

2. ¿Qué persona en su empresa es la encargada de redactar la política de calidad? _____

3. Diga verdadero y falso según corresponda

La política de calidad debe:

____ ser aprobada por la dirección general de la empresa

____ ser comunicada solo a los trabajadores que laboran directamente con los clientes.

____ incluir el compromiso de mejora continua

____ redactarse solo con la opinión de los directivos

4. ¿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? ____ Si ____ No

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

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

Anexo 9. Encuesta

Otras sugerencias e impresiones relacionadas con su estancia en el Hotel/Additional comments concerning your stay at the hotel:

Nacionalidad/Nationality _____

Si/Yes No/No
¿Nos volvería a visitar? _____
/¿Would you visit us again? _____

Por favor, depositela en el buzón de la recepción del Hotel.
Please, put it in the letterbox at the hotel reception.
Muchas gracias por su colaboración.
Thank you very much for you collaboration.



Donde usted se siente como en casa
Where you feel at home

Sus impresiones...

Your impressions...

Instalación: _____
Fecha: _____

Anexo 9. Continuación. Encuesta

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Estimado Huésped:

Sea Ud. bienvenido a este Hotel de ISLAZUL, el cual se complace en tenerle como huésped.

Cuando usted evalúa nuestro servicio, nos da más que su opinión, nos da herramientas, las cuales usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle.

Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro personal y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

Atentamente,

Presidente Hoteles ISLAZUL

Dear Guest

Welcome to this ISLAZUL hotel, which is pleased to have you as a guest.

When you evaluate our service, you give us more than your opinion. You give us the tools we need to build a vigorous and responsive service team.

We use your comments to help our staff answer all your needs.

We thank you in advance for your collaboration, because your opinion is of the utmost importance to us in the constant desire to improve our service.

Sincerely yours,

The Chairman, ISLAZUL Hotels Group

Por favor valore la calidad de los siguientes servicios:
Please rate the quality of the following services:

Recepción/Reception

Cortesía/Courtesy
Información/Information
Rapidez/Promptness

☺ ☹ ☹

Teléfonos/Telephones:

Cortesía/Courtesy
Información/Information
Rapidez/Promptness

Maletero/Porters

Cortesía/Courtesy
Información/Information
Rapidez/Promptness

Ascensor/Elevator

Mantenimiento/maintenance
Rapidez/Promptness

Limpieza general/Cleaness Mantenimiento/Maintenance

Habitación/ Room

Limpieza/Cleaness
Confort/Comfort
Cortesía/Courtesy

Restaurante/Restaurants

Calidad del Menú/Quality of the menu
Variedad del Menú/Variety of the menu
Cortesía/Courtesy
Rapidez/Promptness
Limpieza/Cleaness

Bares/Bars

Calidad de la Oferta/Quality of the menu
Variedad de la Oferta/Variety of the menu
Cortesía/Courtesy
Rapidez/Promptness
Limpieza/Cleaness

☺ ☹ ☹

Cafeteria-Snack-Bar-Parrillada

Coffeeshop-Snack Bar-Grill

Calidad de la Oferta/Quality of the menu
Variedad de la Oferta/Variety of the menu
Cortesía/Courtesy
Rapidez/Promptness
Limpieza/Cleaning

Animación/Entertainment

Actividades Diurnas/Daytime Activities
Actividades Nocturnas/Nighttime Activities


Piscina/Swimming pool

Cortesía/Courtesy
Rapidez/Promptness
Calidad/Variedad de la oferta
Quality/Variety of the menu
Limpieza/Cleaness







Sensación de Seguridad/Safety sensation

Relación calidad /precio
Relation quality/price







Anexo 10. Modelo para elaborar el RGC-1-01 Resumen de la Evaluación de la Satisfacción del Cliente

