



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales**

*Tesis en opción al título de Máster en Administración de
Empresas Mención Administración de Negocios*

**Título: Propuesta para la mejora de la eficiencia económica en los
hoteles propios subordinados a Cubanacán en Matanzas.**

Autora: Lic. Yelena GómezGómez

Tutora: Dr. C. Bisleivys Jiménez Valero

Matanzas, 2019

Declaración de Autoridad

Yo, Yelena Gómez Gómez declaro, ser única autora de esta Tesis y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que lo precisen, a hacer uso de la misma.

Yelena Gómez Gómez

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Matanzas, 2019

Pensamiento

"La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social"

Raúl Castro Ruz
Clausura del IX Congreso de la UJC
2 de abril de 2010



Dedicatoria

A mi hijo, para que mi afán de estudiar y superarme, le sirva de guía y ejemplo en cada momento de su vida.

Agradecimientos

- *A mi papá, quien de seguro hubiera estado orgulloso de mi triunfo.*
- *A mi hijo, por su constante preocupación, a pesar de su niñez.*
- *A mi mamá y a mi hermana, por la ayuda incondicional en casa.*
- *A mi compañero de sentimientos, por instarme a seguir superándome.*
- *A mi amigo Yoel Hernández, principal alentador de continuar adelante y hacer las cosas bien.*
- *A mi también amigo Yordán, con el cual las coincidencias de la vida, permitieron que fuera mi compañero de estudios otra vez y sin el que no hubiera sido posible culminar cada tarea.*
- *A mis compañeros de maestría, de la mención Negocios, que son ya mucho más que eso, en especial, Carlitos, Javier, Joan, Tony, Reina, Ada, Katherine y Mari. Mil gracias por cada momento compartido.*
- *A Elisset y Karina, por toda su colaboración.*
- *A Yeni Monzón, por su disposición a ayudar siempre que lo necesité.*
- *A los profesores, por todas sus enseñanzas.*
- *A los compañeros de la ANEC, especialmente a Cary, Lazarito y Martica por su apoyo.*
- *A mi tutora Bisleivys, por quedarse hasta el final.*
- *A Jensy, Pons y Daisy porque con su contribución todo resultó mejor.*
- *A todos aquellos que han hecho posible, de una forma u otra, la realización y culminación de este trabajo, MIL GRACIAS!!!*

Resumen

El turismo como factor de desarrollo económico local constituye en la actualidad un tema de vital importancia dentro de la economía mundial. Cuba no está exenta de esta tendencia, pues desde la década de los noventa, debido a manifestaciones coyunturales y estructurales de su economía lo convierte en una alternativa para el desarrollo del país y, entre otras razones, en el sector más dinámico que goza en los últimos tiempos de un aumento del interés internacional. Enfrentar estos desafíos y avanzar en profesionalidad es el reto que deben asumir los directivos y todos los trabajadores del sector turístico cubano en el empeño de alcanzar cada vez más eficiencia y competencia en su labor, y lograr más ingresos y utilidades para la economía del país, que se revertirán en mayores beneficios para todos, pese a las enormes restricciones que impone el bloqueo, mantenido durante tantos años. Realizar una propuesta para mejorar los resultados económicos en los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Matanzas, es el objetivo general de la presente investigación. Para su cumplimiento, se elabora un procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería, a través de la determinación de un sistema de indicadores para evaluar su eficiencia económica, soportado por el Método de Expertos, así como una recopilación y análisis de datos a partir de los métodos de Revisión documental e inducción- deducción, que, como resultado, deriva en un plan de mejoras.

