

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA EN EL HOTEL PERNIK

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERA INDUSTRIAL

Autor: Lisandro Escobar Rivas

Tutor: Prof. Asist.; MsC. Yunior Torres Simón

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

“Sueña y serás libre en espíritu, lucha y serás libre en vida”.

Ernesto Guevara de la Serna



DEDICATORIA

A mi familia en especial a mis hijas Layna y Leannys.



AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradecerle a Dios porque con su bendición pude llegar al final de
esta carrera,
A mi familia por su apoyo, confianza y motivación,
A los trabajadores del hotel Pernik por brindarme su ayuda y colaboración, en especial
a mi hermano,
A mis profesores por su gran labor en mi formación como Ingeniero Industrial,
En especial a mi tutor Yunior por su confianza y apoyo incondicional en esta última
etapa de mi preparación.



RESUMEN

Las empresas en el contexto actual deben de gestionarse de un modo más analítico y capaz, favoreciendo una mejor toma de decisiones. Entre los elementos que permiten lograr este objetivo, se encuentra, la rentabilidad económica, referente clave para tener una visión de la utilización de los recursos y el cumplimiento de los planes en las organizaciones.

Atendiendo a lo anterior se desarrolló la presente investigación en el Hotel Pernik, con el objetivo de analizar este indicador. Se identificó entre las principales deficiencias, que el hotel presenta una tendencia marcada a la disminución de la rentabilidad en el período estudiado. Este comportamiento influenciado por un deterioro del margen de utilidad sobre ventas y el rendimiento de los activos fijos. Los principales problemas se evidenciaron en el sobregasto en valores de materiales directos, problemas con el estado técnico y la utilización del equipamiento, incremento de las cuentas por cobrar y los inventarios. A partir del diagnóstico se trazaron estrategias de mejoras y se elaboró el plan de acción encaminado a eliminar y mitigar este comportamiento.

El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas entre las cuales se pueden mencionar: observación directa, revisión documental, análisis económico, trabajo en grupo, técnicas de consenso y el uso de herramientas informáticas como el software VOSviewwr 1.6.18, el SPSS versión 20 y el Ucinet versión 6.



ABSTRACT

Companies in the current context must be managed in a more analytical and capable way, favouring better decision-making. Among the elements that make it possible to achieve this goal is economic profitability, a key benchmark for a vision of the use of resources and the fulfilment of plans in organizations.

In view of the above, the present research was carried out at the Pernik Hotel, with the aim of analyzing this indicator. It was identified among the main deficiencies, the hotel has a marked tendency to decrease the profitability in the period studied. This behavior influenced by a deterioration of the profit margin on sales and the performance of fixed assets. The main problems were evidenced by overdraft in direct material values, problems with the technical status and use of equipment, increased accounts receivable and inventories. Based on the diagnosis, improvement strategies were drawn up and the action plan was developed to eliminate and mitigate this behaviour.

The fulfilment of this objective was ensured through the use of various theoretical, empirical and technical methods including: direct observation, documentary review, economic analysis, group work, consensus techniques and the use of computer tools such as VOSviewewr 1.6.18 software, SPSS version 20 and Ucinet version 6.



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA.....	5
1.1 Análisis conceptual sobre la eficiencia económica	6
1.2 La rentabilidad económica como indicador de eficiencia	8
1.3 Análisis crítico de enfoques desarrollados en el territorio holguinero para el análisis de la rentabilidad económica	10
1.4 Situación del estado actual de la Rentabilidad Económica en el Hotel Pernik.....	13
CAPÍTULO II: POCEDMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA EN EL HOTEL PERNIK.....	16
2.1. Fase I: Caracterización	16
2.2. Fase 2: Diagnóstico	18
2.3. Fase III: Proyección de las soluciones.....	31
2.4. Fase IV: Aplicación	32
CAPÍTULO III: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA EN EL HOETL PERNIK.....	34
3.1 Fase I. Caracterización	34
3.2 Fase II. Diagnóstico	40
3.3 Fase III. Proyección de las soluciones.....	52
VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.....	54
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en una de las actividades económicas que mayores ingresos genera a nivel internacional. En los últimos años este sector se ha visto afectado por la COVID-19, y más reciente por la guerra en Ucrania, que ha provocado inseguridades en los mercados, así como disminución en los resultados de las empresas. Esto trae consigo la necesidad de contar con estrategias para incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia de sus procesos, de forma tal que pueda elevar la rentabilidad, siendo esto uno de los principales objetivos a obtener.

En Cuba el turismo, es uno de los principales motores económicos y no está excepto a las crecientes incertidumbres geopolíticas y económicas, por lo que se trabaja con el objetivo de alcanzar resultados a mediano, corto y largo plazo. Una de estas estrategias se puede constatar, en la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, el cual alega en su lineamiento 6: “Implementar el programa para el fortalecimiento de la contabilidad y lograr que esta constituya una herramienta en la toma de decisiones, que garantice la fiabilidad y transparencia de la información financiera, de manera oportuna y razonable”.

Así mismo durante la discusión de este modelo económico enfatizó el viceprimer ministro y titular de Economía, Alejandro Gil: "Muchas veces ante la falta de recursos, en vez de concentrarnos en buscarlos y trabajar con eficiencia, decimos que no hay dinero y que no se puede..."(Gil Fernandez, 2021). En esta perspectiva y derivado de lo anterior se aprecia que el éxito de las empresas en el contexto actual depende en gran medida del uso óptimo de los recursos en todos sus procesos.

Dentro de este aspecto se encuentra la rentabilidad económica como indicador generalizador de eficiencia por excelencia. Además de ser clave en los resultados de una organización; mide los niveles que alcanza esta en un período de tiempo determinado y permite a su vez trazar estrategias para la toma de decisiones por parte de los empresarios.

Con el propósito de realizar un mejor análisis de la rentabilidad económica, se han desarrollado diversas investigaciones, en las que de una forma u otra este indicador ha sido valorado explícitamente. Entre los autores que han desarrollado estos estudios



destacan: (Portuondo Pichardo, 1985; Weston, 1999; Santiesteban Zaldívar, 2005; Leyva Cardeñosa, 2005; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, 2010; Carballo Pérez, 2013; Estevez Jiménez, 2014; Ávila Santisteban, 2016; Navarro Palacios, 2021; Lam Nápoles, 2022). El primer autor resalta la importancia de este indicador en el proceso de evaluación del desempeño de una organización. Weston, 1999 y Santiesteban Zaldívar, 2005; basan su estudio en descomponer a la rentabilidad en la mayor cantidad posible de razones que tengan relación entre sí y causen efectos sobre el resultado de esta. Emplean para esto la Pirámide Dupont.

En los estudios Leyva Cardeñosa, 2005, Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, 2010, se reconoce de forma explícita que en la evaluación del desempeño de las organizaciones se deben considerar indicadores de eficiencia y eficacia. En el primer grupo los segundos autores incluyen a la rentabilidad económica. No obstante, en estas investigaciones no se profundiza en los factores que inciden en este indicador. La propuesta de Carballo Pérez, 2013, por su parte reconoce la incidencia de este indicador generalizador en el desempeño de las organizaciones.

Estévez Jiménez, 2014 desarrolla un procedimiento que de forma coherente contribuye al análisis de este indicador. Se retoma la concepción de la Pirámide Dupont y combina con el Método de Sustituciones Consecutivas (MSC), que le permite determinar con un mayor nivel de precisión la incidencia de cada factor en el comportamiento de la rentabilidad económica. En el caso de los autores, Ávila Santisteban, 2016 y Navarro Palacios, 2021, fundamentan sus estudios en el de Estévez Jiménez, 2014.

Finalmente la última autora toma como base para su estudio la propuesta de Estevez Jiménez (2014). Esta autora mejora elementos de contenido y la incorporación de técnicas ingenieriles que permiten un análisis más profundo de las causas de las desviaciones de los indicadores.

Este tipo de análisis resulta imprescindible realizarlos dado que lograr altos niveles de ingresos en las empresas de servicio, constituye para el país un objetivo inmediato. Esta tarea que no solo implica la disminución de los costos con la consiguiente eficiencia, sino también con una óptima distribución y asignación de los recursos.

Dentro de las entidades de este sector en la provincia, se encuentra la Sucursal Isla Azul, la cual dentro de sus principales instalaciones cuenta con el Hotel Pernik, situado



en el municipio Holguín. Este hotel se dedica a la oferta y comercialización de servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros propios de la actividad hotelera para el turismo nacional e internacional, además como atractivo turístico, facilita el turismo de ciudad.

A través de la revisión de documentos contables como los estados de situación y estados de resultados de los últimos tres años, informes del cumplimiento de los objetivos de trabajo y balances generales, de la revisión del banco de problemas, así como de entrevistas informales al director y al subdirector económico, se pudo apreciar que las principales dificultades están relacionadas con:

- Deterioro de los indicadores económicos: total de ingresos, índice de eficiencia y utilidad.
- Insatisfacciones de los clientes externos por:
 - el confort de las habitaciones (climatización) y lenta respuesta al reporte de averías.
 - poca diversificación de los servicios de animación y recreación, en el hotel como en su entorno.
- No oportunidad de los suministros: mercancías para la venta (cerveza, ron, platos fuertes), partes y piezas de repuesto (lámparas, bombillos, accesorios eléctricos y medios para el mantenimiento de las habitaciones).
- Deficiente estado técnico del equipamiento.

Los síntomas antes expuestos, en síntesis, expresan la situación problemática que fundamenta el inicio de la investigación desarrollada, que permiten definir como **problema profesional**: ¿Cómo contribuir a determinar los factores fundamentales que inciden en la Rentabilidad Económica en el Hotel Pernik en el primer semestre del 2022?

El **objeto de la investigación**: lo constituyó la eficiencia económica.

Se persigue como **objetivo general**: Realizar un análisis de la rentabilidad económica en el Hotel Pernik.

Para dar cumplimiento al objetivo general se formularon tres **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico- práctico referencial de la investigación a partir del análisis crítico de la consulta de la literatura especializada y actualizada sobre la eficiencia y la rentabilidad económica, para establecer sus tendencias y concepciones.



2. Seleccionar a partir de la valoración de la literatura especializada el procedimiento que servirá de base para el desarrollo de la investigación

3. Aplicar parcialmente el procedimiento escogido en el Hotel Pernik.

El campo de acción se enmarca en la rentabilidad económica. Se define como **idea a defender**: la aplicación de un procedimiento como herramienta para el análisis de la rentabilidad económica, permitirá identificar los factores que inciden en esta, así como su efecto en la toma de decisiones del hotel.

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

De nivel teórico:

- El histórico – lógico, se aplicó en el estudio de la evolución de la concepción de la rentabilidad.
- El de análisis – síntesis, para el análisis de la información obtenida y en la elaboración de las conclusiones
- Inducción – deducción, en la determinación de las causas más representativas que influyen en la eficiencia económica de la empresa
- El sistémico - estructural para abordar el carácter sistémico de la organización y la integración de los indicadores que se proponen.

De nivel empírico:

Observación directa, tormentas de ideas, entrevistas informales, técnicas de trabajo en grupo, método de expertos, consulta y análisis de documentos para la recopilación y obtención de información.

Esta investigación 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 para el análisis de la rentabilidad económica; 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.

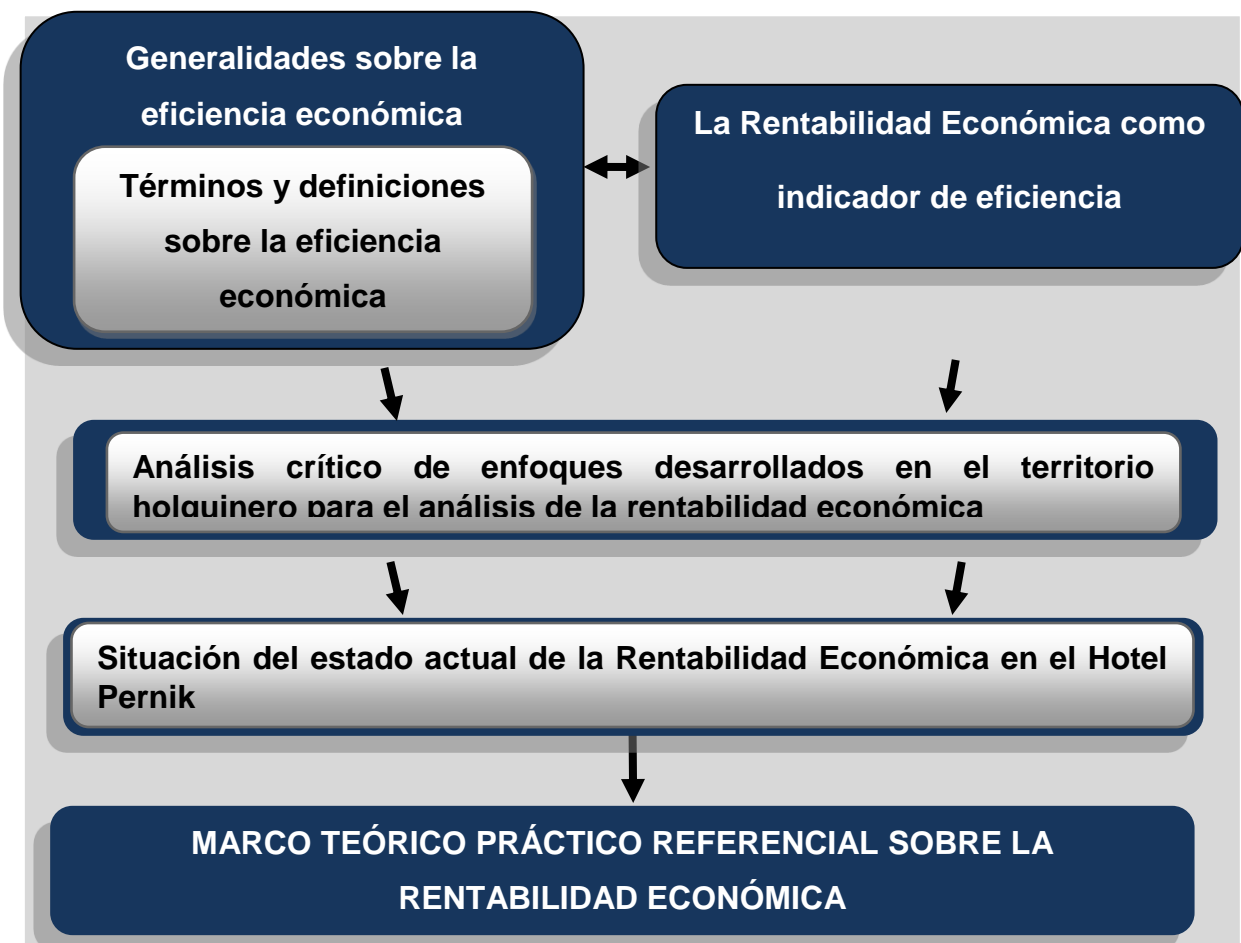


CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

En este capítulo se presentan los resultados de los análisis realizados a partir de la revisión de múltiples fuentes bibliográficas vinculadas al objeto y campo del tema abordado. Se inicia con la realización de consideraciones esenciales sobre la eficiencia económica. Posteriormente se particulariza en uno de sus indicadores fundamentales que es la rentabilidad económica. Luego se efectúa una valoración de los diferentes instrumentos metodológicos desarrollados para llevar a cabo el análisis de la rentabilidad económica. Finalmente se determina el estado actual del Hotel Pernik en los últimos tres años. En la figura 1.1 se representa el hilo conductor seguido para el desarrollo de la investigación.

Figura 1.1.

Hilo conductor seguido en el Marco Teórico Práctico Referencial



1.1 Análisis conceptual sobre la eficiencia económica

La eficiencia económica es una categoría compleja de la economía. La evidencia de su presencia en todas las esferas de la vida y todas las etapas de la producción económica son indiscutibles. Es la base de criterios cuantitativos para construir el valor de las decisiones. En general, la eficiencia caracteriza el desarrollo de sistemas, procesos y eventos Petrosyan, M., Kovalev, I., Zelenkov, P., Chuvashova, M., Grishina, I., & Pershakova, K. (2016). Para caracterizar la eficiencia económica se aplican índices o indicadores absolutos y relativos, los cuales se determinan durante el ciclo de vida del programa de producción y negocios, además del período de tiempo desde el inicio del diseño e implementación, hasta su uso final y el beneficioso de sus resultados. (Balashova, E., Krasovskaya, I., Schislyayeva, E., & Shamrai, F. 2019) .

Cada organización tiene cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Este término, proviene del latín eficiencia que expresa: acción, fuerza, virtud de producir (Mayo Alegre, 2009).¹ Según Berumen (2018), plantea que la eficiencia económica alude a la destreza con la que un sistema económico utiliza sus recursos, de manera eficiente, para lograr una máxima producción de bienes y servicios.

A medida que avanzaron los estudios en cuanto al tema fueron evolucionando los conceptos, algunos autores continuaron compartiendo conceptos estrechos (relación entre resultados y gastos) y otros los ampliaron siendo un poco más explicativos, considerando por ejemplo que los gastos en que se incurre para alcanzar estos resultados y objetivos deseados, se clasifican en materiales, financieros y humanos (Portuondo Pichardo, 1985 y Pérez Campaña, 2005).

Según Giral Barnés (2000), para ser eficiente hay que hacer las cosas bien desde la primera vez, sin desperdicios ni rechazos. Otro concepto muy acertado en este tema, es el dado por Ledo Galano (citado por Osorio Martínez, 2009), el que expresa que

¹ Tomado de Estevez Jiménez, K. (2014). *Procedimiento para el análisis de la rentabilidad económica. Aplicación en la empresa de calderas "ALASTOR" holguín* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.



eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario.²

Por su parte Berumen (2018), define como las principales ventajas de la eficiencia económica

- Importantes mejoras en la producción.
- Mayor producción a menor consumo.
- Progreso de la eficiencia técnica.
- Sustitución de procesos antiguos por métodos nuevos que generan mayor producción.
- Aumento de la rentabilidad y los beneficios obtenidos, ya que al utilizar menos recursos disminuyen los costos.

