

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTIDADES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PROCESOS. APLICACIÓN EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

## TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: José Antonio Pérez Ricardo

Tutoras: Prof. Titular; Ing. Milagros Pérez Pravia, DrC  
Prof. Aux.; Ing. Elisa Leyva Cardeñosa, MSc  
Prof. Aux.; Ing. Hidelvys Cantero Cora, MSc

HOLGUÍN 2019



## DEDICATORIA

*A mis padres,  
por ser mis ídolos e inspiración infinita.  
A todos los que me quieren y apoyan.*



## AGRADECIMIENTOS

*Me gustaría comenzar los agradecimientos a mis padres **Coralia** y **Joselin**, por simplemente existir, por siempre confiar en mí, por sus consejos oportunos y por brindarme todo su amor para lograr este gran sueño.*

*A mis hermanas **Yari** y **Lianet** por apoyarme en mis decisiones y en especial a **Yari** por el aporte a la familia de este año.*

*A mis sobrinas **Lianet** y **la que viene**, porque este esfuerzo también está dedicado a ella.*

*A mi niña **Ayupi (Milena)** por siempre brindarme apoyo incondicional que me hizo sentirme fuerte en los momentos más difíciles, además de tener la dicha de compartir este camino juntos, mil gracias por tu amor y comprensión.*

*A mis tíos: **Marilyn, Rosa, Leonardo, Héctor, Armando, Eduardo** a todos por ayudarme en este camino de la vida y enseñarme a crecer en ella.*

*A mis primos **José Enrique, Yoania, José Enrique (hijo), Yoenia, Melissa, Soli, Rosita** y **Channel**, por los ratos que pasamos juntos y acompañarme en siempre en todas las etapas de la vida.*

*A **Yumi (Carol)** y **Vanessa** por hacerme reír en los momentos de estrés y hacer mi tiempo más alegre, muchas gracias.*

*A las personas que me formaron y no están entre nosotros especialmente a mi abuelita **Ada** y mi tía **Made**, siempre estaré eternamente agradecido por todo el amor que siempre me dieron en mi crecimiento, sin su labor no sería quien soy.*

*A toda mi **familia** en general y en especial a aquellos que me dieron el ánimo y la fuerza para comenzar este retador camino, a todos ellos muchas gracias.*

*A mis tutoras **Elisa, Hidelvys** y **Milagro**; y en especial a **Eli** por toda la paciencia y dedicación que me brindó en la realización de este trabajo y convertirse en más que profesora en amiga, gracias por todo el amor y dedicación, eternamente agradecido.*

*A mis compañeros de lucha **Rosana, Claudia, Tato, Betsy, Eduard, Leo, Aylin** y **Lisbeth**, gracias por todos los momentos juntos y en especial las fiestas y los repasos, a todos los llevo muy presentes y en mí tendrán un amigo incondicional.*

**MUCHAS GRACIAS A TODOS!!!!!!!**



## Resumen

Cuba ha puesto en práctica la actualización de su Modelo Económico y para ello debe elevar la efectividad de su proceso de toma de decisiones. Esta situación del contexto empresarial requiere que cada vez más se disponga de herramientas que le permitan mejorar sus resultados, por lo que en este panorama la evaluación del desempeño empresarial cobra especial relevancia.

En el caso de las entidades en Perfeccionamiento Empresarial (PE) y en particular las del sector de los servicios turísticos, han desarrollado un conjunto de acciones orientadas a incrementar al máximo la eficiencia y eficacia en aras de lograr un buen desempeño en los 18 sistemas que lo integran. En un análisis efectuado en el Hotel Brisas Guardalavaca se observaron insuficiencias que limitan realizar una correcta evaluación del desempeño empresarial, al no concebirlo con enfoque de procesos.

En relación a lo anterior se hace necesario dirigir esta investigación a evaluar el desempeño de este hotel a partir de un enfoque de procesos, como vía fundamental para profundizar en las causas que inciden en los resultados de los 18 sistemas del PE. Los resultados obtenidos indican que en todos los procesos se manifestaron deficiencias. Los sistemas del PE afectados fueron: Atención al Hombre, Gestión del Capital Humano, Organización de la Producción de los Bienes y Servicios, Contabilidad, Relaciones Financieras y Costo. En función de los resultados se propusieron las soluciones.

Para la realización de la investigación fue necesario la utilización de métodos y técnicas como: análisis-síntesis; inductivo-deductivo, Método Delphi, revisión documental, etc.



## **ABSTRACT**

Cuba has put into practice the updating of its Economic Model and for that it must increase the effectiveness of its decision-making process. This situation of the business context requires that more and more tools are available to improve their results, so in this scenario the evaluation of business performance takes on special relevance.

In the case of companies in Entrepreneurial Perfecting (PE) and in particular those in the tourism services sector, they have developed a set of actions aimed at maximizing efficiency and effectiveness in order to achieve a good performance in the 18 systems that they integrate it In an analysis carried out in The Hotel Brisas Guardalavaca, insufficiencies were observed that limit the correct evaluation of the business performance, since it is not conceived with a process approach.

In relation to the above it is necessary to direct this research to evaluate the performance of this hotel from a process approach, as a fundamental way to deepen into the causes that affect the results of the 18 PE systems. The results obtained indicate that deficiencies were manifested in all the processes. The affected PE systems were: Attention to Man, Management of Human Capital, Organization of the Production of Goods and Services, Accounting, Financial Relationships and Cost. Based on the results, the solutions were proposed.

To carry out the research it was necessary to use methods and techniques such as: analysis-synthesis; inductive-deductive, Delphi Method, documentary review, etc.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTIDADES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PROCESOS .....	5
1.1 Análisis conceptual del desempeño empresarial.....	6
1.2 Evaluación del desempeño empresarial.....	7
1.2.1 La evaluación del desempeño empresarial y su relación con indicadores de eficiencia y eficacia.....	8
1.2.2 La evaluación del desempeño empresarial a través del enfoque de procesos.....	10
1.3 El Perfeccionamiento Empresarial y otros enfoques que tributan a la evaluación del desempeño empresarial en Cuba.....	12
1.4 Situación actual del desempeño en empresarial en el Hotel Brisas Guardalavaca .	18
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ENTIDADES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PROCESOS .....	21
2.1 Descripción del procedimiento perfeccionado .....	21
2.1.1 Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio .....	21
2.1.2. Fase II. Diseño del Sistema de Indicadores .....	24
2.1.3 Fase III. Evaluación del Desempeño Empresarial .....	31
2.1.4. Fase IV. Proyección e implementación de las soluciones .....	33
2.1.5. Fase V. Control y mejora .....	33
CAPÍTULO III. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA .....	35
3.1 Resultados de la aplicación parcial del procedimiento .....	35
3.1.1. Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio.....	35
3.1.2. Fase II. Diseño del Sistema de Indicadores .....	37
3.1.3. Fase III. Evaluación del desempeño empresarial .....	39
3.1.4. Fase IV. Proyección e implementación de las soluciones .....	54
3.2 Valoración económica social .....	60
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES .....	62
ANEXOS	



## INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial actual, se encuentra condicionada por constantes y dinámicos cambios en el entorno socioeconómico en que se desenvuelven las empresas. Fruto a estas condicionantes en ocasiones se adolece o son insuficientes las herramientas que permitan flexibilizar la gestión empresarial en aras de dar respuesta a las exigencias del entorno. Lo anterior implica que es necesario que el empresario conozca suficientemente dónde están sus problemas, las causas que lo provocan e implementar una estrategia de desarrollo. El éxito de las organizaciones se asocia al logro de un óptimo desempeño empresarial, lo que depende del incremento de la eficiencia y eficacia de sus procesos.

En Cuba una de las acciones que han tributado al perfeccionamiento de la gestión empresarial, es precisamente el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el cual se implementó a partir del año 1998. Se ha podido comprobar que las empresas que lo aplican logran una mayor eficiencia, organización y disciplina. Esto responde a que el PE constituye un instrumento que permite determinar si existen o no problemas en sus 18 sistemas y en consecuencia mejorar el funcionamiento de estos y alcanzar sus metas. Por lo tanto el análisis que se desarrolla para conocer el funcionamiento de toda empresa se asocia al proceso de evaluación de su desempeño.

Múltiples son los autores que han investigado el tema de la evaluación del desempeño empresarial en todo tipo de empresas, desde diversas perspectivas, como es el caso de: (Bermúdez García, 2008; Pérez Hechavarría, 2008; Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez, 2009; Hernández Nariño, 2010; Lao León, 2010; Lores Rodríguez, 2010; Cantero Cora, 2011; Montero Santos, 2013; Ortiz Pérez, 2014; Soto López, 2014; Díaz Conde, 2015; González Camejo, 2015; Batista Díaz, 2016; Aguilar Sánchez, 2018; Travieso del Toro, 2018)

Como resultado del análisis de estas propuestas, se evidencia que como regularidad realizan la evaluación del desempeño empresarial sobre la base de la medición de indicadores. Estos se caracterizan por ser complejos y estar relacionados a la eficiencia y de eficacia. Existe tendencia a incorporar el enfoque de procesos. Generalmente no se definen los niveles de referencia para todos los indicadores y como tendencia se aprecia que no se emite de manera explícita la evaluación del desempeño. Solo en dos



de las investigaciones consultadas se orientan a entidades en Perfeccionamiento Empresarial. En una de estas se proporciona cómo construir el sistema de indicadores para los 18 sistemas del Perfeccionamiento Empresarial, considerándose un elemento relevante en el proceso de evaluación, aunque el diseño se concibió para empresas constructoras y no tiene en cuenta el enfoque de procesos.

En correspondencia con lo anterior y a partir de lo referido en el lineamiento nueve de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, referido a avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de conceder nuevas facultades para su funcionamiento, con el fin de lograr organizaciones con mayor autonomía y competitividad, se realiza la presente investigación en el Hotel Brisas Guardalavaca. Este orienta sus servicios al turismo de sol y playa que ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro estrellas y su principal segmento de mercado es el familiar. Desde sus inicios tiene como objetivos lograr altos índices de eficiencia económica y satisfacción de los clientes, así como la consolidación de la marca Brisas.

La entidad se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde el 2004. Su desempeño se evalúa a través de siete objetivos estratégicos diseñados por el Grupo Empresarial Cubanacán S. A. Del análisis de estos se evidenció durante el primer trimestre del 2019, las deficiencias que se listan a continuación:

- ✓ Se manejan numerosos indicadores de desempeño, de estos más del 30% no son cuantificables y se priorizan los del tipo financieros
- ✓ Aunque existen antecedentes de estudios asociados al análisis de los procesos, en los informes del desempeño prevalece el enfoque funcional, limitando la toma de decisiones
- ✓ De los 41 indicadores que se evalúan, solo 11 están referidos de forma explícita a cinco de los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial
- ✓ Como tendencia el desempeño se considera aceptable aunque los incrementos o reducciones de algunos indicadores son pocos significativos y existe un deterioro en otros
- ✓ Insatisfacciones de los clientes externos por demoras en la prestación de servicios de restauración y variedad de la oferta, deterioro del mobiliario, respuesta rápida al reporte de averías y otros elementos de las habitaciones.





Estos síntomas que se manifiestan en la entidad y que guardan relación con la evaluación de desempeño empresarial determinaron que el problema profesional de esta investigación sea: La no incorporación del enfoque de procesos limita los resultados en la evaluación del desempeño empresarial en el Hotel Brisas Guardalavaca como entidad en Perfeccionamiento Empresarial.

Como **objeto de la investigación** se define: el desempeño empresarial. El **objetivo general** de la investigación es: realizar la evaluación del desempeño del Hotel Brisas Guardalavaca, con un enfoque de procesos, como vía fundamental para profundizar en las causas que inciden en los resultados de los 18 sistemas del PE.

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

1. Construir el marco teórico–práctico-referencial de la investigación a partir del análisis crítico de la consulta de la literatura especializada sobre las concepciones del desempeño empresarial y su evaluación; además del desarrollo y tendencias actuales del enfoque basado en procesos y del Perfeccionamiento Empresarial como el sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
2. Seleccionar a partir del análisis de la literatura sobre la evaluación del desempeño empresarial el instrumento que servirá de base para el desarrollo de la investigación.
3. Perfeccionar el Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de Entidades en Perfeccionamiento Empresarial a partir de incorporar el enfoque de procesos.
4. Aplicar parcialmente el procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca, de Holguín.

El **campo de acción** se enmarca en: el proceso de evaluación del desempeño empresarial en entidades en Perfeccionamiento Empresarial con un enfoque de procesos y se define como idea a defender: con la evaluación del desempeño empresarial del Hotel Brisas Guardalavaca, se logra detectar los factores que limitan su funcionamiento y proyectar acciones correctivas, para favorecer y alcanzar mejoras en los diferentes sistemas del PE y en consecuencia de los procesos que se desarrollan en la entidad.

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



- ✓ análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- ✓ inductivo - deductivo en la determinación de las causas más representativas que influyen en el desempeño empresarial Hotel Brisas Guardalavaca
- ✓ sistémico - estructural para desarrollar el análisis teórico del desempeño empresarial y su evaluación Hotel Brisas Guardalavaca, determinándose así las causas que más inciden en este proceso y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis
- ✓ hipotético - deductivo, empleado en la formulación de la hipótesis de la investigación y en el arribo a conclusiones
- ✓ métodos empíricos y herramientas: observación directa, tormentas de ideas, consulta o criterio de expertos, revisión documental. También se aplicaron métodos estadísticos–matemáticos para el procesamiento de la información en cuanto al cálculo del número de expertos, análisis de correlación con la ayuda del *software UCINET* para establecer la relación existente entre las propuestas de los investigadores y los parámetros que consideran en la evaluación, método Delphi, etc.

Este trabajo se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustenta el estudio; un capítulo II, donde se presenta el procedimiento perfeccionado para evaluar el desempeño en entidades en Perfeccionamiento Empresarial a partir de un enfoque de procesos; un capítulo III en el que se muestran los resultados parciales con la aplicación del procedimiento. Luego se expone un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento del estudio.



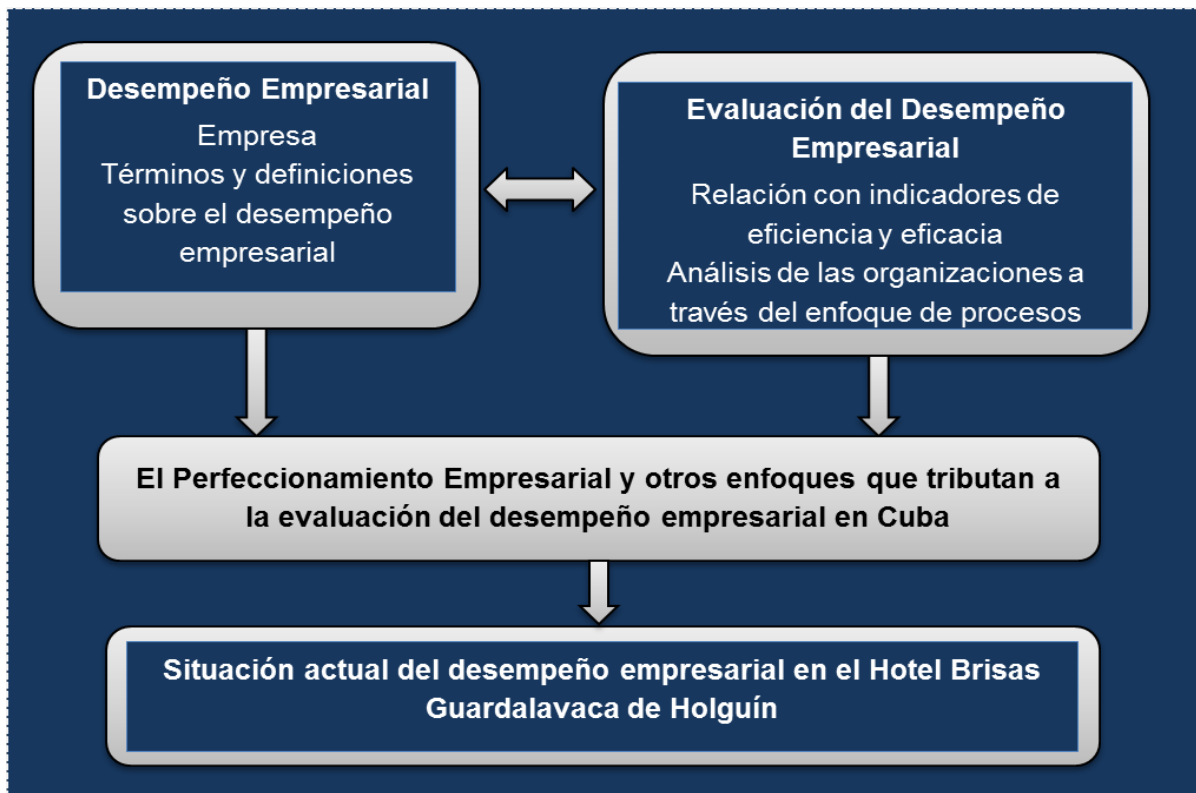
# 1

## **MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTIDADES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PROCESOS**



## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTIDADES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PROCESOS

En este capítulo se presentan los resultados de una detallada valoración de la literatura relacionada con el objeto de investigación. Este se inicia con la realización de consideraciones esenciales sobre el desempeño empresarial. Posteriormente se hizo un análisis referido a la evaluación del desempeño empresarial, su relación con indicadores de eficiencia y eficacia, y el enfoque de procesos. La investigación prosigue con la valoración del perfeccionamiento empresarial y otros enfoques que tributen en la evaluación del desempeño empresarial en Cuba. Finalmente se caracteriza la situación actual del Hotel Brisas Guardalavaca. En la figura 1.1 se representa el hilo conductor seguido en este estudio.



**Figura 1.1. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico-práctico referencial sobre la evaluación del desempeño empresarial**

## 1.1 Análisis conceptual del desempeño empresarial

Antes de desarrollar los aspectos esenciales de este epígrafe, se requiere realizar algunas precisiones sobre la empresa, vista como una organización, debido a que a esta es a la que se va a evaluar su desempeño. En términos empresariales, organización, es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí y con el medio externo, donde el funcionamiento de una de ellas influirá inevitablemente en el funcionamiento general de dicho conjunto.<sup>1</sup> González Camejo (2015), la define de la forma siguiente: organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones.

La empresa se crea con un fin, es un proyecto que combina de forma ordenada recursos materiales, humanos, financieros, mercadológicos, sean tangibles o intangibles, para cumplir el propósito u objeto que la generó. Precisamente el logro de estas metas se materializa en el desempeño que esta logre alcanzar.

Del análisis de la literatura consultada se pudo precisar que no existe una única definición de desempeño empresarial sino que este término tiene numerosas acepciones. En el transcurso del tiempo ha sido analizado desde diferentes aristas, ya sea para medir al personal o a las organizaciones.

En relación al desempeño empresarial Mesa Espinosa (2007), lo define como la capacidad de la empresa de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos. Lores Rodríguez (2010) y Perdomo Rojas (2010), plantean que se debe enfocar el desempeño sobre la perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de procesos internos que garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional.

Para Cantero Cora (2011), es el grado en que el nivel de aprovechamiento de las capacidades de una empresa contribuye al logro de los objetivos. Esta misma autora

---

<sup>1</sup> Tomado de Cantero Cora (2011)



define que el desempeño empresarial es la forma en que se desempeñan cada una de las partes que componen la empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.

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

Según Aguilar Sánchez (2018) en los conceptos asociados al desempeño empresarial existe coincidencia en relacionarlo con la capacidad de la organización y el cumplimiento de los objetivos (misión, metas). Este criterio es compartido por el autor de este trabajo. Además coincide con ella en que para conocer en qué medida la empresa ha alcanzado sus metas se debe desarrollar un proceso de evaluación de su desempeño.

## **1.2 Evaluación del desempeño empresarial**

La importancia de la evaluación del desempeño empresarial radica en que permite analizar los resultados alcanzados por las organizaciones y contribuye a mejorar su desempeño. La evaluación del desempeño permite medir el nivel de integración de la empresa como sistema y sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales (Vidal, 2004; Alfonso Robaina, 2007)<sup>2</sup>. La evaluación es un proceso por medio del cual la organización aprende de sí misma (Guarneros Rico, 2013); 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). Según Soto López (2014), la evaluación es un proceso de análisis que basada en un conjunto de información, persigue cuestionar el comportamiento de cierto fenómeno para encontrar las desviaciones existentes y sus orígenes. En el caso de las empresas, el proceso de

---

<sup>2</sup> Tomado Díaz Conde (2015)



evaluación debe contribuir a la consolidación de prácticas de gestión que garanticen un alto desempeño.

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

De acuerdo con lo antes expuesto el autor de este trabajo considera que en la evaluación del desempeño es preciso tener en cuenta dos aspectos esenciales: disponer de indicadores que se correspondan con la relación resultados/recursos (eficiencia) y relación efectos en el entorno/resultados (eficacia), así como su concepción con un enfoque de procesos.

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

Los indicadores son herramientas necesarias para poder medir, y con ello, controlar los procesos, con el objetivo de realizar una gestión eficaz de los mismos. A su vez, son la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Según (Pérez Campaña, 2005), la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orientar las decisiones al respecto. Bolaños Martínez (2013); refiere "(...) los indicadores de desempeño suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas), tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre



la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados, progresar constantemente...”. En la NC ISO (2015b), se establece que indicador es representación medible de la condición o el estado de las operaciones, la gestión, o las condiciones.

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

Según Torres Simón (2017), 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.

Los indicadores de eficiencia vinculan indicadores de resultado y de gastos. Miden la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o 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).





De este análisis se concluye que los indicadores más recurrentes en el proceso de evaluación están asociados a la eficacia y eficiencia. La forma acertada como se empleen determinan los resultados. En la evaluación del desempeño empresarial existe tendencia a pensar y actuar por áreas funcionales separadas, lo que no permite obtener el estado general en que se encuentra la organización. Por lo tanto se hace necesario realizar este proceso a partir tener en cuenta todos los procesos que integran a la empresa.

### **1.2.2 La evaluación del desempeño empresarial a través del enfoque de procesos**

Para comprender el propósito de este epígrafe es necesario partir de considera el concepto de proceso. En la ISO (2015a) “Sistema de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario”, lo define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas (Zaratiegui, 1999). Su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de aproximar las estructuras organizacionales a las exigencias y expectativas de los clientes. Hernández Nariño (2010), plantea que es el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente. Según Cantero Cora, Leyva Cardenosa y Macado Orges (2013), es la secuencia ordenada de acciones que se encuentran relacionadas entre sí, convirtiendo elementos de entrada en elementos de salidas de acuerdo con las exigencias de los clientes.

Existen autores que han hecho referencia a la clasificación de los procesos. El método varía de un autor a otro (Zaratiegui, 1999; Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Hernández Nariño, 2010) atendiendo a diversos criterios. Según Alfonso Robaina (2007), se pueden identificar varios tipos de procesos dentro de una organización. Se denominan estratégicos a aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, principalmente a largo plazo, y se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos. Los claves son aquellos que están ligados directamente



con la realización del producto y (o) servicio. Los de apoyo son los que dan soporte a la organización y se suelen referir a procesos relacionados con recursos.

En el desarrollo de esta investigación se asume la clasificación de acuerdo a su finalidad, dada por la Norma Francesa (2000). Refiere que los procesos se clasifican en procesos de dirección o de control, operativos o de realización y de apoyo o auxiliares. Los de dirección o de control, ayudan a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Los operativos o de realización, contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción y por último los de apoyo o auxiliares, que son aquellos que favorecen el buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios.

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

Según Cantero Cora (2011), la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales. Esta misma autora en el 2013 plantea que es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas, si se definen bien la misión y los objetivos de los procesos en términos de valor agregado, percibido por los clientes, automáticamente se revelarán aquellas actividades consideradas como imprescindibles o, por el contrario, las que son.

Derivado de lo anterior se infiere que si una empresa logra ser eficaz y eficiente debe obtener un buen comportamiento empresarial. Conocer en qué medida se ha alcanzado el nivel de desempeño proyectado implica que se debe realizar una evaluación de este. Por lo tanto se concluye que el desempeño empresarial está estrechamente relacionado con la evaluación de resultados de los procesos que integran a una



organización. A través del enfoque a procesos, aumentan la capacidad de centrar los esfuerzos en los procesos claves y en las oportunidades de mejora, permite un resultado coherente y previsible mediante un sistema de procesos alineado y posibilita a las organizaciones que proporcionen confianza a las partes interesadas en lo relativo a su coherencia, eficiencia y eficacia. Una correcta aplicación del enfoque a procesos, en cualquier organización, es el control continuo que proporciona sobre los procesos individuales, su combinación e interacción. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

Para llevar a cabo este proceso de evaluación del desempeño empresarial se han desarrollado métodos e instrumentos. En correspondencia con los resultados obtenidos se establecen las normas de actuación de las organizaciones.