Palabras claves: Turismo, Eficiencia económica, hotelería

Abstract

Tourism as a factor of local economic development is currently an issue of vital importance in the economy world. Cuba is not exempt from this trend, since the nineties, due to conjunctural and structural manifestations of its economy makes it an alternative for the development of the country and, among other reasons, in the most dynamic sector that enjoys in the recent times of an increase in international interest. Facing these challenges and advancing professionalism is the challenge that managers and all workers in the Cuban tourism sector must assume in the effort to achieve more and more efficiency and competence in their work, and achieve more income and profits for the country's economy, that they will revert in greater benefits for all, in spite of the enormous restrictions that the blockade imposes, maintained during so many years. To make a proposal to improve the economic results in the own hotels subordinated to Cubanacán in Matanzas, is the general objective of the present investigation. For its fulfillment, a procedure is elaborated for the improvement of the economic efficiency in the hotel industry, through the determination of a system of indicators to evaluate its economic efficiency, supported by the Expert Method, as well as a collection and analysis of data. From the methods of documentary review and induction-deduction, this, as a result, results in an improvement plan.

Key words: Tourism, economic efficiency, hospitality.

Índice	
Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial sobre eficiencia económica en la hotelería turística	8
Figura 1.1: Hilo conductor del Capítulo I	8
1.1 Eficiencia económica en empresas turísticas	8
Figura 1.2: Representación gráfica del concepto de eficiencia	11
1.1.1 Ventajas de la eficiencia económica	15
Figura 1.4: Ventajas de la Eficiencia Económica	15
1.2 Clasificaciones de la Eficiencia económica	17
Figura 1.5: Clasificaciones de Eficiencia económica	21
1.3 Indicadores para la evaluación de la eficiencia en la actividad hotelera	22
Figura 1.6: Representación gráfica del proceso continuo de los indicadores.....	23
Tabla 1.1: Indicadores físicos y relativos de la investigación.....	25
1.4 Importancia de la eficiencia en la actividad hotelera en Cuba.....	27
Figura 1.7: Relación Turismo – Sociedad	28
Capítulo II: Procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería	32
2.1 Antecedentes metodológicos de mejora de la eficiencia económica.....	32
Tabla 2.2: Matriz de variables homologadas.....	37
2.2 Diseño del procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería.....	38
Figura 2.1: Procedimiento para la evaluación de la eficiencia económica en la hotelería.....	38
Tabla 2.3 Valores para el cálculo de K_c	41
Tabla 2.4: Datos para el cálculo de (K_a)	42
Tabla 2.5: Evaluación de los expertos seleccionados	43
Tabla No. 2.6: Tabla para la votación del coeficiente de consenso	44
Tabla 2.7: Análisis Indicadores Comerciales.....	46
Tabla 2.8: Análisis de los Indicadores de la Gestión económica	47

Tabla 2.9: Análisis de los Indicadores de Eficiencia	48
Tabla 2.10: Análisis de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.....	44
Tabla 2.11: Análisis de la afectación de la eficiencia	44
Tabla 2.12: Análisis de la afectación económica	44
Tabla 2.13: Matriz de mejora	45
Tabla 2.14: Propuesta de Plan de acción.....	45
Conclusiones parciales	46
Capítulo III Aplicación del procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería.....	47
3.1 Caracterización del objeto de estudio. Grupo Cubanacán (OSDE).....	47
Figura 3.1: Proceso de Competitividad.....	48
Tabla 3.1: Organización General Cubanacán S.A.....	49
Figura 3.2: Organigrama OSDE Cubanacán	50
Figura 3.3: Ciclo de Dirección del Grupo Cubanacán.....	51
Tabla3.2: Hoteles subordinados a Cubanacán en Matanzas	53
3.2 Aplicación del Procedimiento propuesto.....	54
Tabla No.3.3. Cálculo de K de los expertos seleccionados	55
Tabla 3.4 Información de los expertos seleccionados	55
Tabla No.3.5: Resultados del Cálculo del Coeficiente de Consenso.....	56
Tabla No.3.6: Indicadores seleccionados a partir de Coeficiente de Consenso.	57
Tabla 3.7: Análisis de los indicadores Comerciales.....	58
Tabla 3.6: Análisis de los Indicadores de la Gestión económica.....	59
Tabla 3.7: Análisis de los Indicadores de Eficiencia	60
Tabla 3.8: Análisis de las Cuentas por Cobrar y por Pagar	61
Tabla 3.9: Análisis de la afectación de la eficiencia	61
Tabla 3.10: Análisis de la afectación económica	62