Otro concepto hace referencia a la utilización de la eficiencia económica para estimar los resultados de una actividad económica en comparación con los esfuerzos involucrados en la actividad respectiva. La eficiencia económica es el principal factor cualitativo del crecimiento económico, ya que asegura el crecimiento absoluto del resultado con la misma cantidad de esfuerzo.

Ella es clave para el desarrollo tanto de las empresas como de la economía en su conjunto. Solo se consideran eficientes aquellas entidades que generan utilidades; el beneficio global acumulado logrado durante un período de producción, tiene como objetivo recuperar la totalidad de los costes de producción y asegurar un beneficio adicional cuya maximización representa uno de los objetivos de la empresa. A su vez la eficiencia económica incluye la rentabilidad, que es un indicador general de la eficiencia (Geamănu, 2011).

Con el objetivo de conocer los elementos más significativos de las definiciones abordadas por los autores anteriores, se realiza un análisis con la ayuda del software VOSviewwr 1.6.18. En la figura 1.2 se muestran los resultados del análisis, donde se

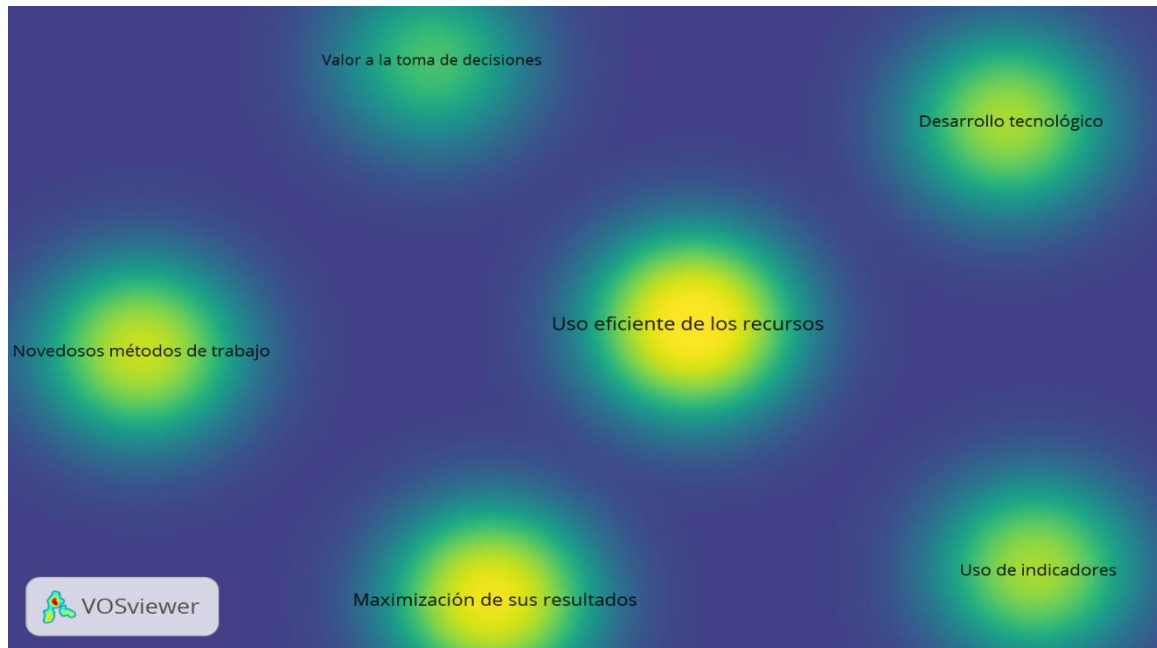
² Tomado de Estévez Jiménez, K. (2014). Procedimiento para el análisis de la rentabilidad económica. Aplicación en la empresa de calderas "ALASTOR" Holguín [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.



puede apreciar que los elementos más tratados son el uso eficiente de los recursos y la maximización de sus resultados de la empresa.

Figura 1.2.

Gráfico de calor de elementos comunes de la eficiencia económica



Del análisis realizado y teniendo en cuenta la intensidad de la gama de colores de cada indicador el autor de esta investigación infiere que la eficiencia económica, está relacionada con el uso óptimo de los recursos con los que cuenta la empresa. Donde se minimicen los costos y se alcance un aumento de las utilidades, para ello la empresa debe contar un desarrollo tecnológico estable, método de trabajos novedosos y cálculos de indicadores de forma periódica que faciliten la toma de decisiones. Los principales indicadores a tener en cuenta en este sentido (...) son los relativos a producción (...), a costos, productividad, ganancia y rentabilidad”.³ Es precisamente este último indicador el que expresa de forma más plena los niveles de eficiencia.

1.2 La rentabilidad económica como indicador de eficiencia

Las empresas actuales deben de gestionarse de un modo más analítico y capaz de forma tal que favorezca una mejor toma de decisiones. Entre una serie de indicadores,

³ Tomado de Navarro Palacios, V. M. (2021). Análisis de la rentabilidad económica en la UEB “Transporte Banes” [Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín

la rentabilidad económica es un referente clave para tener bien estudiadas las inversiones de una empresa y sus resultados finales.

Para la realización del análisis conceptual de este indicador se parte del criterio emitido por diferentes autores. Según Fareed et al. (2016) La rentabilidad es uno de los objetivos fundamentales de cualquier empresa para su reputación a largo plazo y supervivencia. Es la capacidad de generar ganancias, que es un factor importante para la existencia perpetua de las empresas.

Por otro lado, la rentabilidad según(Lopez, 2021) es “la remuneración que una empresa (en sentido amplio de la palabra) es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica. Es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos como humanos. Con lo cual habría que hablar de rentabilidades”. La rentabilidad, por otro lado, es el tamaño del beneficio en relación con el tamaño del negocio. La rentabilidad mide cuán eficiente es el negocio en el uso de sus recursos para producir beneficios, además de ser una medida relativa del éxito o fracaso de un negocio. (Evans, 2020)

La rentabilidad, es la capacidad de la empresa para obtener ganancias, es considerada un instrumento decisivo del mecanismo de la economía de mercado, para configurar la producción de acuerdo con las necesidades de los consumidores. Rentabilidad significa obtener un ingreso por la venta de la producción que debe exceder los gastos. Como consecuencia, refleja la eficiencia de toda la actividad económica de una empresa. La rentabilidad es una de las formas más importantes de eficiencia económica. Independientemente del tipo de actividades económicas y de los recursos involucrados o consumidos, los efectos económicos se materializan finalmente en la utilidad obtenida por una empresa. (Geamănu, 2011)

Por su parte Nofiana and Sunarsi (2020), plantean que la rentabilidad se utiliza para medir la eficiencia del uso de los activos de la empresa. También es la capacidad de una empresa para generar beneficios para un cierto período de tiempo y a su vez permite determinar si la empresa opera eficientemente.

Otra autora aprecia la rentabilidad desde la unión de varios factores. Para Estevez Jiménez (2014), si la rentabilidad es sostenida y se combina con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. Las utilidades



reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos de marketing, intensificación de logística, o una mezcla de todos estos puntos. Lo anterior debe conducir a la empresa, no solamente a aumentar su volumen de operaciones, sino también a aprovechar mejor el uso de sus ventajas competitivas, mejorar su posición relativa en la industria, y a obtener una mayor participación del mercado en el que se encuentra.

Para Fareed et al. (2016), la rentabilidad se vincula con el crecimiento económico y suele considerarse un requisito previo significativo para la supervivencia empresarial, además de mostrar el rendimiento de cualquier empresa en un entorno competente. Algunos otros factores que describen la posición de la rentabilidad de la empresa son su efecto sobre el desarrollo económico, el cambio tecnológico, el empleo y la innovación.

De forma general se puede afirmar que la rentabilidad se define como la capacidad de una empresa para obtener beneficios de su actividad económica, mediante el uso de sus recursos, y representa un instrumento económico en el que se basan todas las decisiones; por lo tanto, adquiere la condición de criterio esencial utilizado para evaluar la eficiencia económica y los desempeños de las empresas. (Geamănu, 2011)

1.3 Análisis crítico de enfoques desarrollados en el territorio holguinero para el análisis de la rentabilidad económica

Debido a la importancia que se le concede a alcanzar organizaciones eficientes, se han desarrollado varias propuestas metodológicas que tributan a su evaluación a través del empleo de indicadores. En estas destaca el empleo de la rentabilidad económica, como un elemento cuantitativo de gran importancia. A continuación, se realiza una valoración crítica de estas:

En el estudio realizado por Santiesteban Zaldívar (2005); el análisis se desarrolla en tres fases. En la fase II (diagnóstico) a través del análisis económico de forma retrospectiva se van evaluando las causas de las desviaciones que se observen en la rentabilidad. Esta fase se sustenta en el Sistema *DuPont*. Este sistema agrupa en un análisis completo las razones de activos y el margen de utilidad sobre las ventas, y muestra la forma en la que estas ratios interactúan para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos. Del análisis se refleja que el rendimiento se puede



obtener vía márgenes o vía rotaciones. Sin embargo, a pesar de estar declarados cada uno de los factores que influyen en la rentabilidad, no se potencia el análisis de estos.

En la propuesta de Leyva Cardeñosa (2005); se concibe en el diagnóstico una síntesis de indicadores de eficacia y eficiencia. No obstante, a ello para el primero, no se establece patrón de referencia lo cual limita el proceso de análisis. Además, se utilizó la rentabilidad económica (indicador de eficiencia por excelencia), como indicador de eficacia. No se profundiza en los elementos que inciden en la rentabilidad.

La investigación de (Lores Rodríguez, 2010; Perdomo Rojas, 2010); evalúa y mejora el análisis a partir de indicadores de eficacia y eficiencia, integrando estas perspectivas en un indicador generalizador. Esta establece patrones de comparación solo para la eficiencia económica, y en particular para la rentabilidad económica no se desagrega el análisis por cada factor que la compone.

(Carballo Pérez, 2013); retoma lo planteado por (Lores Rodríguez, 2010; Perdomo Rojas, 2010), y aunque incorpora el enfoque en proceso, sigue limitado el análisis de las causas de la rentabilidad económica.

Estevez Jiménez (2014); por su parte propone un procedimiento que contribuye al análisis de este indicador, profundizando en los factores que influyen en su variabilidad. En él se establecen los objetivos, contenidos y técnicas, que tributan a la viabilidad de realizar de forma correcta la valoración de la rentabilidad. Además diseñan el algoritmo que sustenta al procedimiento, todos estos elementos son retomados por (Ávila Santiesteban, 2016; Navarro Palacios, 2021), pues solo como elemento distintivo tiene el aplicar el procedimiento en una entidad diferente a la autora que le antecede.

Finalmente Lam Nápoles (2022), toma como base para el desarrollo de su investigación el procedimiento de Estevez Jiménez (2014). En su caso la autora mejora elementos de contenido, incorpora indicadores y diseña el uso de diferentes técnicas propias de la ingeniería industrial para los análisis realizados.

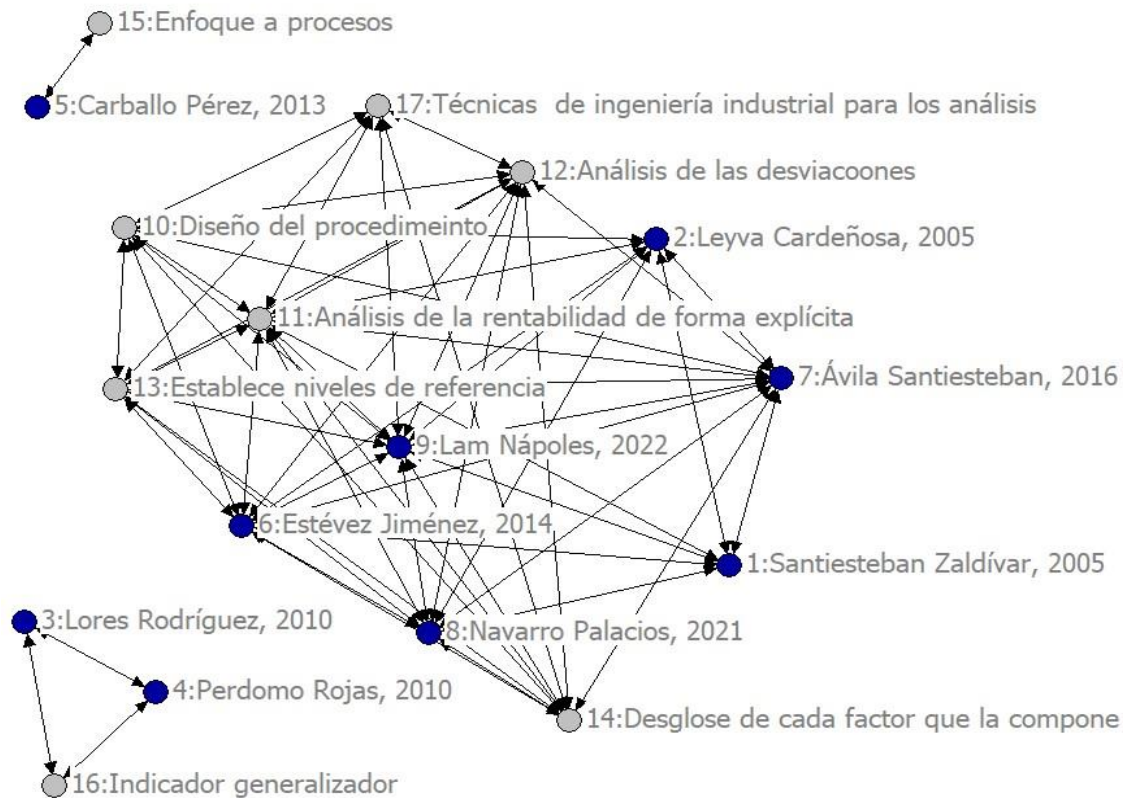
Con la finalidad de establecer la relación existente entre las propuestas de los investigadores y los parámetros que consideran en sus investigaciones se construyó un gráfico mediante la utilización del *software* (SPSS) para Windows Versión 20, se obtuvo una matriz de correlación, de ahí se procesó esta información con el *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 1.3 se puede apreciar que los elementos más representativos son: análisis de la rentabilidad de forma explícita, análisis de las desviaciones, establece niveles de referencia y el desglose de cada factor que la compone; a su vez los autores con mayor relación a los parámetros son Lam Nápoles (2022), Estévez Jiménez (2014) y Ávila Santiesteban (2016), todo esto partiendo del valor del grado *degree*.

Figura 1.3.

Red de relaciones entre autores y parámetros



A juicio del autor de este trabajo se escoge la propuesta de Lam Nápoles (2022), pues la opción de esta autora, logra integrar de forma coherente la mayor cantidad de parámetros necesarios para el análisis de la rentabilidad, además de incorporar técnicas propias de la ingeniería industrial para los análisis a realizar. El procedimiento a utilizar se muestra en el capítulo 2.



1.4 Situación del estado actual de la Rentabilidad Económica en el Hotel Pernik.

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 uno de los polos 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 Pernik que ha alcanzado resultados satisfactorios derivado del trabajo desarrollado por el equipo de dirección y la participación activa de los trabajadores. Este Hotel se caracteriza por ser uno de los hoteles de mayor significación en cuanto atractivo turístico de Hoteles de ciudad en la provincia.

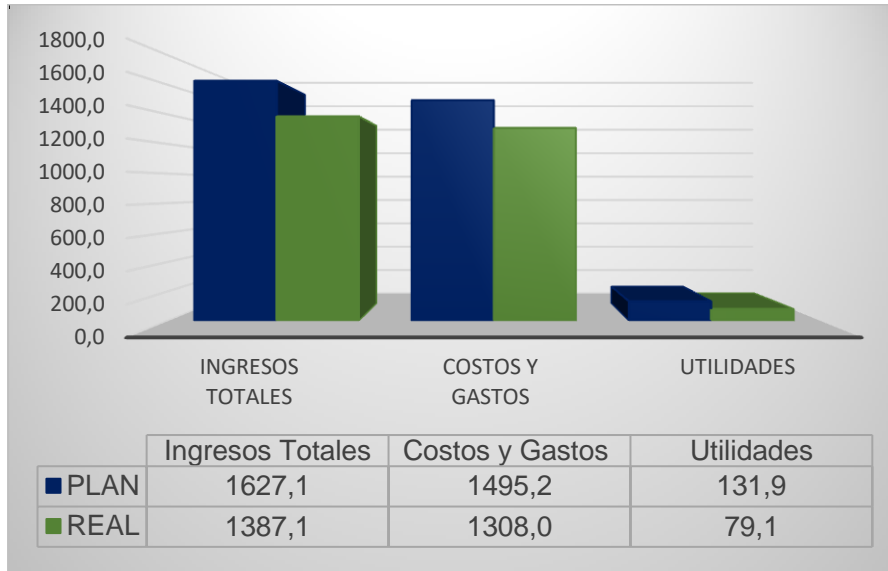
Esta instalación analiza sus resultados económicos a través de informes de balances y de informe de cumplimiento de los objetivos de trabajo hacia la Sucursal, donde se evalúan los principales indicadores empresariales del hotel, presentándose así las principales dificultades del área. Para ello se evalúa desde la perspectiva económica diferentes indicadores entre los que encontramos: ingresos, costo y gastos, utilidades e índice de eficiencia.