### **1.3 El Perfeccionamiento Empresarial y otros enfoques que tributan a la evaluación del desempeño empresarial en Cuba**

La tendencia empresarial más importante que ha impactado en las empresas cubanas en los últimos veinte años es el Perfeccionamiento Empresarial. El cual se introdujo en las empresas pertenecientes al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR) desde el año 1987 y la máxima dirección del país, decidió entonces su extensión de manera organizada y paulatinamente al Sistema Empresarial Estatal en 1998. El desarrollo alcanzado por el país, logra mejoras en todas las áreas de gestión de la empresa cubana por lo que el Consejo de Estado de la República de Cuba promulga el Consejo de Ministros (2007a) sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano como forma de alcanzar nuevos estándares de gestión en las empresas en perfeccionamiento o las que opten por este camino.

El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, dictó el Consejo de Ministros (2007b) “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, para regular todo lo concerniente a la aplicación del Consejo de Ministros (2007a). Este decreto establece las características, principales normas técnicas y de actuación, los diferentes procedimientos, las facultades delegadas a las



empresas y organizaciones superiores de dirección y enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

Dando paso al proceso gradual de transformaciones en el sistema empresarial estatal cubano en el período 2011-2017, son publicadas en la Gaceta Oficial Extraordinaria del 13 de diciembre de 2017, el Consejo de Ministros (2017a) D-L 334 y D-334: Modificativos del DL-252 y del D-281 de 2007, sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. El Consejo de Ministros (2017b) D-335: Del Sistema Empresarial Estatal Cubano y el Consejo de Ministros (2017c) D-336: Del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial. Algunas de las modificaciones realizadas por estos decretos son: se ajustan a las condiciones actuales de generalización de funciones, facultades, conceptos, al resto de los directivos de las empresas del país. El sistema empresarial estatal cubano, que se integra fundamentalmente por la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), Empresas o Unidades Empresariales de Base, para alcanzar mayor racionalidad económica, simplificación de los procesos de dirección y mejores resultados. En lo adelante las nuevas OSDE se subordinan al Consejo de Ministros y se consideran entidades nacionales.

Aunque se han propuesto estas modificaciones, se mantiene su propósito inicial. Este se relaciona con incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal socialista sobre la base de otorgarle las facultades y atribuciones necesarias para una correcta administración, con una concepción de avanzada en la gestión empresarial, así como las políticas, principios y procedimientos que propician al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

En Perfeccionamiento Empresarial está integrado por dieciocho sistemas: Sistema de Organización General, Sistema de Métodos y Estilos de Dirección, Sistema de Atención al Hombre, Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Planificación, Sistema de Contratación Económica, Sistema de Contabilidad, Sistema de Control Interno, Sistema de Relaciones Financieras, Sistema de Costos, Sistema de Precios, Sistema



Informativo, Sistema de Mercadotecnia, Sistema de Comunicación Empresarial. Para su implementación las empresas transitan por siete pasos<sup>3</sup>, los cuales son: preparación de todos los trabajadores, diagnóstico empresarial inicial, análisis del diagnóstico por el grupo gubernamental y autorización para comenzar los estudios, desarrollo del estudio y proyección del perfeccionamiento, expediente del perfeccionamiento (EP), aprobación por el grupo gubernamental del EP y autorización del comienzo de la implantación, implantación del PE, supervisión y ajuste del sistema diseñado.

Para la confección del expediente se dispone de una guía metodológica. Esta responde a lo establecido en el Decreto 281. De su análisis se detectó que se establecen indicadores cuantitativos desde la perspectiva económica financiera, los que se relacionan con seis sistemas del PE: Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Planificación, Sistema de Contabilidad, Sistema de Relaciones Financieras y Sistema de Costos. Se determinó que para el análisis de los restantes sistemas se carece de la propuesta de forma explícita de indicadores, ya sean cuantitativos o cualitativos.

En función de lo anterior se puede plantear que el PE es un instrumento que permite a las empresas de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión integral. A pesar de esto no ofrece en su totalidad el *know how* para realizar la evaluación por cada sistema.

En relación a la evaluación del desempeño empresarial, existen otras propuestas que tributan, tal es el caso de: (Bermúdez García, 2008; Pérez Hechavarría, 2008; Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez, 2009; Hernández Nariño, 2010; Lao León, 2010; Lores Rodríguez, 2010; Cantero Cora, 2011; Montero Santos, 2013; Ortiz Pérez, 2014; Soto López, 2014; Díaz Conde, 2015; González Camejo, 2015; Batista Díaz, 2016; Aguilar Sánchez, 2018; Travieso del Toro, 2018).

Los estudios desarrollados por Pérez Hechavarría (2008) y Lao León (2010) tienen en común que se sustentan en medición y evaluación de numerosos indicadores técnicos, económicos y financieros. No queda establecido el diseño de estos indicadores, ni sus niveles de referencia. Se considera que la complejidad de los indicadores es alta. No se declara de forma explícita cuáles son de eficiencia y eficacia, ni se concibe el enfoque

---

3 Tomado de "Propuesta metodológica para el perfeccionamiento empresarial en Cuba" (2018)



por procesos. Finalmente no se emite una evaluación sobre el desempeño de la organización.

En la propuesta de Bermúdez García (2008) se aprecia que hay una marcada orientación al enfoque de proceso. Los indicadores utilizados se expresan en términos de eficiencia y eficacia de forma explícita. A pesar de no ser de gran complejidad los indicadores empleados, no se muestra su diseño ni se establece su nivel de referencia. Esta autora tampoco propone una evaluación del desempeño alcanzado.

El instrumento diseñado por Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez (2009), la evaluación se caracteriza por indicadores complejos y solo se orientan a la eficiencia. Hernández Nariño (2010) basa la evaluación fundamentalmente en indicadores complejos e incorpora el enfoque por proceso.

En la investigación desarrollada por Lores Rodríguez (2010), el proceso de evaluación está fundamentalmente sustentado en indicadores de eficiencia y eficacia. Se diseña un indicador que ofrece la evaluación del desempeño empresarial aunque su obtención es compleja. No se tiene en cuenta el enfoque de proceso. 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 eficiencia y eficacia, aunque no de forma explícita. No se hace referencia al nivel de desempeño obtenido.

Montero Santos (2013), analiza el desempeño empresarial a través de 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. No se expresa la evaluación del desempeño. En Ortiz Pérez (2014) se reiteran los mismos elementos analizados en la propuesta de (Montero Santos, 2013).

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

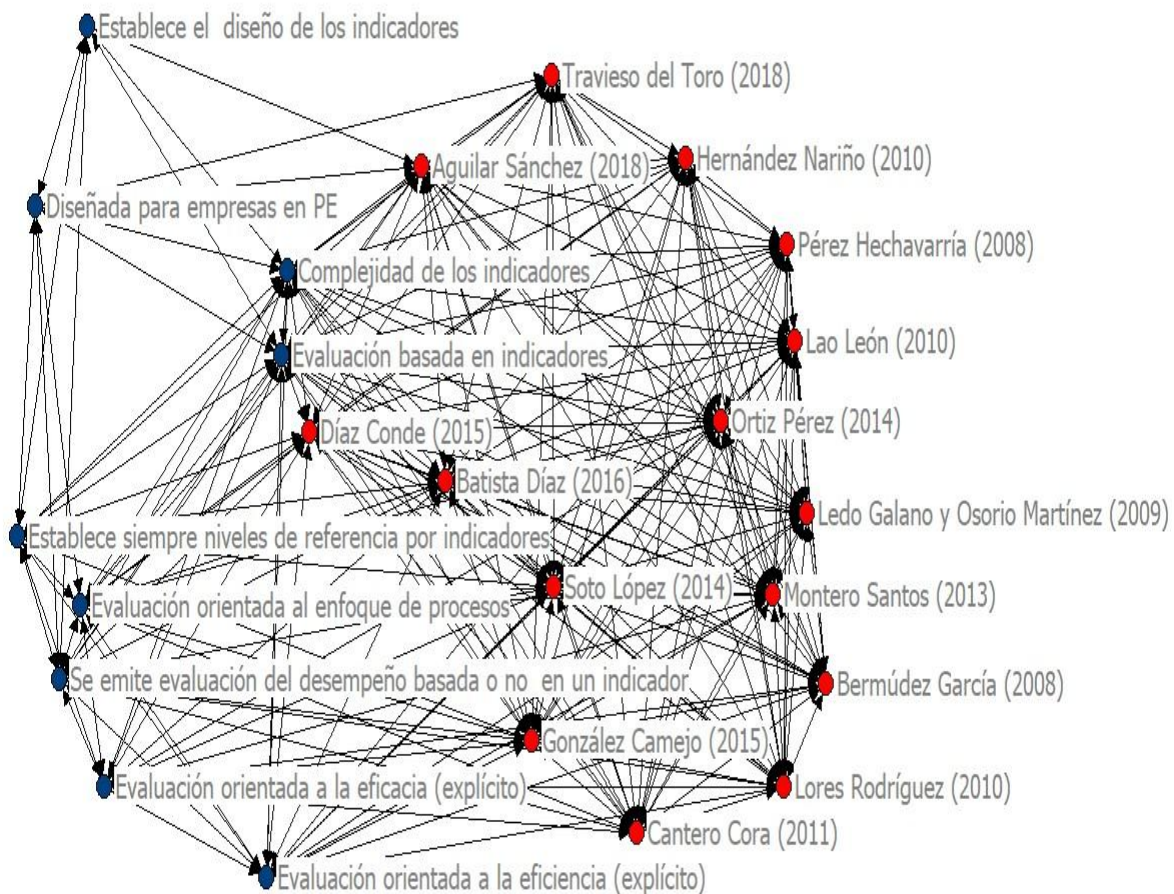


Travieso del Toro (2018) y Aguilar Sánchez (2018), desarrollan dos instrumentos que tienen como elemento distintivo que van orientados a empresas en Perfeccionamiento Empresarial. El primer autor tiene en cuenta el enfoque de proceso. No hace referencia a los patrones de comparación para los indicadores que utiliza y no se llega a obtener de forma explícita la evaluación del desempeño. En el procedimiento de la segunda autora, aunque no incorpora el enfoque de proceso, se debe resaltar que describe cómo construir el sistema de indicadores por cada sistema del Perfeccionamiento Empresarial.

Con la finalidad de establecer la relación existente entre las propuestas de los investigadores y los parámetros que consideran en la evaluación se construyó un grafo mediante la utilización del *software UCINET*. Para la conformación de la red, se utilizó la aplicación *NetDraw*. Se determinaron las medias de centralidad (anexo 1) donde se muestran los autores que presentan un alto grado de centralidad normalizada comparado con los restantes y sus variables. El grado (*degree*), representa el número de parámetros considerados, y para estos, significa, el número de autores que las utilizan. En la figura 1.2 se puede apreciar que los elementos más representativos son: evaluación basada en indicadores y complejidad de los indicadores. Luego se incluyen: evaluación orientada a la eficiencia (explícito), evaluación orientada a enfoque de procesos, evaluación orientada a la eficacia (explícito), se emite evaluación del desempeño basada o no en un indicador y establece siempre niveles de referencia por indicadores. Los elementos menos tratados en las investigaciones son: diseñadas para empresas en PE y establece el diseño de los indicadores.







**Figura 1.2. Red de relaciones entre autores y parámetros**

A juicio del autor de este trabajo de los instrumentos analizados se asume seguir la propuesta de Aguilar Sánchez (2018), considerando que esta proporciona de forma explícita una guía para establecer el sistema de indicadores para realizar la evaluación del desempeño en entidades en PE. Sin embargo se considera necesario realizar las adecuaciones siguientes:

✓ en la Fase II. Diseño del sistema de indicadores; Paso 4. Selección de los Indicadores; específicamente en:

- en la Tarea 4.1. Agrupar los indicadores por sistemas que integran el PE, introducir como fuente de información los balances que elaboran las entidades del sector turístico a su OSDE



- en la Tarea 4.2. Propuesta de indicadores, se asume la reflejada por Aguilar Sánchez (2018) sin necesidad de intervención de los expertos
  - incorporar una Tarea 4.3 Agrupar los sistemas que integran el PE a los procesos de la entidad, como un elemento significativo para lograr la integración coherente entre estos y el sistema de indicadores de los 18 sistemas del Perfeccionamiento Empresarial.
- ✓ en la Fase V. Control y Mejora; en el Paso 11. Recálculo de los indicadores se debe incluir una cuarta situación, relacionada a que los resultados sean inferiores.

#### **1.4 Situación actual del desempeño en empresarial en el Hotel Brisas Guardalavaca**

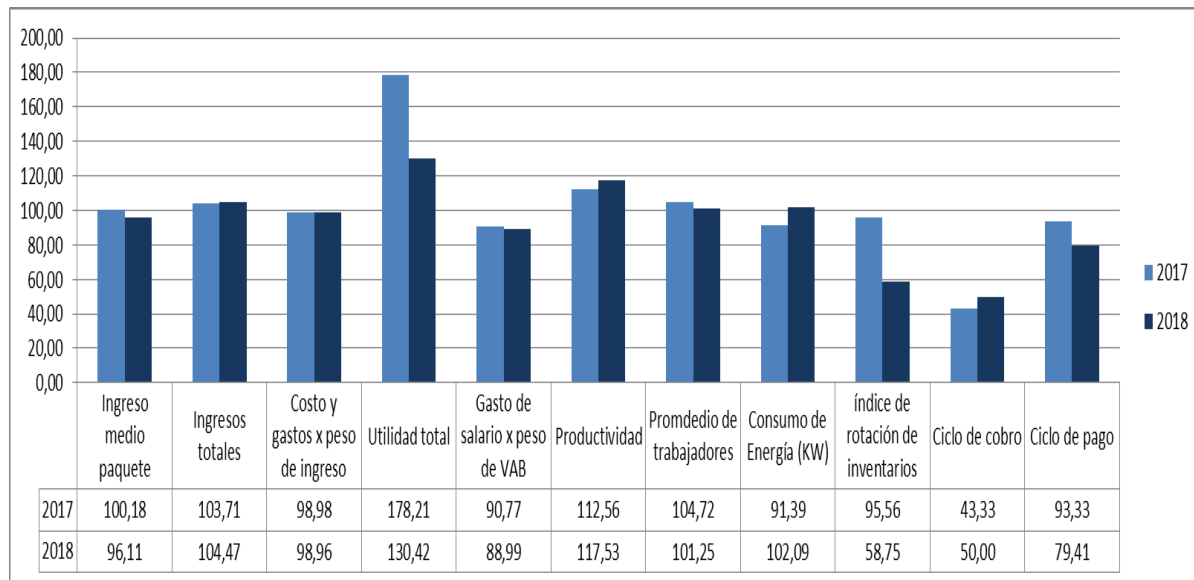
En la actualidad, las principales inversiones acometidas por el país se encuentran dirigidas al turismo. Este sector constituye uno de los más importantes por su peso al aporte del presupuesto del estado y sus potencialidades hacen que su ampliación sea necesaria. La provincia de Holguín se destaca dentro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

Dentro de este contexto exigente se encuentra el hotel Brisas Guardalavaca, instalación que ha alcanzado resultados satisfactorios derivado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de los trabajadores. Esta instalación, entra en Perfeccionamiento Empresarial a partir del 2004. El desempeño del hotel se evalúa a través de siete objetivos estratégicos diseñados por el Grupo Empresarial Cubanacán S. A. Asociado a estos objetivos se identifican 41 indicadores, de los cuales 11 se aparecen de forma explícita en la guía metodológica del Perfeccionamiento Empresarial. Estos a su vez se relaciona con cinco de los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial: Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Planificación, Sistema de Contabilidad, Sistema de Relaciones Financieras y Sistema de Costo.

Con el objetivo de analizar el desempeño de la organización, se seleccionó el horizonte de tiempo comprendido entre los años 2017 y 2018. Los valores de los indicadores



están expresados en %. A partir de la información obtenida se elaboraron las figuras 1.3 y 1.4.

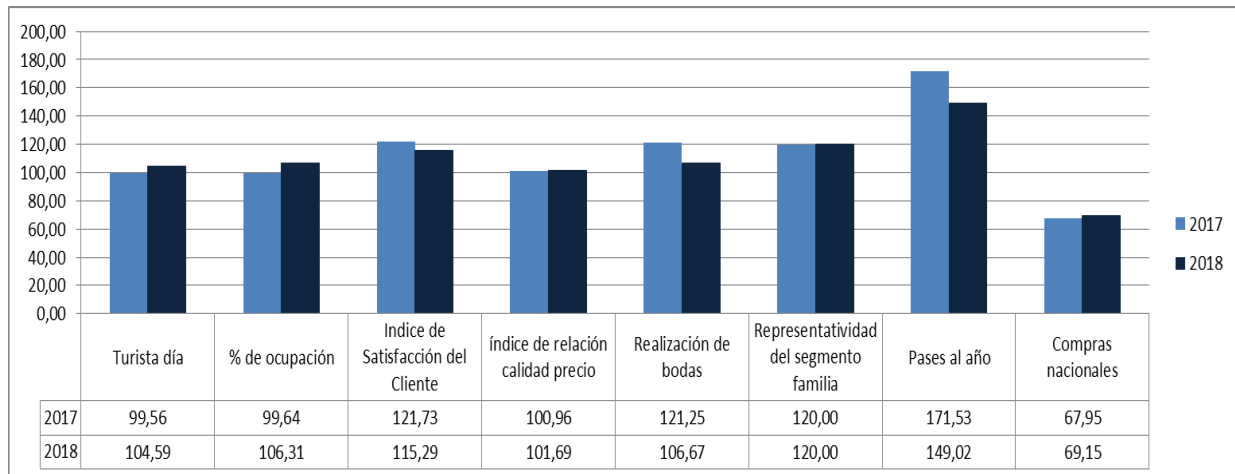


**Figura 1.3. Comportamiento de los indicadores explícitos en la guía metodológica del Perfeccionamiento Empresarial**

Los resultados reflejados permiten plantear que los indicadores: Ingresos totales, Costo y gasto por peso de ingreso y Productividad, tuvieron un comportamiento favorable, aunque los valores son discretos. Para los dos primeros indicadores en ambos periodos los niveles planificados son similares. El índice de rotación de los inventarios tuvo un saldo positivo, al lograr una mayor rapidez. Se logra reducir el ciclo de cobro y el ciclo de pago, siendo más significativo para el primero. En el caso de las Utilidades totales, hubo un sobrecumplimiento en ambos periodos. Respecto a Ingreso medio paquete, Consumo de energía se aprecia un comportamiento desfavorable. El promedio de trabajadores se incrementó en los dos años y el Gasto de salario por peso de VAB se mantiene por debajo de la unidad y se puede asumir valores similares en ambos años.

En la figura 1.4 se muestran otros indicadores que constituyen de vital importancia para el desempeño empresarial. De manera general todos los indicadores se cumplen con respecto a los valores planificados. En el caso del índice de satisfacción del cliente, la realización de bodas y los pases al año, decrecen con respecto a períodos anteriores.





**Figura 1.4. Comportamiento de los indicadores**

De forma general se puede plantear que existe un comportamiento aceptable en el desempeño del hotel. No obstante, se manifiestan algunas deficiencias asociadas a incrementos o reducciones poco significativas en indicadores vitales como: Ingresos totales, Costo y gasto por peso de ingreso y Productividad. Además en otros aunque se logra cumplir se aprecia un decrecimiento respecto al 2017 (índice de satisfacción del cliente, la realización de bodas y los pases al año). De esta forma se evidencia la necesidad del desarrollo de esta investigación, en el objeto práctico.



# 2

## **PROCEDIMIENTO PARA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTIDADES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PROCESOS**



## **CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ENTIDADES EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE PROCESOS**

A partir del análisis realizado en el marco teórico práctico referencial de la investigación se reconoce la importancia del desempeño empresarial y de los instrumentos diseñados para su evaluación. También se precisaron las insuficiencias en el orden metodológico y práctico. Derivado de esto se seleccionó la propuesta de Aguilar Sánchez (2018), a la que se realizaron algunas adecuaciones. Estas adecuaciones fueron explicadas en el epígrafe 1.3 del capítulo precedente. De forma general el instrumento mantiene la estructura de cinco fases y doce pasos aunque se incorpora una nueva tarea. También se ratifica la definición de los objetivos, contenidos y técnicas a utilizar. En la figura 2.1 se muestra el algoritmo que lo sustenta.

### **2.1 Descripción del procedimiento perfeccionado**

#### **2.1.1 Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio**

**Objetivo:** lograr durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de todos los integrantes de la organización.

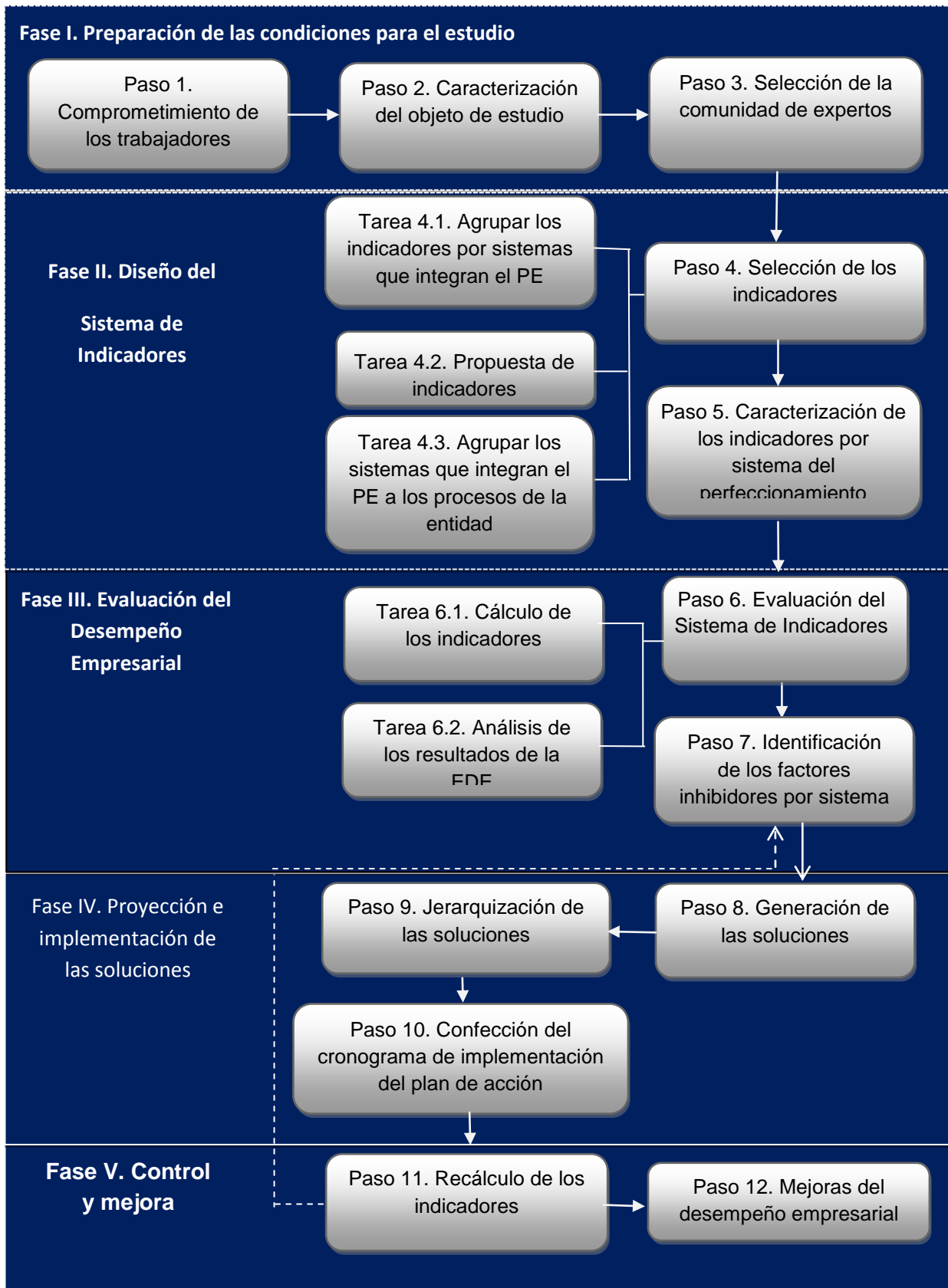
**Técnicas:** revisión documental, conferencias, talleres y análisis probabilísticos.

#### **Paso 1: Comprometimiento de los trabajadores**

**Contenido:** conseguir durante todo el proceso de diseño del sistema de indicadores la colaboración de todos los miembros de la organización. De esta forma incidir en disminuir la resistencia al cambio que puede propiciar la introducción de las propuestas derivadas de esta investigación que imposibilite obtener los resultados esperados.

Este paso es importante, pues contribuye a garantizar desde la alta dirección hasta los trabajadores implicados, la participación activa y compromiso en la realización de este estudio para una posterior implementación del procedimiento, perfeccionándose así la evaluación del desempeño en la organización.