Tabla 3.11: Propuesta de mejora	65
Tabla 3.13: Propuesta de Plan de acción.....	68
Conclusiones Parciales	70
Conclusiones Generales	71
Recomendaciones	73
Bibliografía	75
Anexos	84

Introducción

En cualquier sociedad, con independencia del nivel de desarrollo que posea, los recursos siempre van a ser limitados o insuficientes en relación con las demandas potenciales de sus individuos. Esto es un imperativo, pues las solicitudes crecen cuantitativa y cualitativamente, por lo que siempre existirá una brecha entre el nivel alcanzado por la producción en un momento dado y las demandas crecientes de la población (Fonseca Rodríguez y Valenzuela Rodríguez, 2013).

La industria turística como una de las ramas de la economía, experimenta un desarrollo expansivo, con sorprendentes ritmos de crecimiento que superan en dinamismo a sectores con desarrollo tradicional, que adquiere cada vez mayor importancia en el ámbito mundial y propicia la primacía del sector entre los grupos de exportación mundiales, por delante de partidas tradicionales tan importantes como el petróleo y la industria automovilística, así como otras no tan tradicionales como la electrónica.

Con la desaparición del campo socialista y la crisis financiera que le sucedió, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, y se plantea la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvieran de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía. Así el turismo se convierte en una alternativa económica para el desarrollo del país y entre otras razones, en el sector más dinámico de la economía cubana, con un aumento del interés internacional.

Para lograr el desarrollo de esta industria, Cuba implementa técnicas modernas de recursos financieros, participación de capital extranjero en sus distintas modalidades (empresas mixtas, contratos en administración, entre otros) que aportan conocimientos y habilidades en la gestión y administración de esta industria, a partir de la experiencia de empresas de reconocido prestigio internacional.

La conceptualización del modelo económico cubano se basa en la sociedad futura a la que se aspira, al tener en cuenta las condiciones de la actual etapa de la construcción del socialismo, por lo que las acciones y medidas de cómo se actualiza el modelo para alcanzar sus objetivos le corresponde al plan nacional de

desarrollo económico y social hasta el 2030. En ello, se inserta el sector turístico, considerado como parte fundamental de las fortalezas y oportunidades, con las que cuenta el país: las extraordinarias capacidades creadas para la inserción internacional competitiva; (...) las posibilidades de continuar la ampliación y crecimiento de servicios internacionales de salud, turismo, educación y preparación deportiva, entre otros.

Así mismo, en las Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: visión de la nación, ejes y sectores estratégicos define al turismo como eje y sector estratégicos.

También en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 se establece muy específicamente la Política para el Turismo (IX), desde el 209 hasta 216, donde el 209, establece: La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.

El sector turístico cubano se enfrenta al desafío de elevar su capacidad competitiva, sin embargo, muchos han sido los obstáculos a sortear. Las amenazas que presenta el entorno internacional, matizado, en primer lugar, por el brutal bloqueo norteamericano, plantean un reto "sui generis".

A pesar del crecimiento respecto al año 2017, se hubiera podido cumplir lo planificado, ascendente a cinco millones de turistas foráneos, en el 2018, lo cual no se cumple debido a que Washington, desde finales del 2017, puso en vigor un paquete de medidas al restringir los viajes de sus ciudadanos a la Isla, lo que priva al país de un mercado cercano y con alta tradición de turismo así como a la imposibilidad de contar con una fuente de suministros para la industria turística cercana y por tanto más rentable desde el punto de vista económico.

También influyó una campaña mediática que puso en duda la capacidad cubana de recuperación de los daños provocados por el huracán Irma.

La relativa pérdida de mercados que experimentan los países europeos, los incentiva a desarrollar una creciente y agresiva campaña de marketing que les

permita retener e incluso ampliar el espectro de turistas a recibir, lo cual se ve en la actualidad favorecido por la libre movilidad territorial que existe entre la mayoría de estos países. Esta situación también afecta a Cuba, pues los países de Europa, en su conjunto, constituyen el principal mercado emisor.