Con el objetivo de analizar la rentabilidad del hotel, se seleccionó el horizonte de tiempo comprendido en los seis primeros meses de los años 2020 y 2021, los valores de los indicadores se muestran en la figura 1.4, y 1.5. Estos gráficos se realizan con los valores de los indicadores por años. En el caso del gráfico 1.6 se tienen en cuenta los años 2020, 2021 y 2022, el que muestra el comportamiento del índice de eficiencia del hotel. Este indicador indica la relación existente al dividir los gastos entre los ingresos, debiendo ser menor que la unidad y el real menor que el plan.



Figura 1.4.

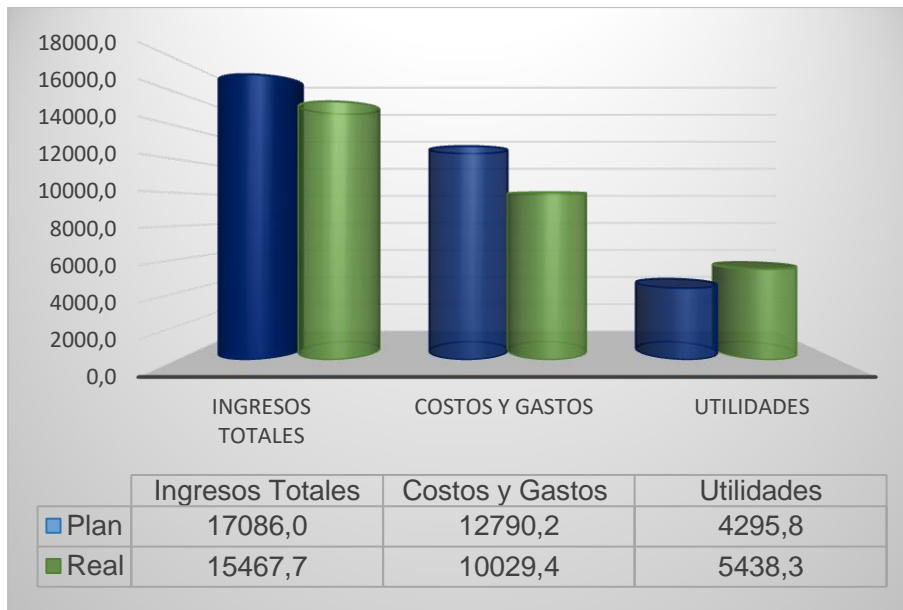
Cumplimiento de indicadores económicos 2020



Del análisis de la figura 1.4, se aprecia que de manera general el hotel en el año 2020 tuvo un comportamiento desfavorable. Se evidencia una disminución tanto de los ingresos como de las utilidades, esto en gran medida debido al impacto de la covid 19.

Figura 1.5

Comportamiento de los indicadores económicos 2021



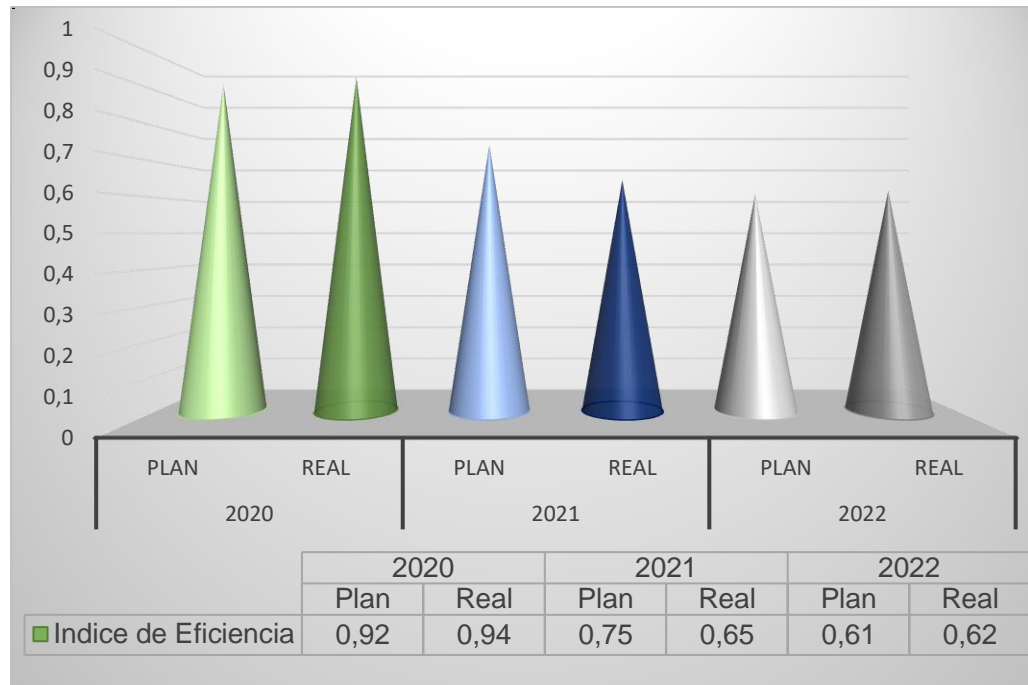
Con respecto al 2021 el hotel muestra una mejoría en varios de sus indicadores. Los costos y gastos disminuyen según lo planificado, por su parte la utilidad aumenta,



elementos estos favorables para la entidad. Como elemento desfavorable para el hotel se aprecia un incumplimiento de los ingresos en un 10%.

Figura 1.6

Comportamiento del Índice de Eficiencia para el primer semestre del 2020-2022



De la figura 1.6, se comprueba que la relación de cuanto está gastando la empresa por cada peso que ingresa, es desfavorable, para el 2020 y el 2022. En ambos casos los valores reales son mayores a los planificados. Los elementos analizados con anterioridad demuestran la variabilidad de los indicadores en el tiempo y la baja profundidad de los análisis en el hotel, esto fundamenta la necesidad de realizar la presente investigación en el Hotel Pernik de la provincia de Holguín.



CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA EN EL HOTEL PERNIK

Para su implementación, el procedimiento cuenta con cuatro fases y nueve pasos, dentro de los cuales se plantean las diferentes tareas a seguir. La representación gráfica se muestra en el anexo 2. A continuación se detalla el procedimiento.

2.1. Fase I: Caracterización

Se inicia a partir de comunicar el estudio a todos los miembros de la organización. Posteriormente se realiza una caracterización del sistema empresarial. Esta fase se desarrolla a través de dos pasos.

Paso 1: Involucramiento

Objetivo: implicar a todos los miembros de la organización, garantizando la óptima comunicación con el investigador para disminuir así la resistencia al cambio que puede propiciar la investigación.

Contenido: asegurar, desde el inicio y durante todo el proceso de ejecución del procedimiento propuesto, la ayuda de todos los miembros de la empresa. Se debe hacer ver que el cambio organizacional planeado comienza con la identificación de los problemas existentes, es importante que no se oculte información y que la dirección proporcione toda la cooperación necesaria para el estudio.

Técnicas: charlas, conferencias, seminarios y trabajo en grupo.

Tarea 1: Selección del personal

Se efectúa el proceso de selección del personal que se encargará de realizar las tareas encaminadas a determinar los problemas que existen en el área objeto de estudio. Este debe ser de la propia empresa, aunque se aconseja recurrir a especialistas externos (consultores), que contribuirían a mostrar de forma objetiva los principales problemas, divulgarlos y hacer que todos lo acepten. Se debe designar al grupo, personas de la organización que tengan experiencia en la materia, estos participarán junto a los consultores externos en la ejecución del estudio con el objetivo de facilitar el trabajo y al término de este, la empresa pueda contar con una herramienta para futuros estudios.

Tarea 2: Asignación de los recursos materiales

Garantizar los recursos que se necesitan para llevar a cabo la investigación y que no sea una limitante del proceso.



Paso 2: Caracterización

Objetivo: definir las principales características organizativas de la entidad

Contenido: describir la evolución histórica del desarrollo de la organización, desde su fundación hasta la actualidad. Definir las principales características organizativas. Precisar el alcance de la investigación, el cual puede ser la organización en general, un área determinada, una subdivisión, una línea de producción, etc. Detallar los principales elementos desde el punto de vista organizativo del área seleccionada.

Técnicas: revisión de documentos, entrevistas, tormenta de ideas, métodos para lograr consenso y técnicas de trabajo en grupo.

Tarea 3: Generalidades

- Realizar una breve reseña histórica de la organización
- Definir su objeto social
- Caracterización de sus principales elementos estratégicos: misión, visión, política y objetivos de calidad, matriz de factores internos y externos (MEFI y MEFE)

Elementos de entrada al sistema

- Fuentes de suministros
- Renglones que se suministran
- Comportamiento de los suministros

Proceso de transformación

- Descripción de los productos y (o) de los servicios
- Estructura organizativa. Niveles de dirección. Distribución de la fuerza laboral. Grado de calificación. Categoría ocupacional
- Tecnología con que se cuenta. Características. Estado técnico general. Nivel de utilización

Elementos de salida del sistema

- Principales clientes
- Satisfacción de los clientes

Tarea 4: Delimitación del área objeto de estudio

Se precisará dónde se enmarcará la investigación a través del trabajo en grupo con expertos de la organización, por lo que inicialmente deben seleccionarse estos cuidadosamente de forma que se garanticen juicios exactos y oportunos en



correspondencia con la problemática abordada. Para la selección de la comunidad de expertos se establecen los requerimientos generales siguientes:

- 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 la problemática abordada.
- 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, garantizando imparcialidad.

Tarea 5: Caracterización del área objeto de estudio⁴

Para realizar esta tarea se tiene en cuenta, los elementos propuestos en la tarea tres.

2.2. Fase 2: Diagnóstico

Paso 3: Determinación de la Rentabilidad Económica (ROI)

Objetivo: determinar los valores de la rentabilidad económica para un horizonte de tiempo determinado.

Contenido: conocer los niveles plan y real de la rentabilidad económica. Se establece calcularla como mínimo para tres periodos (mes, trimestre, semestre y año). Para el cálculo de este indicador se parte de la expresión matemática siguiente:

$$ROI = \frac{UAI}{AF + AC} \quad (1)$$

Donde:

UAI: utilidad ante impuestos e intereses

AT: valor de los activos totales

AF: valor de los activos fijos

AC: valor de los activos circulantes

⁴Esta tarea se realiza en caso de que hubiera sido realizada la número cuatro



De la expresión anterior se aprecia que la rentabilidad económica guarda una relación directa con las utilidades y una relación inversa con respecto a los AT (AF y AC). Para conocer qué efecto provocan, se deben analizar estos factores.

Teniendo en cuenta la pirámide de razones o pirámide Dupont, que consiste en ir desagregando el ROI en otras razones (ver Anexo 3), se establece que el ROI se puede determinar a partir de multiplicar y dividir la expresión (3) por las ventas, obteniéndose que:

$$ROI = \frac{UAI}{VENTAS} \times \frac{VENTAS}{AT} \quad (2)$$

$$ROI = MUSV \times RAT \quad (3)$$

Donde:

MUSV: Margen de utilidad sobre las ventas

RAT: Rotación de los Activos Totales

Esta expresión muestra que el ROI depende de los factores: margen de utilidad sobre ventas) y rotación de activos totales.

Técnicas: revisión documental, análisis económico y pirámide Dupont

Paso 4: Determinación de las desviaciones de los factores

Objetivo: determinar la magnitud de la influencia de los factores en el comportamiento de la rentabilidad económica.

Contenido: A través del método de sustitución en cadena (MSC), se obtiene en qué magnitud ha incidido cada uno de ellos en la rentabilidad. El MSC, consiste en una sustitución progresiva de resultados hasta obtener un resultado final, o sea, cada sustitución va a dar paso a la siguiente

Técnicas: revisión documental, método de sustitución en cadena.

Tarea 6: Sustitución de los factores

Se sustituyen de forma sucesiva los valores planes (puede ser periodo base) por los reales en la expresión de cálculo de la rentabilidad económica. Se inicia por la rotación de los activos totales y posteriormente con el margen de utilidad sobre las ventas. El procedimiento se fundamenta a continuación:

Cálculo de la Rentabilidad Económica sustituyendo consecutivamente cada uno de los elementos que la conforman.



Todos los elementos en su valor plan:

$$ROI = (MUSV)_{plan(base)} * (RAT)_{plan(base)} \quad (4)$$

Se sustituye el valor de la RAT por su valor real y el resto se mantienen con el valor plan:

$$ROI = (MUSV)_{plan(base)} * (RAT)_{real} \quad (5)$$

Se sustituyen todos los elementos por sus valores reales:

$$ROI = (MUSV)_{real} * (RAT)_{real} \quad (6)$$

Tarea 7: Cálculo de las desviaciones

Restando al resultado de (5) el de (4), se obtiene en qué magnitud la variación del valor de la RAT influyó en la variación de la rentabilidad y, por último, restándole al valor de (6) el valor de (5), se obtiene en cuánto la variación del MUSV influyó en el valor de la rentabilidad.

Como resultado de la aplicación de este método se identifican los factores claves, es decir las partidas que inciden en la magnitud de la rentabilidad y que han provocado a su vez elevaciones o disminuciones excesivas en un determinado período.

Paso 5: Análisis de los factores

Objetivo: valorar las causas que inciden en el comportamiento de la rentabilidad económica.

Contenido: se procede al cálculo de indicadores que contribuyen al análisis del MUSV y RAT. Con la realización de este paso quedan identificadas las causas que inciden en el comportamiento de la rentabilidad. Se jerarquizan estas atendiendo a su representatividad por cada factor.

Técnica: revisión documental, análisis económico, trabajo en grupo, técnicas para la búsqueda de consenso, técnicas para la representación de datos, técnicas para la medición de tiempo.

Tarea 8: Análisis de los factores que inciden en la RAT (AC, INVENTARIOS Y AF)

Respecto a los A.C. se debe analizar su estructura, determinando el peso que tiene cada componente (efectivo, cuentas por cobrar, efectos por cobrar, inventarios, etc.) respecto al total a partir de los saldos finales de estas cuentas para el periodo que se evalúe. Efectuar análisis de las cuentas por cobrar por edades, valorar posibles causas.

El análisis de los inventarios se realiza a través de los indicadores siguientes.



- Coeficiente de aseguramiento de los inventarios (Kaseg)

$$Kaseg = \frac{\text{Inventario real}}{\text{Inventario plan}} \quad (7)$$

Indica en qué medida se han asegurado los niveles de inventarios, si el resultado obtenido es menor que 1 significa que no se garantiza la continuidad del proceso, lo que provocaría incumplimiento del plan; para valores mayores que 1 se origina inmovilización de los recursos y el incremento de los gastos de almacenamiento y si el valor alcanzado es igual a 1 indica que se han asegurado todos los niveles de inventarios.

- Coeficiente de rotación de los inventarios (Krot):

$$Krot = \frac{\text{Ventas Netas o Costos de Ventas}}{\text{Inventarios promedios}} \quad (8)$$

Se calcula este indicador para los niveles planificados y el real, realizando su comparación, debiendo cumplirse que el real sea mayor o igual que el plan. De esta manera se mediría con qué rapidez se transforman los recursos en ventas.

- Cantidad de recursos inmovilizados o liberados (RIóL):

$$RIóL = \text{Inventario real} - \frac{\text{Ventas reales}}{Krot \text{ plan}} \quad (9)$$

Si el valor alcanzado por este indicador es negativo, indica que el recurso se ha liberado. En caso de ser positivo indica que se encuentra inmovilizado y la desviación que se observe en este elemento, tendrá un efecto desfavorable en la rentabilidad económica.

Respecto a los AF se debe analizar su estructura, determinando el peso que tiene cada componente (tangible e intangible) respecto al total a partir de los saldos finales de estas cuentas para el periodo que se evalúe. De esta forma se podrán evaluar posibles causas.

- Rendimiento de AF (RAF):

$$Raf = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos Netos}} \quad (10)$$



Se determinan los valores plan y real, debiendo ser el rendimiento de los A.F mayor o igual al planificado, en caso contrario las desviaciones que se observen en este elemento tendrán un efecto negativo en la rentabilidad económica.

Tarea 9: Análisis de los factores que inciden en el MUSV (UAII, Ventas y Costos)

La UAII se determina para los niveles planificados y reales, a través de:

$$UAII = VN - GT \quad (11)$$

Donde:

VN: Ventas Netas

GT: Gastos Totales

De existir desviaciones en su valor estarían dadas por variaciones en las ventas netas o en los gastos o ambos inclusive, por lo que es necesario profundizar en estos dos elementos.

Para determinar el comportamiento de las ventas se identifican los valores plan y real de las mismas y se cuantifican sus desviaciones, así como se determina el porcentaje de cumplimiento. Si existen desviaciones estas estarían provocadas por las variaciones en el nivel de actividad y (o) en el precio.

VARIACIONES EN EL NIVEL DE ACTIVIDAD

➤ **Cumplimiento del plan**

- Cumplimiento del plan global en unidades físicas: se identifican las producciones y (o) servicios planificados y reales, cuantificando sus desviaciones y determinando el porcentaje de cumplimiento.
- Cumplimiento del plan por surtido en unidades físicas: se identifican las producciones planificadas y reales por surtidos, como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1.

Producción por surtido

Surtidos	U/M	Plan	Real	Desviación	% Cumplimiento

Para determinar el porcentaje de cumplimiento se emplean las siguientes fórmulas:



$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtido} = 100 - \left(\frac{\text{Desv.de los surtidos que se incumplieron}}{\text{Valor Planificado}} \right) * 100 \quad (12)$$

ó

$$\% \text{ de cumplimiento del plan por surtido} = \left(\frac{\text{cantidad real que no sobrepase el plan}}{\text{Valor Planificado}} \right) * 100 \quad (13)$$

➤ Análisis de los precios

Este elemento puede variar por la variación de la calidad de la producción, ésta se estudia a través de los siguientes indicadores:

- Peso específico de las distintas clases de calidad (Pe): muestra el índice que representa cada clase del total. La información puede resumirse como se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2.