**Figura 2.1 Procedimiento la evaluación del desempeño en entidades en Perfeccionamiento Empresarial con enfoque de procesos**



## **Paso 2. Caracterización del objeto de estudio<sup>4</sup>**

**Contenido:** se realiza una caracterización general de la entidad objeto de estudio para un mejor conocimiento de su situación actual con respecto a la evaluación de su desempeño. Se recomienda tener en cuenta los aspectos recomendados en la Guía metodológica para la confección del expediente de perfeccionamiento. Entre estas se encuentran: nombre oficial de la empresa, provincia de residencia, Organismo de Administración Central del Estado (OACE) o Consejo de Administración Provincial (CAP) al cual se subordina, Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) a la cual se adscribe, principales producciones y servicios que se realizan,<sup>5</sup> cantidad de trabajadores y estructura organizativa. Además, se considera conveniente incluir otros elementos como: principales proveedores, competidores, clientes e identificación de los procesos.

## **Paso 3. Selección de la comunidad de expertos**

**Contenido:** para seleccionar los expertos necesarios en el desarrollo de la investigación se utiliza un método probabilístico y se asume una distribución binomial de probabilidad. Los aspectos que se tienen en cuenta, tanto en la selección como en el cálculo del número de expertos se asumen de Pérez Campaña (2005). La forma de proceder se detalla a continuación.

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

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

Donde:

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

---

<sup>4</sup> Asumido como objeto práctico

<sup>5</sup> Entiéndase como objeto social

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

Los valores de K se ofrecen en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1. Valores de K**

<b>Nivel de confianza (%)</b>	<b>Valor de K</b>
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

**Fuente: Pérez Campaña (2005)**

para la selección de la comunidad de expertos a utilizar en la obtención de los pesos de importancia relativa de los atributos (Wad), se establecen los siguientes requisitos generales:

Interés en participar en el estudio; el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole

Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones  
Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado

Objetividad; ser profundo y objetivo en los análisis y juicios aportados

No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

### **2.1.2. Fase II. Diseño del Sistema de Indicadores**

**Objetivo:** diseñar el sistema de indicadores que posibilite evaluar el desempeño de las empresas en perfeccionamiento empresarial con un enfoque de procesos.

**Técnicas:** revisión documental, análisis y síntesis, trabajo en grupo, tormenta de ideas, método Delphi.

#### **Paso 4. Selección de los indicadores**

**Contenido:** obtener los indicadores que formarán parte del sistema evaluativo del DE.

##### **Tarea 4.1. Agrupar los indicadores por sistemas que integran el PE**

Para el desarrollo de esta tarea se utilizaron cuatro fuentes de información. Se partió de consultar la Guía metodológica para la confección del expediente de Perfeccionamiento Empresarial y los objetivos estratégicos evaluados en los informes de balance a la





OSDE, del primero se identificaron 22 indicadores cuantitativos y 19 del segundo. Estos indicadores se muestran en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Indicadores trabajados en el estudio**

Sistemas del PE	Indicadores	
	Guía metodológica para la confección del expediente de PE	Informe de balance anual a Cubanacán
Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Construcción y Montaje	Turista día
		Por ciento de ocupación
		Por ciento de familia
		Por ciento de clientes repitentes
		Clientes pase día
		ISC encuestas internas
Sistema de Gestión del Capital Humano	Fondo de salario	Cumplimiento del plan de Capacitación
	Cantidad de trabajadores	
	Productividad del trabajo	Productividad media
	Promedio de trabajadores	Índice de ausentismo
Sistema de Planificación	Índice de los portadores energéticos	Consumo de los portadores energéticos
	Producción seleccionada	
Sistema de Contabilidad	Ventas	
	Ingresos	Ingreso medio paquete
		Total de ingresos e ingresos de bolsillo
	Ciclo de cobro	Ciclo de cobro
Ciclo de pago	Ciclo de pago	
Sistema de Relaciones Financieras	Utilidad del período	Total de Utilidades
	Utilidad después del impuesto	
	Ciclo de cobro	Ciclo de cobro
	Ciclo de pago	Ciclo de pago

**Tabla 2.2. Indicadores trabajados en el estudio. Continuación**

Sistemas del PE	Indicadores	
	Guía metodológica para la confección del expediente de PE	Informe de balance anual a Cubanacán
Sistema de Relaciones Financieras	Efectos por cobrar a CP	
	Efectos por pagar a CP	
	Rotación de los inventarios	Índice de rotación de inventarios
	Liquidez general (solventia)	
	Liquidez inmediata	
Sistema de Costos	Costos por peso de venta	
	Gasto total por peso de ingreso total	Costo y gasto por peso de ingreso
	Gasto de salario por peso de ventas	Gasto de salario por peso de valor agregado
	Gastos (materias primas y materiales, fondo de salario)	

Las otras dos fuentes de información fueron el Consejo de Ministros (2007b) “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” y la base de indicadores conformada por Aguilar Sánchez (2018) a partir de los instrumentos metodológicos analizados en su propuesta. En el Decreto 281 no se formulan indicadores cuantitativos explícitamente por cada uno de los sistemas que conforman el PE, por lo que se realiza una valoración de cada sistema para asociarlos a los 37 indicadores obtenidos del análisis de los instrumentos metodológicos hecho por Aguilar Sánchez (2018). Como resultado se obtuvo la información que se refleja en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3. Indicadores de los instrumentos metodológicos trabajados en el estudio**

<b>Sistemas del PE</b>	<b>Indicadores</b>
Sistema de Organización General	Misión
	Visión
	Definición de los objetivos de trabajo
Sistema de Atención al Hombre	Satisfacción de clientes internos
Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Fiabilidad
	Estabilidad
	Flexibilidad
	Dinámica de rendimiento
	Capacidad de reacción
	Por ciento de cumplimiento del plan de producción (%CPP)
	Por ciento de cumplimiento del plan de ventas (%CPV)
	Por ciento de cumplimiento del plan por surtido (%CPS)
	Cumplimiento global del plan de suministros (CGS)
	Coeficiente de utilización completa del equipamiento (Kcomp)
	Coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado (Kext)
	Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcb)
	Continuidad del objeto de trabajo y del servicio (Kco)
	Continuidad de los medios de trabajo (Kce)
	Proporcionalidad (Kp)
Rítmicidad (Krit)	
Nivel de Servicio (NS)	
Sistema de Gestión de la Calidad	Objetivos y política de calidad
Sistema de Gestión del Capital Humano	Variación del salario medio
	Variación de la productividad ( $\Delta Pt$ )
	Coeficiente de correlación ( $\square$ )
Sistema de Gestión Ambiental	Política medio ambiental
Sistema de Contabilidad	Ciclo de pago
	Ingresos

**Tabla 2.3. Indicadores de los instrumentos metodológicos trabajados en el estudio. Continuación**

Sistemas del PE	Indicadores
Sistema de Relaciones Financieras	Liquidez inmediata
	Solvencia (liquidez general)
	Razón de endeudamiento
	Margen de utilidad
	AFT
	Rotación del Inventario
	Rentabilidad
	UAll
	Utilidad Neta o Bruta en Ventas o Utilidades

De la información reflejada en las tablas 2.2 y 2.3 se observa que existen indicadores que coinciden (nivel de repetitividad) y otros que no se corresponden con las características de las empresas hoteleras. En función de estos dos elementos se realiza una reducción y como resultado se obtienen 51 (anexo 2). De este proceso se aprecia que existen sistemas del PE para los cuales no se definen indicadores.

#### **Tarea 4.2. Propuesta de indicadores**

Para el desarrollo de esta tarea se asume la propuesta realizada y validada de los indicadores hecha por Aguilar Sánchez (2018) en relación a los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial a los cuales no se definen indicadores. Además a consideración del autor de este trabajo los indicadores poseen aplicabilidad a disímiles objetos prácticos. La tabla 2.4 contiene la propuesta de indicadores para los sistemas del PE que no hay definidos.

Finalmente, con el desarrollo de este paso queda definido el SI para las empresas hoteleras en PE, esto se muestra en el anexo 3.



**Tabla 2.4. Propuesta de indicadores**

<b>Sistemas del PE</b>	<b>Indicadores</b>
Sistema de Métodos y Estilos de Dirección	Cumplimiento del plan de trabajo anual
Sistema de Gestión de la Innovación	Nivel de ejecución del plan de eventos (BTJ, Fórum ciencia y técnica)
	Índice de participantes por eventos
Sistema de Contratación Económica	Índice de rechazo de contratos
Sistema de Control Interno	Por ciento de cumplimiento del plan anual de autocontroles
	Por ciento cumplimiento del plan de medidas
Sistema de Precios	Cumplimiento de las indicaciones para la formación de precios
Sistema Informativo	Reglamento de la información
Sistema de Mercadotecnia	Manual corporativo de la empresa
Sistema de Comunicación Empresarial	Objetivos y políticas de la comunicación
	Manual de gestión de la comunicación

**Tarea 4.3. Agrupar los sistemas que integran el PE a los procesos de la entidad**

Los sistemas que integran el PE tienen como objetivo dotar en gran medida de una mejor organización y fiscalización en las organizaciones. Dentro de los enfoques de avanzada en las organizaciones se encuentra el basado en proceso, por ser una de las formas más eficaz para el desarrollo de acciones que satisfagan las necesidades de los clientes externos e internos con una información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas, si se definen bien la misión y los objetivos de los procesos en términos de valor agregado, percibido por los clientes, automáticamente se revelarán aquellas actividades consideradas como imprescindibles o, por el contrario, las que son ineficaces.

En esta investigación se tomará como referencia la clasificación ofrecida por la Norma Francesa del 2000 ya que resulta muy adecuada y pertinente con relación al objeto de estudio que sustenta este trabajo.



Para el desarrollo de esta tarea es necesario el trabajo con expertos. Los cuales serán los mismos determinados en el Paso 3. Selección de la comunidad de expertos.

A través del trabajo en grupo se procede a congregar por cada proceso los sistemas del PE que lo integran. La propuesta se entregará a los miembros del grupo de expertos y a través del Método Delphi por rondas, se obtienen sus criterios. Para ello se conforma una matriz como muestra la tabla 2.5.

Para determinar el nivel de concordancia se emplea la expresión 2.2.

$$Cc = 1 - \left(\frac{Vn}{Vt}\right) * 100$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos

Se debe significar que los resultados de esta etapa pueden variar de acuerdo al objeto práctico, para ello se conforma la tabla 2.6. Se asume que existe concordancia entre los expertos cuando el Cc es superior al 60%

**Tabla 2.5. Matriz de indicadores (I), por los sistemas del PE y nivel de concordancia (Cc).**

Procesos	Sistema de PE	E1	....En	Cc (%)
Dirección o control				
Operativos o realización				
Apoyo o auxiliar				

**Tabla 2.6. Congregación de los Sistemas del PE a los proceso de la organización**

Procesos	Sistemas del PE

### Paso 5. Caracterización de los indicadores

**Contenido:** se procede a caracterizar los indicadores con los cuales se trabajará en el estudio.

Para la caracterización de los indicadores se tuvo en cuenta fundamentalmente el criterio de Caballín Torres (2014), Torres Simón (2017) y los manuales de calidad



consultados. Como resultado de esta valoración se enuncian a continuación los elementos para su caracterización (anexo 4):

- ✓ Proceso al que pertenece (varía de acuerdo al objeto práctico)
- ✓ Sistema del Perfeccionamiento Empresarial al que pertenece
- ✓ Nombre del indicador: permite identificar y diferenciar un indicador de otro. El nombre debe ser concreto
- ✓ Unidad de medida
- ✓ Definición: significado del indicador según el aspecto del logro de los objetivos a medir
- ✓ Método de cálculo: se refiere a la fórmula o expresión algebraica definida de manera adecuada en sus variables y de fácil comprensión
- ✓ Nivel de referencia: rango de referencia que servirá como patrón para compararlo con el estado actual. Los niveles definidos según los rangos calificarán al indicador de acuerdo a su comportamiento
- ✓ Periodicidad: frecuencia con la cual se va a medir el indicador.

### **2.1.3 Fase III. Evaluación del Desempeño Empresarial**

**Objetivo:** Evaluar el DE a través del SI diseñado e identificar los factores inhibidores.

**Técnicas:** revisión documental, trabajo en grupo, tormentas de ideas.

#### **Paso 6. Evaluación del Sistema de Indicadores**

**Contenido:** Realizar un análisis del funcionamiento<sup>6</sup> de las empresas a través de los indicadores diseñados.

##### **Tarea 6.1. Cálculo de los indicadores**

Determinar para cada sistema del PE, los indicadores definidos, según se muestra en el anexo 4.

##### **Tarea 6.2. Análisis de los resultados de la EDE**

A partir de los resultados de la tarea anterior, se determinará la situación actual del desempeño en la empresa objeto de estudio. La evaluación que se otorga responde a dos categorías: Aceptable o Deficiente. La primera se concede cuando el indicador

---

<sup>6</sup> Se asume como DE



alcanza o supera el nivel de referencia (NR). Este análisis se puede presentar según se muestra en la tabla 2.7.

**Tabla 2.7. Evaluación del desempeño empresarial con enfoque de procesos**

Proceso	Sistemas del PE	Indicadores	NR	Estado actual	EDE	
					Aceptable	Deficiente
(...)						

**Paso 7. Identificación de los factores inhibidores por sistema del PE**

**Contenido:** establecer por cada sistema del PE, cuál de los factores inhibidores están limitando los resultados, pues es necesaria la convergencia de ciertas condiciones específicas. Estas se relacionan con: Querer mejorar, Poder mejorar y Actuar en consecuencia.

Para desarrollar este paso se considera lo planteado por Pérez Campaña (2005). Cuando el sistema de gestión no ha alcanzado el nivel de desempeño deseado se deberá pasar al análisis de los factores inhibidores que están limitando éste, pues es necesaria la convergencia de ciertas condiciones específicas. Para que un proceso mejore, se requiere que sucedan tres cosas simultáneamente:

- ✓ Querer mejorar (incluye la actitud y la motivación)
- ✓ Poder mejorar (incluye el Saber cómo y el Tener con qué)
- ✓ Actuar en consecuencia.

El Querer mejorar está directamente relacionado con la actitud de los trabajadores, lo que es resultante de: la motivación y la personalidad de cada individuo.

El Poder mejorar depende a su vez de dos condiciones el “Saber” cómo mejorar y el “Tener” los medios necesarios y suficientes para mejorar. El Saber se refiere al conocimiento, la experiencia y la habilidad del trabajador, no sólo para ejecutar bien sus tareas, sino también para estar en posibilidades de mejorarlas. El Tener se refiere a contar con los medios necesarios: la tecnología y las materias prima o productos.

El Actuar en consecuencia se refiere concretamente al papel que desempeña la dirección de la empresa. Son los directivos los que tienen la responsabilidad de que los cuatro primeros factores actúen en consecuencia; es decir, son los responsables de tomar las decisiones empresariales respecto a los otros cuatro factores en la cantidad, calidad y con la oportunidad necesaria para lograr que la productividad emerja.





#### **2.1.4. Fase IV. Proyección e implementación de las soluciones**

**Objetivo:** Definir y seleccionar las acciones a implementar para acometer el cambio organizativo que se propone.

**Técnicas:** trabajo en grupo y técnicas de consenso (hojas de balance, método de experto concordancia de Kendall, comparaciones apareadas, voto ponderado).

##### **Paso 8. Generación de las soluciones**

**Contenido:** se determinan las acciones necesarias para potenciar la mejora en la entidad objeto de estudio. Estas se trazarán en correspondencia con los resultados obtenidos en la tarea 6.1.

##### **Paso 9. Jerarquización de las soluciones**

**Contenido:** se procede a establecer un orden de prioridad a partir del nivel de influencia de las deficiencias detectadas. Como resultado se determina cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar, identificando ventajas y desventajas.

##### **Paso 10. Confección del cronograma de implementación del plan de acción**

**Contenido:** se procede a confeccionar el cronograma donde se tenga en cuenta el orden jerárquico de las soluciones, responsables del control de su implementación, ejecutores, los recursos necesarios, la fecha de control y la fecha de cumplimiento. En el progreso de este paso es fundamental que la dirección garantice las condiciones favorables para la aplicación oportuna de las soluciones, facilitando los medios técnicos y organizativos necesarios para el desarrollo de éstas.

#### **2.1.5. Fase V. Control y mejora**

**Objetivo:** Valorar el impacto de las soluciones propuestas en el SI establecidos para la EDE.

**Técnicas:** revisión documental, trabajo en grupo.

##### **Paso 11. Recálculo de los indicadores**

**Contenido:** se recalculan los indicadores que por sistemas del PE presentaron problemas y se comparan con los valores obtenidos inicialmente con el fin de comprobar si las soluciones implementadas han sido efectivas. El nuevo valor del indicador se compara también con el nivel de referencia. La frecuencia con que se debe realizar el recálculo se sugiere sea anual o a consideración de la empresa. En este

proceso se pueden presentar cuatro situaciones y en consecuencia las estrategias de mejora:

- ✓ Situación 1: los valores de los indicadores recalculados son superiores, aunque no alcanzan el nivel de referencia. En este caso se retorna al paso 7 con el propósito de profundizar en los factores inhibidores por sistema del PE
- ✓ Situación 2: los valores de los indicadores recalculados se mantienen. Por lo tanto, se considera se debe retornar también al paso 7 con el propósito de profundizar en los factores inhibidores por sistema del PE
- ✓ Situación 3: los valores de los indicadores recalculados son superiores y alcanzan o superan el nivel de referencia. Esto no significa que no se deba continuar con la mejora, pues el SI establece el nivel de periodicidad de cálculo de los indicadores y este se debe continuar realizando como parte del proceso de EDE
- ✓ Situación 4: los valores de los indicadores recalculados son inferiores. Se retoma el paso 7 para analizar aquellos factores inhibidores por Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

### **Paso 12. Mejoras del desempeño empresarial**

**Contenido:** a partir de los resultados de las situaciones 1, 2 y 4 se diseñan acciones correctivas y preventivas para darle continuidad a la mejora y al efecto del desempeño de la empresa.



# 3

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA**



## **CAPÍTULO III. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA**

El objetivo de este capítulo es mostrar los resultados de la evaluación del desempeño a partir de la aplicación del procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca. Esta aplicación se realiza de forma parcial porque no se obtuvo acceso a todas las fuentes de información para el cálculo de los indicadores por sistemas del PE. Además, solo se desarrolla hasta la Fase IV.

### **3.1 Resultados de la aplicación parcial del procedimiento**

#### **3.1.1. Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio**

Para dar cumplimiento a esta fase se crearon las condiciones necesarias desde el punto de vista informativo y humano. De esta forma se garantiza el desarrollo exitoso de los pasos que la integran.

##### **Paso 1. Comprometimiento de los trabajadores**

Para el desarrollo de este paso fue necesario primeramente un contacto con la directora general explicándole el propósito de la investigación, así como la importancia y beneficios que traería para el correcto funcionamiento de la organización. A partir de esto se confeccionó un cronograma para el desarrollo de conferencias (1) y talleres (2) dirigidos a los restantes trabajadores involucrados. Estas actividades persiguen el mismo objetivo que la reunión desarrollada con el director. Se debe garantizar mantener un lenguaje sencillo y brindando el mayor respeto, para el logro de una fluida comunicación.

##### **Paso 2. Caracterización del objeto de estudio**

El Hotel Brisas Guardalavaca fue inaugurado el 26 de noviembre de 1994 perteneciente al Grupo de turismo Cubanacán subordinado a su vez al Ministerio de Turismo, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km. de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio "Todo Incluido" con categoría cuatro estrellas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia. Tiene aprobado como objeto social: Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.



A partir del Acuerdo No. 5325 del 25 de diciembre del 2004 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro se aprobó la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en el Hotel Brisas Guardalavaca con el objetivo de elevar la eficiencia y competitividad.

El hotel mantiene relaciones con diferentes empresas que garantizan la entrega de mercancías y materiales para la prestación de los servicios que brinda la instalación. El proveedor principal es *International Trading House* (ITH), organización creada para abastecer las instalaciones del Ministerio del Turismo con una gama de ofertas muy variada. Entre otros proveedores se encuentran: Frutas Selectas, Alcona, AT Comercial, Bucanero S.A., Copextel, Cubacafé, Havana Club, ELF GAS, Havanos, Tecnoazucar, Combinado Lácteo, Tradisa, Emprester, Formas productivas y Suchel Holguín. La comercialización se realiza de forma coordinada entre la Dirección Comercial de Hoteles Cubanacán y el hotel.

La organización gestiona sus actividades y recursos por procesos, los cuales se encuentran relacionados en un mapa de procesos (anexo 5). Estos procesos se clasifican de la manera siguiente:

- ✓ Dirección o control: dirección, que gestiona los objetivos, metas y programas de mejora continua; calidad y medio ambiente; gestión de diseño y desarrollo de la I+D; gestión de los recursos humanos y gestión comercial
- ✓ Operativos o realización: alojamiento, restauración y animación, que permiten el cumplimiento del objeto social, al ser los que tienen contacto directo con el cliente y a partir de los cuales este percibe y valora la calidad
- ✓ De apoyo o auxiliares: gestión económico-financiera, aseguramiento (Logística), servicios técnicos y seguridad y protección.

La estructura organizativa actual se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, tiene forma de árbol que se ramifica en las diferentes áreas de gestión: economía, comercial, recursos humanos, calidad y desarrollo, y A+B. Estas a su vez, sobre los departamentos específicos: servicios técnicos, cocina, higiene, ATM, animación, seguridad y protección, Maitre, recepción y ama de llaves. Lo que permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización como se muestra en el anexo 6.



La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 435 trabajadores cubierta al 99,08 %. En cuanto a la distribución por sexo, predomina la fuerza masculina (55,74%), la categoría ocupacional se encuentra estructurada como se muestra en el anexo 7 donde se refleja un predominio del personal de servicio con un 54,66%. Esta composición se corresponde con el objeto social de la organización.

Respecto al nivel escolar (Anexo 7), se observa que la mayoría posee un nivel cultural rebasado hasta el 12 grado con un 56,30 %.

La gestión de ventas del hotel se realiza fundamentalmente a través de los TTOO., agencias mayoristas y minoristas, tales como: *Thomas Cook UK, Transat, Sunwing, Hola Sun, Air Canada, West Yet, Neckerman y Tui Holanda*. El comportamiento por TTOO permite aseverar que las mayores estancias e ingresos correspondieron a *Thomas Cook*. Seguidas de *Sunwing y Air Transat*. Los principales mercados emisores son Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, con tendencia al crecimiento. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

### **Paso 3. Selección de la comunidad de expertos**

Para el desarrollo de esta tarea es necesaria la selección apropiada de la comunidad de expertos a emplear en el análisis. A través de la ecuación matemática (2.1) y fijados los valores de nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2% y para un nivel de confianza del 95%, se obtuvo una necesidad total de 8 expertos

$$M = \frac{0,02 * (1 - 0,02) * 3,8416}{0,1^2} = 7,529 \sim 8 \text{ expertos}$$

La selección de los expertos fue condicionada por sus conocimientos sobre el proceso de PE, años de trabajo en la entidad, nivel de escolaridad y nivel de compromiso con la investigación. El grupo quedó constituido por: Directora general, Subdirector general, Subdirector económico, Subdirector de Recursos Humanos, Responsable del PE, Maitre, Ama de llaves y Jefe de animación.

#### **3.1.2. Fase II. Diseño del Sistema de Indicadores**

Para cumplimentar esta fase fue necesario acudir a las consultas y tormentas de ideas con el grupo de expertos.



## **Paso 4. Selección de los indicadores**

### **Tarea 4.1. Agrupar los indicadores por sistemas que integran el PE**

Como resultado de esta tarea se tienen agrupados los 22 indicadores obtenidos a partir de la consulta de la Guía metodológica para la confección del EP y 19 de los informes de balance anual a Cubanacán (OSDE), así como los 37 del análisis de los instrumentos metodológicos hecho por Aguilar Sánchez (2018). A partir del nivel de repetitividad de estos indicadores se reducen a 51 y estos se relacionan con los sistemas siguientes: Organización General, Atención al Hombre, Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Gestión de la Calidad, Gestión del Capital Humano, Gestión Ambiental, Planificación, Contabilidad, Relaciones Financieras y de Costos.

### **Tarea 4.2. Propuesta de indicadores**

Se asume la propuesta realizada y validada de los indicadores hechos por Aguilar Sánchez (2018) en relación a los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial a los cuales no se definen indicadores, especialmente por su aplicabilidad en los distintos objetos prácticos. Los sistemas son: Sistema de Método y Estilo de Dirección, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Contratación Económica, Sistema de Control Interno, Sistema de Precios, Sistema Informativo, Sistema de Mercadotecnia y Sistema de Comunicación Empresarial.