También influye la competencia que representa los restantes destinos turísticos tradicionales que cuentan con la fidelidad de sus clientes, sobre todo los del Caribe, el know-how hotelero, la capacidad de gestión acumulada y estructuras administrativas sectoriales adecuadas a este quehacer.

Muestran números negativos los principales mercados emisores, Canadá (se mantiene en el primer puesto), seguido por Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y España, excepto México (+ 23 %).

No se debe obviar las exiguas posibilidades de financiamiento con que cuenta la economía, que dificultan en ocasiones el desarrollo de la infraestructura necesaria para la oferta turística establecida, a la velocidad adecuada.

Unido a esto, se debe señalar también, incremento de precios de los proveedores o servicios no planificados, así como gastos en moneda nacional que no están respaldados por los ingresos del sector que solo son en divisas.

Consecuentemente, estos factores impactan también en los diferentes OSDEs del sector, sobre todo, la hotelería, así como a los diferentes destinos y regiones turísticas, que les afectan no solo desde el punto de vista comercial por el incumplimiento de los turistas días, sino también porque para mantener posicionamiento ante la competencia y tentar a los interesados, hubo que disminuir en muchos casos, los precios planificados, lo que provocó la afectación de los resultados económicos y por ende, los planes previstos, al punto de terminar con pérdidas donde había utilidades planificadas. Se reconoce que se debe además, continuar el mejoramiento del control interno y la gestión económica, al considerar fundamentalmente el control financiero durante todo el proceso.

El OSDE Cubanacán, tiene su origen en la Corporación de Comercio y Turismo Internacional del mismo nombre y que fue creada el 5 de agosto de 1987, ha modificado progresivamente sus estructuras hasta la presente fecha, la cual

ejerce pleno control propietario sobre empresas registradas en Cuba que se le subordinan, dedicadas a la industria turística internacional y a la salud. Dichas empresas se denominan:

- Hoteles propios
- Hoteles mixtos
- Hoteles administrados
- Empresa integrales
- Delegaciones territoriales

Los cambios realizados de forma paulatina fortalecen el posicionamiento de la actividad hotelera como la actividad fundamental del Grupo Cubanacán y deberán perfilarse con los cambios organizativos y de gestión que se estudian en el marco del perfeccionamiento del modelo económico cubano para este y los años venideros.

En la actualidad, el Grupo Cubanacán opera de conjunto con prestigiosas cadenas internacionales parte de su planta hotelera, en los más diversos destinos turísticos de la Isla y ofrece la oportunidad de disfrutar de unas inolvidables vacaciones en compañía de experimentados profesionales del turismo. Promueve la asociación con inversionistas extranjeros para fundar otras empresas mixtas dirigidas a la construcción y explotación de nuevos hoteles. Hoy más de 7 000 habitaciones son administradas por Compañías como Meliá, Blau, Iberostar, Kempinski, Believe y Blue Diamond. Mediante sus turoperadores, que se encuentran en cada mercado emisor, Cubanacán comercializa los más diversos productos turísticos etiquetados como: Sol y Playa, Bodas y Lunas de Miel, Naturaleza, Ciudad y Cultura, Turismo de Familia, así como Buceo y Pesca, este último con una amplia gama de modalidades tales como buceo, pesca, *kite surf*.