Unidades físicas por tipo de clases

Clases	Cantidad plan	Cantidad real	Pe plan	Pe real
Primera				
Segunda				
Tercera				
Total				

El peso específico se determina como:

$$Pe = \frac{\text{Cantidad de artículos de 1era 2da ó 3ra}}{\text{Cantidad total de artículos}} \quad (14)$$

Debiéndose corresponder los Pe reales con los planificados, la tendencia debe ser a que los artículos de 1ra clase no disminuyan su Pe, de observarse esto, es porque ha disminuido la calidad de la producción.

- Coeficiente ponderado de calidad (Q).

$$Q = \frac{\sum Pi * Ci}{P1 * \sum Ci} \quad (15)$$

Donde:

$\sum Pi * Ci$. Precio por cantidad de artículos en cada clase de calidad.

P₁. Precio de los artículos de primera clase.



Se determina el plan (Q_p) y real (Q_r) comparándose, si Q_r es menor que Q_p es porque ha disminuido la calidad de la producción.

- Análisis del Precio medio (P_m).

$$P_m = \frac{\sum P_i * C_i}{\sum C_i} \quad (16)$$

Se calcula el P_m plan y P_m real, debiendo ser el real mayor o igual que el plan, en caso contrario indicaría que ha disminuido la calidad de la producción.

- Determinación de la influencia de la variación de la calidad y de la cantidad en el valor de la producción (Ventas):

$$V_{calidad} = (P_m \text{ real} - P_m \text{ plan}) * \sum C_i \text{ real} \quad (17)$$

El resultado de esta expresión representa en cuanto varió el valor de la producción (Ventas) por la variación de la calidad. En caso de realizarse estudios en unidades de servicios se puede analizar también los artículos próximos al vencimiento, con defectos, etc.

ANÁLISIS DE LOS GASTOS EN OPERACIONES.

De existir desviaciones estarían provocadas por las variaciones en los costos de producción o servicios y en los gastos fuera del proceso. Los costos de producción o servicio son los más representativos dentro de los gastos, por lo que cualquier desviación en su valor estaría asociada mayormente a estos.

El costo de producción o servicios se analiza de la forma siguiente:

- **Comportamiento global del costo de producción o servicios:** se compara el valor real con el plan y se determina su desviación.
- **Comportamiento por elementos:** El costo por su naturaleza está asociado a los elementos del proceso (objetos, medios y fuerza) a través del gasto de materiales, energía, combustible, salario, depreciación y otros gastos, por lo que se determina en qué medida cada uno de estos elementos influyó en su valor total. La información para ser analizada se recopila como se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3.



Elementos del costo

Elementos	U/M	Plan	Real	Desviación
Gasto de materiales				
Gastos de energía				
Gastos de combustible				
Gastos de salario				
Depreciación				
Otros gastos				

➤ Análisis de las desviaciones del gasto de materiales

Para conocer las causas que han originado las variaciones se procede de la forma siguiente:

Cantidades suministradas

- Cumplimiento global del plan de suministros (CGS).

$$CGS = \frac{\text{Cantidad real suministrada}}{\text{Cantidad planificada}} \quad (18)$$

Este análisis se realiza en valor ya que se refiere a elementos relacionados con el costo. Se establece que este indicador debe alcanzar valores igual a uno. Si se obtienen valores inferiores a uno indicaría que se ha dejado de completar el suministro, lo que traería como consecuencia el incumplimiento del plan; en caso del valor superior a uno estaría indicando que se ha comprado materiales por encima de lo planificado y origina la inmovilización de los recursos materiales. Se determina en valor considerando que está referido a un elemento del gasto.

- Cumplimiento de los suministros por surtidos (CSS).

En este análisis se emplean las expresiones de cálculo (13) ó (14), utilizando la información referida a suministros.

- Oportunidad de los suministros (OS).

$$OS = 100 - \left(\frac{\sum SP_j - (SR_j + \text{Inv. acum } j-1)}{\sum SP_j} \right) * 100 \quad (19)$$

Dónde:

SP_j: Cantidad de suministro planificado para el periodo j.

SR_j: Cantidad de suministro real que llegó en el periodo j.



Inv j – 1: inventario acumulado del periodo anterior.

A partir de este indicador se puede conocer si los materiales fueron suministrados oportunamente o no. En caso de ser el indicador OS menor que el 100 % indicaría la existencia de atrasos en los suministros, lo cual podría conllevar a incumplimientos en los planes.

La falta de completamiento global o por surtido de los suministros, así como la llegada no oportuna de esta evidencia deficiencias en la organización de la gestión de aprovisionamiento, por lo que se debe profundizar en las causas que provocan esta situación.

Cantidades consumidas

Para conocer si se han producido variaciones en las cantidades consumidas se calcula una economía o sobregasto de materiales a través de la expresión siguiente:

$$\left(\begin{array}{c} \text{Economía o Sobregasto} \\ \text{del gasto de material} \\ \text{en el costo de producción o servicio} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{indirectos} \end{array} \right) + \left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{directos} \end{array} \right) \quad (20)$$

Si el valor obtenido es positivo indica que se ha incurrido en sobregasto de material, de ser negativo implica una economía de materiales.

Para determinar la economía o sobregasto de materiales indirectos y directos se emplean las expresiones de cálculo 22 y 23.

$$\left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{indirectos} \end{array} \right) = \left(\begin{array}{c} \text{Gasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{indirectos real} \end{array} \right) - \left(\begin{array}{c} \text{Gasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{indirectos plan} \end{array} \right) \quad (21)$$

$$\left(\begin{array}{c} \text{Economía o sobregasto relativo} \\ \text{de materiales} \\ \text{directos} \end{array} \right) = \left[\begin{array}{c} \text{Gasto} \\ \text{de materiales} \\ \text{directos real} \end{array} - \left(\begin{array}{c} \text{Gasto} \\ \text{de materiales} * \text{ICPV} \\ \text{directos plan} \end{array} \right) \right] \quad (22)$$

Donde ICPV es el índice de cumplimiento de plan de producción o de ventas.



De obtener un valor positivo indica que se ha producido un sobregasto en el elemento gasto de materiales, incidiendo desfavorablemente en el costo, de ser negativo constituye un ahorro.

De existir un sobregasto en los materiales directos esto podría estar provocado por variaciones en la cantidad consumida (VQ) y (o) en variaciones en los precios (VP).

Para conocer si se produjeron las variaciones en la cantidad consumida, se debe determinar:

$$VQ = (Qr - Qp) * Pp \quad (23)$$

Dónde:

Q r: Cantidad real consumida

Q p: Cantidad planificada según norma de consumo

Pp. Precio planificado de la materia prima.

Otros indicadores a tener en cuenta son: coeficiente de utilización normado, coeficiente de utilización real y coeficiente de cumplimiento de norma. La información para ser analizada se recopila como se muestra en la tabla 2.4.

Tabla 2.4.

Indicadores relacionados con la utilización de materiales

Coeficiente de utilización normado (Kun)	Coeficiente de utilización real (Kur)	Coeficiente de cumplimiento de la norma (Ck)
$Kun = \frac{Pn}{Nc} \quad (24)$	$Kur = \frac{Pn}{Cr} \quad (25)$	$Ck = \frac{Cr}{Nc} \quad (26)$

Dónde:

Pn: Peso neto

Nc: Norma de consumo por producto (se determina como la suma del material útil o peso neto del producto más la estimación de material en pérdidas y desperdicio que se tendrá por producto)

Cr: Consumo real por producto

Este análisis se realiza para cada uno de los materiales más importantes o significativos, debiéndose observar que el Pn represente la mayor parte y que Kur sea



mayor o igual que Kun, en caso contrario dará a conocer que se ha incrementado los desperdicios y desechos en la producción realizada.

El valor de Ck, debe oscilar alrededor de uno, muy por debajo de este valor evidencia que se ha utilizado menor cantidad de material que la normada lo que puede repercutir en la calidad del producto final. Por encima de uno indica que ha empleado más material por unidad producida, debiéndose analizar por qué se genera esta situación.

Para conocer si se produjeron las variaciones en los precios, se debe determinar:

$$VP = (Pr - Pp) * Qr \quad (27)$$

Donde:

Pr: precio real

➤ **Análisis de las desviaciones en el gasto de salario**

De observarse desviaciones en el gasto de salario se procederá a evaluar si el mismo constituye una economía o un sobregasto a través de la expresión siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{de salario en el costo} \\ \text{de producción o servicio} = \end{aligned} \begin{aligned} & \text{Economía o sobregasto} \\ & \text{de salario de los} \\ & \text{trabajadores directos} \end{aligned} + \begin{aligned} & \text{Economía o sobregasto} \\ & \text{de salario de los} \\ & \text{trabajadores indirectos} \end{aligned} \quad (28)$$

La economía o sobregasto para ambos (trabajadores directos e indirectos) se calcula sobre la base del gasto de salario real y plan, efectuando el ajuste de este último en función de los indicadores establecidos en el sistema de estimulación (que comprende la forma y sistema de pago, así como pagos adicionales). En caso de ser la forma y sistema de pago a sueldo se determina similar a la expresión de cálculo 28. Para los trabajadores directo que cobran a rendimiento además de lo anterior se considera la norma de trabajo establecida.

De acuerdo a lo anterior, para estos últimos, se determina la economía o sobregasto a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$\left(\begin{array}{l} \text{Economía o sobregasto} \\ \text{relativo de salario} \\ \text{de los trabajadores} \end{array} \right) = \left[\begin{array}{l} \text{Gasto de} \\ \text{salario real} - \left(\begin{array}{l} \text{Gasto de} \\ \text{salario plan} * \text{ICPV} \end{array} \right) \end{array} \right] \quad (29)$$



Si el valor que se obtiene es positivo es que se ha producido un sobregasto y el comportamiento de este elemento es desfavorable para el costo. Si este valor es negativo ha existido un ahorro.

De existir un sobregasto de salario se debe evaluar si este está asociado a una correlación favorable salario medio-productividad o viceversa. Para analizar la incidencia de estos elementos se procede de la forma siguiente:

Variaciones en el salario medio

Para efectuar este análisis se estructura la información según como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5.

Indicadores para el análisis de la fuerza de trabajo

Elementos	U/M	Plan	Real	Desviación
Salario medio				
Fondo de salario				
Productividad por trabajador				

De no registrarse por parte de la organización los indicadores salario medio y productividad los mismos pueden determinarse a través de:

$$\text{Salario medio: } S_m = \frac{\sum \text{Salarios Individuales}}{\text{Número de trabajadores}} \quad (30)$$

$$\text{Productividad: } P_T = \frac{\text{Total de Ingresos}}{\text{Número de trabajadores}} \quad (31)$$

Si existe una disminución del salario medio está asociada a una disminución de la actividad productiva. En caso de aumentar el salario medio hay que evaluar si el mismo estuvo provocado por un incremento de la productividad, por lo que se determina este indicador, debiéndose corresponder un incremento del número de trabajadores con un incremento de la productividad, de no ser así este elemento está incidiendo desfavorablemente en el gasto de salario. Finalmente se calcula el coeficiente de correlación productividad - salario medio o viceversa.

$$\text{Coeficiente de correlación} = \left(\frac{\% \text{ de incremento de la productividad por trabajador}}{\% \text{ de incremento del salario medio}} \right) \quad (32)$$



Se establece que el coeficiente debe ser mayor o igual que tres para que se justifique el incremento del salario medio.

En caso que se incremente el salario medio y no se justifique con un incremento de la productividad, indica la existencia de deficiencias en la utilización de la fuerza de trabajo, por lo que habría que profundizar en las causas de este comportamiento.

➤ **Análisis de las desviaciones en la depreciación**

Las desviaciones en la depreciación vienen dadas por variaciones en el valor de los activos fijos, por lo que se analizan como ha variado los mismos teniendo en cuenta para ello:

- Estructura (se definen qué activos fijos variaron)
- Composición (analizar qué por ciento de los activos fijos son productivos)

Se debe garantizar en ambos casos que el incremento se produzca en aquellos activos vinculados con el proceso, así como el mayor peso lo obtengan los activos fijos productivos.

Otro indicador a analizar en el rendimiento de los activos fijos (se calcula según fórmula 10), el cual se analiza se produzca o no variaciones en el valor de la depreciación. Se debe corresponder un incremento del valor de los activos fijos con un incremento de su rendimiento, de no ser así se está incurriendo en un gasto por depreciación sin un respaldo productivo, lo que tendría un efecto desfavorable en el costo.

De existir un rendimiento de los activos fijos menor que el planificado, se debe analizar si este comportamiento está asociado a deficiencias en la utilización de los equipos por lo que se procede a determinar:

- Coeficiente de utilización completa del equipamiento (K_{comp})

$$K_{comp} = \frac{\text{Equipos funcionando}}{\text{Equipos instalados}} \quad (33)$$

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

- Coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado (K_{ext})

$$K_{ext} = \frac{\text{Horas reales trabajadas}}{\text{Horas de trabajo planificadas}} \quad (34)$$



Si este valor es menor que uno se concluye que han existido problemas en la utilización del equipamiento por interrupciones en el proceso (falta de materia prima, fluido eléctrico, ausentismo, roturas imprevistas, etc.).

- Coeficiente de carga (Kint)

$$K_{int} = \frac{\text{Unidades físicas reales/Horas reales trabajadas}}{\text{Unidades físicas plan/Horas de trabajo planificadas}} \quad (35)$$

Cuando este indicador alcanza valores menores que uno, indica que los equipos estuvieron trabajando con menos carga que la programada, lo cual puede estar provocado por ineficiencia en el abastecimiento al puesto de trabajo.

➤ **Análisis de las desviaciones del elemento otros gastos**

En este elemento se contemplan todos aquellos gastos indirectos que se generan durante el proceso de producción o prestación del servicio, los cuales son asignados en el presupuesto de gasto y de producirse un incremento de ellos sin un correspondiente incremento de las ventas se estaría incurriendo en un sobregasto, por lo que tendría un comportamiento desfavorable en el costo. Dentro de este grupo se encuentran: gastos de teléfonos, energía eléctrica, pasajes y dietas, comedor y cafetería, publicidad y promoción, etc. De producirse esta situación estaría indicando la existencia de falta de exigencia y control por parte de la dirección de la organización.

Tarea 10: Jerarquización de las causas que inciden en la rentabilidad

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 más significativas.

2.3. Fase III: Proyección de las soluciones

Definir las medidas correctivas de acuerdo a las deficiencias detectadas y determinar el orden de prioridad para la aplicación de las mismas.

Paso 6: Generación de las soluciones

Objetivo: definir las acciones necesarias para potenciar la mejora de la rentabilidad económica.

Contenido: en función de los factores que inciden en la variación de la rentabilidad económica, sus causas, el orden de importancia de estas y las posibilidades de la empresa de mejorarlas, se diseñan las medidas potenciales.



Técnicas: trabajo en grupo, tormentas de ideas, análisis de resultados, técnicas de consenso, etc.

Paso 7: Selección de la mejor alternativa

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

Contenido: se procede a realizar un análisis para determinar cuál o cuáles constituyen las soluciones a implementar. Se identifican los aspectos positivos y negativos de una o varias opciones, como resultado se selecciona la alternativa óptima. Finalmente se elabora el plan de acción.

Técnicas: trabajo en grupo, tormentas de ideas, análisis de resultados y técnicas de consenso.

2.4. Fase IV: Aplicación

Paso 8: Implementación

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

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

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

Las actividades de control y seguimiento permiten a los directivos utilizar esta información para iniciar nuevas acciones correctivas y resolver posibles desviaciones encontradas en la aplicación de dichas acciones.

Técnicas: charlas, reuniones, trabajo en grupo

Paso 9: Evaluación y Ajuste

Objetivo: evaluar la implementación del procedimiento propuesto en la organización.

Contenido: se efectúa la evaluación de las medidas y según los resultados (efectivas o no) se repite el procedimiento a partir de la fase de Caracterización, para garantizar el control y la retroalimentación. Si el resultado evidencia que las medidas no fueron efectivas debe elaborarse un nuevo plan de medidas y así sucesivamente hasta que se alcance el resultado deseado.



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



CAPÍTULO III: RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA EN EL HOETL PERNIK

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

3.1 Fase I. Caracterización

Paso I. Involucramiento

Tarea I. Selección del personal

Se realizó una reunión con la alta dirección del hotel, en esta se explica la importancia que tiene la investigación a desarrollar y la necesidad de la incorporación de todo el personal a esta. Además, se expone el plan de acción a llevar a cabo por el investigador, así se logra que se entienda el funcionamiento del estudio. Luego se conformó el grupo encargado de realizar el diagnóstico, los cuales fueron seleccionados sobre la base de los elementos siguientes: el interés y motivación por parte de los expertos a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole, además de no estar comprometidos con los resultados de la investigación, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, garantizando imparcialidad; la formación de tipo empresarial en general (independientemente de sus especializaciones); la competencia profesional y la objetividad. De acuerdo con los elementos de la selección, el grupo final quedó conformado por el subdirector económico y la técnica B en gestión económica, el jefe de departamento de recursos humanos, el técnico en ahorro y uso racional de la energía (JB), jefe de recepción hotelera, técnico en relaciones públicas, técnico en defensa seguridad y protección, un profesor de la universidad y el propio investigador.

Tarea 2. Asignación de los recursos materiales

Para el cumplimiento de esta tarea se contó con el apoyo incondicional de la alta dirección del hotel. Además, se encargaron de proveer al investigador toda la documentación y los momentos oportunos para cumplir con los objetivos de la investigación.



Paso 2. Caracterización como soporte al análisis de la rentabilidad

Tarea 3. Generalidades

• Descripción del sistema objeto de estudio.