### **Tarea 4.3. Agrupar los sistemas que integran el PE a los procesos de la entidad**

Para el desarrollo de esta tarea se asume la clasificación y mapa de procesos elaborados por la organización. Además se utiliza la comunidad de expertos utilizados en el paso 3. Luego se confeccionó la tabla 3.1, que contiene la propuesta de asociación de los sistemas del perfeccionamiento empresarial a los procesos de la organización. Esta información se entregará a los miembros del grupo de expertos y a través del Método Delphi por rondas, se obtienen sus criterios.

El procesamiento de la información se muestra en el anexo 8. Como resultado se obtuvo que el coeficiente de concordancia fue superior al 60% ( $C_c=88.89\%$ ), por lo que existe consenso entre los expertos y queda definida dicha asociación.



**Tabla 3.1. Congregación de los Sistemas del PE a los proceso de la organización**

Procesos	Sistemas del PE
Dirección o control	Sistema de Organización General
	Sistema de Métodos y Estilos de Dirección
	Sistema de Atención al Hombre
	Sistema de Gestión de la Calidad
	Sistema de Gestión del Capital Humano
	Sistema de Gestión Ambiental
	Sistema de Gestión de la Innovación
	Sistema Informativo
	Sistema de Mercadotecnia
	Sistema de Comunicación Empresarial
Operativos o realización	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios
Apoyo o auxiliar	Sistema de Planificación
	Sistema de Contratación Económica
	Sistema de Contabilidad
	Sistema de Control Interno
	Sistema de Relaciones Financieras
	Sistema de Costos
	Sistema de Precio

### **Paso 5. Caracterización de los indicadores por sistemas del PE**

En este paso quedó constituido el SI para la ED en entidades en PE con enfoque de procesos. Los elementos que lo caracterizan se retoman del anexo 4, incorporando el resultado de agrupar los procesos a los sistemas del PE.

#### **3.1.3. Fase III. Evaluación del desempeño empresarial**

### **Paso 6. Evaluación del sistema de indicadores**

#### **Tarea 6.1. Cálculo de los indicadores**

Cumpliendo lo propuesto en esta tarea, se calcularon los indicadores resultantes de la Fase II. Se seleccionó como horizonte de tiempo enero-marzo del 2019. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

### **PROCESOS DE DIRECCIÓN O CONTROL**

#### **Sistema de Organización General**

La empresa objeto de estudio tiene definida su misión y visión, siendo las siguientes:

- ✓ Misión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más cubano, ofrece un servicio de calidad con precios razonables que satisface en un ambiente familiar y natural sus





expectativas, contando con un equipo de trabajo profesional y hospitalario que lo hará retornar en sus próximas vacaciones.

✓ Visión: Hotel “Brisas Guardalavaca”, el todo incluido más popular del Caribe, caracterizándonos por la hospitalidad y diversión sin límites.

Se considera que estos dos indicadores se encuentran correctamente formulados. La misión muestra credibilidad, posee un carácter diferenciador ante el mercado, muestra los valores que comparte, transmite cubanía y un ambiente familiar único de disfrute hacia el mercado. La visión en su estructura es breve, fácil de recordar, retadora pues muestra el posicionamiento futuro del hotel en el caribe y está orientada a la misión.

✓ A través de la revisión del Informe de balance se pudo constatar que el hotel recibe de la OSDE siete objetivos estratégicos. Los cuales responden a las estrategias y lineamientos de actuación del grupo. Agregados a estos, la organización posee otros objetivos internos que conforman los objetivos anuales de trabajo. A estos objetivos se les definen sus indicadores y criterios de medida así como sus responsables y periodicidad de chequeo, por lo que facilita su proceso de evaluación.

### **Sistema de Métodos y Estilos de Dirección**

✓ Cumplimiento del plan de trabajo anual

Se revisó el Informe de Balance trimestral que se elabora y envía a la OSDE, se pudo constatar que los siete objetivos que se proponen en el período se cumplieron.

### **Sistema de Atención al Hombre**

En la entidad no se aplica ninguna técnica para la evaluación de la satisfacción laboral. Este sistema se evaluó con la determinación del indicador Satisfacción de los Clientes Interno (SCI) a través de aplicar una encuesta (anexo 9). Para este estudio se utilizó un muestreo estratificado debido a las características de los trabajadores de la entidad, siendo estos los siguientes: dirigentes, servicios, técnicos y operarios.

El tamaño de la muestra de cada estrato se obtuvo a partir de aplicar las expresiones de cálculo que a continuación se relacionan:

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

Donde:



n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población (435)

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

p: probabilidad de acierto (0,5)

q: probabilidad de fallo (0,5)

e: error permisible (se considera 0,10)

$$n = \frac{435 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,10^2(435 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{417,77}{5,3004} = 78,81 \approx 79$$

Por lo que el tamaño de la muestra a encuestar es de 79 trabajadores. Luego para obtener el tamaño de la muestra para cada estrato se determina la fracción del estrato mediante la fórmula 3.2.

$$fh = \frac{n}{N} \quad (3.2)$$

$$fh = \frac{n}{N} = \frac{79}{435} = 0,1816$$

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

Operarios a encuestar = 0,1816 \* 145 = 27

Servicios a encuestar = 0,1816 \* 237 = 43

Técnicos a encuestar = 0,1816 \* 40 = 7

Dirigentes a encuestar = 0,1816 \* 13 = 2

A partir de determinar la muestra y aplicar la encuesta, se procedió a procesar la información, permitiendo obtener los valores medios de cada elemento por cada una de las dimensiones. Estos resultados sirvieron de base para determinar los indicadores que se presentan en la tabla 3.2.

De acuerdo a los resultados de la medición de la satisfacción laboral se demostró que alrededor de un 70 % de los trabajadores se encuentran insatisfechos, influyendo el motivador concreto estimulación al esfuerzo y resultado individual a causa de que los trabajadores manifiestan que el salario no se corresponde con la tarea que realizan y no existe coherencia entre los resultados de los trabajadores y los estímulos que reciben.



**Tabla 3.2. Resultados de los indicadores PM y CM para cada motivador concreto**

Motivador concreto	Categoría ocupacional	Potencial motivador (%)	Calidad motivadora (%)
<b>Naturaleza y contenido de trabajo</b>		<b>33,33</b>	<b>26,66</b>
	Operarios	13,02	9,86
	Servicio	10,13	8,15
	Técnicos	5,25	6,61
	Dirigentes	4,93	2,04
<b>Trabajo en grupo</b>		<b>59,94</b>	<b>47,95</b>
	Operarios	32,84	20,35
	Servicio	12,28	15,62
	Técnicos	8,74	7,37
	Dirigentes	6,08	4,61
<b>Estimulación y esfuerzo individual</b>		<b>15,95</b>	<b>12,76</b>
	Operarios	4,78	3,84
	Servicio	3,56	3,21
	Técnicos	3,99	2,8
	Dirigentes	3,62	2,91
<b>Condiciones de trabajo</b>		<b>28,62</b>	<b>22,89</b>
	Operarios	15,17	14,71
	Servicio	8,77	4,58
	Técnicos	2,85	2,28
	Dirigentes	1,83	1,32
<b>Condiciones de bienestar</b>		<b>35,13</b>	<b>28,11</b>
	Operarios	15,14	12,18
	Servicio	8,13	9,1
	Técnicos	6,55	3,58
	Dirigentes	5,31	3,25
<b>General</b>		<b>34,59</b>	<b>0,3</b>

**Sistema de Gestión de la Calidad**

✓ Objetivos y política de calidad

El hotel cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificado por las NC ISO 9001:2008 y se encuentra creando las bases para su tránsito a las del 2015. Como



resultado de lo anterior tiene elaborado el “MCS-Manual del Sistema de Gestión Integrada de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos”. En este documento, uno de los elementos que se refleja es la política de calidad. A partir de la revisión del Expediente del PE se confirma que la entidad tiene definida la política, los objetivos de calidad así como los principios en la que esta se sustenta. De forma general estos conducen a la organización hacia la mejora de su desempeño ya que están orientados al cliente, posee enfoque sistémico y estratégico basado en el mejoramiento continuo, orientado hacia los procesos y basado en la prevención, etc. De la consulta del informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo (Balance a Cubanacán) se obtuvo que los siete criterios de medida establecidos en el objetivo número dos: Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y la implementación de los estándares de la marca Brisas; tuvieron un comportamiento favorable.

### **Sistema de Gestión del Capital Humano**

Para el análisis de este sistema se elaboró la tabla 3.4 donde se relacionan los indicadores diseñados que sirven de base para su evaluación.

**Tabla 3.4. Indicadores del sistema de Gestión Capital Humano**

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>Desviación</b>
Fondo de Salario	MP	496,3	446,4	-49,9
Promedio de trabajadores	Trabajadores	440	420	-20
Productividad del trabajo	Pesos	4135,12	3776,57	-358,55

Los indicadores analizados en este sistema muestran un comportamiento desfavorable.

### **Sistema de Gestión Ambiental**

A partir de la revisión documental se corroboró que se tiene conformado el Manual de Gestión Ambiental, la estrategia ambiental, objetivos y metas ambientales, así como la comisión de medio ambiente. En el hotel existe constancia que se realiza un consagrado trabajo a favor de la protección y conservación del medio ambiente. Ha demostrado resultados exitosos en el cumplimiento de las regulaciones ambientales y sanitarias aplicables a esta instalación, a través de contribuciones novedosas con impactos relevantes en la solución o mitigación de problemas ambientales, colaborando con ello al desarrollo sostenible del territorio. Lo anterior se constató a través de evidencias relacionadas con el otorgamiento de certificaciones y reconocimientos como:



1. Cuatro premios provinciales de Medio Ambiente.
2. Certificado de “Libre de CFC”.
3. Premio “*Green Planet*” del TTOO *Kuoni*.
4. Premio de Oro del TTOO *First Choice*.
5. RAN en su primera etapa.
6. Distintivo SHS del Grupo Cubanacán por el cumplimiento de los estándares de Salud, Higiene y Seguridad.
7. Reconocimiento del TTOO *First Choice*.
8. RAN etapa superior “Sello Ambiental Nacional”.

### **Sistema de Gestión de Innovación**

- ✓ Nivel de ejecución del plan de eventos

Se planifican dos eventos asociados de las BTJ anualmente. En el mes de marzo del periodo en análisis se cumplió con la realización del primer evento, para un cumplimiento del 100% de realización de evento.

- ✓ Índice de participantes por evento

En el evento realizado la participación fue del 96,30% de los convocados.

### **Sistema Informativo**

- ✓ Reglamento de la información

A partir de la revisión del expediente de PE se pudo precisar que la entidad tiene identificado los sistemas que se utilizan para brindar la información. Estos pueden ser manual y computarizados, el primer incluye todo el modelaje que circula entre equipos (los que se corresponden con los diferentes procesos que se desarrollan). Además se define por cada equipo la documentación, el responsable de esta información, tema que trata, periodicidad, destino y observaciones por las distintas áreas. Con respecto a la información computarizada se comprobó que se dispone de la página *web* de la Intranet Empresarial. Además se establece la utilización de los servicios de correo electrónico y las redes compartidas.

### **Sistema de Mercadotecnia**

- ✓ Manual corporativo de la empresa

Como parte de este indicador el hotel realiza las acciones siguientes:



1. Posee el Manual operativo de la marca Brisas, documento legal establecido por el grupo hotelero Cubanacán donde se establecen la estructura y procedimientos que debe tener un hotel Brisas.
2. Se mantiene la efectividad en la promoción del hotel Brisas Guardalavaca en las redes sociales.
3. Se rediseñó el sitio *web* del hotel considerando las tendencias actuales, el mismo se encuentra en fase de implementación.
4. Se actualizó el video promocional del hotel que recoge todas las mejoras realizadas en los últimos años; se produjo un video corporativo del Grupo Cubanacán en Holguín.

### **Sistema de Comunicación Empresarial**

Para el análisis de este sistema se efectuó la consulta del “Manual de Comunicación del Hotel Brisas Guardalavaca”.

#### ✓ Objetivos y políticas de la comunicación

La entidad posee formulados los objetivos y política de comunicación. Los mismos establecen la difusión hacia el entorno y el interior de la organización, de la misión, visión, valores, las políticas establecidas para los diferentes sistemas vigentes en la empresa y resultados de la gestión.

#### ✓ Manual de gestión de la comunicación

La organización cuenta con el “Manual de Comunicación del Hotel Brisas Guardalavaca” que permite una correcta gestión de la comunicación. En el cual se define los objetivos, política y estrategias de la comunicación.

### **OPERATIVOS O REALIZACIÓN**

#### **Sistema de Organización de la Producción de los Bienes y Servicios**

#### ✓ Capacidad de reacción

Para la determinación de este indicador se tuvo en cuenta la información que se obtiene a partir de la encuesta que aplica el departamento de calidad (Anexo 10). En este instrumento se establece una escala de evaluación que responde a las categorías: superó, alcanzó y no alcanzó sus expectativas. A los efectos de este estudio se asume que el hotel no da respuesta en tiempo a la solicitud del cliente (rapidez del servicio), cuando se marca la última categoría. A modo de ejemplo, en el anexo 11 se muestra el resultado obtenido en enero de 2019, a partir de utilizar el “Procesador de Encuestas”



del departamento de calidad. Este es una herramienta en *Excell* que permite determinar los fallos de las variables por las diferentes áreas. De forma similar se obtiene la información correspondiente a febrero y marzo de 2019. Como resultado se obtuvo que se manifestaron 16 fallos en todo el período. Estos corresponden en su totalidad al proceso de restauración, y en específico en las áreas: restaurantes a la carta “La *Trattoria*” y “El Internacional”, el restaurante *buffet* “La Turquesa” y el servicio de *snack*. Este comportamiento indica que existe dificultad en el logro de cumplimiento de esta exigencia. Las causas fundamentales se determinaron a partir de consultar el documento “Quejas y Reclamaciones”, siendo estas las que se relacionan a continuación:

1. Demoras en la toma de la comanda (pedido) en los restaurantes a la carta.
2. Prolongados tiempos de espera a la entrada del restaurante *buffet* “La Turquesa” por restricciones en la remonta de las mesas.
3. Retrasos en el servicio de *snack* (parrilla) por el estado técnico de la freidora de dos cubas y el horno para pizza.

#### ✓ Fiabilidad

Con el objetivo de determinar la capacidad de la organización en cumplir las exigencias de sus clientes sin cometer fallos en un horizonte de tiempo, se calcula el presente indicador. Para el análisis se utilizó la información proporcionada por la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente hecha por el departamento de calidad durante el primer trimestre del 2019. Es necesario realizar las aclaraciones siguientes:

#### 1. Selección de las variables a evaluar:

- Rapidez
- Calidad en los servicios, que comprende los parámetros: confort, higiene/limpieza, calidad de la oferta y cordialidad de los empleados
- Variedad de la oferta.

2. Los fallos se asumen por el número de veces que los encuestados otorgaron la evaluación de no alcanzó sus expectativas.

Los resultados se muestran en la tabla 3.5.



**Tabla 3.5. Variables evaluadas en el análisis de la fiabilidad**

Variables	Número de fallos (2019)		
	Enero	Febrero	Marzo
<b>Rapidez</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Calidad en los servicios</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
Confort	1	-	-
Higiene/Limpieza	2	3	6
Calidad de la oferta	15	2	2
Cordialidad de los empleados	4	4	5
<b>Variedad oferta</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Cantidad de encuestados</b>	<b>74</b>	<b>38</b>	<b>58</b>
<b>Fiabilidad</b>	<b>44.20%</b>	<b>64.53%</b>	<b>62.36%</b>

El anterior análisis muestra que la organización presenta dificultad en el cumplimiento de esta exigencia. A modo de ejemplo se muestra el cálculo de la fiabilidad para el mes de enero, por ser este el de mayor afectación:

$$F_{(S) \text{ enero}} = \left(1 - \frac{9}{74}\right) * \left(1 - \frac{22}{74}\right) * \left(1 - \frac{21}{74}\right) = 0,4420 = 44,20\%$$

Las variables que más inciden negativamente en este mes en orden descendente son: calidad en los servicios (70,27%), variedad de la oferta (71,62%) y rapidez (87,83%). Además dentro de las afectaciones más relevantes durante este período analizado son las siguientes:

1. Falta de rapidez en la solución de averías (Alojamiento).
2. Prolongadas esperas en las áreas de restauración.
3. Elevado grado de deterioro en el mobiliario y otros elementos de las habitaciones (exceso de humedad, filtraciones, etc.).
4. Poca variedad de bebidas en los mini bares de las habitaciones.
5. Variedad y reposición de los alimentos.

✓ Estabilidad

Este parámetro se analizó a partir del comportamiento de los indicadores económicos siguientes: Ingresos totales, Costos y gastos totales, Utilidades totales e Ingreso medio paquete. Los resultados se muestran en la tabla 3.6.

Los valores reflejados indican que existen cuatro indicadores que tienden a uno: Ingresos totales, Costo y gasto totales, Costo y gastos totales por ingresos totales e Ingreso medio paquete. Solo las Utilidades totales no muestran estabilidad en su





comportamiento. Además se elaboraron los gráficos de control en el anexo 12, para cada uno de los indicadores y se corroboró la información obtenida por el cálculo de la estabilidad.

**Tabla 3.6. Análisis de la Estabilidad**

Indicadores	X media	Sigma	LI	LS	Estabilidad
Ingresos totales	4217,69	254,19	3963,5	4471,88	0,94
Costos y gastos totales	3189,27	42,25	3147,0	3231,52	0,99
Costo y gastos totales por ingresos totales	0,76	0,06	0,7	0,81	0,93
Utilidades totales	1028,42	291,44	737,0	1319,86	0,72
Ingreso medio de paquete	48,91	3,01	45,9	51,92	0,94

✓ Dinámica de rendimiento

Para este indicador se tomó como base los mismos que fueron analizados en la estabilidad. El comportamiento de estos se resume en la tabla 3.7.

**Tabla 3.7. Resultados de la Dinámica de rendimientos**

Indicador	Real/Real	
	Dinámica 18/17	Dinámica 19/18
Ingresos totales	0,97	0,93
Costos y gastos totales	1,02	1,01
Costo y gastos totales por ingresos totales	1,04	1,08
Utilidades totales	0,87	0,71
Ingreso medio de paquete	0,95	0,95

Del anterior análisis se puede inferir que el comportamiento de los indicadores a través de la dinámica de rendimiento (Real/Real) es desfavorable. Se observa un deterioro en el tiempo de los Ingresos totales, Utilidades totales e Ingreso medio paquete. Además de un aumento en los costos de manera general sin una relación directa a los beneficios de la organización.

✓ Por ciento de cumplimiento del plan de ventas: 91,70%

✓ Coeficiente de utilización completa del equipamiento (Kcomp): para determinar este indicador se consultó el documento “Plan Mantenimiento Preventivo Planificado 2019” que dentro de la información que ofrece se encuentran la cantidad de equipos instalados y funcionando por grupos de familia. La información permitió elaborar la tabla 3.8.



### 3.8 Relación de equipos

Grupo de familia	Equipos instalados	Equipos funcionando
Ascensores	5	5
Equipos electrónicos y de comunicación	590	575
Equipos de refrigeración	119	119
Equipos gastronómicos	157	155
Paneles eléctricos	32	32
Equipos de ventilación y extracción	35	34
Equipos de climatización	333	329
Equipos de espectáculo	91	84
<b>Total</b>	<b>1362</b>	<b>1334</b>
<b>Kcomp</b>	<b>0,9794</b>	

Se aprecia que hubo un comportamiento favorable de este indicador. No obstante se aprecia que existen equipos que durante el primer trimestre del 2019 dejaron de funcionar. Dentro de estos se encuentran teléfonos, televisores, horno para pizza, freidora de dos cubas, *fancoil* y proyectores *led*.

✓ Continuidad del servicio

A partir de los resultados mostrados en los indicadores capacidad de reacción y fiabilidad, el área de mayor afectación es el de restauración, específicamente: los restaurantes a la carta “La *Trattoria*” y “El Internacional”, el restaurante *buffet* “La Turquesa” y el servicio *snack*. Por lo que el cálculo del presente principio de organización de los procesos se aplicará en ellas. Para ello es necesario realizar las consideraciones siguientes:

1. Para determinar los tiempos efectivos de prestación del servicio al cliente, se realizaron observaciones directas y técnicas de estudio de tiempo:

- En los restaurantes a la carta y el restaurante *buffet* se aplicará el MOI ya que permite estudiar un número considerable de trabajadores en las áreas definidas
- En el servicio *snack* se utilizará la fotografía colectiva porque solo laboran tres trabajadores. Para ello se tomaron los tiempos promedios para cada trabajador durante cada día y se procesaron en el MedTrab.

2. En los restaurantes a la carta se debe considerar que el servicio está condicionado por un sistema de reserva. Estos funcionan a partir de las 6:00pm y la entrada es hasta las 9:00pm, aunque el servicio se extiende en función de los clientes que arribaron en



este último horario. Se considera que el tiempo de servicio lo constituye desde que arriba el cliente hasta que se retira del restaurante.

3. El restaurante *buffet* sesiona en tres momentos: servicio de desayuno (7:00am-10:00am), almuerzo (12:00m-2:30pm) y comida (6:00pm-9:30pm). A los efectos de esta investigación se seleccionaron el servicio de desayuno y almuerzo por ser los horarios de mayor afluencia de clientes.

4. El *snack* presta servicio las 24 horas. Se seleccionó el turno de trabajo 7:00am a 3:00pm por ser el de mayor afluencia de personal.

5. La duración del ciclo (TC) varía en correspondencia con los horarios de servicio establecido y se asume como el tiempo promedio en correspondencia con las observaciones realizadas durante la aplicación de las técnicas de estudio de tiempo.

6. El tiempo tecnológico (Ttec) teniendo en cuenta que el objeto práctico es una instalación de servicio se asume como el tiempo efectivo de prestación del servicio (Tiempo operativo).

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

En los anexos 13, 14, 15 y 16 se muestran los resultados del MOI y la fotografía, los cuales fueron validados a través del *software* MedTrab. En la tabla 3.9 se relacionan los términos implicados en la determinación de la continuidad del objeto, los que fueron obtenidos a partir de las técnicas de estudios antes referidas.

**Tabla 3.9. Comportamiento de la continuidad del objeto**

Proceso	Área	TC (min)	Ttec (min)	Kco
Restauración	Restaurante a la carta “La Trattoria”	270	250	0,92
	Restaurante a la carta “El Internacional”	260	223,79	0,86
	Restaurante <i>buffet</i> “La Turquesa”	330	303,65	0,92
	Servicio <i>snack</i>	480	405	0,84

La información reflejada evidencia que en el proceso de restauración no se alcanza el nivel de referencia (0,85) en el servicio *snack*. En el restaurante a la carta “El Internacional” aunque se supera el patrón establecido no se logra de forma significativa. Las causas que han incidido en ello están relacionadas con la fuerza de trabajo, recursos materiales para los restaurantes y medios de trabajo para el *snack*.



✓ Continuidad de la fuerza de trabajo

El análisis de este indicador se efectuó para el proceso de restauración debido a que la fuerza influyó en los resultados de la continuidad del objeto. Se decide incorporar el servicio de mantenimiento a pesar de ser un proceso de apoyo, tomando en cuenta que del análisis de la fiabilidad uno de los fallos estuvo referido a la falta de rapidez en la solución de averías en alojamiento. Para el primer proceso se utilizó como fuente de información los resultados de las técnicas de estudio de tiempo aplicadas y para mantenimiento fue necesario realizar una fotografía individual. El tel, lo constituye el tiempo normable y el FOL es la jornada laboral. En la tabla 3.10 se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 3.10. Resultados de la continuidad de la fuerza de trabajo**

Proceso	Área	tel (min)	FOL (min)	Kcb
Restauración	Restaurante a la carta "La Trattoria"	425	480	0,88
	Restaurante a la carta "El Internacional"	407,46	480	0,85
	Restaurante <i>buffet</i> "La Turquesa"	408,40	480	0,85
Servicios técnicos	Mantenimiento	421,33	480	0,88

Los valores de Kcb permiten afirmar que existe un comportamiento aceptable. Los factores que han incidido en que los resultados no sean superiores están relacionados con: déficit de carta menú (idioma), indisciplinas laborales, carencia de vajillas y utensilios y la no disponibilidad de recursos para realizar actividades de mantenimiento y reparaciones.

✓ Continuidad de los medios de trabajo

Este indicador se evaluó solo para el servicio de *snack*, atendiendo a que en este se presentaron dificultades con dos equipos (resultado de la capacidad de reacción y el Kcomp). El área cuenta con una freidora de dos cubas, un horno para pizza y una plancha; de estos los dos primeros presentaron problemas debido a su estado técnico. Para el cálculo de este principio se efectuaron las consideraciones siguientes:

- El tiempo de trabajo efectivo (E<sub>tj</sub> (h)) de los equipos se determinó a través de la consulta del documento "Incidencias técnicas" que lleva Servicios Técnicos. En el cual muestra los tiempos de parada de los equipos y sus causas (se seleccionó el mes de febrero)



- El fondo de tiempo total (Ftj (h)) para cada equipo se asume como el tiempo de servicio del *snack*.