El destino turístico de Varadero, se encuentra ubicado al Norte de la provincia de Matanzas, es el principal y más bello destino turístico de Sol y Playa de Cuba y también el mejor equipado, tiene 22 km de extensión, su ancho promedio es de 700m, posee más de 50 hoteles de 5, 4, y 3 estrellas y más de 20 000 habitaciones. En este marco está insertado el Grupo Cubanacán, que cuenta en el territorio con diez hoteles y un complejo hotelero y uno en la propia Ciudad de

Matanzas (declarada como destino turístico en octubre 2018). Clasificados por el tipo de administración, son 6 hoteles propios (de ellos 4 administrados) y 6 mixtos. Realizado un análisis parcial del cierre económico 2018, solo de los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Matanzas, se obtuvo como resultado, que los planes previstos, de forma general, no fueron cumplidos, condicionado, fundamentalmente, por el incumplimiento de los principales indicadores turísticos hoteleros, así como por una ineficiente gestión de control de los gastos, que provoca que de los 6 hoteles, 4 cerraran con pérdidas, de ellas, planificadas, solo la del hotel E Velasco (la disminuyó) y el Iberostar Bella Costa (la incrementó).

Al tener estos elementos como premisa y existir una intención objetiva de contribuir a la mejora de los resultados económicos, sobre todo porque la elevación de la eficiencia económica en la actualidad constituye un objetivo central de la política económica del Estado, se propone resolver el **problema científico** siguiente: ¿cómo contribuir a la eficiencia económica de los hoteles bajo subordinación propia a Cubanacán en Matanzas?

A partir de la problemática descrita se plantean las siguientes **preguntas científicas** a responder durante el desarrollo del presente trabajo:

1. ¿Cuáles son los preceptos teóricos acerca de la eficiencia económica en la hotelería?
2. ¿Qué procedimiento utilizar para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería?
3. ¿Qué resultados se obtienen de la aplicación del procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en los hoteles propios de Cubanacán en Matanzas?

En correspondencia con el problema de investigación, el **objetivo general** de la investigación consiste en: Realizar una propuesta para mejorar los resultados económicos en los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Matanzas.

A partir de este objetivo general se desglosan los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Argumentar los preceptos teóricos relacionados con la eficiencia económica en la hotelería.

2. Elaborar un procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería.
3. Aplicar el procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en los hoteles propios de Cubanacán en Matanzas.

Como **valores de la investigación** se destacan:

-El **docente-metodológico**, al enriquecer los contenidos de las asignaturas relacionadas con las Finanzas, Contabilidad y Turismo y para ser empleada como referencia bibliográfica para la superación posgraduada.

-El **económico**, al contribuir, con la propuesta, a la mejora de los resultados económicos de la actividad hotelera.

-El **social**, al percibir los trabajadores más ingresos por la distribución de los porcentos aprobados de las utilidades.

-El **práctico**, al aplicar el procedimiento y presentar los resultados obtenidos al Grupo Cubanacán, lo que sienta las bases para una posible implementación sistemática.

Para el desarrollo de la investigación se emplea la estructura metodológica siguiente:

Capítulo I: en este capítulo se exponen los fundamentos teóricos relacionados con la eficiencia económica en las empresas turísticas y sus diferentes definiciones, sus clasificaciones, los indicadores asociados a la actividad hotelera, así como la importancia de la misma en la actividad hotelera.

Capítulo II: se realiza un estudio de los procedimientos elaborados por diferentes autores, y se tiene en cuenta investigaciones realizadas sobre el tema. Se explica el diseño metodológico de la investigación y la propuesta de procedimiento para mejorar los resultados económicos en los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Matanzas.

Capítulo III: se exponen los resultados de la aplicación de la propuesta para mejorar los resultados económicos en los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Matanzas. Se realiza además, una caracterización del Grupo Cubanacán, y su subordinación hotelera, en la provincia de Matanzas.

Conjuntamente se presentan consideraciones sobre la implementación del procedimiento, ventajas y limitantes.

Al final de cada capítulo se ofrecen conclusiones parciales. El trabajo cuenta además con Conclusiones generales, Recomendaciones, Bibliografía (fueron consultadas un total de 94 fuentes, de ellas 5 electrónicas y del resto, el 61 % correspondiente a los últimos 5 años) y Anexos.