El Hotel Pernik con categoría de tres estrellas de la marca Aldaba perteneciente a la cadena de turismo ISLAZUL del Ministerio del Turismo fue fundado el 31 de diciembre de 1980 y se encuentra ubicado en la Avenida Jorge Dimitrov, Reparto Nuevo Holguín en la ciudad de los parques. Su **objeto social** es la prestación de servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros propios de la actividad hotelera para el turismo nacional e internacional en todas sus modalidades, principalmente el producto turístico de ciudad, eventos, y otros similares. Este Hotel es reflejo de cubanía y se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, brindado con alta profesionalidad y sustentado por el mejoramiento continuo y la competitividad. La instalación exhibe hoy mayor confort y modernidad en sus servicios básicos, gracias a un programa de inversión ejecutado durante el pasado año. Entre las obras completadas, se cuentan la renovación de las salas de reuniones, gracias a la cual el hotel puede ofrecer nuevos programas a empresas de alta demanda. La piscina uno de sus mayores atractivos, junto a la parrillada y los caneyes recibió igualmente una remodelación capital.

La principal competencia la establecen los hoteles con similar atractivo turístico los cuales son: El Bosque y El Mirador de Mayabe. Ha de tenerse en cuenta además los arrendadores particulares, sistema de alojamiento de la empresa recinto de exposiciones EXPO Holguín: hoteles Turquino, Majestic, Santiago y Praga.

Misión: El Hotel Pernik brinda servicios personalizados de Alojamiento, Restauración y Recreación, encauzado en las modalidades de turismo de ciudad y eventos. Contamos un colectivo comprometido con la calidad y satisfacción de sus clientes, y una experiencia empresarial que nos hace acreedores de un reconocido prestigio.

Visión hasta 2025: Ser el hotel líder del producto hotelero de ciudad en el territorio.



• Elementos estratégicos.

Para de determinación de los factores internos y externos de la organización, se hizo necesario la revisión de informes de cumplimiento de los objetivos de trabajo, informes de balances, así como entrevistas indirectas con el Director y al Subdirector económico.

Fortalezas:

F1. Fuerza de trabajo estable y con experiencia.

F2. Presencia digital en redes sociales.

F3. Remodelación capital de uno de los mayores atractivos del hotel (piscina, parrillada y los caneyes)

F4. Mayor capacidad habitacional que sus competidores.

F5. Hotel de ciudad con mayor afluencia de turistas.

Debilidades:

D1. Deterioro del equipamiento tecnológico que propicia el desarrollo de los servicios.

D2. Dependencia total de la Sucursal (implantación de precios y asignación del presupuesto para inversión).

D3. Poca diversificación de los servicios de animación y recreación.

D4. Deficiente personal con dominio de varios idiomas.

D5. No se profundizan los análisis para determinar la oportunidad de los suministros.

Oportunidades

O1. Prestigio y reconocimiento nacional e internacional.

O2. Proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución Cubana.

O3. El Hotel se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial.

O4. Posibilidad de capacitar al personal a través de FORMATUR.

O5. Buena ubicación geográfica.

Amenazas

A1. Incremento de los costos de las materias primas (bebidas, alimentos y equipos tecnológicos).

A2. Competencia de Hoteles e Instalaciones particulares con servicios similares a los que ofrece la entidad.

A3. Disminución de algunos suministros esenciales para la prestación de los servicios.



A4. Situación económica – financiera del país.

Para la confección de las matrices MEFI y MEFE (Anexo 4) se hizo una evaluación de los factores internos y externos a través de una tormenta de ideas con el grupo de experto. Para determinar la ponderación se asignó un valor mínimo que va desde cero que equivale sin importancia y un valor máximo de cien, que equivale a muy importante. Seguidamente se calificaron los factores tomados en consideración dentro de la tabla, estimando los valores de 1 al 4 donde: 1 representa la debilidad/amenaza mayor, 2 la debilidad/amenaza menor. Mientras que 3 implica la fortaleza/oportunidad menor y 4 la fortaleza/oportunidad mayor.

El análisis estratégico de las matrices (MEFI: 237; MEFE: 268), ubica al hotel en una posición adaptativa, por lo que se proponen trazar estrategias que permitan eliminar debilidades para poder aprovechar las amplias oportunidades que le ofrece el entorno. Como posibles variantes a centrarse, son la perspectiva financiera enfocándose en una mayor rentabilidad y en continuar el desarrollo del perfeccionamiento empresarial en el hotel.

Objetivos Estratégicos

- Alcanzar ritmos sostenibles de crecimientos de turistas mediante una comercialización más efectiva.
- Maximizar la eficiencia económica de la actividad turística en función de incrementar el aporte a la economía del país.
- Perfeccionar la gestión integral del Capital Humano para elevar su profesionalidad, eficiencia y motivación.

Fuentes de suministro

Dentro de los principales proveedores el Hotel cuenta con ITH, Servisa, Combinado lácteo, Combinado Cárnico, Frutas Selectas, Cárnica Tradisa, Cervecería Bucanero, Cubaron, Havana Club, Tecno azúcar, Brascuba, Empresa Avícola, AT Comercial, Copextel, Artes Escénicas, INLOC, Cubataxi, Los Portales, Coracán, Pesca Caribe, Etecsa, SASA, Centro Provincial de la Música, TRASVAL, Almacenes Universales, ELF Gas, CEDAI, Telecable, Transgaviota, Almest, Fábrica de Cerveza Mayabe, entre otros, que son importantes para el buen funcionamiento del hotel.



Comportamiento de los suministros:

En lo relacionado con el comportamiento de los abastecimientos se presenta inestabilidad en los productos de víveres (productos necesarios para el proceso de la cocina), insumos (partes y piezas de repuesto), y mercancías para la venta (cerveza, ron y platos fuertes).

Descripción del proceso de servicio:

Alojamiento: Existen 200 habitaciones distribuidas en: 2 suite, 8 triples, 143 dobles estándar y 47 sencillas, cuentan de baño privado, aire acondicionado y TV satélite.

Gastronomía: El Hotel consta del restaurante buffet Sofía, restaurante a la carta Taberna de Pancho, bar Pliska, bar piscina Danubio, restaurante especializado Varna.

Recreación: Cuenta con música grabada y animación diurna principalmente. Además del Centro Nocturno La Terraza, con servicio a la barra y música actualizada tanto nacional como extranjera. Bar piscina con sala de juegos y música grabada.

Caracterización de la fuerza de trabajo:

La estructura organizativa que se proyecta en el hotel (Anexo 5) es lineal y cuenta con tres niveles de dirección. En el primer nivel se encuentra la Dirección General, en el segundo nivel los Jefes de Departamentos y Mandos Intermedios y en el tercer nivel los trabajadores. La estructura organizacional es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.

En el parte de la fuerza de trabajo del mes de agosto se dio a conocer la plantilla del hotel. Esta está compuesta de 101 trabajadores cubierta por 99 que representa el 98.01 %. Del total de trabajadores, 86 son contrato indeterminado y 13 son determinados, estos representan el 15.11 % del total.

El hotel Pernik por ser una instalación que presta servicios al cliente, tiene la mayor representación laboral en los trabajadores que realizan el servicio, los que representan el 59.59% de la plantilla total, mientras que los operarios representan el 26.26%, los técnicos un 8.08%, los cuadros el 6.06% y no hay administrativos. Además, cuenta un alto nivel de preparación profesional, donde el 71.71 % pertenecen al nivel superior y técnicos de nivel medio, por lo que se puede apreciar que en la instalación existe un



elevado grado de preparación académica para contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Lo anterior se resume en el Anexo 6.

Características de los medios de trabajo

El hotel cuenta con varios medios de trabajo que son de vital importancia para la prestación de los servicios. Luego de la revisión del submayor de los activos fijos tangibles se pudo apreciar la existencia los siguientes equipos tecnológicos: 230 equipos de refrigeración y clima distribuidos entre salones, departamentos, restaurante Sofía, cocina, carnicería, bar piscina y habitaciones. Dentro de los medios informáticos se cuenta con 30 computadoras, 15 ups, 9 impresoras (2 de cintas y 7 de láser), 5 switch y 3 escaneadoras entre ellas 1 de escanear pasaporte.

Además, existen otros equipos imprescindibles para garantizar los servicios como son, 7 equipos de bombeo, 88 calentadores solares, 205 TV ubicados en las habitaciones, salones y lobby, además de 2 equipos de audios. En el área de la cocina se cuenta con 2 balas de gas y 1 en la Taberna de Pancho, 1 marmita para calentar, 3 fogones de gas licuado, 2 lunch, 1 panadería con 1 batidora, 1 merenguera, 1 mezcladora y 2 Horno convencional de 3 gavetas Rational, 6 freidoras, 4 planchas de cocina.

A través de la revisión de dictámenes técnicos y entrevista con el técnico en uso racional de la energía y al especialista del departamento de informática se chequeó el estado técnico de estos equipos.

Principales clientes

Dentro del público objetivo se encuentra el turismo nacional e internacional. El turismo nacional, dado por los clientes libres, los trabajadores de empresas en sus diferentes modalidades, y otros que llegan a través de las agencias de viajes, así como personal cubano que labora en firmas acreditadas en Cuba. Por su parte el turismo internacional, responde a los clientes libres y otros que arriban a la instalación a través de las operaciones de ISLAZUL con las diferentes agencias de viajes y turoperadores. Dentro de los clientes principales están los países: Alemania, Italia, Reino Unido y Canadá.

Satisfacción de los clientes

Se mantiene una comunicación con los clientes a través de entrevistas, libro del cliente y seguimiento a las opiniones y sugerencias en las redes sociales, ya que no se cuenta con encuestas por dificultades con su impresión. Las insatisfacciones tienen su origen



fundamentalmente en dificultades con el confort y mantenimiento de habitaciones, en especial los equipos de clima, y falta de mandos de aire acondicionado y TV, la oferta gastronómica aceptable, puede existir más variedad, pobre oferta en bares, la elaboración de los productos alimenticios lo catalogan de bien y se señala el trato del personal como muy bueno.

Tarea 4: Delimitación del área objeto de estudio

Para el desarrollo de esta tarea se contó con el apoyo del grupo de expertos seleccionados en el involucramiento de la investigación. Luego se realiza un análisis de la situación actual de la instalación, la cual está conformada por lobby, recepción, alojamiento, piscina, y restaurantes. Por lo tanto, se coge como área de estudio para la presente investigación el Hotel Pernik de forma global.

Tarea 5. Caracterización del área objeto de estudio

Esta tarea no procede, se contempla como la realización de la tarea 3.

3.2 Fase II. Diagnóstico

Paso 3. Determinación de la rentabilidad económica (ROI)

Para el análisis de este indicador se consultaron los estados financieros correspondientes a los primeros semestres del 2021 y del 2022. Como resultado se obtuvo los valores correspondientes al MUSV, RAT y ROI. En este análisis se excluye el año 2020 teniendo en cuenta la pandemia de la covid 19 y el reordenamiento monetario que trajo consigo un incremento de los precios. Estos se resumen en la tabla 3.1 que se presenta a continuación.

Tabla 3.1.

Rentabilidad económica

Años	Indicadores		
	MUSV	RAT	ROI
2021	0.321	0.530	0.170
2022	0.261	0.483	0.126

Los valores reflejados en la tabla anterior muestran una tendencia e a la disminución de la rentabilidad económica. Esto permite afirmar que el comportamiento de este es desfavorable.



Paso 4. Determinación de las desviaciones de los factores

Tarea 6. Sustitución de los factores

Para la realización de esta tarea se dispone de la información de los estados financieros básicos que corresponden al cierre de cada semestre (real). Para la sustitución de los factores y el análisis de sus desviaciones se tendrán en cuenta solo los años 2021 y 2022, escogiendo como periodo base el 2021. Los resultados se muestran en la tabla 3. 2.

Tabla 3.2.

Resultados de la aplicación del MSC

Períodos	ROI Año base	ROI	
		Sustituyendo RAT	Sustituyendo MUSV
2021-2022	0.170	0.155	0.126

Tarea 7. Cálculo de las desviaciones

En el desarrollo de esta tarea se parte de los resultados obtenidos en el análisis precedente. Los valores de la tabla 3.3 muestran que la rentabilidad estuvo influenciada por un comportamiento desfavorable de ambos factores. En la tabla 3.3 se muestran los resultados finales de las desviaciones.

Tabla 3.3.

Cálculo de las desviaciones

Períodos	D1(RAT)	D2(MUSV)
2021-2022	-0.015	-0.029

Paso 5. Análisis de los factores

Tarea 8. Análisis de los factores que inciden en la RAT (AC, Inventarios y AF)

Del análisis de los saldos finales de las cuentas que componen el activo circulante en el horizonte de tiempo analizado se obtuvieron los resultados que recoge la tabla 3.4.

Luego de analizar los saldos de estas cuentas se comportaron de la manera siguiente:

- Existió una disminución en el efectivo en caja, siendo esto desfavorable pues el hotel no va a contar con el dinero suficiente para hacer pagos menores (servicios a cuentapropistas, dietas, pasajes etc.)
- Incremento del efectivo en banco: esto es favorable pues entre mayor sea el efectivo en banco, traerá consigo mejor desenvolvimiento económico permitiendo, más compras



de víveres, insumos y otros elementos esenciales para la venta y así atraer más clientes.

➤ Cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar aumentaron de un año a otro, debido al incremento de los precios en el hotel. (todos los proveedores aumentaron el precio de víveres, insumos y mercancías para la venta, además, se reajustó el cobro de las habitaciones y los eventos al hotel, todo esto trajo consigo el incremento de cuentas voucher. Estas cuentas voucher son un instrumento de pago, donde se recogen varios servicios a las empresas (alojamiento y alquiler de locales), luego se totaliza y se confecciona la factura, fijando así la deuda con el hotel. El llenado del vale se hace través del área de Recepción.

➤ Los pagos anticipados a suministradores muestran un incremento, esto no es bueno pues es un dinero con el que no se cuenta y aun sin respaldo material. Por otro lado, puede representar una ventaja teniendo en cuenta que permite un abastecimiento en el futuro de materia prima y materiales esenciales para el servicio, evitando de esta manera el desabastecimiento y el cierre de algún servicio. Algo fundamental por la alta competencia que posee el hotel.

➤ Los inventarios, aumentaron un 20.58%, resultado de intentar garantizar todos los servicios teniendo en cuenta un incremento en las operaciones de la entidad y al aumento de los precios de un periodo a otro.

Tabla 3.4.

Saldos finales de las cuentas del activo circulante

Cuentas/Años	UM	2021	2022
Efectivo en Caja	MP	1626,68	501,76
Efectivo en Banco	MP	13815,72	15016,05
Cuentas por Cobrar	MP	1719.85	2188.78
Pagos Anticipados a Suministradores	MP	29,84	183,75
Inventario	MP	1368,28	1649,90
Total	MP	18560.37	19540.24

Para conocer la capacidad del hotel en convertir eficientemente el inventario en función del servicio que se presta, se calcularon los indicadores referentes a este elemento. Sus resultados se muestran en la tabla 3.5.



Tabla 3.5.

Resultado del cálculo de los coeficientes del inventario

Indicadores	U.M	2021	2022
Coeficiente de aseguramiento de los inventarios (Kaseg)	-	1,21	
Coeficiente de rotación (Krot)	veces	10,80	19.98
Cantidad de recursos liberados o inmovilizados (RloL)	MP	-1401.22	

Como se puede apreciar el primer indicador muestra un valor mayor que 1, lo que refleja que se han comprado recursos por encima de lo planificado, ocasionando un incremento de los gastos de almacenamiento. El segundo indicador evidencia que los inventarios rotaron más que lo planificado, esto es debido a que los inventarios se incorporan a los procesos de servicio con rapidez. Lo anterior trajo como consecuencia la liberación de recursos por valor de 1401.22 MP.

El último factor que se analizó fue AFN a través de su rendimiento. Los valores se muestran en la tabla 3.6.

Tabla 3.6.

Resultado del cálculo del rendimiento de los AFN

Elementos	UM	Periodos	
		2021	2022
Ventas	MP	14781,22	32960,58
Activos fijos netos	MP	5140.69	16105.53
Rotación de los AFN	veces	2.88	2.05

Los resultados evidencian un comportamiento negativo en las rotaciones de un año respecto a otro, lo que indica que los AFN tienen menor facilidad para producir ventas, produciendo un efecto desfavorable en la rentabilidad del hotel. Todo esto indica que el hotel en la actualidad es mucho menos eficiente en la utilización de sus activos.

Tarea 9. Análisis de los factores que inciden en el MUSV (UAI, ventas y costos)

Análisis de las UAI

Se realizó un análisis del comportamiento de la UAI en estos periodos, los resultados se muestran en la tabla 3.7.



Tabla 3.7.

Análisis de la UAII

Elementos	UM	2021	2022	Desviación
Ventas Netas	MP	14.781,22	32.960,58	18179.36
Gastos Totales	MP	10.029,37	24.368,59	14339.22
UAII	MP	4751,85	8591.99	3840.14

Como se puede observar este factor tuvo un incremento de 3840.14 MP con respecto al periodo base. Teniendo en cuenta estos elementos se hizo necesario analizar las ventas y los costos para determinar si los aumentos de los ingresos están relacionados con el de los gastos.

Análisis de las ventas

Del análisis anterior se puede evidenciar que existió un incremento de las ventas netas de 18179.36 MP lo que representa un sobrecumplimiento de un 123% con respecto al periodo base. Esto se debe al incremento de los precios de los servicios prestados, además de la reparación capital y puesta en marcha del snack bar piscina, servicio gastronómico de mayor demanda en el hotel. Para analizar el indicador a detalle se realiza una comparación entre los años 2021 y 2022, tomándose en cuenta los valores reflejados en los estados financieros por procesos claves de la entidad, el análisis se fundamenta en determinar qué proceso limita la obtención de ventas necesarias para que el hotel mejore su rentabilidad. Esto se resume en la tabla 3.8.