A partir de los anteriores elementos se confeccionó la tabla 3.11.

**Tabla 3.11. Resultados de la continuidad de los medios de trabajo**

Equipos	Indicador		
	Ftj (día)	Etj (día)	Kce
Freidora de 2 cubas	28	23,5	0,8393
Plancha de grillar a gas	28	28	1
Horno para pizza	28	23	0,8214

Los resultados confirman la existencia de problemas con los equipos de este servicio.

### **APOYO O AUXILIAR**

#### **Sistema de Planificación**

✓ Índice de los portadores energéticos: este indicador alcanzó un valor del 95,62%.

#### **Sistema de Contabilidad**

Para el análisis de este sistema se recopiló la información de los indicadores y se muestran en la tabla 3.12.

**Tabla 3.12. Indicadores del Sistema de Contabilidad**

Indicadores	UM	Plan	Real	Desviación
Ciclos de cobro	Días	30	13	-17
Ciclos de pago	Días	30	28	-2
Ingresos	MP	4 347,32	3 978,30	-369,02
Ventas Netas	MP	4 227,33	3 876,52	-350,80

De lo anterior se puede inferir que existe un deterioro en los indicadores Ingresos y ventas netas, siendo este comportamiento desfavorable para el desempeño de la organización.

#### **Sistema de Control Interno**

✓ Se alcanzó el 100% de cumplimiento para los dos indicadores de este sistema (PAA y PM).

#### **Sistema de Relaciones Financieras**

Los datos obtenidos para el período en analizado se muestran en la tabla 3.13.



**Tabla 3.13. Indicadores del Sistema de Relaciones Financieras**

Indicadores	Valores reales para (enero –marzo)		
	2018	2019	Desviación
Liquidez general	-	1,1007	-
Margen de utilidad	0,2582	0,1965	-0,0617
Rentabilidad	0,2149	0,1484	-0,0665

Del anterior análisis se infiere que la organización no está en condiciones de asumir sus deudas a largo plazo. Para los indicadores Margen de utilidad y Rentabilidad, se aprecia un comportamiento desfavorable por el deterioro de los mismos con respecto a periodos anteriores.

### **Sistema de Costo**

Los gastos materiales en el período analizado de enero a marzo del año en curso se aprecia una reducción de los mismos en 48 500,00 pesos con respecto al plan. Lo anterior se comporta a la disminución del nivel de actividad del hotel.

### **Sistema de Precios**

Existe un procedimiento para la formación de los precios que responde a las regulaciones emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación y de la OSDE.

### **Tarea 6.2. Análisis de los resultados de la EDE**

A partir de los resultados de la tarea anterior, se conformó la tabla resumen que se muestra en el anexo 18. Esta sirve de base para emitir un criterio sobre el desempeño empresarial en la entidad objeto de estudio. Los resultados obtenidos indican que en todos los procesos se manifestaron deficiencias. Los sistemas del PE afectados fueron: Atención al Hombre, Gestión del Capital Humano, Organización de la Producción de los Bienes y Servicios, Contabilidad, Relaciones Financieras y Costo.

### **Paso 7. Identificación de los factores inhibidores por sistema del PE**

En función de los resultados obtenidos del paso anterior corresponde a continuación identificar cuáles son los factores inhibidores que limitan el desempeño de la entidad. Los factores que determinaron el comportamiento deficiente de los procesos y los sistemas del PE asociados a ellos, están relacionados a:

✓ Querer mejorar, tanto por la actitud y motivación. Esto responde al comportamiento desfavorable de indicadores como: atención al hombre, capacidad de reacción,



fiabilidad y continuidad de la fuerza. En el primer indicador se manifiesta el elemento motivación y los restantes se relacionan a la actitud (presencia de TIDO)

✓ Poder mejorar en particular con el Tener. Del análisis de los indicadores capacidad de reacción, fiabilidad, Kcomp y principios de la organización de los procesos los aspectos que se refieren con mayor frecuencia estuvieron relacionados con: déficit de recursos para la prestación de los servicios (carta menú, vajillas, utensilios, etc.) y reparación y mantenimiento; estado técnico del equipamiento (freidora de dos cubas y horno para pizza).

### **3.1.4. Fase IV. Proyección e implementación de las soluciones**

#### **Paso 8. Generación de las soluciones**

Las medidas se proponen por procesos. Estas están encaminadas a actuar sobre los factores inhibidores Querer mejorar (actitud y motivación) y Poder mejorar (Tener).

#### **PROCESOS DE DIRECCIÓN O CONTROL**

##### **Sistema de Atención al Hombre**

1. Establecer como instrumento para evaluar el grado de satisfacción de los clientes internos la encuesta diseñada por Álvarez López (2001), empleada en esta investigación.
2. Lograr que en el mecanismo de estimulación establecido en el “Reglamento de la emulación” del hotel se establezca una clara diferenciación entre los indicadores para la estimulación individual y colectiva. Para esto el representante del sindicato y la administración deben hacer un uso objetivo de la información resultante de la evaluación del desempeño individual. Debe garantizarse justeza en el proceso de evaluación.
3. Garantizar se cumpla con la asignación del presupuesto para el desarrollo de los chequeos de emulación.

#### **PROCESO OPERATIVOS O REALIZACIÓN**

##### **Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios**

4. Los capitanes de salón deben determinar por cada restaurante la cantidad de cartas menú requeridas en los idiomas: inglés, francés y alemán. La cifra que se obtenga debe ser informada al subdirector de A+B para gestionar de forma centralizada su reproducción, de esta forma se garantiza la continuidad del servicio.



5. Lograr sistematicidad en el control de la disciplina laboral fundamentalmente en las áreas de restauración.
6. Realizar la reposición de utensilios y vajilla según la disponibilidad del hotel. En caso de ser insuficiente informar gestionar su compra a través del jefe de ATM.
7. Elaborar un informe 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 19.
8. Gestionar piezas de repuestos para los equipos. De la revisión del plan de mantenimiento se identificaron las piezas deficitarias. Con esta información se elaboró la tabla 3.14.

**Tabla 3.14. Componentes a adquirir**

<b>Equipo</b>	<b>Componente</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe (cuc)</b>
Freidora de 2 cubas	Resistencia	1	66,25
Horno	Termostato	1	85,00
	Bisagra	2	44,50
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>195,75</b>

9. Garantizar por parte de la dirección del hotel el estricto control respecto al cumplimiento del contrato por parte de los proveedores referente al plazo de entrega de suministros: frutas, vegetales y bebidas. En caso de ser necesario efectuar reclamaciones comerciales.

### **Paso 9. Jerarquización de las soluciones**

Para el desarrollo de este paso se decidió aplicar la técnica del método de experto de concordancia de Kendall, donde participaron los ocho expertos definidos en el paso tres. Las puntuaciones otorgaron de forma descendente dándole el mayor valor a la solución que consideraran más influyente, los datos fueron procesados a través del *Excell* y se muestran en la tabla 3.15.





### 3.15 Resultados de la aplicación del método de experto de concordancia de Kendall

Soluciones	Exp1	Exp2	Exp3	Exp4	Exp5	Exp6	Exp7	Exp8	$\sum A_j$	T	$\Delta_i$	$\Delta_i^2$
1	1	1	1	1	2	1	2	2	11	40	-29	841
2	2	3	4	3	3	3	3	3	24		-16	256
3	3	2	2	2	5	2	1	7	24		-16	256
4	5	9	5	5	6	5	6	5	46		6	36
5	7	5	8	28	8	8	8	8	60		20	400
6	9	7	6	7	7	7	7	1	51		11	121
7	8	8	9	9	9	9	9	9	70		30	900
8	6	6	7	6	1	6	5	6	43		3	9
9	4	4	3	4	4	4	4	4	31		-9	81
<b>Total</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	360		0	2900

Se obtuvo un coeficiente de concordancia de 0,76 del cual se puede afirmar que existe conceso entre los expertos. El orden de prioridad es en orden descendente y está en correspondencia con los valores obtenidos de  $\sum A_j$ . En función de lo anterior el ordenamiento de las soluciones es como sigue: 7, 5, 6, 4, 8, 2, 3 y 1. Se aprecia que como tendencia se le concede gran importancia a las soluciones encaminadas a los procesos de realización.

#### Paso 10. Confección del cronograma de implementación del plan de acción

Obtenida la jerarquización en las soluciones se confeccionó su cronograma, quedando este conformado como se muestra en la tabla 3.16.



**Tabla 3.16. Cronograma de implementación**

No	Actividad	Ejecutor	Responsable del control	Recursos necesarios	Fecha control	Fecha cumplimiento
1	Identificación de recursos deficitarios	Jefes de áreas	Jefe ATM	Tiempo Materiales Humano	17 de cada mes	20 de cada mes
2	Exigir por parte de la dirección un mayor control de la disciplina laboral en las áreas de restauración	Jefes de áreas	Subdirector de Recursos Humanos	Tiempo Humano	Permanente	Permanente
3	Solicitar al almacén la cantidad de utensilios y vajilla que se requieren para garantizar los servicios en el restaurante buffet “La Turquesa”	Capitán de salón	Subdirector de A+B	Tiempo Materiales Humano	2da quincena de mayo	30/Junio/19
4	Imprimir las cartas menú por idioma	Jefe de restaurantes	Subdirector de A+B		1ra semana de mayo	31/Mayo/19
5	Solicitar a ATM la compra de las piezas de repuesto	Jefe de área	Jefe de ATM	Tiempo Humano	Mayo/19	Mayo/19
6	Gestionar piezas de repuestos para los equipos	Jefe de ATM	Subdirector General	Financieros	Septiembre/19	Noviembre/19

**Tabla 3.16. Cronograma de implementación. Continuación**

<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Responsable del control</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Fecha control</b>	<b>Fecha cumplimiento</b>
<b>7</b>	Revisar los contratos con los proveedores	Asesor jurídico	Directora General	Tiempo	Mayo/19	30/Junio/19
<b>8</b>	Revisión del “Reglamento de Emulación” del hotel	Secretario general de la Sección Sindical	Directora General	Tiempo	Mayo/19	1ra quincena de Junio/19
<b>9</b>	Análisis del presupuesto asignado para la estimulación individual y colectiva	Secretario general de la sección sindical Subdirector Económico	Directora General	Tiempo Financiero	Junio/19	Julio/19
<b>10</b>	Revisar todas las indicaciones relacionadas con forma y sistema de pago, estimulación incentivos etc, emitidas en el sector	Especialista B de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos	Tiempo	Junio/19	Septiembre/19
<b>11</b>	Reproducir y aplicar encuesta de satisfacción de cliente interno	Especialista B de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos	Tiempo Material	Agosto/19	Septiembre/19

### 3.2 Valoración económica social

La realización de esta investigación tiene impacto en el orden económico y social, específicamente por:

#### ✓ **Económica**

Teniendo en cuenta que algunas de las medidas que se proponen para mejorar el funcionamiento del hotel son de carácter extensivo es necesario valorar en el orden económico los gastos asociados a ellas. Una de las alternativas está relacionada con la compra de piezas de repuesto para los equipos del *snca*, por concepto de 195,75 CUC.

#### ✓ **Social**

Los resultados alcanzados con este estudio constituyen un instrumento para lograr:

1. Dota a los directivos de una herramienta valiosa que le aporta los elementos necesarios para obtener mejores niveles de desempeño.
2. Disminución del grado de insatisfacción del cliente interno y externo, sobre la base del mejoramiento de la satisfacción laboral y respuesta rápida a las exigencias de los clientes a partir de proporcionar una mejor calidad de los servicios.
3. Mejoramiento de la imagen que proyecta el hotel ante la sociedad.



## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación:

1. Existe una extensa base teórico-conceptual y empírica sobre EDE. Las variables más significativas de este proceso son: evaluación (medir), eficiencia, eficacia, enfoque de procesos, nivel de referencia y evaluación el desempeño de forma explícita. Se evidenció que la EDE no está enfocada de forma explícita a organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial.

2. El procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación, constituye un instrumento que permite dar solución desde la perspectiva teórico-metodológica al problema científico formulado, quedando demostrada su factibilidad a partir de incorporar la concepción del enfoque por proceso y establecer su vínculo con los 18 sistemas del PE.

3. La aplicación del procedimiento permitió determinar que existen deficiencias en los procesos y los sistemas del Perfeccionamiento Empresarial inherentes a ellos. Siendo estos los que a se relacionan continuación:

✓ Proceso de Control o Dirección: Sistema de Atención al Hombre y Sistema de Gestión del Capital Humano

✓ Procesos Operativos o Realización: Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios

✓ Procesos de Apoyo o Auxiliares: Sistema de Contabilidad, Sistema de Relaciones Financieras Sistema y Sistema de Costos.

4. Las causas que incidieron estuvieron asociadas a los factores inhibidores siguientes:

✓ Querer mejorar, tanto por la actitud y motivación. Esto responde a las insatisfacciones con la coherencia del sistema de estimulación y existencia de indisciplinas laborales

✓ Poder mejorar en particular con el Tener. En esto influye fundamentalmente el déficit de recursos y deficiente estado técnico para los servicios de restauración.

5. En función de las deficiencias se proyectaron las soluciones y se conformó el cronograma de implementación.



## **RECOMENDACIONES**

Luego de haber señalado las conclusiones anteriores es oportuno proponer las recomendaciones siguientes:

1. Presentar los resultados del diagnóstico y las propuestas de soluciones al consejo de dirección del hotel.
2. Crear las condiciones informativas para realizar el cálculo de los indicadores que no fueron analizados en el desarrollo de esta investigación.
3. Lograr la generalización de este procedimiento a partir de su aplicación en otras entidades perteneciente a Cubanacán.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Sánchez, Zoeslem. (2018). Sistema de Indicadores para la evaluación del desempeño en entidades constructoras en perfeccionamiento. Aplicación en la ecm no.2 Holguín. (tesis presentada en opción al título académico de máster en Ingeniería Industrial mención producción), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. tutor:
2. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la Integración del sistema de dirección de la Empresa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana. Tutor:
3. Álvarez López y Hernández, Noda. (2001). Procedimiento de diseño de sistema de estimulación para las organizaciones. (Tesis para optar por el título de master en dirección), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Tutor:
4. 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. Tutor: González Sánchez, Caridad y Quintana Tápanes, Lázaro
5. Batista Díaz, Mayara. (2016). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
6. Bensassi, S, Márquez-Ramos, L , Martínez-Zarzoso, I y Suárez-Burguet, C (2015). Relationship between logistics infrastructure and trade: Evidence from Spanish regional exports. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 72, 47-61, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tra.2014.11.007>, Recuperado de: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84920194063&partnerID=40&md5=7500cf706d223484f06d6adbdd229d3c>
7. Bermúdez García, Idokey. (2008). Análisis del desempeño de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda de Urbano Noris. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:



8. Bolaños Martínez, Juan Raciél. (2013). Empresarial a partir de un enfoque basado en proceso en la Torrefactora Holguín "Reynerio Almager Paz". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Unniversidad de Holguín, Holguín, CUba. Tutor:
9. Caballín Torres, Marilyn de la Caridad. (2014). Diseño de un procedimiento para la construcción del sistema de indicadores del Observatorio de Prácticas Administrativas en el territorio Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
10. Cantero Cora, Hidelvys. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA. (Tesis presentada en opción título de Master en Ingeniería Industria), Universidad de Holguín, Holguí, Cuba. Tutor:
11. Cantero Cora, Hidelvys, Leyva Cardeñosa, Elisa; y Macado Orges, Carlos. (2013). El Proceso de Evaluación del Desempeño Empresarial. Evaluación del desempeño con enfoque en proceso. Academia Española,
12. 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. Tutor:
13. Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y Gestión empresarial cubano (2007a).
14. Decreto ley 281. Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (2007b).
15. Consejo de Ministros. (2007c). Guía metodológica para la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial.
16. Consejo de Ministros. (2017a). La modificación del decreto No. 281 "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". Decretos Ley 334. Gaceta Oficial, No 58, ISSN: 1682-7511,
17. Consejo de Ministros. (2017b). La modificación del decreto No. 281 "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". Decretos Ley 335. Gaceta Oficial, No 58, ISSN: 1682-7511,





18. Consejo de Ministros. (2017c). La modificación del decreto No. 281 "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal". Decretos Ley 336. Gaceta Oficial, No 58, ISSN: 1682-7511,
19. 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. Tutor:
20. Echevarría Dayma y García, Silvia. (2001). "Reflexiones sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Apuntes para su estudio". En: CEEC. La economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial. Abril del 2001. pp. 126-136.,
21. Echevarría Dayma y Humberto Blanco. (2002). "Apuntes sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial". En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. La economía cubana en el 2001. Fundación Friedrich Ebert, Abril. pp.41-48.,
22. Ferrer Tamé, Virgen Lisbet. (2014). Evaluación de la efectividad empresarial a partir de un enfoque basado en procesos en el centro de elaboración de Guardalavaca, holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
23. González Camejo, Ivis Taide. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial en los procesos claves de ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
24. Guarneros Rico, J. R. . (2013). Enfoque basado en procesos para la gestión empresarial. Recuperado de: <http://suite101.net/article/enfoque-basado-en-procesos-para-la-gestion-empresarial-a19776>
25. Hernández Concepción, Iliana y colectivo. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
26. Hernández Nariño, Arialys. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Tutor:



27. Holbrook, John M. y Bhattacharya, Janok P. (2012). Reappraisal of the sequence boundary in time and space: Case and considerations for an SU (subaerial unconformity) that is not a sediment bypass surface, a time barrier, or an unconformity. *Earth-Science Reviews*, 113, 271-302, ISSN: 0012-8252, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.earscirev.2012.03.006>, Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0012825212000438>
28. ISO. (2015a). NC 9000. Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario
29. NC 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso, vocabulario (2015b).
30. La O Tito, Albenis. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en ETECSA. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
31. Lao León, Yosvani Orlando. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el minipunto "La Plaquita". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Tutor: Leyva Cardeñosa, Elisa y Leyva Rodríguez, Maura
32. Ledo Galano Ricardo. Osorio Martínez, Yadiris. (2009). Análisis comparativo de la Eficiencia de la Producción en la Empresa Confecciones "Yamarex". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
33. Lores Rodríguez, Yumelys. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación en la línea de ventas minoristas de ARTex Holguín S.A. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
34. Llanes Font, M (2015). Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín. Tutor:



35. Mendes Oliva, Oscar. (2018). La Evaluación del Desempeño Empresarial basado en indicadores de eficacia y eficiencia en Villa Don Lino. (Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba Tutor:
36. Mesa Espinosa. (2007). "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional". Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 73, DOI: <http://www.eumed.net/cursecon/>,
37. 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), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
38. Nápoles Vargas, Adrián. (2013). Evaluación de la eficacia y la eficiencia en la agencia gráfica "Ediciones ORISOL". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
39. Negrin Sosa, Ernesto. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Tutor:
40. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), ISPJAE, La Habana. Tutor:
41. Nogueira Rivera, D. (2004). Fundamento para el control de la gestión empresarial, Editorial Pueblo y Educación. 132,
42. Norma Francesa. Gestión de la calidad. Gestión de los procesos (2000).
43. Ortiz Pérez, Aniuska. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
44. Parra Reyes, Yicelis (2018). Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel brisas guardalavaca. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:



45. 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 (2016).
46. 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), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
47. Pérez Campaña, Marisol. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central de Las Villas "Martha Abreu", Villa Clara, Cuba. Tutor:
48. Pérez Hechavarría, Maylín. (2008). Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos en la UEB Villa "El Bosque". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
49. Propuesta metodológica para el perfeccionamiento empresarial en Cuba. (2018). [Consultado en: Enero, 2018]. DOI: <https://www.gestiopolis.com/propuesta-metodologica-perfeccionamiento-empresarial-cuba/>,
50. Quevedo Rodríguez, Alejandro. (2016). Análisis de la efectividad organizacional en el Telepunto de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
51. Romero Bidopia, Lianet. (2018). Análisis del desempeño empresarial de la planta muebles sanitarios de holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
52. Schroeder, R. (1992). Administración de Operaciones. McGraw-Hill Interamericana de México., 3 Ed,
53. Schroeder, R. (1998). Administración de Operaciones, toma de decisiones en la función de operaciones. McGraw-Hill Interamericana de México.,



54. Schuschny, A. Ricardo. (2007). Indicadores de desempeño en el sector público. Planificación Estratégica. ISSN: <http://www.slideshare.net/schuschny/clase-10-indicadores-de-desempeo>,
55. Shi, Yanli, Guan, Zhongliang y Xie, Xiang. (2014). Risk Evaluation Model Building of Logistics Financial Business for the Bank and Empirical Research. Journal of System and Management Sciences, 4(1), 53-61, ISSN: 1816-6075,
56. Soto López, Susana. (2014). La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
57. Tamayo Sera, Antonio Ernesto. (2015). Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos en el "Hotel Aldaba Villa El Bosque". (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
58. Tellez Montoya, Yoan Adrián (2014). La evaluación del desempeño en la Dirección Territorial de ETECSA Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
59. Torres Cabrera L. Urquiaga Rodríguez, A. J. . (2007). Fundamentos teóricos sobre gestión de producción. Facultad de Ingeniería Industrial CUJAE,
60. Torres Simón, Yunior. (2017). Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Holguín, Cuba. Tutor:
61. Travieso del Toro, Rafael Fransisco. (2018). PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE MANTENIMIENTO Y REHABILITACIÓN DE OBRAS DE RECURSOS HIDRÁULICOS. HOLGUÍN. (Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención: Producción), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor:
62. Vidal, E. (2004). Diagnóstico organizacional. ECOE Ediciones Bogotá, Colombia, ISSN: ISBN 958-64-8371-1,
63. Zaratiegui, J. R. (1999). "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa". ECONOMÍA INDUSTRIAL (España), N.º 330 VI,



64. Zhang, Y. M., Ren, F. Y., Cheng, P., Miao, M. y Lin, C. (2014). Congestion Integrated Control in Virtualized Clouds. Proceedings of 2014 IEEE International Conference on Progress in Informatics and Computing (PIC), 486-492, Recuperado de: <Go to ISI>://WOS:000356505100094



# ANEXOS



### Anexo 1. Análisis de centralidad de los autores y variables

Internal (ID)	ID	Degree	Betweenness	Closeness	HarmonicCloseness
1	Evaluación basada en indicadores	23	10.966	47.00	23.000
2	Evaluación orientada a la eficiencia (explícito)	17	2.080	53.00	20.000
3	Evaluación orientada a la eficacia (explícito)	15	1.068	55.00	19.000
4	Evaluación orientada al enfoque de procesos	16	3.004	54.00	19.500
5	Establece el diseño de los indicadores	6	0.000	64.00	14.500
6	Se emite evaluación del desempeño basada o no en un indicador	15	3.887	55.00	19.000
7	Establece siempre niveles de referencia por indicadores	13	2.686	57.00	18.000
8	Complejidad de los indicadores	22	9.765	48.00	22.500
9	Diseñada para empresas en PE	8	0.723	62.00	15.500
10	Pérez Hechavarría (2008)	17	0.331	53.00	20.000
11	Bermúdez García (2008)	17	0.766	53.00	20.000
12	Ledo Galano y Osorio Martínez (2009)	17	0.331	53.00	20.000
13	Hernández Nariño (2010)	17	0.535	53.00	20.000
14	Lores Rodríguez (2010)	19	1.582	51.00	21.000
15	Lao León (2010)	17	0.331	53.00	20.000
16	Cantero Cora (2011)	19	1.786	51.00	21.000
17	Montero Santos (2013)	19	1.301	51.00	21.000
18	Ortiz Pérez (2014)	19	1.301	51.00	21.000
19	Soto López (2014)	21	3.194	49.00	22.000
20	González Camejo (2015)	21	3.194	49.00	22.000
21	Díaz Conde (2015)	21	3.194	49.00	22.000
22	Batista Díaz (2016)	21	3.194	49.00	22.000
23	Aguilar Sánchez (2018)	20	8.624	50.00	21.500
24	Travieso del Toro (2018)	18	3.156	52.00	20.500