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA				Código: RGC-1-01
	RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
PARÁMETROS DE LA ENCUESTA	SEGMENTOS				TOTAL
	TURISMO NACIONAL	INDER	FIRMAS	TURISMO INTERNACIONAL	
Recepción					
Teléfono					
Maletero./Portero					
Ascensor					
Restaurantes					
Bares					
Cafetería-Snack-Bar-Parrillada					
Animación					
Piscina					
Habitación					
Limpieza General					
Mantenimiento					
Sensación de Seguridad					
Relación calidad /precio					
Total de Clientes Físicos					
Total de Clientes Encuestados					
% que representa					
Total de clientes insatisfechos					
% que representan					

Anexo 12. Comportamiento del nivel de servicio durante abril-mayo del 2016

VARIABLES	Abril						Mayo					
	No resp.				Total	ISG y % Satisf.	No resp.				Total	ISG y % Satisf.
Recepción	190	468	146	6	810	4,73	101	436	85	2	624	4,82
% Insatisfacción en Recepción	23,5	57,8	18,0	0,7		94,52	16,2	69,9	13,6	0,3		96,44
Habitaciones	16	301	74	14	405	4,67	10	247	41	14	312	4,68
% Insatisfacción en Habitaciones	4,0	74,3	18,3	3,5		93,32	3,2	79,2	13,1	4,5		93,58
Alimentos	33	895	276	11	1215	4,73	39	717	170	10	936	4,77
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	2,7	73,7	22,7	0,9		94,59	4,2	76,6	18,2	1,1		95,32
Bebidas	21	532	125	0	678	4,81	18	423	80	0	521	4,84
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	3,1	78,5	18,4	0,0		96,19	3,5	81,2	15,4	0,0		96,82
Animación/Recreación	33	109	104	24	270	4,16	26	117	56	9	208	4,49
% Insatisfacción en Animación/Recreación	12,2	40,4	38,5	8,9		83,12	12,5	56,3	26,9	4,3		89,89
Limpieza General	37	70	27	1	135	4,68	16	72	14	2	104	4,75
% Insatisfacción en Limpieza General	27,4	51,9	20,0	0,7		93,67	15,4	69,2	13,5	1,9		95,00
Calidad/Precio	14	82	39	0	135	4,68	8	75	21	0	104	4,78
% Insatisfacción en Calidad/Precio	10,4	60,7	28,9	0,0		93,55	7,7	72,1	20,2	0,0		95,63
Aspectos Generales	41	361	33	6	441	4,86	38	447	26	9	520	4,87
% Insatisfacción Aspectos Generales	9,3	81,9	7,5	1,4		97,15	7,3	86,0	5,0	1,7		97,43
Totales de incidencias	385	2818	824	62	4089	4,71	256	2534	493	46	3329	4,78
% Insatisfacción General	9,4	68,9	20,2	1,5		94,21	7,7	76,1	14,8	1,4		95,59
Total clientes Físicos	1315,0						1015,0					
Clientes Encuestados	135,0						104,0					
% clientes encuestados	10,3						10,2					

Anexo 13. Comportamiento del nivel de servicio durante abril-mayo del 2017

VARIABLES	Abril						Mayo					
	No resp.				Total	ISG y % Satisf.	No resp.				Total	ISG y % Satisf.
Recepción	97	538	136	3	774	4,78	84	528	117	3	732	4,80
% Insatisfacción en Recepción	12,5	69,5	17,6	0,4		95,63	11,5	72,1	16,0	0,4		96,02
Habitaciones	22	264	84	17	387	4,58	25	250	78	13	366	4,62
% Insatisfacción en Habitaciones	5,7	68,2	21,7	4,4		91,67	6,8	68,3	21,3	3,6		92,38
Alimentos	38	881	226	16	1161	4,74	26	849	211	12	1098	4,76
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	3,3	75,9	19,5	1,4		94,84	2,4	77,3	19,2	1,1		95,17
Bebidas	27	489	129	0	645	4,79	18	474	118	0	610	4,80
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	4,2	75,8	20,0	0,0		95,83	3,0	77,7	19,3	0,0		96,01
Animación/Recreación	50	65	113	30	258	3,88	44	56	112	32	244	3,80
% Insatisfacción en Animación/Recreación	19,4	25,2	43,8	11,6		77,60	18,0	23,0	45,9	13,1		76,00
Limpieza General	10	84	34	1	129	4,68	10	81	31	0	122	4,72
% Insatisfacción en Limpieza General	7,8	65,1	26,4	0,8		93,61	8,2	66,4	25,4	0,0		94,46
Calidad/Precio	23	86	20	0	129	4,81	18	80	24	0	122	4,77
% Insatisfacción en Calidad/Precio	17,8	66,7	15,5	0,0		96,23	14,8	65,6	19,7	0,0		95,38
Aspectos Generales	47	293	83	9	432	4,69	32	314	96	12	454	4,66
% Insatisfacción Aspectos Generales	10,9	67,8	19,2	2,1		93,82	7,0	69,2	21,1	2,6		93,18
Totales de incidencias	314	2700	825	76	3915	4,69	257	2632	787	72	3748	4,69
% Insatisfacción General	8,0	69,0	21,1	1,9		93,73	6,9	70,2	21,0	1,9		93,84
Total clientes Físicos	1316,0						1221,0					
Cientes Encuestados	129,0						122,0					
% clientes encuestados	9,8						10,0					