Tabla 3.8.

Análisis del cumplimiento del plan de venta por procesos claves.

Tipos de servicios	UM	Periodos		Desviación
		2021	2022	
Alojamiento	MP	6.717,26	10.768,16	4050,90
Gastronomía	MP	8.042,00	22.191,92	14149,92
Recreación	MP	21,96	0,50	-21,46
Total		14781,22	32960,58	18179,36

El resultado indica que, aunque se sobrecumple el plan de venta con respecto al periodo base, se puede apreciar que en este año solo la recreación ha tenido un ingreso de 0.50 MP muy por debajo con respecto a lo planificado que es 21.96 MP. Este comportamiento se debe a que en el semestre se prestó solamente un servicio de



alquiler en la discoteca La Terraza y desde ese entonces no se han reanudado los servicios, teniendo en cuenta que los abastecimientos se destinan en su totalidad al snack bar piscina, mayor atractivo del hotel.

Análisis de los gastos en operaciones

Corresponde a continuación, analizar otros elementos de los cuales depende la UAI, siendo estos los costos y gastos. Se procede a realizar el análisis del comportamiento global del costo de mercancías y servicios vendidos del primer semestre de cada año, los resultados se muestran a continuación:

Costo de mercancías y servicios vendidos 2021: 3.160,04 MP

Costo de mercancías y servicios vendidos 2022: 9 546,79 MP

% de cumplimiento: 302.11%

Luego de realizado el análisis se puede concluir que existió un incremento considerable del costo de mercancías y servicios vendidos en el 2022 con respecto al 2021.

Se procede a realizar un análisis del comportamiento de los gastos por elementos, dentro del gasto material se encuentran las partidas del costo asociada a: partes, piezas y agregados, materiales de mantenimiento, utensilios y herramientas, así como materiales de oficina. Para este paso se conformó la tabla 3.9.

Tabla 3.9.

Elementos de los costos

Elementos	UM	2021	2022	Desviación
Gastos de materias primas y materiales	MP	302,95	970,25	667,30
Luz, fuerza y agua	MP	1202,45	1455,49	253.04
Salarios, impuestos y seguridad social	MP	1913,13	4245,68	2332.55
Depreciación y Amortización	MP	104,99	346,62	241.63
Otros gastos monetarios	MP	3345.81	7803.74	4457.93

Del análisis de los gastos se aprecia un incremento en las cinco partidas analizadas, elemento desfavorable para la rentabilidad de la empresa. Para conocer las causas que han originado este incremento se procede a analizar las cantidades suministradas.



Cumplimiento global del plan de suministros

De los registros de tarjetas de estiba del almacén y los recursos demandados por el hotel a ISLAZUL, se determinó la magnitud de los inventarios. Se asume el valor de 1.21, debido a que este es el resultado de la relación entre los valores de inventarios del 2022 y 2021. Esto indica que se han comprado materiales por encima de lo planificado. El autor de esta investigación especifica que este resultado se determinó en valores y no en cantidad física de recursos. Este efecto puede originar inmovilización de los recursos materiales.

Oportunidad de los suministros (OS)

Para el cálculo de este indicador no se cuenta con la información necesaria. Teniendo en cuenta esto se asume el diseño de la entrevista de Hernández Peña (2014)⁵, la cual permite obtener una valoración sobre este indicador. El instrumento se muestra en el anexo 7, esta se aplicó al jefe del departamento de aseguramiento. Del resultado de esta se obtuvo que no fueron oportunos:

Víveres: manteca multiuso (pastelera), los cereales, los embutidos (mortadella, los chorizos), la carne de cerdo, los quesos.

Insumo: pinturas de esmalte y vinil, bombillos y luminarias de 20 W y 40 W, guantes desechables, cestos para habitaciones, llavín para puertas, bisagras vaivén, agarraderas de puertas, jaboneras para duchas, plafones, juego de herrajes para lavamanos, juego de herrajes para fregaderos, juego de herrajes sanitarios, breker de 40, 60 y 100 amperes, interruptores magnéticos, tomacorriente dobles y sencillos, tape, puntillas de 1 y 2 pulgadas, barniz, brochas de 4 y 5 pulgadas, brazos de tv pantalla plana, cemento cola, cola blanca, pegamento pvc, cemento gris, expansiones plásticas y metálicas, silicona, estaño, barrillas para soldar, tornillos, alambre, tablonos de playwood, botas de agua, capas, termostato y condensador para aires y Split, además de colectores solares, Aislamiento térmico de tuberías

Las bebidas: cerveza Bucanero, ron y licores importados

En este comportamiento incidieron la situación económica del país, recrudescimiento del bloqueo económico y las reducciones de importaciones de piezas de repuesto para los equipos del clima, refrigeración e informáticos

⁵ Tomado de Esteves Jiménez (2014)



Cantidades consumidas

Del análisis del estado de resultado que se realiza en la instalación, se obtuvieron los valores para el desarrollo de este indicador. Los cálculos se muestran en la tabla 3.10.

Tabla 3.10.

Cálculo de variaciones en el gasto de materiales

Indicador	UM	2021	2022
Gasto del material indirecto	MP	4956.19	10576.11
Gasto del material directo	MP	3160.04	9546.79
Economía o sobregasto de material indirecto	MP	5619.92	
Economía o sobregasto material directo	MP	2500.23	
Economía o sobregasto de material en el costo de los servicios	MP	8120.15	

El valor positivo obtenido indica que existió un comportamiento desfavorable, dado por un sobregasto de materiales tanto directos como indirectos. Este resultado influye desfavorablemente en la rentabilidad. No se pudo profundizar en las variables cantidades (VQ) y precios (VP) porque no se dispone de la información de las normas de consumo de productos por servicio.

Análisis de las desviaciones en el gasto de salario

El análisis se realizó parcialmente porque solo se dispone los datos del gasto de salario de forma genérica. Como resultado se obtuvo que existiera un sobregasto ascendente a 1960,13 MP. Se procede a evaluar si este incremento está asociado a una correlación favorable salario medio-productividad o viceversa. Para analizar la incidencia de estos elementos se calculan las variaciones en el salario medio.

Variaciones en el salario medio

Para efectuar este análisis se estructura la información según como se muestra en la tabla 3.11.



Tabla 3.11.

Análisis de la fuerza de trabajo

Elementos	U/M	2021	2022	Desviación
Salario medio	MP	15,92	36,04	20,12
Fondo de salario	MP	1607,68	3567,81	1960,13
Productividad por trabajador	MP/T	146.35	332.94	186.59

Se evidencia un incremento en el salario medio, provocado por un aumento de salario y una disminución del número de trabajadores. Referente a la productividad se aprecia de igual manera aumento de un periodo a otro, asociado al incremento de las ventas y el comportamiento de los trabajadores ya analizado con anterioridad en el salario medio. Se calcula el coeficiente de correlación productividad - salario medio.

$$\text{Coeficiente de correlación} = \left(\frac{\% \text{ de incremento de la productividad por trabajador}}{\% \text{ de incremento del salario medio}} \right) = \frac{227.50}{226.35} = 1.005$$

El coeficiente es menor que 3, por lo tanto, que el incremento de salario no se justifique con un incremento de la productividad, indica la existencia de deficiencias en la utilización de la fuerza de trabajo, por lo que se debe profundizar en las causas de este comportamiento. Entre las principales causas se encuentra el desabastecimiento al puesto de trabajo de recursos para la venta en las áreas gastronómicas y la disminución de los niveles de ocupación del hotel

Análisis de las desviaciones en la depreciación

Otro de los factores importantes de este análisis es la depreciación, la cual se incrementó en el horizonte de tiempo desarrollado con anterioridad en la tabla 3.9. Con la finalidad de profundizar en las causas que generaron este comportamiento, se efectuó una valoración de la estructura de los activos fijos tangibles y de su composición.

Lo concerniente al área de mantenimiento se resuelven los reportes de reparación que están a su alcance, no así con lo relacionado a equipamientos que deben ejecutar los proveedores de servicios como Emprestur, Copextel, Cimex, Alastor que constituye un



obstáculo debido a causas como déficit de piezas y acciones de inversión que aún están pendientes.

A partir de la información de los Estados de Situación, se analizó la estructura de los AFT con los que se cuenta. Estos están identificados a través de las cuentas siguientes: edificios, construcciones, maquinarias y equipos, medios y equipos de transporte y muebles y otros objetos. Los resultados se recogen en la tabla 3.12.

Tabla 3.12.

Análisis de los AFT

Indicadores	UM	2021	2022	Desviación
AFT	MP	6,610.80	17,862.25	11251.45

En el análisis realizado se evidenció que existió un incremento de los AFT y se corresponde con el rendimiento de los AFT, indicador que en el análisis precedente de la tabla 3.6 tuvo un comportamiento desfavorable. Esto demuestra que no existe un respaldo productivo ante el incremento de los gastos por depreciación. Con el objetivo de comprobar esta limitante se procedió a calcular los coeficientes de utilización completa del equipamiento y el coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado. Por la importancia que revisten estos indicadores para el estudio, se decidió efectuarlo para los valores plan y real de cada periodo. En la tabla 3.13 se muestran los valores alcanzados por cada grupo de equipo.

Coeficientes de utilización completa del equipamiento

Los valores alcanzados por el coeficiente de utilización completa del equipamiento se muestran en la tabla 3.13.

Tabla 3.13

Coeficientes de utilización de los activos fijos productivos

Equipos tecnológicos	2021			2022		
	Plan	Real	kcomp	Plan	Real	kcomp
Eq. de refrigeración y clima	230	197	0.85	230	191	0.83
Eq. Informática	63	60	0.95	62	57	0.92
Otros equipos	327	299	0.91	325	286	0.88

La información anterior permite plantear que existen problemas en el estado técnico de los equipos en general. Esto estuvo condicionado por la falta de piezas de repuesto.



También se puede percibir que, si se compara los valores reales de cada año, igualmente existen deficiencias, pudiéndose comprobar el deterioro del indicador en el tiempo. Los equipos que deterioran el indicador se muestran en el anexo 8.

Coeficiente de utilización del fondo de tiempo planificado (Kext)

Para el desarrollo de este indicador se tuvo en cuenta el nivel de ocupación de las habitaciones, ya que es la referencia que se tiene para saber la cantidad de equipos reales que se utilizaron por día en el primer semestre del 2021 y 2022. Este dato se obtuvo en la plataforma de reserva Booking del hotel que está en el área de Recepción. Para determinar los valores se estimó las horas reales de cada mes y se multiplicaron por la cantidad de equipos reales trabajando. El resultado alcanzado se muestra en la tabla 3.14.

Tabla 3.14. Coeficientes de utilización del fondo de tiempo planificado

Equipos tecnológicos	Horas trabajo planificadas		Kext
	2021	2022	
Eq. de refrigeración y clima	518400	393120	0.75
Eq. Informática	82080	8640	0.95
Otros equipos	509760	649440	0.78

De la tabla anterior se puede apreciar que existieron problemas con la utilización del equipamiento. El equipo con un deterioro marcado en el período analizado fueron los aires acondicionados, televisores, split y calentadores solares. Las principales causas se relacionan con roturas imprevistas y faltas de piezas de repuesto.

Análisis de las desviaciones del elemento otros gastos

Por último, se procedió a estudiar las desviaciones del elemento otros gastos, el cual se incrementó durante el período analizado como pudo apreciarse en la tabla 3.9. Su composición estuvo dada por cuentas como:

- Gastos de servicios contratados para mantenimiento
- Gastos a la protección física (SEPSA)
- Gasto de lavandería
- Transporte obrero
- Gasto de promoción y publicidad



- Gasto de arrendamiento de inmuebles
- Gasto de alimentos

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Después de realizado el diagnóstico se puede afirmar que existe un decrecimiento de la Rentabilidad Económica del 2022 con respecto al 2021. Esto estuvo influenciado por los márgenes y el rendimiento.

➤ **MUSV**

Este factor se vio afectado por el incremento de los gastos totales del periodo. En ello influyó:

1. La no oportunidad de los suministros de las materias primas y materiales fundamentales debido a la situación económica del país, desabastecimiento de los proveedores, recrudescimiento del bloqueo económico.
2. Sobregasto en valores de materiales directos (bebidas y víveres).
3. Problemas con el estado técnico y la utilización del equipamiento, por falta de piezas de repuesto en el mercado para garantizar su mantenimiento.
4. Relación baja del coeficiente salario medio productividad

➤ **RAT**

Este factor se vio influenciado por:

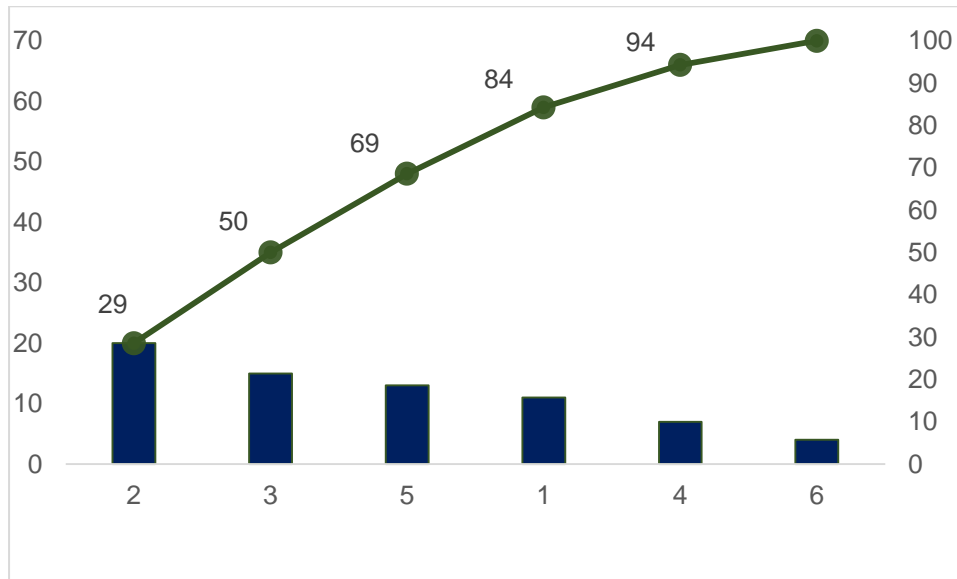
5. Incremento de las cuentas por cobrar.
6. Crecimiento de los niveles de inventario.

Tarea 10: Jerarquización de las causas que inciden en la rentabilidad

Para el desarrollo de esta tarea se decidió aplicar la técnica de Pareto. En esta se realiza la representación de las causas más significativas a partir de su influencia en el problema detectado. Para su aplicación se tuvo en cuenta el criterio de los especialistas que participaron en el paso 1 Involucramiento. Como resultado se obtuvo lo que se muestra en la figura 3.1.



Figura 3.1. Gráfico de Pareto



3.3 Fase III. Proyección de las soluciones

Paso 6. Generación de las soluciones

Los resultados anteriores conllevaron a proponer un conjunto de soluciones relacionadas con:

1. Analizar con los proveedores el listado de precio de los recursos imprescindibles para la prestación de los servicios.
2. Establecer convenios para la compra de productos esenciales para la prestación de los servicios al sector cuentapropista a precios más bajos.
3. Gestión de compras de componentes para los equipos con nuevos proveedores y aprovechar las oportunidades que brinda el trabajo por cuenta propia dentro y fuera del territorio.
4. Elaborar mensualmente un informe de las materias primas y materiales deficitarios a la dirección del hotel para poder mejorar la prestación de los servicios. Para ello auxiliarse del modelo que se muestra en el anexo 7.
5. Acelerar el proceso inversionista del hotel.
6. Controlar la antigüedad de las cuentas por cobrar.
7. Lograr se cumplan las diferentes modalidades de procedimientos de cobros (envío de cartas, fax, email, llamadas telefónicas, conciliaciones) antes de acudir a procedimientos legales.



8. Gestionar las compras de los víveres y bebidas deficitarias.
9. Control respecto al cumplimiento del contrato por parte de los proveedores referente al plazo de entrega de las materias primas.
10. Solicitar a la casa matriz mayor autonomía con respecto a la sucursal para la creación de nuevos proyectos y la fijación de precios.
11. Realizar acciones que permitan mover los recursos indispensables para la reapertura de la discoteca la Terraza atendiendo a su plantilla.
12. Aprovechar la capacidad hotelera para el desarrollo de eventos empresariales.

Paso 7: Selección de la mejor alternativa

Del análisis anterior se obtuvieron soluciones según el nivel de incidencia de las causas, pero se hace necesario obtener un orden de prioridad debido a que no se pueden implementar todas al unísono. Partiendo de lo anterior, se decide aplicar el Método de expertos basado en el criterio de concordancia de Kendall.

Para ello se tuvo en cuenta el criterio de los especialistas que participaron en el paso 1 Involucramiento (9 expertos). Se seleccionó el criterio de ordenamiento descendiente otorgándole el mayor valor a la solución que se necesita priorizar. Los cálculos realizados se muestran en el anexo 9. Como el factor de concordancia es $W=0.62$, mayor que 0.5 se afirma que la opinión de los expertos concuerda y es confiable. El método aplicado demuestra que el orden de prioridad que se le debe dar a las soluciones es 2,3,1,6,8,12,10,7,4,5,9,11. Finalmente en el anexo 10, se elabora el plan de acción, en él se le definen, acciones, responsable, fechas de cumplimiento y control, además de los recursos necesario para la implementación de las soluciones propuestas.



VALORACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

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

➤ **Económica**

1. Ahorro de 27564.23 CUP por concepto de la realización de la investigación por un estudiante y profesores de la Universidad de Holguín y no contratación de consultores externos.

➤ **Social**

1. Dotar a los directivos de una herramienta valiosa que le aporta los elementos necesarios para obtener mejores niveles de rentabilidad empresarial.

2. Disminución del grado de insatisfacción del cliente externo, sobre la base del mejoramiento y respuesta rápida a las exigencias de los clientes a partir de proporcionar una mejor calidad de los servicios.



CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se arribaron a las conclusiones generales siguientes:

1. De la consulta y análisis de la literatura especializada se determinó que existe una extensa base teórico-conceptual y empírica sobre la eficiencia económica. Se demostró que como tendencia este elemento se evalúa a través de la rentabilidad económica.
2. De la valoración de los enfoques que tributan al análisis de la rentabilidad económica en el territorio holguinero se seleccionó la propuesta de Lam Nápoles, 2022. El elemento significativo de su estudio radica en integrar de forma coherente la mayor cantidad de parámetros necesarios para el análisis de la rentabilidad, además de incorporar técnicas propias de la ingeniería industrial para los análisis a realizar.
3. Se determinó que la rentabilidad económica decreció debido a una influencia negativa del factor Rotación de Activos Totales (RAT) y del Margen de Utilidad sobre Ventas (MUSV). Como las principales deficiencias se detectaron:

Rotación de Activos Totales:

Incremento de las cuentas por cobrar y crecimiento de los niveles de inventario

Margen de Utilidad sobre Ventas:

No oportunidad de los suministros de las materias primas y materiales fundamentales, sobregasto en valores de materiales directos, problemas con el estado técnico y la utilización del equipamiento y baja del coeficiente salario medio productividad.

4. Como resultado del diagnóstico realizado se generaron las soluciones potenciales y se realizó la selección de la mejor alternativa. También se planificaron todas las soluciones generadas.



RECOMENDACIONES

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

1. Efectuar la divulgación correcta y oportuna de los resultados obtenidos a todos los trabajadores y directivos del Hotel Pernik, al igual que a la cadena ISLAZUL.
2. Culminar con la aplicación de la fase cuatro del procedimiento seleccionado.
3. Aplicar este procedimiento en los restantes hoteles de la cadena ISLAZUL en Holguín para determinar el comportamiento de la rentabilidad en la sucursal.



BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Sánchez, Z. (2018). Sistema de Indicadores para la Evaluación del Desempeño en Entidades Constructoras en Perfeccionamiento. Aplicación en la ECM no.2 Holguín [Tesis presentada en opción al título académico de máster en ingeniería industrial mención producción, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
2. Ahmadian, M. (2014). Integrating Electromechanical Systems in Commercial Vehicles for Improved Handling, Stability, and Comfort. SAE International Journal of Commercial Vehicles, 7(2).
3. Alberteris Fernández, I. L. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio Mirador de Mayabe [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
4. Alejandro, D., & Matiz, S. (2013). Theory of management indicators and their practical application. Nueva Granada Universidad, Militar]. Bogotá, Colombia.
5. Alpajón Alvarez, E. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio DORNA [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
6. [Record #135 is using a reference type undefined in this output style.]
7. Ávila Santiesteban, M. (2016). Análisis de la rentabilidad económica en la UEB “Turquino” Holguín [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín.
8. Balashova, E., Krasovskaya, I., Schislyaeva, E., & Shamrai, F. (2019). Calculation and analytical instrumentarium for estimating the economic efficiency of the digital technologies development process. IOP conference series: materials science and engineering,
9. Bermúdez García, I. (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.
10. Berumen, S. A. (2018). Eficiencia económica. Editorial Grudemi.



11. Cantero Cora, H. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio ETECSA [Tesis presentada en opción título de Master en Ingeniería Industria, Universidad de Holguín]. Holguí, Cuba.
12. Carballo Pérez, C. J. (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.
13. Carla, C., Mileidis, R., Diomer, S., Zaidary, T., & Eddgar, V. (2012). Indicadores de gestión y medición del desempeño.
14. Chae, K. B. (2009). Developing key performance indicators for supply chain: an industry perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), 7.
15. Contaduría General de la Nación, B. (2010). Sistema Integral de Medición de Gestión. Manual de indicadores.
16. Díaz Conde, I. E. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
17. Du, K., & O'Connor, A. (2018). Entrepreneurship and advancing national level economic efficiency. *Small Business Economics*, 50(1), 91-111.
18. Dupaquier, C., Desbrosse, A., Maurel, P., Plant, R., Ruoso, L., & Roussillon, J. (2014). Contributions of the Pleiades imagery to the integrated management of coastal areas - Application to the Thau territory [Apports de l'imagerie pléiades a la gestion intégrée des zones côtières-Application au territoire de Thau]. *Revue Francaise de Photogrammetrie et de Teledetection*(208), 45-50.
19. Esteve-Taboada, J. J., Montés-Micó, R., & Ferrer-Blasco, T. (2018, 2018/05/01/). Schematic eye models to mimic the behavior of the accommodating human eye. *Journal of Cataract & Refractive Surgery*, 44, 627-641.
20. Estevez Jiménez, K. (2014). Procedimiento para el análisis de la rentabilidad económica. Aplicación en la empresa de calderas "ALASTOR" holguín [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.



21. Evans, E. (2020). Are profit and profitability the same Thing? The Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS).
22. Fareed, Z., Ali, Z., Shahzad, F., Nazir, M. I., & Ullah, A. (2016). Determinants of profitability: Evidence from power and energy sector. *Studia Universitatis Babes-Bolyai*, 61(3), 59.
23. Fernández Pérez, Y. (2012). Aplicación parcial del procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos. Caso de estudio El Bosque [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
24. Folland, S., Goodman, A. C., & Stano, M. (2016). *The economics of health and health care: Pearson new international edition*. Routledge.
25. Geamănu, M. (2011). Economic efficiency and profitability. *Studia Universitatis Vasile Goldiș, Arad-Seria Științe Economice*, 21(2), 116-119.
26. Gil Fernández, A. (2021). Partido Comunista evalúa y actualiza política económica de Cuba. . Periodico digital Centroamericano y del Caribe. Boletín, Economía
27. González Camejo, I. T. (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.
28. González Rementería, A. M., Marrero Delgado, F., Barrios Castillo, G., & Rementería García, S. (2014). Propuesta del indicador de nivel de servicio en la entidad (NSE) en el cabaret Caguanes del municipio de Yaguajay 2do Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas, Cuba.
29. Hofstrand, D. (2019). Understanding profitability. *Ag Decisions Makers*, 2, C3-24.
30. Holbrook, J. M., & Bhattacharya, J. P. (2012, 2012/07/01/). 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.
31. NC 9000. Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario (2015).
32. NC 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso, vocabulario, (2015).



33. Jane, C.-C. (2010). Performance evaluation of logistics systems under cost and reliability considerations. *Transportation Research Part E*, 8.
34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Creando la organización focalizada en la estrategia. The Balanced Scorecard Collaborative.*
35. Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological economics*, 143, 37-46.
36. Lam Nápoles, L. G. (2022). *Análisis de La rentabilidad económica en la UEB “Movimiento de Tierra Viales”* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
37. Lao León, Y. O. (2010). *Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación parcial en el minipunto “La Plaquita”* [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"]. Holguín, Cuba.
38. Lao León, Y. O. (2013). *Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín* [Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial, UNiversidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
39. Ledo Galano, R., & Osorio Martínez, Y. (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.
40. Leyva del Toro, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
41. Lopez, L. F. (2021). *Propuesta de mejora en base a la ingeniería de métodos en el proceso productivo textil para incrementar la rentabilidad de una empresa textil de la ciudad de Lima* [Tesis de licenciatura, Repositorio de la Universidad Privada del Norte.]. Lima, Perú.
42. Lores Rodríguez, Y. (2010). *Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Aplicación en la*



línea de ventas minoristas de ARTex Holguín S.A [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.

43. Luchessa, H. P. C., Jaime. (2013). Diagnóstico y evaluación sistémica de los problemas de las empresas. Córdoba, Buenos Aires: Ediciones Macchi S.A.

44. Maltese, S., Tagliabue, L. C., Cecconi, F. R., Pasini, D., Manfren, M., & Ciribini, A. L. (2017). Sustainability assessment through green BIM for environmental, social and economic efficiency. *Procedia engineering*, 180, 520-530.

45. Martens, M. L., De Nadae, J., & De Carvalho, M. M. (2013). The relation of socio-environmental certifications in organizational performance 22nd International Conference on Production Research, ICPR 2013

46. Mayo Alegre et al. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. *Contribuciones a la Economía*

47. Méndez Oliva, O. (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

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

49. Resolución 8. Reglamento general sobre relaciones laborales (2005).

50. Navarro Palacios, V. M. (2021). Análisis de la rentabilidad económica en la UEB “Transporte Banes” [Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín

51. Nofiana, L., & Sunarsi, D. (2020). The Influence of Inventory Round Ratio and Activities Round Ratio of Profitability (ROI). *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 4(1), 95-103.

52. Perdomo Rojas, Y. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del Desempeño Empresarial a partir de indicadores de efiicacia y eficiencia. Aplicación línea de centros culturales de ARTex Holguín [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Unviversidad de Holguín]. Holguín, Cuba.

53. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras



[Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Las Villas "Martha Abreu"]. Villa Clara, Cuba.

54. Pérez Ramírez, R., Marrero Delgado, F., & Vinajera Zamora, A. (2014, Marzo). Aplicación de análisis por envoltura de datos para determinar los niveles de eficiencia en la cadena de producción de contadores de energía eléctrica de la empresa de producciones electromecánicas. 2do Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas, Cuba.

55. Petrosyan, M., Kovalev, I., Zelenkov, P., Chuvashova, M., Grishina, I., & Pershakova, K. (2016). On the question of economic efficiency and how to assess it. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering,

56. Poliak, M., Svabova, L., Konecny, V., Zhuravleva, N. A., & Culik, K. (2021). New paradigms of quantification of economic efficiency in the transport sector. *Oeconomia Copernicana*, 12(1), 193-212.

57. Portuondo, P. (1985). *Economía de empresas industriales*. La Habana, Tomo 1. (La Habana)

58. Pupo Francisco, Carbonell Sigler, & Leyva Cardenosa, E. (2005). Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial [Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.

59. Rocha Rocha, J. A. (2008). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad en empresas productivas. .

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

61. Santiesteban Zaldívar, E. (2005). Metodología para el análisis de la Rentabilidad Económica Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".]. Holguín

62. Sher, J. P., & Tompkins, R. B. (2019). *Economy, efficiency, and equality: The myths of rural school and district consolidation*. Routledge.

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



- 64.** Strielkowski, W., Veinbender, T., Tvaronavičienė, M., & Lace, N. (2020). Economic efficiency and energy security of smart cities. *Economic research-Ekonomiska istraživanja*, 33(1), 788-803.
- 65.** Torres Simón, Y. (2017). Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. Holguín, Cuba.
- 66.** Vergara Alvarez, I. e. a. (2015). Para qué se utilizan los indicadores y tipos de indicador.
- 67.** Weston, F. J. (1999). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico.
- 68.** Wright, C. J., Zeeman, H., Kendall, E., & Whitty, J. A. (2017, 2017/07/01/). What housing features should inform the development of housing solutions for adults with neurological disability?: A systematic review of the literature. *Health & Place*, 46, 234-248.
- 69.** Zongli, Z., Yanan, Z., Feifan, L., Hui, Y., Yongming, Y., & Xinhua, Y. (2017). Economic efficiency of small-scale tilapia farms in Guangxi, China. *Aquaculture Economics & Management*, 21(2), 283-294.



ANEXOS

Anexo 1.

Análisis de centralidad entre autores y parámetros estudiados

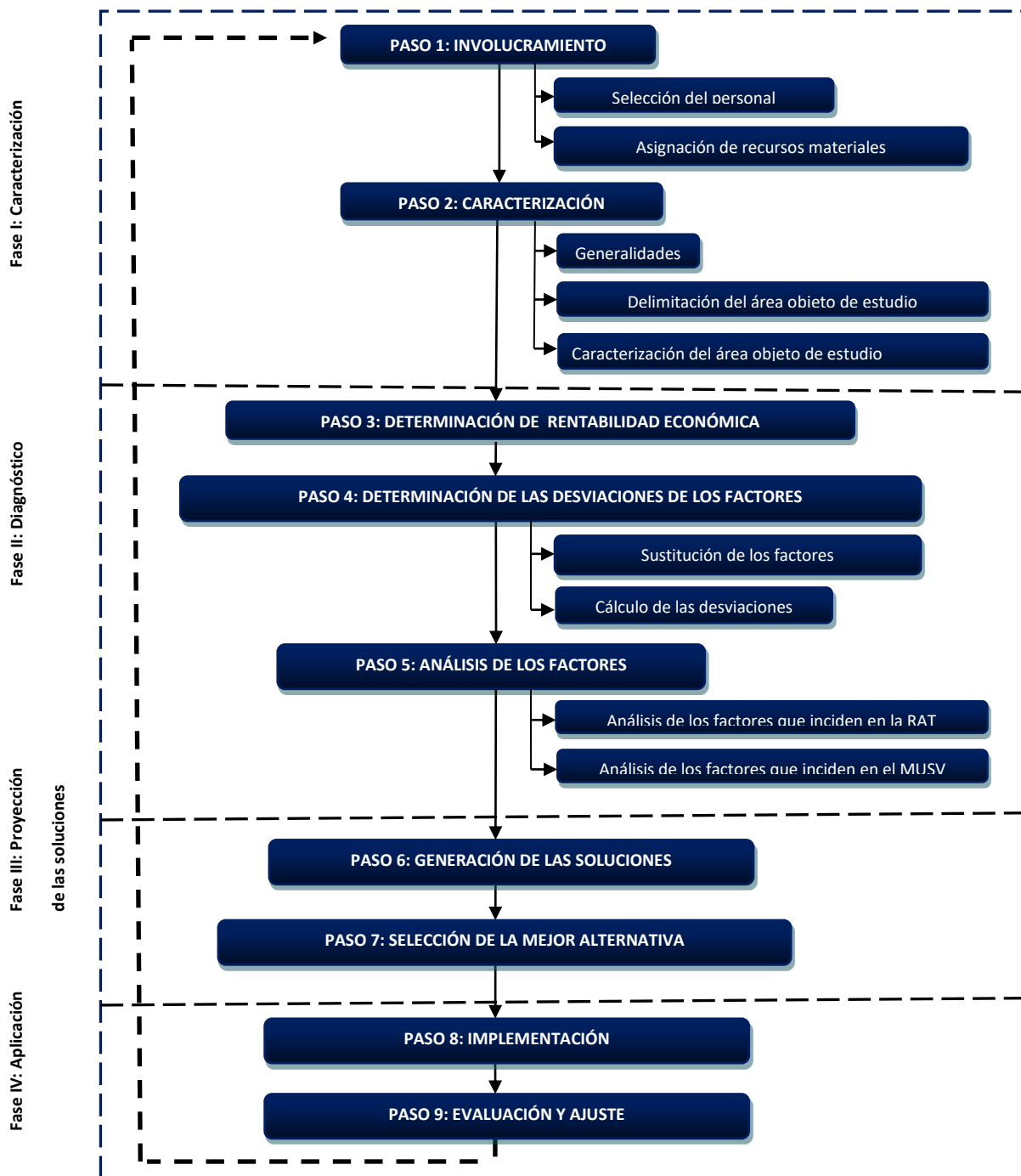
ID	Degree	Betweenness	Closeness	Harmonic Closeness
1:Santiesteban Zaldívar, 2005	6	0	118	8.5
2:Leyva Cardeñosa, 2005	7	0.325	117	9
3:Lores Rodríguez, 2010	2	0	257	2
4:Perdomo Rojas, 2010	2	0	257	2
5:Carballo Pérez, 2013	1	0	273	1
6:Estévez Jiménez, 2014	10	1.425	114	10.5
7:Ávila Santiesteban, 2016	10	1.425	114	10.5
8:Navarro Palacios, 2021	9	1.1	115	10
9:Lam Nápoles, 2022	11	2.792	113	11
10:Diseño del procedimiento	9	1.167	115	10
11:Análisis de la rentabilidad de forma explícita	11	2.792	113	11
12:Análisis de las desviaciones	9	0.658	115	10
13:Establece niveles de referencia	9	0.658	115	10
14:Desglose de cada factor que la compone	9	0.658	115	10
15:Enfoque a procesos	1	0	273	1
16:Indicador generalizador	2	0	257	2
17:Técnicas de ingeniería industrial para los análisis	6	0	118	8.5



Anexo 2.