Capítulo I. Marco teórico referencial sobre eficiencia económica en la hotelería turística

En el Capítulo I se confecciona el marco teórico referencial, pues se analizan los conceptos principales que definen la eficiencia económica y su énfasis en las empresas turísticas, así como sus ventajas, al estudiar diferentes criterios de varios autores. Además, se exponen sus clasificaciones y se realiza una selección y descripción de indicadores que permita hacer una evaluación objetiva de su comportamiento. La figura 1.1 representa el hilo conductor de este Capítulo.

Figura 1.1: Hilo conductor del Capítulo I



Fuente: Elaboración propia.

1.1 Eficiencia económica en empresas turísticas

En la actualidad es vital para las empresas conocer de qué manera se utilizan sus recursos, pues a partir de este análisis se puede saber con cierto grado de certeza si es eficiente con la utilización de los insumos. De esta manera se puede establecer parámetros de gestión para los directivos y

sabe hacia dónde se deben orientar los esfuerzos para contrarrestar las debilidades que poseen.

La importancia de conocer la eficiencia radica en que junto con los procesos tecnológicos son los dos caminos posibles para obtener incrementos en la productividad. Esta es una forma de medir cómo se utilizan los recursos (Cavada Romero y Maldonado Rodríguez, 2009).

En términos generales, la palabra eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos (**Ver figura 1.2**). Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos limitados y en situaciones complejas en muchos casos (Calvo Rojas et. al, 2018).

Varios autores han conceptualizado el término, a saber:

Kotler (1993) refiere que la eficiencia consiste en producir la respuesta deseada al menor coste.

Para Azofra (1994), citado por (Cruz, 2009) el éxito o fracaso de una organización depende, en última instancia, de su eficiencia; ésta se define como el grado de bondad u optimización alcanzado en el uso de los recursos para la producción de los servicios; se asocia con la proximidad entre el nivel de productividad, definido por la relación técnica que existe entre los recursos utilizados y la producción de bienes o servicios financieros obtenidos de una entidad en particular y el máximo alcanzable de condiciones dadas.

Según Coulter (1996), citado por Robbins y Coulter (2005), la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". De otra manera, Robbins y Coulter (2005) definen que "la eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos".

Samuelson y Nordhaus (2002) señalan que: "la eficiencia significa la utilización de los recursos de la sociedad de manera más adecuada posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos".

Por su parte, Oliveira (2002) señala que la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

Así, Sander (2002) plantea que: "la eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo".

Chiavenato (2004), expresa que la eficiencia es: "... la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Mankiw (2004) señala que la eficiencia es la "propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos".

Para Koontz y Weihrich (2004) la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Andrade (2005) define la eficiencia como la expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, que minimice el empleo de recursos.

En opinión de Estrada y Arias (2007) la eficiencia es un término que expresa la relación obtenida como resultado efectivo entre una cierta aplicación de medios, medida como gastos y un determinado efecto medido como resultado para las organizaciones.

Así también es criterio de Cegarra (2015) que la eficiencia requiere establecer, de alguna manera una relación entre los recursos suministrados y los resultados recibidos en un determinado tiempo.

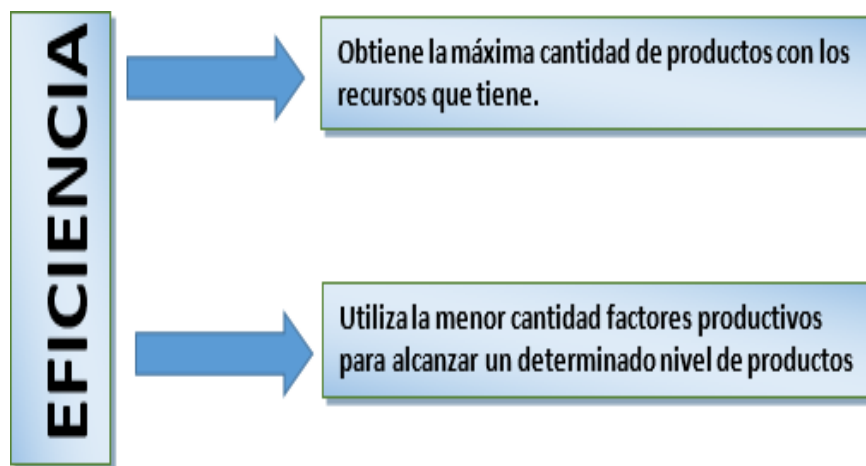
Sergio Hernández y Rodríguez (2016) acota que eficiencia se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos.