Anexo 14. Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR			
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Dirección												
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Split	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Televisor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1
Contable financiera												
PC	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Impresora	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Escaner	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	1	1
Recepción												
PC	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1
Impresora	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lector pasaporte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	7	7	7	7	7	7	7	6	1	1	1	1

Anexo 14. Continuación. Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR				
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real		
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	
Seguridad interna													
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1
Cocina													
Aire acondicionado	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
Split	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0,5
Lavavajilla	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
Cocina gas	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1
Plancha	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
Freidora	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
Total	13	13	13	13	13	13	13	12	1	1	1	1	0,9231

Anexo 14. Continuación. Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR			
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Servicio gastronómico												
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cámara fría	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
Abastecimiento												
PC	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Impresora	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Aire acondicionado	6	6	4	5	6	6	4	5	1	1	1	1
Split	5	5	3	3	5	5	3	3	1	1	1	1
Báscula	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Total	17	17	13	14	17	17	13	14	1	1	1	1

Anexo 14. Continuación. Determinación de DR

Equipos por áreas	Instalados				Funcionando				DR			
	Plan		Real		Plan		Real		Plan		Real	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Ama de llaves												
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Split	120	139	120	139	120	139	118	130	1	1	0,9833	0,9353
Aire acondicionado	19	23	19	23	19	23	17	19	1	1	0,8947	0,8261
TV	132	160	132	160	132	160	122	151	1	1	0,9242	0,9438
Minibar	70	83	70	83	70	83	70	83	1	1	1	1
Total	343	407	343	407	343	407	329	385	1	1	0,9592	0,9459
Servicios técnicos												
PC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Impresora	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aire acondicionado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1
Totales	401	465	397	462	401	465	383	438	1	1	0,9647	0,9481

Anexo 15. Resumen de indicadores financieros y económicos

Indicadores	UM	Años	
		2016	2017
Total Activo Circulante	MP	1 494,56	1 267,09
Total Pasivo Circulante	MP	2 268,15	3 970,91
Inventarios real	MP	387,12	384,69
Activos Fijos	MP	1 290,31	1 405,94
Total Activo	MP	2 795,56	2 535,97
Total Pasivo	MP	2 268,79	3 971,47
Utilidad o Pérdida plan	MP	(557,31)	(527,15)
Utilidad o Pérdida real	MP	(574,4)	(534,92)
Ingresos real	MP	1 561,5	1 645,2
Ingresos plan	MP	1 536,4	1 683,8
Total Gastos plan	MP	2 093,8	2 210,95
Total Gastos real	MP	2 136,0	2 180,1
Gastos Materiales plan	MP	99,53	139,04
Gastos Materiales real	MP	109,1	124,6
Gastos Salario plan	MP	561,52	460,05
Gastos Salario real	MP	499,67	451,28
Promedio de trabajadores	unidad	71	64

Anexo 16. Relación de insumos deficitarios

Complejo Holguín

UEB Villa Don Lino

Relación de insumos deficitarios

Mes: _____

No.	Insumos deficitarios	Proveedor	Área afectada	Fecha de pedido	Fecha de entrega