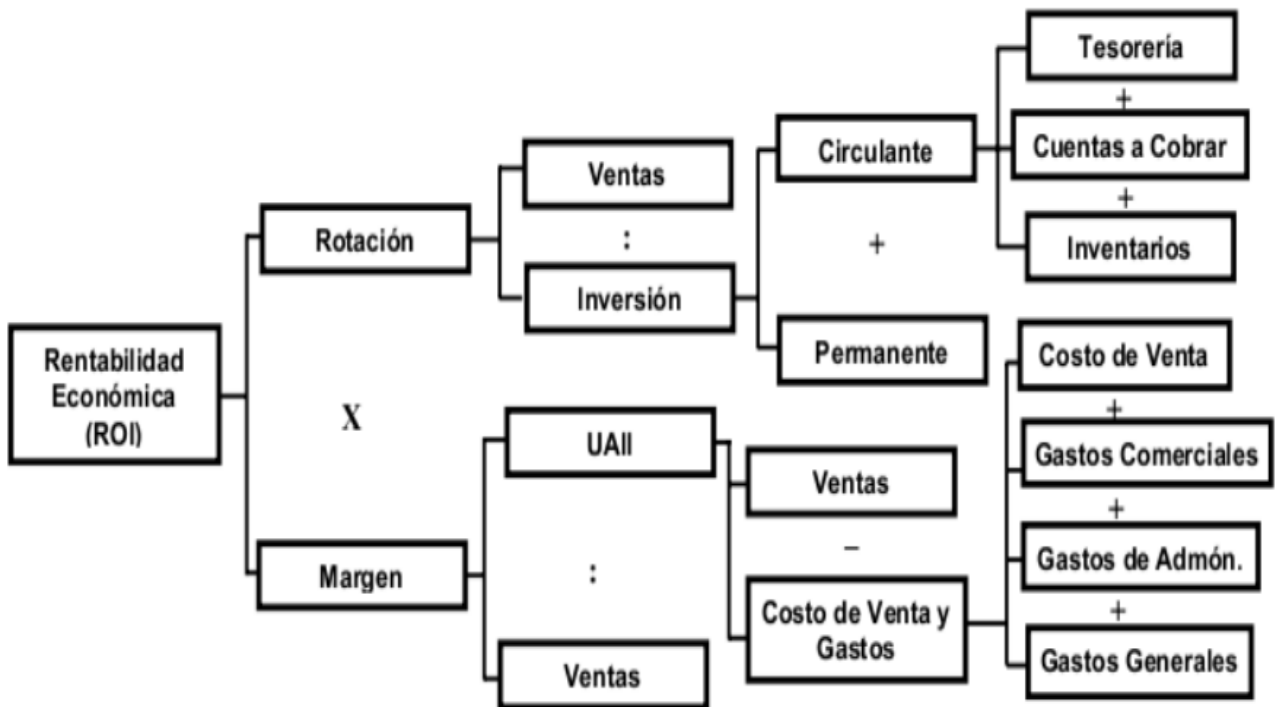
Procedimiento para el análisis de la Rentabilidad Económica

Fuente: Lam Nápoles (2022)



Anexo 3.

Pirámide Du Pont



Anexo 4.

Resultados de las MEFI y MEFE

MEFI

Fortalezas	Ponderación	Calificaciones	Peso ponderado
Fuerza de trabajo estable y con experiencia	7	3	21
Presencia digital en redes sociales	6	3	18
Remodelación capital de uno de los mayores atractivos del hotel (piscina, parrillada y los caneyes)	12	4	48
Mayor capacidad habitacional que sus competidores	13	4	52
Hotel de ciudad con mayor afluencia de turista.	9	3	27
Debilidades			
Deterioro del equipamiento tecnológico	11	1	11
Dependencia total de la Sucursal (precio e inversión)	10	2	20
Poca diversificación de los servicios de animación y recreación.	12	1	12
Deficiente personal con dominio de varios idiomas	9	2	18
No se profundizan los análisis para determinar la oportunidad de los suministros	11	1	11
Total	100		238

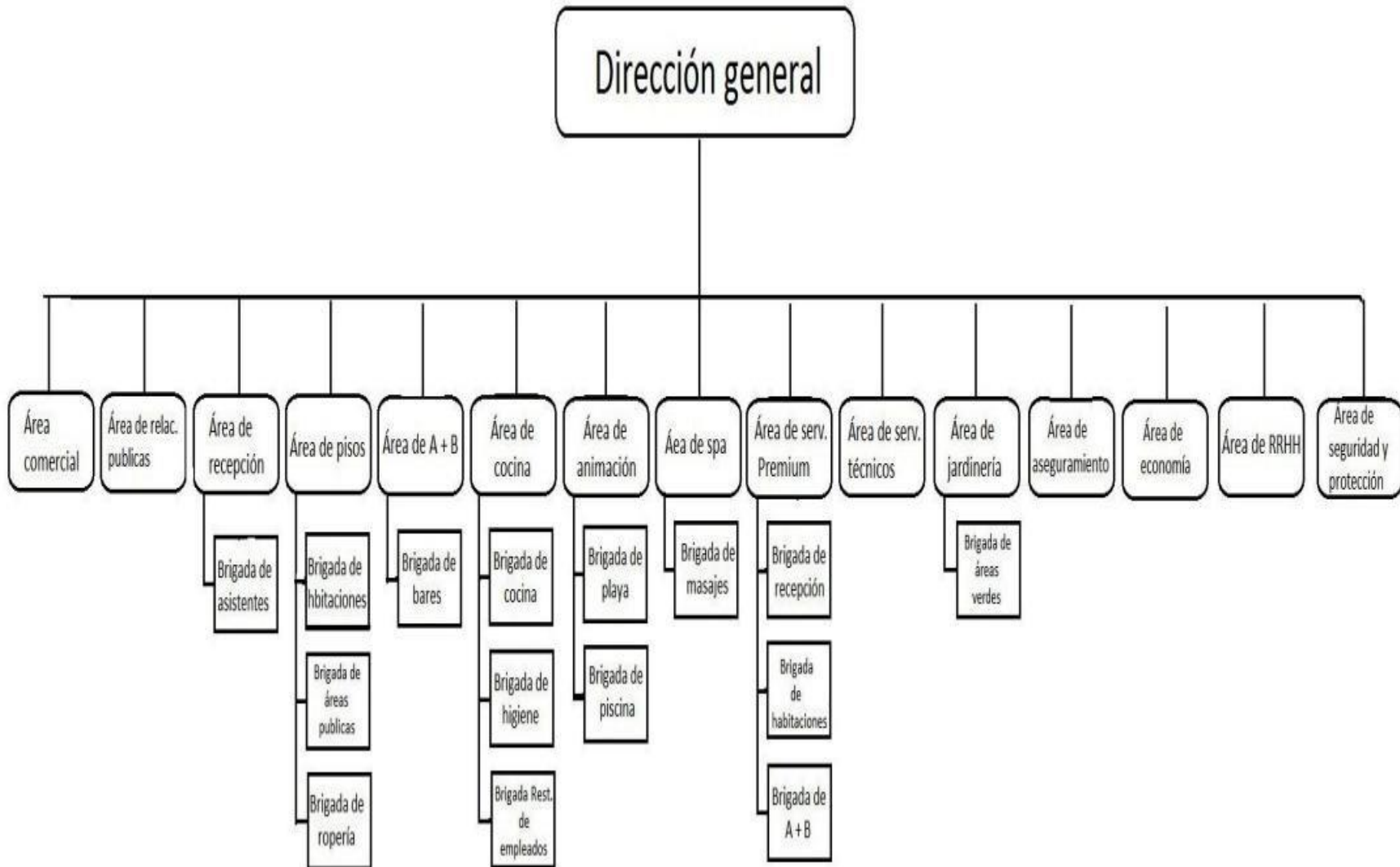
MEFE

Oportunidades	Ponderación	Calificaciones	Peso ponderado
Prestigio y reconocimiento nacional e internacional	11	4	44
Proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y social de la Revolución Cubana	9	3	27
El Hotel se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial	13	4	52
Posibilidad de capacitar al personal a través de Formatur	10	3	30
Buena ubicación geográfica	14	4	56
Amenazas			
Incremento de los costos de las materias primas (bebidas, alimentos y equipos tecnológicos)	14	1	14
Competencia de Hoteles e Instalaciones particulares	11	1	11
Disminución de algunos suministros esenciales	7	2	14
Situación económica-financiera del país	11	1	11
Total	100		259



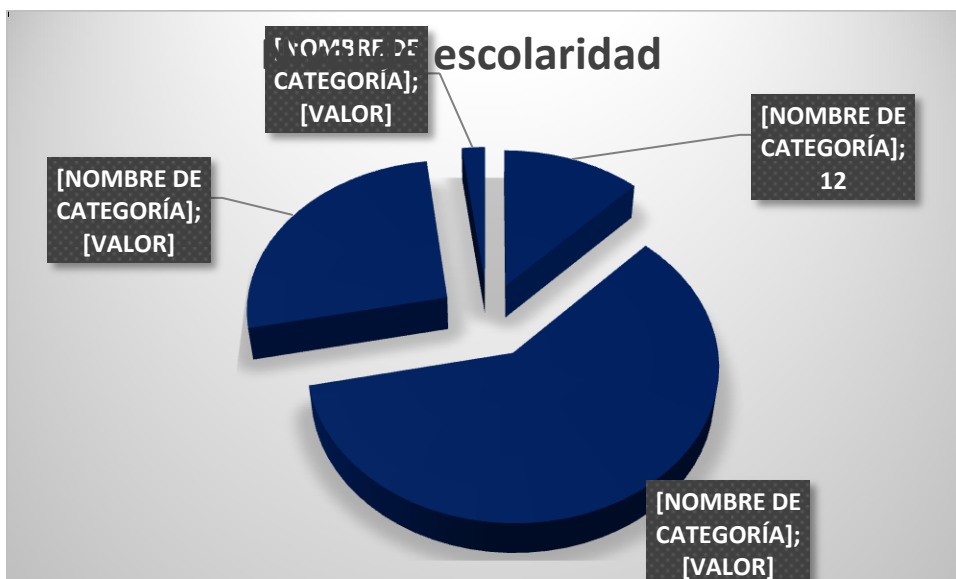
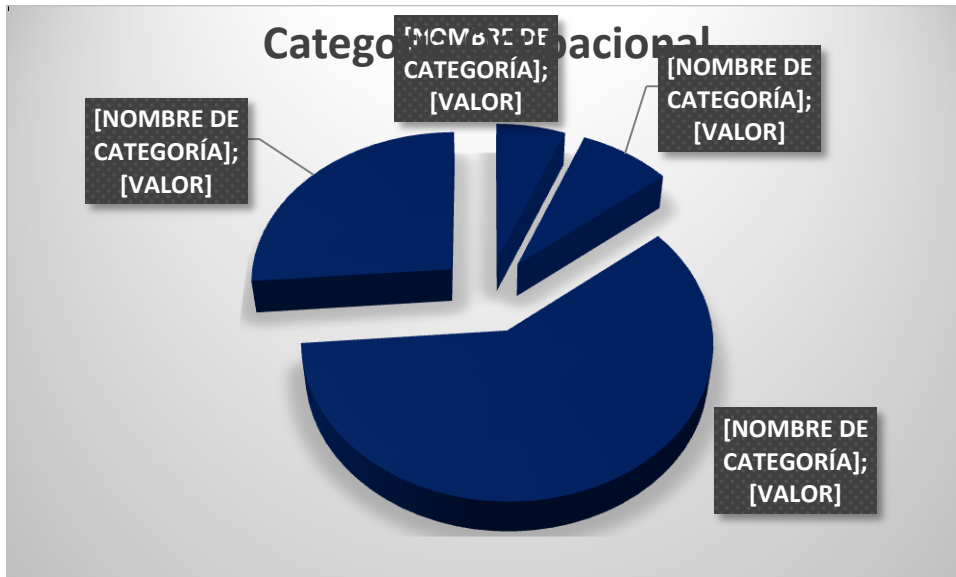
Anexo 5.

Estructura Organizativa



Anexo 6.

Caracterización de la fuerza de trabajo



Anexo 7.

Modelo de recursos deficitarios. Modificado de Ávila Santisteban, M (2016)

Organismo: Isla Azul

Entidad: Hotel Pernik

Mes: _____

No.	Recursos deficitarios	Proveedor	Proceso afectado	Fecha de pedido	Fecha de entrega



Anexo 8.

Estado técnico del equipamiento

Clasificación	Equipos tecnológicos	Cantidad	Rotos o por dar baja
Eq. de refrigeración y clima	Aire acondicionado	121	22
	Split	97	13
	Cámara fría	12	4
	Total	230	39
Eq. de informática	Computadora	30	2
	UPS	15	1
	Impresora	9	1
	Switch	5	1
	Escaneadoras	3	-
	Total	62	5
	Otros equipos	Bombeo	7
Calentadores solares		88	8
Televisores		205	25
Bala de gas		2	-
Marmita para calentar		1	-
Fogones de gas		3	1
Lunch		2	-
Batidora (panadería)		1	-
Merenguera (panadería)		1	-
Mezcladora (panadería)		1	-
Horno convencional		2	-
Freidora		6	2
Planchas de cocina		4	1
Audio		2	1
Total		325	39



Anexo 9.

Método de expertos basado en el criterio de concordancia de Kendall

Nr.	Característica	EXPERTOS									ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_i^2	T
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
1	Analizar con los proveedores el listado de precio de los recursos imprescindibles para la prestación de los servicios.	10	12	11	7	9	10	12	10	10	91	32.50	1056.25	59
2	Establecer convenios para la compra de productos esenciales para la prestación de los servicios al sector cuentapropista a precios más bajos.	12	11	12	10	12	11	11	8	7	94	35.50	1260.25	
3	Gestión de compras de componentes para los equipos con nuevos proveedores y aprovechar las oportunidades que brinda el trabajo por cuenta propia dentro y fuera del territorio.	11	9	10	8	10	12	10	12	11	93	34.50	1190.25	
4	Elaborar mensualmente un informe de las materias primas y materiales deficitarios a la dirección del hotel para poder mejorar la prestación de los servicios. Para ello auxiliarse del modelo que se muestra en el anexo 7.	5	4	6	5	3	5	8	2	4	42	-16.50	272.25	
5	Acelerar el proceso inversionista del hotel.	3	2	1	6	4	4	3	7	3	33	-25.50	650.25	



Anexo 9.

Método de expertos basado en el criterio de concordancia de Kendall. Continuación

Nr.	Característica	EXPERTOS									ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_i^2	T
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
6	Controlar la antigüedad de las cuentas por cobrar.	8	7	8	12	8	9	1	11	9	73	14.50	210.25	59
7	Lograr se cumplan las diferentes modalidades de procedimientos de cobros (envío de cartas, fax, email, llamadas telefónicas, conciliaciones) antes de acudir a procedimientos legales.	4	5	3	2	6	6	7	6	5	44	-14.50	210.25	
8	Gestionar las compras de los víveres y bebidas deficitarias.	9	8	7	11	11	8	4	1	8	67	8.50	72.25	
9	Control respecto al cumplimiento del contrato por parte de los proveedores referente al plazo de entrega de las materias primas.	1	3	4	1	1	1	9	5	2	27	-31.50	992.25	



Anexo 9.

Método de expertos basado en el criterio de concordancia de Kendall. Continuación

Nr.	Característica	EXPERTOS									ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_i^2	T
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
10	Solicitar a la casa matriz mayor autonomía con respecto a la sucursal para la creación de nuevos proyectos y la fijación de precios.	6	10	9	4	2	3	5	4	6	49	-9.50	90.25	59
11	Realizar acciones que permitan mover los recursos indispensables para la reapertura de la discoteca la Terraza atendiendo a su plantilla.	2	1	5	3	5	2	2	3	1	24	-34.50	1190.25	
12	Aprovechar la capacidad hotelera para el desarrollo de eventos empresariales.	7	6	2	9	7	7	6	9	12	65	6.50	42.25	
											702		7237.00	



Anexo 10.

Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de cumplimiento	Fecha de control	Recursos
1	Realizar nuevos contratos con MYPIMES y empresas del sector estatal que permitan poder disminuir precios en los servicios	Sub Director de Aseguramiento	1/12/2022	12/12/2022	Humanos, tiempo y materiales
2	Realizar nuevos contratos con MYPIMES y empresas del sector estatal que permitan la adquisición de partes y piezas de repuesto para los equipos	Sub Director de Aseguramiento	12/12/2022	15/12/2022	Humanos, tiempo y materiales
3	Revisar el contrato con cada proveedor y fijar precios más bajos, permitiendo así un servicio con menor costo para los clientes.	Sub Director de Aseguramiento	31/12/2022	09/01/2023	Humanos y tiempo
4	Revisar mensualmente las cuentas por cobrar e informar de aquellas que pase del tiempo establecido	Especialista de Economía	Mensual	Mensual	Humanos, tiempo, materiales



Anexo 10.

Plan de acción

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de cumplimiento	Fecha de control	Recursos
5	Salir a distintas provincias y hacer contratos que logren satisfacer el déficit de recursos.	Sub Director de Aseguramiento	12/12/2022	15/12/2022	Humanos, tiempo, materiales y financieros
6	Promocionar más el hotel, en función de atraer clientes que desarrollen actividades empresariales	Especialista comercial y Relaciones Públicas	12/12/2022	15/12/2022	Humanos, tiempo y financieros
7	Enviar un informe en el que se presenten nuevos proyectos, sus precios y explicar la necesidad de mayor autonomía en estos temas para el incremento de ingresos del hotel	Director	.31/12/2022	09/01/2023	Humanos, tiempo y materiales



Anexo 10

Plan de acción. Continuación

No	Acciones propuestas	Responsable	Fecha de cumplimiento	Fecha de control	Recursos
8	Envío de cartas, fax, email, llamadas telefónicas, conciliaciones, a las empresas que deben facturas y en caso de ser necesario aplicar procedimientos legales	Especialista de Economía	12/12/2022	15/12/2022	Humanos, tiempo y materiales
9	Determinar mensualmente el estado técnico de los equipos y diagnosticar las piezas deficitarias	Jefe de equipo de Mantenimiento	Mensual	Mensual	Humanos, tiempo y materiales
10	Solicitar a la Sucursal ISLAZUL el financiamiento para la continuación de las inversiones	Especialista en Inversiones	12/12/2022	15/12/2022	Humanos, tiempo y materiales
11	Revisar la totalidad de los contratos y el que este incumpliendo con los plazos de entrega, eliminarlo como proveedor	Sub Director de Aseguramiento	12/12/2022	15/12/2022	Humanos, tiempo y materiales
12	Priorizar recursos para las noches de los sábados poder reabrir la discoteca la Terraza	Meitre	12/12/2022	15/12/2022	Humanos, tiempo, materiales y financieros