## Anexo 2. Resumen de los indicadores resultantes de las fuentes de información

Sistemas del PE	Indicadores
Sistema de Organización General	Misión
	Visión
	Definición de los objetivos de trabajo
Sistema de Atención al Hombre	Satisfacción de clientes internos
Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Capacidad de reacción
	Fiabilidad
	Estabilidad
	Flexibilidad
	Dinámica de rendimiento
	Por ciento de cumplimiento del plan de producción (%CPP)
	Por ciento cumplimiento del plan de ventas (%CPV)
	Por ciento de cumplimiento del plan por surtido (%CPS)
	Por ciento cumplimiento global del plan de suministros (%CGS)
	Coeficiente de utilización completa del equipamiento (Kcomp)
	Coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado (Kext)
	Proporcionalidad (Kp)
	Continuidad del objeto de trabajo o del servicio (Kco)
	Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcb)
	Continuidad de los medios de trabajo (Kce)
Construcción y montaje	
Nivel de servicio (NS)	
Sistema de Gestión de la Calidad	Objetivos y política de calidad
Sistema de Gestión del Capital Humano	Fondo de salario
	Cantidad de trabajadores
	Promedio de trabajadores
	Productividad del trabajo (Pt)
	Variación del salario medio ( $\Delta Sm$ )
	Variación de la productividad ( $\Delta Pt$ )
	Coeficiente de correlación $Sm/ Pt$ ( $\square$ )



**Anexo 2. Resumen de los indicadores resultantes de las fuentes de información.**  
**Continuación**

<b>Sistemas del PE</b>	<b>Indicadores</b>
Sistema de Gestión Ambiental	Política medio ambiental
Sistema de Planificación	Índice de los portadores energéticos
	Producción seleccionada
Sistema de Contabilidad	Ciclo de cobro
	Ciclo de pago
	Ingresos
	Ventas
Sistema de Relaciones Financieras	Liquidez inmediata
	Liquidez general
	Rotación del inventario
	AFT
	Ciclo de cobro
	Ciclo de pago
	Efectos por cobrar a CP
	Efectos por pagar a CP
	Razón de endeudamiento
	Margen de utilidad
	Rentabilidad
	UAI
Utilidad Neta	
Sistema de Costos	Costos por peso de venta
	Gasto total por peso de ingreso total
	Gasto de salario por peso de ventas
	Gastos (materias primas y materiales, fondo de salario)



### Anexo 3. Sistema de indicadores para entidades en PE con enfoque de procesos

Sistemas del PE	Indicadores
Sistema de Organización General	Misión
	Visión
	Definición de los objetivos de trabajo
Sistema de Métodos y Estilos de Dirección	Cumplimiento del plan anual
Sistema de Atención al Hombre	Satisfacción de clientes internos
Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Capacidad de reacción
	Fiabilidad
	Estabilidad
	Flexibilidad
	Dinámica de rendimiento
	Por ciento de cumplimiento del plan de producción (%CPP)
	Por ciento cumplimiento del plan de ventas (%CPV)
	Por ciento de cumplimiento del plan por surtido (%CPS)
	Por ciento cumplimiento global del plan de suministros (% CGS)
	Coeficiente de utilización completa del equipamiento (Kcomp)
Coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado (Kext)	



### Anexo 3. Sistema de indicadores para entidades en PE con enfoque de procesos.

#### Continuación

Sistemas del PE	Indicadores
Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Proporcionalidad (Kp)
	Continuidad del objeto de trabajo o del servicio (Kco)
	Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcb)
	Continuidad de los medios de trabajo (Kce)
	Construcción y montaje
	Nivel de servicio (NS)
Sistema de Gestión de la Calidad	Objetivos y política de calidad
Sistema de Gestión del Capital Humano	Fondo de salario
	Cantidad de trabajadores
	Promedio de trabajadores
	Productividad del trabajo (Pt)
	Variación del salario medio ( $\Delta Sm$ )
	Variación de la productividad ( $\Delta Pt$ )
Sistema de Gestión del Capital Humano	Coeficiente de correlación $Sm/ Pt$ ( $\square$ )
Sistema de Gestión Ambiental	Política medio ambiental
Sistema de Gestión de la Innovación	Nivel de ejecución del plan de eventos (BTJ, Fórum ciencia y técnica)
	Índice de participantes por eventos
Sistema de Planificación	Índice de los portadores energéticos
	Producción seleccionada
Sistema de Contratación Económica	Índice de rechazo de contratos
Sistema de Contabilidad	Ciclo de cobro
	Ciclo de pago
	Ingresos
	Ventas
Sistema de Control Interno	Por ciento de cumplimiento del plan anual de autocontroles
	Por ciento cumplimiento del plan de medidas



**Anexo 3. Sistema de indicadores para entidades en PE con enfoque de procesos.**  
**Continuación.**

<b>Sistemas del PE</b>	<b>Indicadores</b>
Sistema de Relaciones Financieras	Liquidez inmediata
	Liquidez general
	Rotación del inventario
	AFT
	Ciclo de cobro
	Ciclo de pago
	Efectos por cobrar a CP
	Efectos por pagar a CP
	Razón de endeudamiento
	Margen de utilidad
	Rentabilidad
	UAI
	Utilidad después del impuesto
Sistema de Costos	Costos por peso de venta
	Gasto total por peso de ingreso total
	Gasto de salario por peso de ventas
	Gastos (materias primas y materiales, fondo de salario)
Sistema de Precios	Cumplimiento de las indicaciones para la formación de precios
Sistema Informativo	Reglamento de la información
Sistema de Mercadotecnia	Manual corporativo de la empresa
Sistema de Comunicación Empresarial	Objetivos y políticas de la comunicación
	Manual de gestión de la comunicación



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Organización General	Misión		Objetivo principal de una organización, su razón de ser y el poder o facultad que se le da para alcanzar los fines para los que fue creada	A través de revisión documental y aplicación de encuestas, medir si esta es resultado de la planeación estratégica, si está orientada al cliente, refleja el objeto social, etc.	Que esté formulada correctamente	Anual
		Visión		Muestra la posición a alcanzar por la empresa en el futuro	A través de revisión documental y aplicación de encuestas, medir si esta cumple los requisitos de contener valores compartidos, orientación al cliente, etc.	Que esté formulada correctamente	de 3 a 5 años
		Definición de los objetivos de trabajo		Representan los resultados mensurables específicos alcanzados dentro del período del tiempo planificado	A través de revisión documental y aplicación de encuestas, verificar si estos son medibles, alcanzables, verificables.	Que estén formulados correctamente	Mensual y anual



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Métodos y Estilos de Dirección	Cumplimiento del plan de trabajo anual (CPA)	%	Muestra el cumplimiento de la empresa de su producción	$\% CPA = \frac{Plan\ real}{Plan}$	100%	Anual
	Sistema de Atención al Hombre	Satisfacción de clientes internos (SCI)	%	Evaluar el grado de satisfacción que alcanzan los trabajadores como resultado de la gestión de los recursos humanos en relación a: naturaleza y contenido del trabajo, trabajo en grupo, estimulación y esfuerzo individual, condiciones de trabajo y condiciones de bienestar	Puede evaluarse por encuesta o por el indicador siguiente: $SCI = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^k (W_j * C_i)}{Cv * Ce}$	≥85%	Trimestral
	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Capacidad de reacción	Tiempo (horas, días, etc)	Capacidad que tiene la empresa de satisfacer en un tiempo cada vez menor una demanda concreta de sus clientes, garantizándola en cantidad, calidad, costo, surtido, plazo	$Tr = \bar{x} + \sigma$	Cumplir con el tiempo medio de reacción plan (con tendencia a disminuir)	Tiempo de pactado para entrega de la obra



**Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación.**

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Fiabilidad	%	Probabilidad que tiene el sistema de trabajar durante un período de tiempo sin afectaciones en el proceso en cuanto a calidad, plazos, costos, cantidad y surtidos.	$F(s) = \Pi P(t)$	≥85%	Tiempo de pactado para entrega de la obra
		Estabilidad		Posibilidad que tiene el sistema de mantener en un determinado rango su nivel de actividad	$E(s) = 1 - \frac{\sigma}{x}$	Debe tender a 1	Mensual
		Flexibilidad		Posibilidad del proceso de adoptar determinados cambios sin incurrir en elevados costos y en un plazo racional	$F_{ot} = \frac{\sum_{i=1}^n (1 - \frac{1}{PO_{Oi}}) W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$ $F_{ft} = \frac{\sum_{i=1}^n (1 - \frac{1}{FT_{Fi}}) W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$ $F_{ot} = \frac{\sum_{i=1}^n (1 - \frac{1}{OP_{Oi}}) W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$	Debe tender a 1	Mensual
		Dinámica de Rendimiento	%	Posibilidad del sistema de elevar sistemáticamente los indicadores de eficiencia	$DR = \frac{\text{Valor real del indi}}{\text{Valor plan del indi}}$	Según naturaleza del indicador que se analice	Mensual





**Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación**

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Por ciento de cumplimiento del Plan de Producción (%CPP)	%	Determina los niveles de cumplimiento de la producción realizada	$CPP = \frac{Producción\ real}{Producción\ plan} * 100\%$	=100%	Mensual
		Por ciento de cumplimiento del Plan de Ventas (%CPV)	%	Determina los niveles de cumplimiento de las ventas	$CPV = \frac{Ventas\ reales}{Ventas\ Plan} * 100\%$	=100%	Mensual
		Por ciento de cumplimiento del plan por surtido (%CPS)	%	Determina el nivel de cumplimiento de la producción por surtido	$CPS = \frac{Cantidad\ real\ que\ no\ sobrepasa\ el\ plan}{Valor\ planificado} * 100\%$	=100%	Mensual
		Cumplimiento global del plan de suministros (CGS)	%	Controla la efectividad de los suministros	$CGS = \frac{Cantidad\ real\ suministrada}{Cantidad\ planificada} * 100\%$	=100%	Mensual
		Coeficiente de utilización completa del equipamiento (Kcomp)		Grado de utilización de los equipos instalados	$K_{comp} = \frac{Equipos\ funcionando}{Equipos\ instalados}$	=1	Mensual
		Coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado (Kext)		Indica en qué medida se ha logrado la utilización efectiva del equipamiento en el tiempo planificado	$K_{ext} = \frac{Horas\ reales\ trabajadas}{Horas\ de\ trabajo\ planificada.}$	=1	Mensual



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Proporcionalidad (Kp)		Grado de correspondencia entre las capacidades de los procesos relacionados entre sí	$Kp = 1 - \left( \frac{\sum (X_{máx} - X_i) \cdot n_i}{nt \cdot X_{máx}} \right)$	≥85%	Mensual
		Continuidad del objeto de trabajo (Kco)	%	Constituye el logro de que cada operación comience inmediatamente terminada la operación precedente	$Kco = \frac{Ttéc}{TC}$	≥85%	Mensual
		Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcb)	%	Asegura la utilización plena de la fuerza de trabajo a lo largo de todo el proceso sin interrupciones	$Kcb = \frac{\sum_{L-1}^s tel}{\sum_{L-1}^s FOI}$	≥85%	Mensual
		Continuidad de los medios de trabajo (Kce)	%	Asegurar la utilización plena de los medios de trabajo a lo largo de todo el proceso sin interrupciones	$Kce = \frac{\sum_{J-1}^M ETj}{\sum_{J-1}^M Ftj}$	≥85%	Mensual



**Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación**

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Construcción y Montaje	%	Es la producción principal en proceso de construcciones siempre que constituya la actividad fundamental definida y aprobada en el objeto social de cada entidad	$CyM = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas plan}}$	≥100%	Mensual
		Nivel de Servicio (NS)		Nivel de percepción de los clientes externos respecto al servicio o producto en lo relativo a dimensiones o atributos esenciales	$NS = \sum_{e=1}^n W_e \cdot V_{ae}$	4	Al entregar la obra
	Sistema de Gestión de la Calidad	Objetivos y política de calidad		Conducir a la empresa hacia la mejora de su desempeño	A través de revisión documental y aplicación de encuestas	Que estén formulados correctamente	Trimestral
	Sistema de Gestión del Capital Humano	Fondo de salario		Todo los gastos que se incurren por concepto de salario (salario escala, coeficiente de interés económico, otros)	$\sum$ Gastos por los diferentes conceptos de salario	Cumplir lo planificado	Mensual
		Cantidad de trabajadores		Número de trabajadores en un periodo de tiempo lleva a cabo una función		Cumplir lo planificado	Mensual



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Gestión del Capital Humano	Promedio de trabajadores (Pmt)	Trabajadores	Número de trabajadores como promedio diario en un periodo de tiempo lleva a cabo una función	$Pmt = \frac{\sum \text{trabajadores del periodo}}{\text{Cantidad de meses}}$	Cumplir el plan	Mensual
		Productividad del trabajo (Pt)	UF o Valor/trab.	Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlos, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad	$Pt = \frac{\text{Volumen o valor de la producción}}{\text{Total de trabajadores}}$	≥ Pt plan	Mensual
		Variación del salario medio (ΔSm)	%	Expresa su dinámica al ser comparado los niveles de salario medio alcanzados en diferentes periodos de tiempo o entre diferentes entidades o entre lo planeado y lo realmente alcanzado	$\Delta Sm = \frac{(Sm2 - Sm1)}{Sm1} * 100\%$	Debe tender al incremento	Mensual



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Gestión del Capital Humano	Variación de la productividad del trabajo ( $\Delta Pt$ )	%	Expresa su dinámica al ser comparada los niveles de productividad del trabajo alcanzados en diferentes periodos de tiempo o entre diferentes entidades o entre lo planeado y lo realmente alcanzado	$\Delta Pt = \frac{(Pt2 - Pt1)}{Pt1} * 100\%$	Debe tender al incremento	Mensual
		Coefficiente de correlación $S_m / Pt$ ( $\phi$ )		Vincula la dinámica o variación del salario medio con la dinámica o variación de la productividad del trabajo	$\phi = \Delta S_m / \Delta Pt$	$\leq 0,5$	Mensual
	Sistema de Gestión Ambiental	Política Medio Ambiental		Análisis del cumplimiento de los aspectos que conforman la cultura ambiental en la empresa	A través de revisión documental y aplicación de encuestas, medir si se tiene definida la política ambiental, los aspectos ambientales, el plan de manejo de desechos, si ostenta la licencia ambiental y si ha recibido algún reconocimiento y han aprobado las evaluaciones externa	Que esté definida correctamente y se obtiene el resultado satisfactorio en las evaluaciones externas	Trimestral



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Gestión de la Innovación	Nivel de ejecución del plan de eventos: BTJ, Fórum ciencia y técnica (NEE)	%	Expresa el grado de cumplimiento de los eventos previstos para promover la innovación	$NEE = \frac{\sum \text{Eventos realizados}}{\text{Total eventos plan}} * 100\%$	100%	Anual
		Índice de participantes por eventos (IPE)	%	Mostrar el nivel de participación en los eventos previstos para promover la innovación	$IPE = \frac{\text{Total de participantes}}{\text{Participantes comprometidos}} * 100\%$	≥ 90%	Anual
	Sistema de Planificación	Índice de los portadores energéticos (IPE)	%	Está constituido por los elementos de gastos materia primas y materiales, combustible y energía adquiridas por la empresa	$IPE = \frac{\sum \text{Gastos (MP y mat + combustible + energía)}}{\text{Ventas}}$	< 50%	Mensual
		Producción seleccionada o Encargo estatal (EE)	%	Producción seleccionada por la empresa con fin de uso	$EE = \frac{\text{Producción real (viviendas)}}{\text{Producción plan (viviendas)}} * 100\%$	=100%	Trimestral



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Contratación Económica	Índice de rechazo de contratos (IRC)	%	Mostrar el número de contratos rechazados por incumplimientos en sus cláusulas	$IRC = \frac{\text{Contratos rechazados}}{\text{Total de contratos realizados}} * 100\%$	=100%	Al entregar la obra
	Sistema de Contabilidad	Ciclo de cobro	Días	Período que transita desde la entrega de los productos o servicios hasta su cobro	$CxC = \frac{C \times \text{Cobrar}}{\text{Ventas al Crédito}} \times \text{días período}$	Hasta 30 días	Mensual
		Ciclo de pago	Días	Tiempo que transcurre desde la recepción de los productos hasta su pago	$CxP = \frac{C \times \text{Pagar}}{\text{Compras al Crédito}} \times \text{días período}$	Hasta 30 días	Mensual
		Ingresos	Valor	Representa la fuente principal de beneficios en las operaciones de la empresa		= Plan	Mensual
		Ventas	Valor	Representa la fuente principal de beneficios en las operaciones de la empresa	$\text{Ventas} = \text{cantidad} * \text{precio de venta}$	Debe tender a incrementarse	Mensual



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Control Interno	Por ciento de cumplimiento del plan anual de autocontroles (PAA)	%	Expresa el número de autocontroles realizados por el grupo de control interno	$PAA = \frac{\text{Autocontroles realizados}}{\text{Autocontroles planificados}} * 100\%$	= 100%	Trimestral
		Por ciento cumplimiento del plan de medidas (PM)	%	Expresa el grado de cumplimiento de los planes de medidas previstos a realizar	$PM = \frac{\text{Medidas realizadas}}{\text{Medidas planificadas}} * 100\%$	= 100%	Trimestral
	Sistema de Relaciones Financieras	Liquidez inmediata	Valor	Capacidad de pago inmediata de la empresa	$LI = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	≥ 1	Mensual
		Liquidez general	Valor	Capacidad de pago de la empresa	$LG = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	≥ 2	Mensual
		Rotación del Inventario	Veces	Expresa la capacidad que tiene la empresa de convertir sus inventarios en efectivo	$Rinv = \frac{\text{Ventas Netas ó Costos de Venta}}{\text{Inventarios promedios}}$	≥ Plan	Mensual
		AFT	Valor	Mide la efectividad y la eficiencia en el uso y provecho de los recursos disponibles	$AFT = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	Debe tender a incrementarse	Mensual





**Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación**

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Relaciones Financieras	Ciclo de cobro	Días	Período que transita desde la entrega de los productos o servicios hasta su cobro	$CxC = \frac{C \times Cobrar}{Ventas\ al\ Crédito} \times días\ periodo$	Hasta 30 días	Mensual
		Ciclo de Pago	Días	Tiempo que transcurre desde la recepción de los productos hasta su pago	$CxP = \frac{C \times Pagar}{Compras\ al\ Crédito} \times días\ periodo$	Hasta 30 días	Mensual
		Efectos por cobrar a CP	Valor	Representados por letras de cambio, pagaré. Provenientes de ventas o servicios a créditos hechos a terceras personas		= Plan	Mensual
		Efectos por pagar a CP	Valor	Representados por letras de cambio, pagaré o cualquier otro documento negociables que son deudas a cancelar a corto plazo		= Plan	Mensual



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Relaciones Financieras	Razón de endeudamiento (RE)		Muestra en qué medida la entidad está financiada por terceros o a través de su propio patrimonio o capital	$RE = \frac{Pasivos\ totales}{Activos\ totales}$	0.4 ≤ 0.6	Mensual
		Margen utilidad de	Valor	Determina la rentabilidad de las ventas	$MU = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas}$	Debe tender a 1	Mensual
		Rentabilidad	Valor	Mide la rentabilidad de las inversiones empresariales	$Rentabilidad = \frac{U.A.I.I}{Activo\ Total}$	Debe tender a 1	Mensual
		UAII	Valor	Determinar los beneficios obtenidos en el período contable	$Utilidades = Ventas\ netas - Gastos\ en\ operaciones$	Debe tender al incremento	Mensual
		Utilidad neta	Valor	Beneficios después de deducir los intereses	$UN = Udi - intereses$	Debe tender al incremento	Mensual



#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema de Costos	Costos por peso de venta		Son todos los costos en que se incurre para generar un peso de venta	$Cpv = \frac{\text{Costos totales}}{\text{Ventas}}$	<1	Mensual
		Gasto total por peso de ingreso total		Son todos los gastos en que se incurre para generar un peso de ingreso	$Gpi = \frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos}}$	<1	Mensual
		Gasto de salario por peso de ventas		Expresa cuánto dinero por concepto de salario se incorpora a cada peso de valor de las ventas	$Gsv = \frac{\text{Gastos de salario}}{\text{Ventas}}$	<1	Mensual
		Gastos (materias primas y materiales)	Valor	Se incluyen los recargos comerciales y las mermas y deterioros dentro de las normas establecidas, así como los fletes y gastos de importación identificables con las materias primas y materiales		= Plan	Mensual
	Sistema de Precios	Cumplimiento de las indicaciones para la formación de precios		Expresa el grado de cumplimiento de los procedimientos a seguir para la actualización y formación de precios	A través de revisión documental y aplicación de encuestas, verificar si los documentos y regulaciones utilizadas son los correctos para la formación de precios	Que esté formulados correctamente	Anual