Elaborado por:

Aprobado por:

Anexo 17. Método de concordancia de Kendall

Medidas	Expertos								$\sum A_{ij}$	T	Δ_i	Δ_i^2	P	Orden
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8			$\sum A_{ij}-T$	$(\sum A_{ij}-T)^2$	$\sum A_{ij}/\sum \sum A_{ij}$	
1	10	9	9	9	8	10	7	10	72	44	28	784	0,163636	1
2	8	8	10	8	10	9	10	8	71	44	27	729	0,161364	2
3	5	5	5	7	5	6	3	6	42	44	-2	4	0,095455	6
4	4	3	4	4	3	3	5	4	30	44	-14	196	0,068182	7
5	3	4	3	2	4	4	2	3	25	44	-19	361	0,056818	8
6	2	2	2	1	2	2	8	2	21	44	-23	529	0,047727	9
7	9	10	7	10	7	8	9	9	69	44	25	625	0,156818	3
8	1	1	1	3	1	1	1	1	10	44	-34	1156	0,022727	10
9	6	6	6	5	6	5	4	5	43	44	-1	1	0,097727	5
10	7	7	8	6	9	7	6	7	57	44	13	169	0,129545	4
									440			4554		

Anexo 18. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
1	Ampliar el número de touroperadores que comercializan el hotel	Especialista B en Comercialización	Junio/2018	Septiembre/2018	Humanos y tiempo
2	Revisión de los contratos con touroperadores	Especialista B en Comercialización	Mensual	Según fecha fijada en contrato	Humanos y tiempo
3	Efectuar reclamaciones a los touroperadores que no cumplan con lo pactado en los contratos (comercialización de habitaciones)	Especialista B en Comercialización	Mensual	Según fecha fijada en contrato	Humanos y tiempo

Anexo 18. Continuación. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
4	Realizar contratos para la compra de componentes deficitarios	Técnico en Abastecimiento para el Turismo	Junio/2018	Julio/2018	Humanos y financieros
5	Revisión de las cuentas por cobrar envejecidas	Especialista B en Gestión Económica	Una semana antes de lo pactado	Al finalizar cada mes	Humanos y tiempo
6	Realizar control periódico de la existencias para determinar los insumos deficitarios	Técnico en Servicios	Una semana antes de finalizar el mes	Último día de cada mes	Humanos y tiempo

Anexo 18. Continuación. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
7	Solicitar a COPEXTEL culminar proceso de defectación de los Activos fijos ferrosos	Especialista B en Gestión Económica	Junio/2018 y Octubre/2018	Diciembre /2018	Humanos, tiempo y financieros
8	Revisar los expedientes para verificar que cuentan con la totalidad de los documentos establecidos para la baja de los Activos fijos ferrosos	Especialista B en Gestión Económica	Junio/2018 y Octubre/2018	Diciembre /2018	Humanos y tiempo
9	Colocar plegables y poster en las áreas visibles de la villa	Especialista C en Gestión de la Calidad	Semanal	Permanente	Materiales y humanos

Anexo 18. Continuación. Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Recursos
10	<p>Organizar los espacios disponibles de forma que resulten adecuados para el desarrollo de las distintas actividades y acciones que se quieran llevar a cabo.</p> <p>Realizar coordinación para la contratación de espectáculos</p> <p>Asignar la realización de cada actividad por animador</p>	<p>Animador Turístico</p> <p>Especialista C en Gestión de la Calidad</p> <p>Animador Turístico</p>	<p>Junio/2018</p> <p>Junio/2018</p> <p>Junio/2018</p>	<p>Julio/2018</p> <p>Julio/2018</p> <p>Julio/2018</p>	<p>Humanos</p> <p>Financieros y humanos</p> <p>Humanos</p>
11	<p>Reorganizar el P2 de la empresa referente a las plazas de los trabajadores indirectos</p>	<p>Especialista C en Gestión de Recursos Humanos</p>	<p>Junio/2018</p>	<p>Julio/2018</p>	<p>Humanos</p>