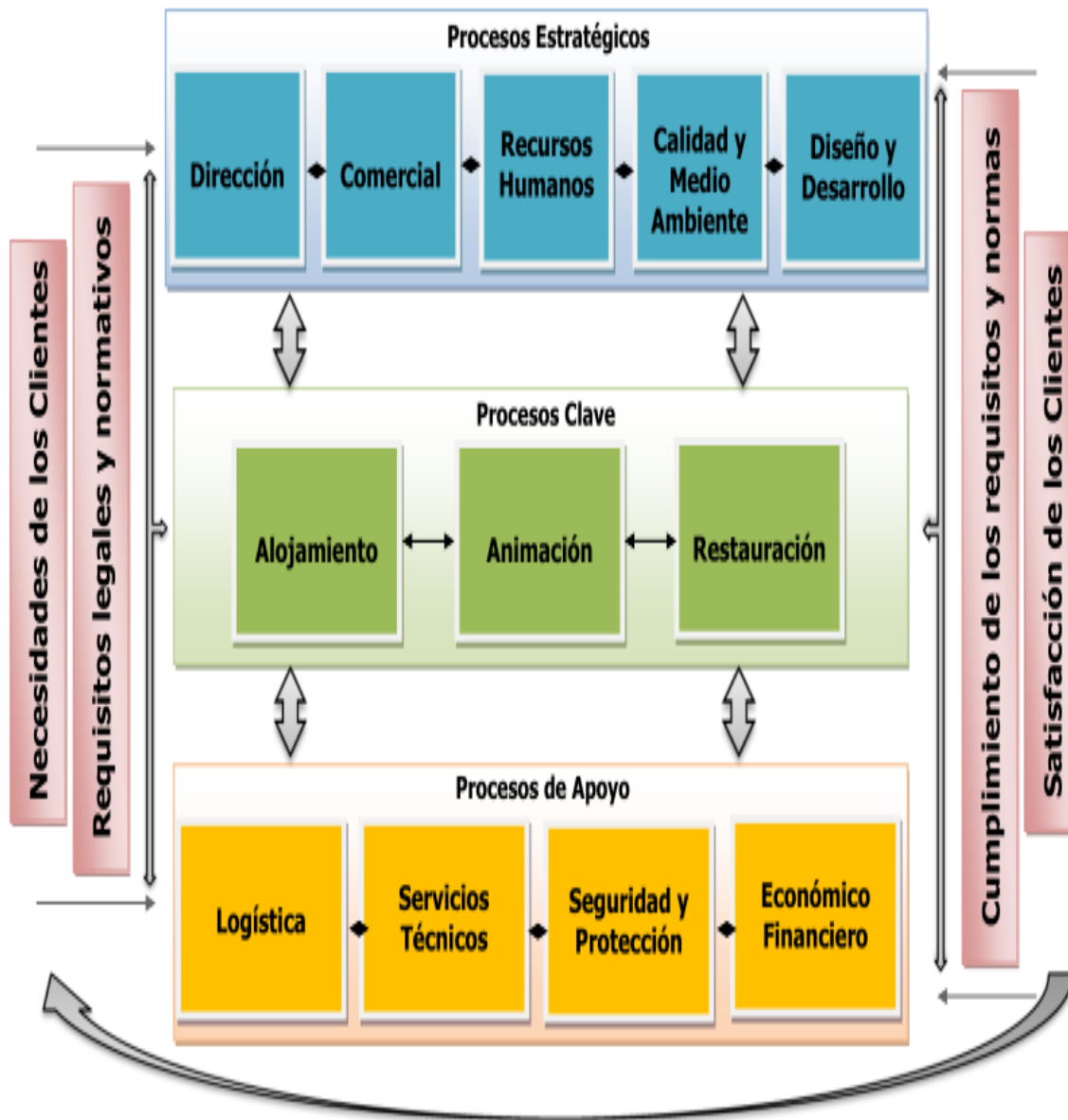


#### Anexo 4. Modelo resumen del sistema de indicadores. Continuación

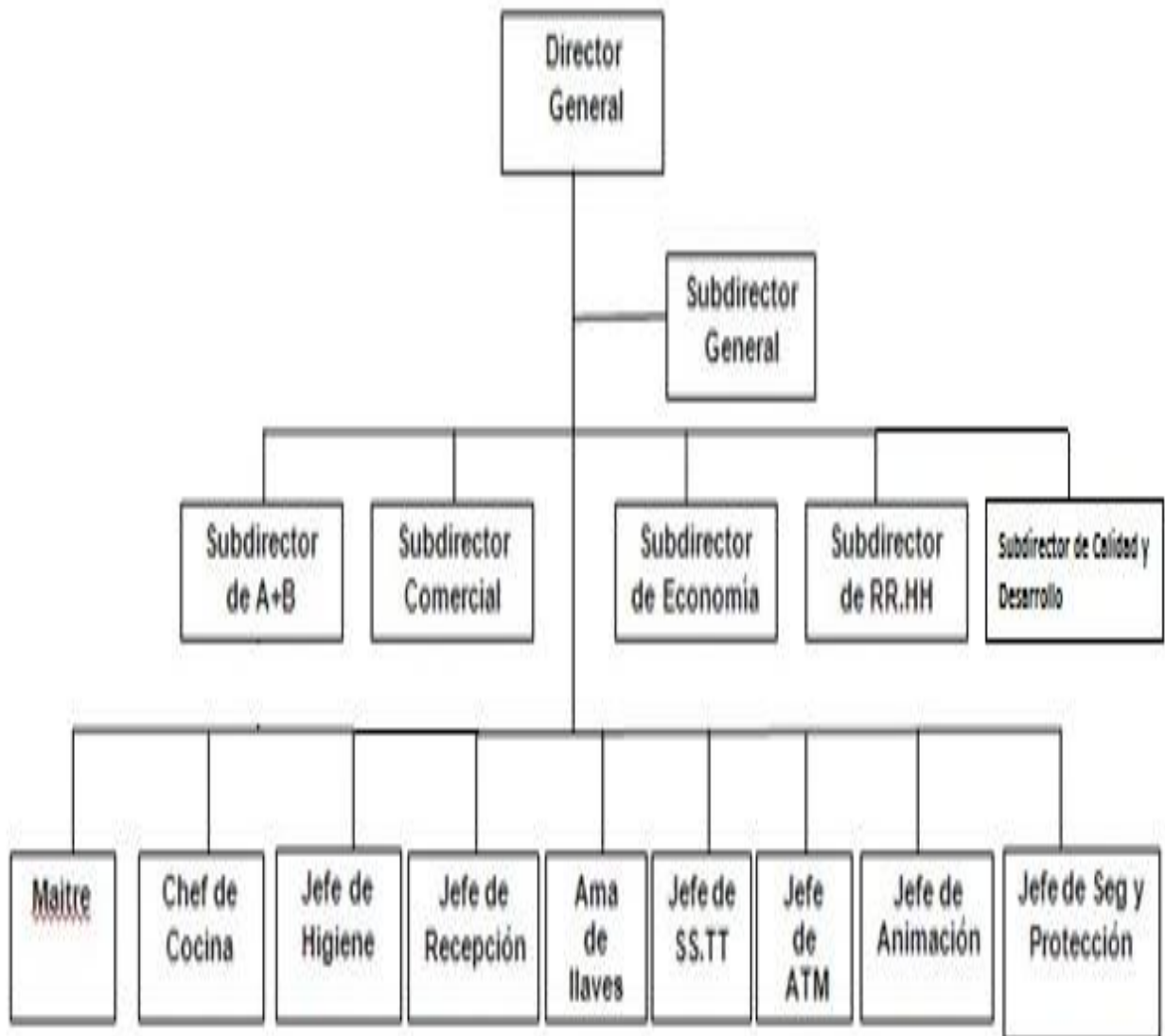
Proceso	Sistemas del PE	Nombre del indicador	UM	Definición	Método de cálculo	NR	Periodicidad
	Sistema Informativo	Reglamento de la información		Permite medir el grado de cumplimiento de los procedimientos a seguir para el envío de la información	Por la revisión documental y aplicación de encuestas, verificar si se cumple con lo establecido en los canales de la información	Que esté formulado correctamente y actualizado	Semestral
	Sistema de Mercadotecnia	Manual corporativo de la empresa		Contribuye a que la empresa logre intercambio estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes	Por medio de la revisión documental y aplicación de encuestas, verificar si se dirige su actividad para satisfacer las necesidades de la sociedad y clientes	Que esté formulado correctamente	Semestral y Anual
	Sistema de Comunicación Empresarial	Objetivos y políticas de la comunicación		Permite la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección	Con la revisión documental, se logra comprobar si estos son medibles, alcanzables, verificables.	Que estén formulados correctamente	Anual
		Manual de gestión de la comunicación		Permite lograr un funcionamiento de la comunicación en aras del mejoramiento de la organización	A través de la aplicación de encuestas, verificar si se cuenta como antecedente con la definición de sus valores empresariales	Que esté formulado correctamente	Anual



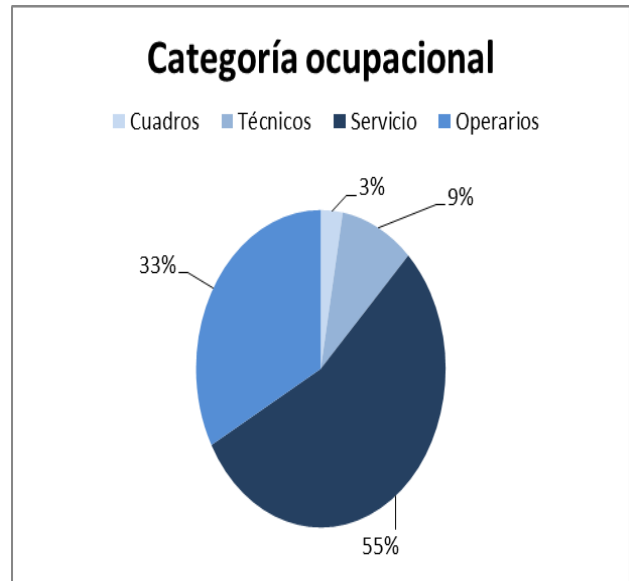
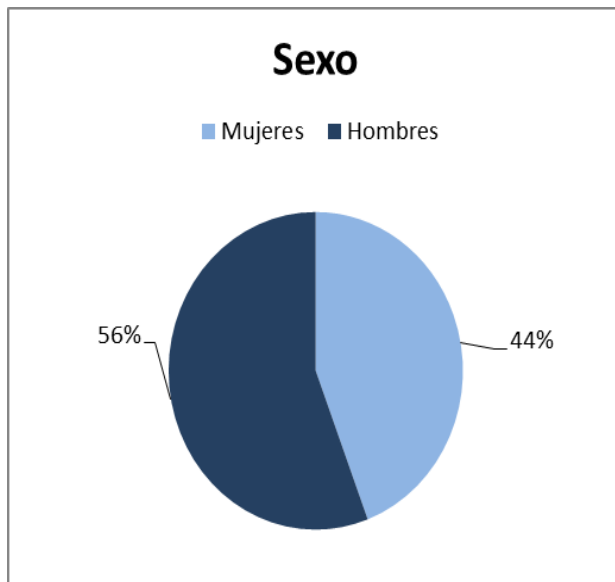
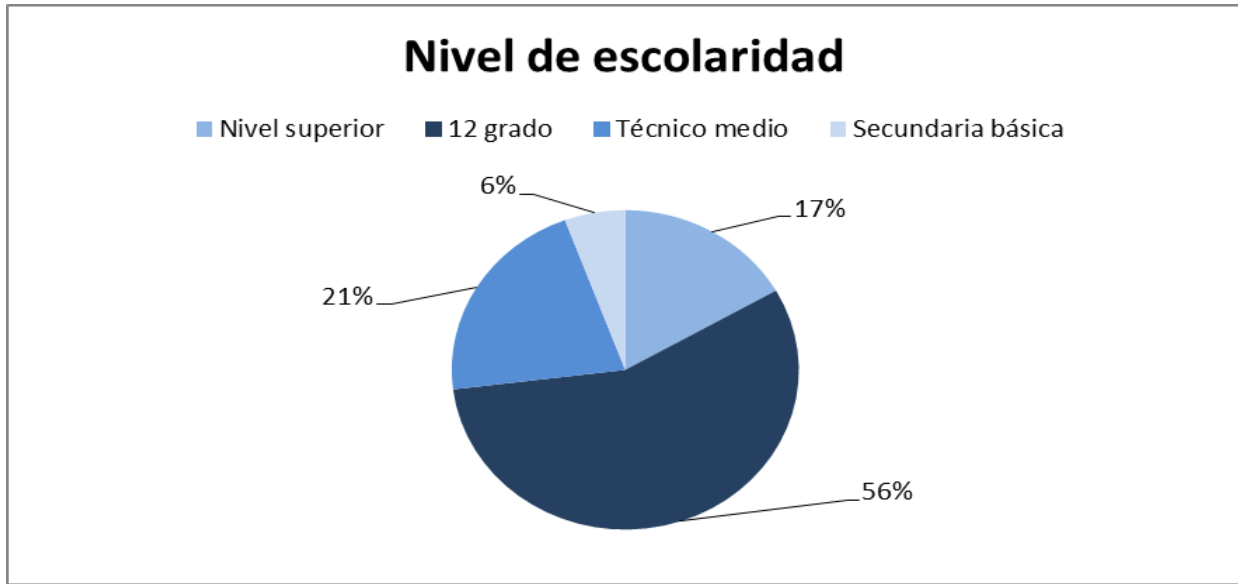
## Anexo 5. Mapa de procesos del Hotel Brisas Guardalavaca



## Anexo 6. Estructura organizativa del Hotel Brisas Guardalavaca



## Anexo 7. Caracterización de la fuerza laboral



**Anexo 8. Procesamiento del método Delphi para el agrupamiento de los sistemas del PE a los procesos de la organización**

Procesos	Expertos								CC (%)
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	
<b>Dirección o control</b>									
Sistema de Organización General	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Sistema de Métodos y Estilos de Dirección	x	x	x	x	x	-	x	x	87.5
Sistema de Atención al Hombre	x	-	x	x	x	x	x	x	87.5
Sistema de Gestión de la Calidad	-	x	x	x	x	x	-	x	75
Sistema de Gestión del Capital Humano	x	x	x	x	x	-	-	-	62.5
Sistema de Gestión Ambiental	x	x	x	-	-	x	x	x	75
Sistema de Gestión de la Innovación	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Sistema Informativo	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Sistema de Mercadotecnia	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Sistema de Comunicación Empresarial	x	x	x	-	x	x	x	x	87.5
<b>Operativos o realización</b>									
Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	x	x	x	x	x	x	x	x	100
<b>Apoyo o auxiliar</b>									
Sistema de Planificación	-	x	-	x	x	x	x	-	62.5
Sistema de Contratación Económica	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Sistema de Contabilidad	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Sistema de Control Interno	x	-	-	x	x	x	x	x	75
Sistema de Relaciones Financieras	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Sistema de Costos	x	x	x	-	x	x	x	x	87.5
Sistema de Precio	x	x	x	x	x	x	x	x	100





## Anexo 9. Encuesta diagnóstico de la “motivación concreta”

Fuente: Álvarez López (2001)

Estamos haciendo una investigación para conocer el estado en que usted considera están los factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción laboral en su organización.

Marque con una **X** la casilla que de respuesta al siguiente cuestionario.

No	PREGUNTAS	1 Nunca (MM)	2 Casi Nunca (M)	3 A Veces (R )	4 Casi Siempre (B)	5 Siempre (E)
1	Tiene la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
2	Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?					
3	Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
4	Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
5	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?					
6	Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?					
7	El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?					
8	Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?					

Anexo 9. Encuesta diagnóstico de la “motivación concreta”. Continuación.



9	Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?					
10	Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo					
11	El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?					
12	Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?					
13	Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de éstos con sus dirigentes?					
14	El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
20	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas.					
21	Las condiciones higiénicas de su ambiente estéticamente le resultan agradables.					
22	Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente le resulta agradable.					
23	Los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, le permiten realizar el trabajo cómodamente.					
24	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, le satisfacen.					
25	Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.					
26	Las condiciones de desarrollo personal y profesional le satisfacen.					
27	Recibe el apoyo para resolver sus problemas personales y familiares (vivienda, círculo infantil, ascenso, etc).					
28	Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales.					
29	Se considera usted comprometido con la entidad.					
30	Valore integralmente su satisfacción la entidad	MM	M	R	B	E



## Anexo 10. Encuesta interna para la determinación de la Satisfacción del Cliente Externo

	😊	😐	😞
<b>17. Bar (Disco La Dolce Vita)</b>			
Limpieza/ Higiene	___	___	___
Rapidez del servicio	___	___	___
Variedad de la oferta	___	___	___
Personal amistoso	___	___	___
<b>18. Bar La Tinaja</b>			
Limpieza/ Higiene	___	___	___
Rapidez del servicio	___	___	___
Variedad de la oferta	___	___	___
Personal amistoso	___	___	___
<b>19. Bar El Patio</b>			
Limpieza/ Higiene	___	___	___
Rapidez del servicio	___	___	___
Variedad de la oferta	___	___	___
Personal amistoso	___	___	___
<b>20. Bar Havana Club</b>			
Variedad de la oferta	___	___	___
Rapidez del servicio	___	___	___
Personal amistoso	___	___	___
<b>21. Otros servicios</b>			
Lavandería	___	___	___
Baños Públicos	___	___	___
Jardines	___	___	___
Piscina	___	___	___
Ascensores	___	___	___
Cuidado Medio Ambiente	___	___	___
<b>22. De nuestras ofertas cuál ha sido</b>			
Su actividad favorita _____			
Su bebida favorita _____			
Su comida favorita _____			

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

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

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

24. ¿Ha estado usted antes en este hotel? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. a) ¿Regresaría? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

**26. Composición familiar**

Solo

Pareja

Pareja con niños menores de 12 años

Pareja con niños mayores de 12 años

Edad

16-34 \_\_\_ 35-49 \_\_\_ 50-64 \_\_\_ Más de 65 \_\_\_

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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



**POR FAVOR, ESCRIBA CLARAMENTE**

Número de la Habitación \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_

Día de llegada \_\_\_\_\_

Día de partida \_\_\_\_\_



## Anexo 10. Encuesta interna para la determinación de la Satisfacción del Cliente Externo. Continuación

Estimado huésped.

Es un gran placer tenerlo junto a nosotros en Las Brisas Club Resort y Villa y haremos todo lo posible porque su estancia sea placentera.

Quisiéramos pedirle unos minutos de su tiempo para llenar esta corta encuesta, ayudándonos así a mantener los niveles de calidad en nuestros servicios.

Gracias

1. ¿Cómo califica sus vacaciones en general?

😊 → Superó las expectativas \_\_\_\_\_

😐 → Alcanzó las expectativas \_\_\_\_\_

☹️ → No alcanzó las expectativas \_\_\_\_\_

2. Recepción

	😊	😐	☹️
Apariencia	_____	_____	_____
Servicio de Check-in	_____	_____	_____
Servicio de check-out	_____	_____	_____
Servicio de maletero	_____	_____	_____
Servicio de teléfono	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

3. Habitación

	😊	😐	☹️
Confort de la habitación	_____	_____	_____
Servicio diario de limpieza	_____	_____	_____
Relación precio- producto	_____	_____	_____

4. Mantenimiento

	😊	😐	☹️
Mantenimiento de la hab.	_____	_____	_____
Rapidez en las reparaciones	_____	_____	_____

5. Animación y recreación

	😊	😐	☹️
Personal amistoso	_____	_____	_____
Actividades diurnas	_____	_____	_____
Servicio del Club House	_____	_____	_____
Variedad de los show	_____	_____	_____
Club de Niños	_____	_____	_____

### RESTAURANTES 🍴

	😊	😐	☹️
6. Restaurante Buffet (La Turquesa)			
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Selección del menú	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Calidad de la comida	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

7. Restaurante El Zaguán

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Selección del menú	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Calidad de la comida	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

8. Restaurante La Trattoria

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Selección del menú	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Calidad de la comida	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

9. Restaurante El Patio

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Selección del menú	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Calidad de la comida	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____
Desayuno y Almuerzo	_____	_____	_____

10. Restaurante El Guayabero

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Selección del menú	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Calidad de la comida	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____
Desayuno y Almuerzo	_____	_____	_____

	😊	😐	☹️
11. Restaurante Internacional			
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Selección del menú	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Calidad de la comida	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

12. Restaurante Bucanero

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Selección del menú	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Calidad de la comida	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

13. Grill Criollo

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Selección del menú	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Calidad de la comida	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

### BARS 🍷

14. Bar El Tejado (Lobby Bar)

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Variedad de la oferta	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

15. Aqua bar

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Variedad de la oferta	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____

16. Bar Cappuccino

	😊	😐	☹️
Limpieza/ Higiene	_____	_____	_____
Rapidez del servicio	_____	_____	_____
Variedad de la oferta	_____	_____	_____
Personal amistoso	_____	_____	_____



## Anexo 11. Resultado del procesamiento de las encuestas para la determinación del ISC.

Mes: Enero Número de encuestados: 74

		Evaluación				Total
		Superadas	Alcanzadas	No alcanzadas	Abstienen	
<b>Área</b>	En general como valora sus Vacaciones	48	20	1	5	69
Recepción	Aspecto	61	12	1	0	74
	Servicio de Entrada	49	19	3	3	71
	Servicio de Salida	48	6	1	19	55
	Servicio de Maletero	60	5	1	8	66
	Servicio de Teléfono	46	11	3	14	60
	Cordialidad de los Empleados	60	10	2	2	72
Ama de Llaves	Confort de la Habitación	64	9	1	0	74
	Servicio de Camarera	61	12	0	1	73
	Correspondencia con el Precio	57	16	0	1	73
	Baños Públicos	50	12	1	11	63
Servicios Técnicos	Mantenimiento en Habitaciones	49	11	3	11	63
	Rapidez en las reparaciones	48	11	3	12	62
	Piscinas	61	6	1	6	68
Actividades y Animación	Cordialidad de los Empleados	69	2	1	2	72
	Actividad Diurna	60	5	2	7	67
	Servicio de Club <i>House</i>	54	9	0	11	63
	Variedad de espectáculos	60	6	1	7	67
	Club de niños	48	4	0	22	52

**Anexo 11. Resultado del procesamiento de las encuestas para la determinación del ISC. Continuación.**

Área	Parámetro	Evaluación				Total
		Superadas	Alcanzadas	No alcanzadas	Abstienen	
Restaurante Zaguán	Higiene/Limpieza	48	6	0	20	54
Cocina Zaguán	Selección del Menú	46	8	0	20	54
	Rapidez del Servicio	48	6	0	20	54
Cocina Zaguán	Calidad de la Comida	45	8	1	20	54
	Cordialidad de los Empleados	52	2	0	20	54
Restaurante El Patio.	Higiene/Limpieza	50	4	0	20	54
Cocina Patio	Selección del Menú	46	7	1	20	54
	Rapidez del Servicio	50	4	0	20	54
Cocina Patio	Calidad de la Comida	44	7	2	21	53
	Cordialidad de los Empleados	52	2	0	20	54
	Servicio <i>Snack</i>	46	4	2	22	52
Restaurante Internacional	Higiene/Limpieza	50	3	0	21	53
Cocina Internacional	Selección del Menú	46	6	1	21	53
	Rapidez del Servicio	50	3	0	21	53
Cocina Internacional	Calidad de la Comida	48	4	1	21	53
	Cordialidad de los Empleados	52	1	0	21	53
Bar Tinaja	Higiene/Limpieza	50	5	0	19	55
	Rapidez del Servicio	51	4	0	19	55
	Menú	50	5	0	19	55
	Cordialidad de los Empleados	53	2	0	19	55
Bar <i>Capuccino</i>	Higiene/Limpieza	56	1	0	17	57
	Rapidez del Servicio	56	1	0	17	57
	Menú	55	1	1	17	57
	Cordialidad de los Empleados	56	1	0	17	57

**Anexo 11. Resultado del procesamiento de las encuestas para la determinación del ISC. Continuación.**

Área	Parámetro	Evaluación				Total
		Superadas	Alcanzadas	No alcanzadas	Abstienen	
Bar Disco	Higiene/Limpieza	40	4	0	30	44
	Rapidez del Servicio	40	4	0	30	44
	Menú	40	3	1	30	44
	Cordialidad de los Empleados	41	3	0	30	44
Restaurante Turquesa	Higiene/Limpieza	58	11	0	5	69
Cocina Turquesa	Selección del Menú	54	13	3	4	70
	Rapidez del Servicio	62	5	2	5	69
Cocina Turquesa	Calidad de la Comida	49	17	4	4	70
	Cordialidad de los Empleados	65	5	0	4	70
Restaurante <i>Trattoria</i>	Higiene/Limpieza	53	5	0	16	58
Cocina <i>Trattoria</i>	Selección del Menú	48	9	1	16	58
	Rapidez del Servicio	55	3	0	16	58
Cocina <i>Trattoria</i>	Calidad de la Comida	51	6	1	16	58
	Cordialidad de los Empleados	55	3	0	16	58
Restaurante Guayabero	Higiene/Limpieza	53	6	1	14	60
Cocina Guayabero	Selección del Menú	50	6	4	14	60
	Rapidez del Servicio	53	4	2	15	59
Cocina Guayabero	Calidad de la Comida	48	9	2	15	59
	Cordialidad de los Empleados	55	2	2	15	59
Restaurante Bucanero	Higiene/Limpieza	46	4	0	24	50
Cocina Bucanero	Selección del Menú	43	5	2	24	50
	Rapidez del Servicio	48	2	0	24	50
Cocina Bucanero	Calidad de la Comida	44	4	2	24	50
	Cordialidad de los Empleados	48	1	0	25	49
Parrilla	Higiene/Limpieza	42	7	1	24	50



**Anexo 11. Resultado del procesamiento de las encuestas para la determinación del ISC. Continuación.**

Área	Parámetro	Evaluación				Total
		Superadas	Alcanzadas	No alcanzadas	Abstienen	
Cocina Grill	Selección del Menú	42	6	2	24	50
	Rapidez del Servicio	45	4	1	24	50
Cocina Grill	Calidad de la Comida	41	7	2	24	50
	Cordialidad de los Empleados	46	4	0	24	50
Lobby Bar (El Tejado)	Higiene/Limpieza	62	6	0	6	68
	Rapidez del Servicio	59	8	1	6	68
	Menú	58	9	1	6	68
	Cordialidad de los Empleados	59	8	1	6	68
Aqua Bar	Higiene/Limpieza	51	3	0	20	54
	Rapidez del Servicio	51	3	0	20	54
	Menú	49	4	1	20	54
	Cordialidad de los Empleados	51	3	0	20	54
Bar Patio	Higiene/Limpieza	51	4	0	19	55
	Rapidez del Servicio	49	6	0	19	55
	Menú	51	3	1	19	55
	Cordialidad de los Empleados	53	2	0	19	55
Bar <i>Havana Club</i>	Menú	44	5	1	24	50
	Rapidez del Servicio	45	6	0	23	51
	Cordialidad de los Empleados	47	4	0	23	51
Cuidado de Niños	Cordialidad de los Empleados	35	0	0	39	35
	Variedad de Actividades	35	0	0	39	35
Base Náutica.	Variedad de Actividades	35	0	0	39	35
	Calidad del Equipamiento	35	0	0	39	35
	Cordialidad de los Empleados	35	0	0	39	35

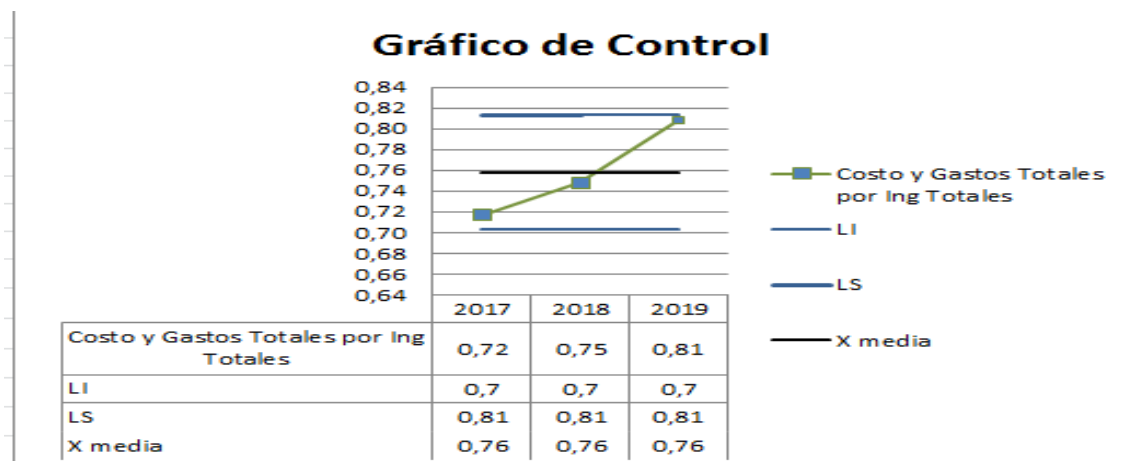
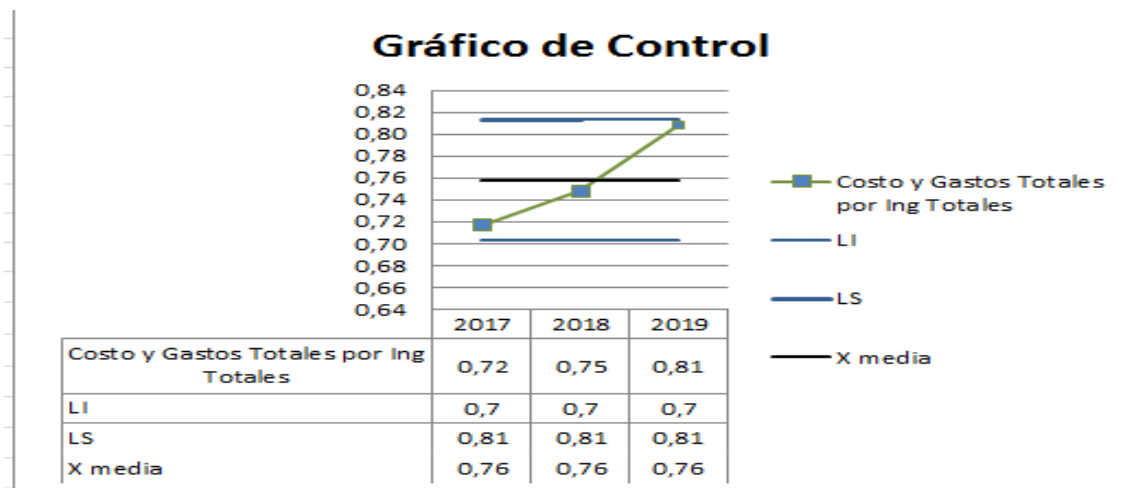
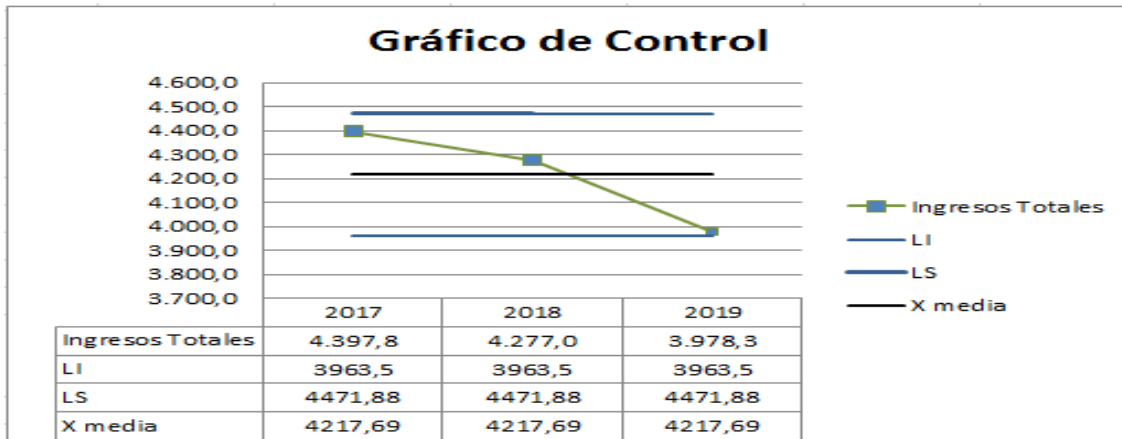


**Anexo 11. Resultado del procesamiento de las encuestas para la determinación del ISC. Continuación.**

Área	Parámetro	Evaluación				Total
		Superadas	Alcanzadas	No alcanzadas	Abstienen	
Otras Facilidades	Lavandería	42	5	0	27	47
	Jardines/áreas verdes	66	3	0	5	69
	Elevadores	50	8	3	13	61
	Cuidado del Medio Ambiente	57	9	1	7	67
¿Ha estado usted en nuestra Instalación?		51	22		1	73
¿Regresaría usted a este hotel?		66	6	0	2	72

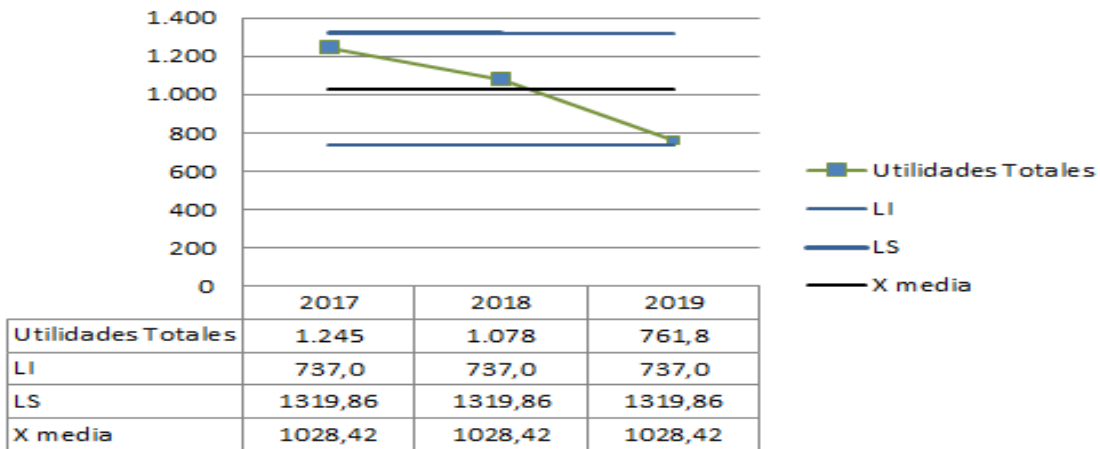


## Anexo 12. Gráficos de estabilidad

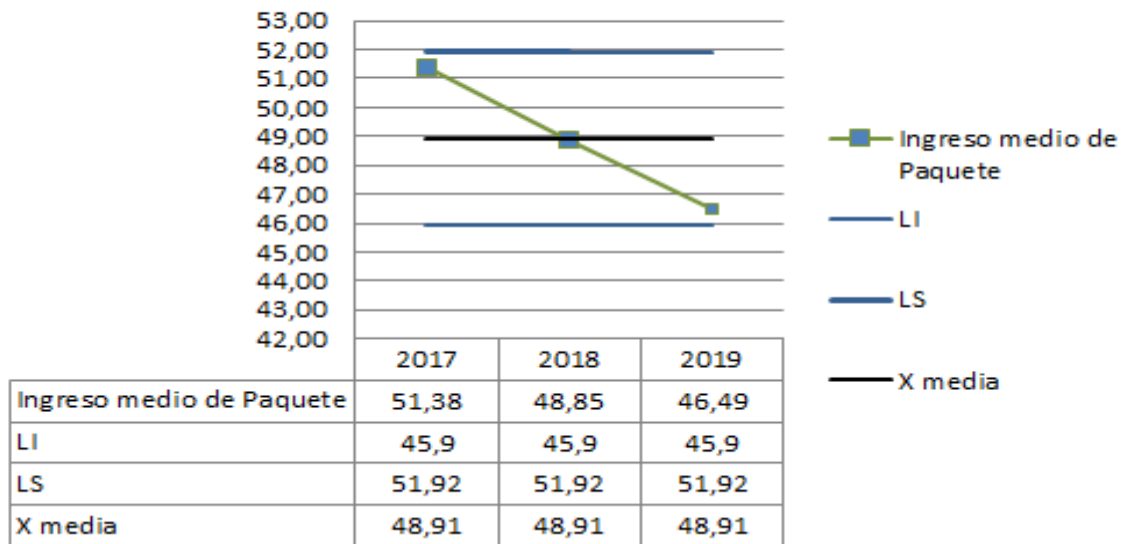


## Anexo 12. Gráficos de estabilidad. Continuación

### Gráfico de Control



### Gráfico de Control



## Anexo 13. Resultados del MOI para el restaurante a la carta “La Trattoria”

Técnica Aplicada: Muestreo por Observaciones Instantáneas

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

Día	TO	TPC	TS	IDNP	TRTO	TITO	TIDO	TIOC	TIC	TINE	l amano
1	45	22	10	5	0	8	8	0	2	0	100
2	53	24	13	5	0	7	3	0	0	0	105
3	52	13	8	5	0	3	2	0	0	0	83

Forma de almacenar los datos: Por días

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

Fracción que representa la cantidad de veces que no se encontraba trabajando el obrero  $q = \frac{Q}{N} = 0,180$

Fracción que representa la cantidad de veces que se encontraba trabajando el obrero  $p = \frac{P}{N} = 0,820$

Número de observaciones a realizar según el primer día  $Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p}\right) = 352$  Observaciones

Tabla Recálculo de Nd:

Días	P	N	paj	Paj	Naj	paj	Ndj
1	82	100	0,82	82	100	0,82	351,22
2	95	105	0,90	177	205	0,86	260,47
3	78	83	0,94	255	288	0,89	197,75

Como el Naj > Ndj se detiene el MOI el día 3

### Cálculo de los límites:

$$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.032$$

Límite Superior(LCS)  $LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.986$

Límite Central(LC)  $LC = p_{aj} = 0.890$

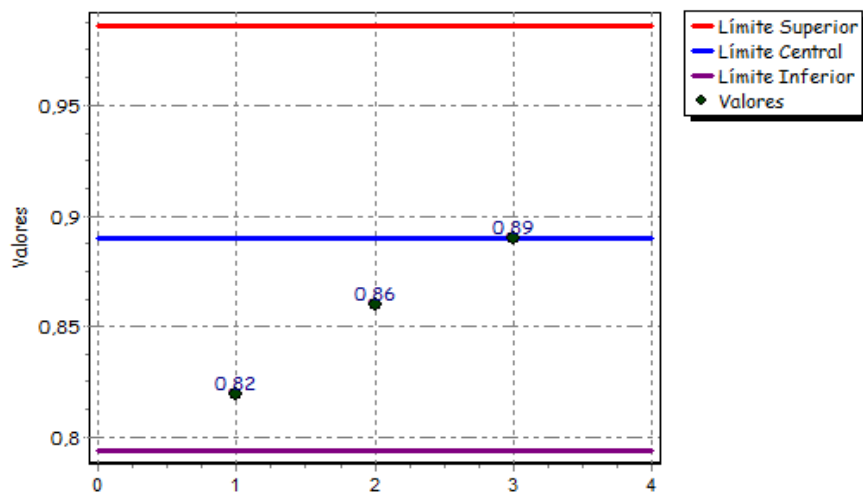
Límite Inferior(LCI)  $LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.794$

### Determinación de la precisión

$$\text{Precisión } Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}p_{aj}}} = 0.041$$

Como la precisión final es  $\leq 0,05$ . Es válido.

### Gráfico Acumulativo de Control del MOI:



## Anexo 13. Resultados del MOI para el restaurante a la carta “La Trattoria”. Continuación

Fórmula empleada en la conversión de las observaciones en minutos:  $T(\text{min}) = \frac{N(T)}{N_{aj}} * JLE$

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

AJL = 88.54 %  
 TN = 425.000 min  
 TNN = 55.000 min  
 TO = 250.000 min.  
 TS = 51.667 min.  
 TPC = 98.333 min.  
 TDNP = 25.000 min.  
 -----  
 TIDO = 21.667 min.  
 TIC = 3.333 min.  
 JL no se determinó  
 TO/uM no se determinó  
 Vp no se determinó

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

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

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

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

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



## Anexo 14. Resultados del MOI para el restaurante a la carta “El Internacional”

Técnica Aplicada: Muestreo por Observaciones Instantáneas

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

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

Forma de almacenar los datos: Por días

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

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

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

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

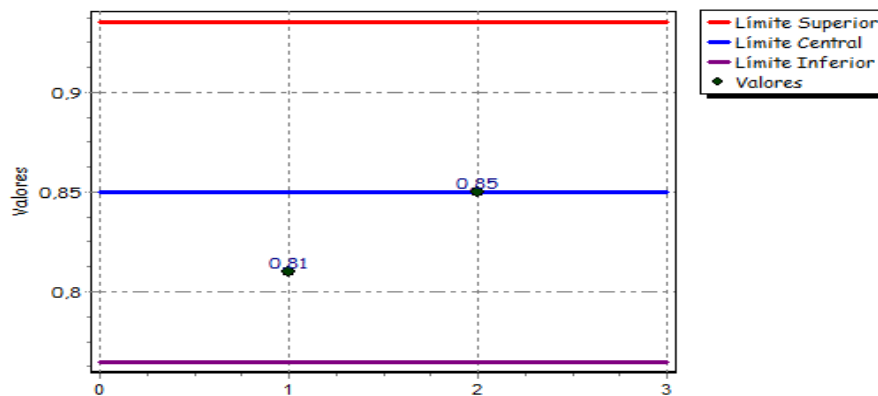
Tabla Recálculo de Nd:

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

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

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

Gráfico Acumulativo de Control del MOI:



## Anexo 14. Resultados del MOI para el restaurante a la carta “El Internacional”. Continuidad

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

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

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

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

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

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

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



## Anexo 15. Resultados del MOI aplicada al restaurante *buffet* “La Turquesa”

Técnica Aplicada: Muestreo por Observaciones Instantáneas

Tabla Resumen del Modelo del MOI:

Día	TO	TPC	TS	TDNP	TIRTO	TITO	TIDO	TIOC	TIC	TINE	Tamaño
1	65	5	8	7	0	9	6	0	0	0	100
2	98	11	15	8	0	16	10	0	0	0	158
3	66	9	12	4	0	10	3	0	0	0	104

Forma de almacenar los datos: Por días

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

Fración que representa la cantidad de veces que no se encontraba trabajando el obrero  $q = \frac{Q}{N} = 0,150$

Fración que representa la cantidad de veces que se encontraba trabajando el obrero  $p = \frac{P}{N} = 0,850$

Número de observaciones a realizar según el primer día  $Nd = 1600 * \left(\frac{1-p}{p}\right) = 283$  Observaciones

Tabla Recálculo de Nd:

Días	P	N	paj	Paj	Naj	paj	Ndj
1	85	100	0,85	85	100	0,85	282,35
2	132	158	0,84	217	258	0,84	304,76
3	91	104	0,88	308	362	0,85	282,35

Como el Naj > Ndj se detiene el MOI el día 3

### Cálculo de los límites:

$$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.033$$

Límite Superior(LCS)  $LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.948$

Límite Central(LC)  $LC = p_{aj} = 0.850$

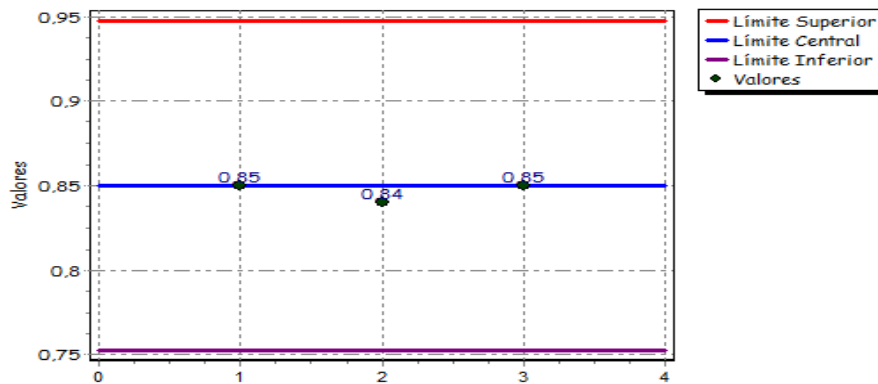
Límite Inferior(LCI)  $LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.752$

### Determinación de la precisión

$$\text{Precisión } Sf = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}P_{aj}}} = 0.044$$

Como la precisión final es  $\leq 0,05$ . Es válido.

### Gráfico Acumulativo de Control del MOI:





## Anexo 15. Resultados del MOI aplicada al restaurante *buffet* “La Turquesa”. Continuación

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

AJL = 85.08 %  
TN = 408.398 min  
TNN = 71.602 min  
TO = 303.646 min.  
TS = 46.409 min.  
TPC = 33.149 min.  
TDNP = 25.193 min.  
TITO = 46.409 min.  
TIDO = 25.193 min.  
JL no se determinó  
TO/uM no se determinó  
Vp no se determinó

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

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

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

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



## Anexo 16. Resultado de la fotografía en el *snack*

### Técnica Aplicada: Fotografía

Tipo de fotografía empleada: **Fotografía Individual**

**Tabla Resumen del Modelo de la Fotografía:**

Concepto	Día 1	Día 2	Día 3	Promedio
TO	403	418	396	405,67
TPC	13	6	12	10,33
TS	5	4	9	6
TIRTO	0	0	0	0
TDNP	29	31	30	30
TTNR	0	0	0	0
TITO	20	11	21	17,33
TIDO	7	7	7	7
TIOC	0	0	0	0
TIC	3	3	5	3,67
TINE	0	0	0	0
JL	480	480	480	480
Vpf	0	0	0	0

**Cálculo de la cantidad de días a realizar**

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

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

**Aprovechamiento de la Jornada Laboral**

$$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 94,17 \%$$

El AJL determinado fue del 94.17 %

**Pérdidas de tiempo por TINR y TTNR**

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	3,61 %	1,46 %	0,00 %	0,76 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TTNR + TTNR}{JL} * 100 = 5,83 \%$$

Las pérdidas generales por concepto de los TINR y TTNR fueron del 5,83 %

**Incrementos por eliminación de las pérdidas de tiempo**

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	4,27 %	1,73 %	0,00 %	0,90 %

$$Ip_{TOTAL} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 6,90 \%$$

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR y TTNR fueron del 6,90 %



## Anexo 16. Resultado de la fotografía en el *snack*. Continuación

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

JL = 480.000 min  
TV = 422.000 min  
TO = 405.670  
TS = 6.000  
TPC = 10.330  
TC = 30.000 min  
TDNP = 30.000  
TEf = 28.000 min  
TIDO = 7.000  
TIC = 3.670  
TO/uF no se determinó  
AJL = 94.167 %

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

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

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

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

MedTrab

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

Copyright Reserved 2005



## Anexo 17. Resultado de la fotografía para el servicio de mantenimiento

### Técnica Aplicada: Fotografía

Tipo de fotografía empleada: **Fotografía Individual**

**Tabla Resumen del Modelo de la Fotografía:**

Concepto	1	2	3	Promedio
TO	396	387	385	389,33
TPC	5	4	4	4,33
TS	2	0	3	1,67
TIRTO	0	0	0	0
TDNP	26	31	30	29
TTNR	0	0	0	0
TITO	34	35	39	36
TIDO	10	19	13	14
TIOC	0	0	0	0
TIC	7	4	6	5,67
TINE	0	0	0	0
JL	480	480	480	480
Vpf	0	0	0	0

#### Cálculo de la cantidad de días a realizar

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

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

#### Aprovechamiento de la Jornada Laboral

$$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 88.40 \%$$

El AJL determinado fue del 88.40 %

#### Pérdidas de tiempo por TINR y TTNR

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	7,50 %	2,92 %	0,00 %	1,18 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TTNR + TITNR}{JL} * 100 = 11,60 \%$$

Las pérdidas generales por concepto de los TINR y TTNR fueron del 11,60 %

#### Incrementos por eliminación de las pérdidas de tiempo

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0,00 %	9,25 %	3,60 %	0,00 %	1,46 %

$$I_{TOTAL} = \frac{TTNR + TITNR}{TO} * 100 = 14,30 \%$$

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR y TTNR fueron del 14,30 %



## Anexo 17. Resultado de la fotografía para el servicio de mantenimiento. Continuación

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

JL = 480.000 min  
TV = 395.330 min  
TO = 389.330  
TS = 1.670  
TPC = 4.330  
TC = 29.000 min  
TDNP = 29.000  
TEf = 55.670 min  
TIDO = 14.000  
TIC = 5.670  
TO/uF no se determinó  
AJL = 88.403 %

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

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

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

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



## Anexo 18. Resultados de la EDE

Proceso	Sistemas del PE	Indicador	NR	Estado actual	ED	
					Aceptable	Deficiente
Dirección o Control	Sistema de Organización General	Misión	Que esté formulada correctamente	Está formulada correctamente	x	
		Visión	Que esté formulada correctamente	Está formulada correctamente	x	
		Definición de los objetivos de trabajo	Que estén formulados correctamente	Están formulados correctamente	x	
	Sistema de Métodos y Estilos de Dirección	Cumplimiento del plan de trabajo anual (CPA)	100%	100%	x	
	Sistema de Atención al Hombre	Satisfacción de clientes internos (SCI)	≥85%	Insatisfacciones con el salario y la estimulación		x



**Anexo 18. Resultados de la EDE. Continuación**

Proceso	Sistemas del PE	Indicador	NR	Estado actual	ED	
					Aceptable	Deficiente
Dirección o Control	Sistema de Gestión de la Calidad	Objetivos y política de calidad	Que estén formulados correctamente	Están formulados correctamente	x	
	Sistema de Gestión del Capital Humano	Fondo de Salario	Cumplir lo planificado	No se cumple		x
		Promedio de trabajadores	Cumplir lo planificado	No se cumple		x
		Productividad del trabajo	≥ Pt plan	No se cumple		x
	Sistema de Gestión Ambiental	Política Medio Ambiental	Que esté definida correctamente y se obtiene el resultado satisfactorio en las evaluaciones externas	Está definida correctamente	x	



**Anexo 18. Resultados de la EDE. Continuación**

Proceso	Sistemas del PE	Indicador	NR	Estado actual	ED	
					Aceptable	Deficiente
Dirección o Control	Sistema de Gestión de la innovación	Nivel de ejecución del plan de eventos (NEE)	100%	100%	x	
		Índice de participantes por eventos (IPE)	≥ 90%	96,30%	x	
	Sistema Informativo	Reglamento de la información	Que esté formulado correctamente y actualizado	Están formulados correctamente	x	
	Sistema de mercadotecnia	Manual corporativo de la empresa	Que esté formulado correctamente	Está formulado	x	
	Sistema de Comunicación Empresarial	Objetivos y políticas de la comunicación	Que estén formulados correctamente	Están formulado	x	
		Manual de gestión de la comunicación	Que estén formulado correctamente	Están formulado	x	





Anexo 18. Resultados de la EDE. Continuación

Proceso	Sistemas del PE	Indicador	NR	Estado actual	ED		
					Aceptable	Deficiente	
Operativos o Realización	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Capacidad de reacción	Cumplir con el tiempo medio de reacción plan (con tendencia disminuir)	Existenci de fallos		x	
		Fiabilidad	≥85%	44,20%		x	
		<b>Estabilidad</b>	Debe tender a 1				
		Ingresos totales		0,94	x		
		Costos y gastos totales		0,99	x		
		Costo y gastos totales por ingresos totales		0,93	x		
		Utilidades totales		0,72		x	
		Ingreso medio de paquete	0,94	x			
		<b>Dinámica de Rendimiento</b>	Según naturaleza del indicador que se analice				
		Ingresos totales		0,93		X	
		Costos y gastos totales		1,01		X	
		Costo y gastos totales por ingresos totales		1,08		X	
		Utilidades totales		0,71		X	
		Ingreso medio de paquete	0,95		X		



**Anexo 18. Resultados de la EDE. Continuación**

Proceso	Sistemas del PE	Indicador	NR	Estado Actual	ED	
					Aceptable	Deficiente
Operativos o Realización	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios	Por ciento de cumplimiento del Plan de Ventas (%CPV)	=100%	91,70%		x
		Coeficiente de utilización completa del equipamiento (Kcomp)	=1	97,94 %		x
		Continuidad del servicio	≥85%	84%		x
		Continuidad de la fuerza de trabajo (Kcb)	≥85%	85%	x	
		Continuidad de los medios de trabajo (Kce)	≥85%	82%		x
Apoyo o Auxiliar	Sistema de Planificación	Índice de los portadores energéticos (IPE)	< 50%	95,62%.		x
	Sistema de Contabilidad	Ciclo de cobro	Hasta 30 días	13	x	
		Ciclo de pago	Hasta 30 días	28	X	
		Ingresos	= Plan	No se cumple		x
		Ventas Netas	Debe tender a incrementarse	Decrecen		x



**Anexo 18. Resultados de la EDE. Continuación**

Proceso	Sistemas del PE	Indicador	NR	Estado actual	ED	
					Aceptable	Deficiente
Apoyo o Auxiliar	Sistema de Control Interno	Por ciento de cumplimiento del plan anual de autocontroles (PAA)	= 100%	100%	x	
		Por ciento de cumplimiento del plan de medidas (PM)	= 100%	100%	x	
	Sistema de Relaciones Financieras	Liquidez general	$\geq 2$	1,1		x
		Margen de utilidad	Debe tender a 1	0,1965		x
		Rentabilidad	Debe tender a 1	0,1484		x
	Sistema de Costo	Gasto de material	= Plan	No se cumple		x
	Sistema de Precios	Cumplimiento de las indicaciones para la formación de precios	Que esté formulados correctamente	Están formulados	x	



## Anexo 19. Relación de insumos deficitarios

Brisas Guardalavaca

Relación de insumos deficitarios

Mes: \_\_\_\_\_

No.	Área afectada	Insumos deficitarios	Cantidad solicitada	Fecha de pedido	Fecha de entrega

\_\_\_\_\_

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_ **Aprobado por:** \_\_\_\_\_