Marta Arbelo Pérez (2016) afirma que la eficiencia puede entenderse como la distancia entre la cantidad de *input* y *output* actual y la cantidad de *input* y *output* que determina la mejor frontera posible para una empresa en ese sector y generaliza, mide la desviación entre el resultado actual y el deseado y, por tanto, debe ser medida respecto a una función objetivo.

Según Roberto Alfonso Rosell (2017), la eficiencia es un concepto relativo a la obtención de resultados en relación, al uso de los recursos. La eficiencia es el punto esencial para lograr los objetivos crecimiento, autorregulación y supervivencia del sistema empresa.

La Real Academia Española (2018) define eficiencia como: capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Figura 1.2: **Representación gráfica del concepto de eficiencia**



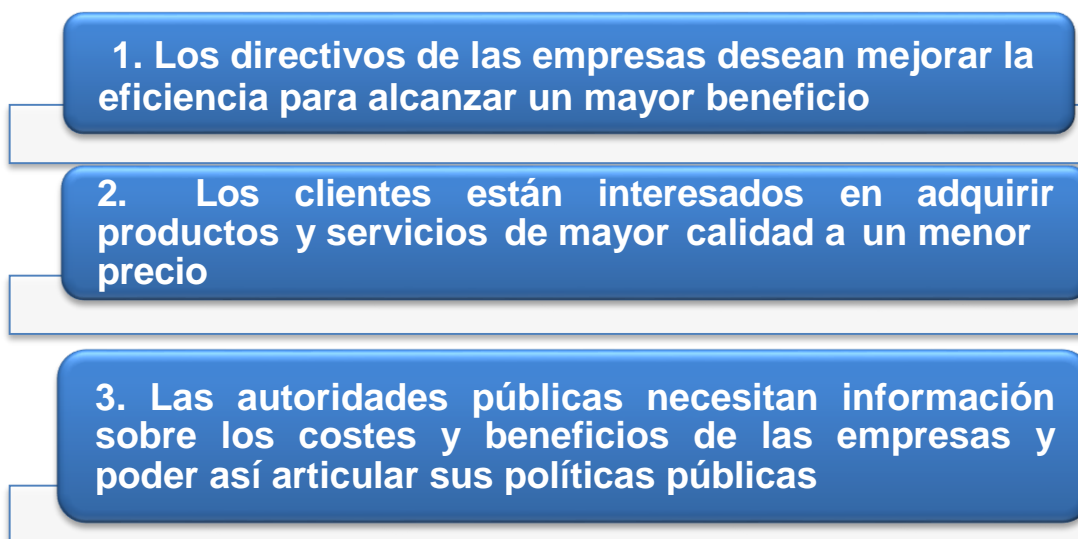
Fuente: Martínez Argudo, 2018.

La posibilidad de obtener los máximos rendimientos a partir de unos recursos mínimos, se puede encontrar en diferentes ámbitos de la naturaleza y de la vida en general. Muchas de las actuaciones cotidianas reflejan buscar el máximo beneficio a partir de invertir lo mínimo posible para obtenerlos. Este escenario es también extrapolable al comportamiento empresarial y, por ello, la eficiencia es considerada como un elemento central en el ámbito de la dirección de empresas y de las políticas públicas.

En primer lugar, las autoridades públicas están interesadas en este concepto porque el comportamiento y la eficiencia económica de las empresas tienen importantes repercusiones sociales. En el caso de la industria hotelera porque tiene un alcance directo sobre el nivel de empleo y la estabilidad socioeconómica. En segundo lugar, tanto los accionistas, directivos como clientes, también están interesados en que las empresas sean económicamente eficientes (Kolari y

Zardkoohi, 1987). El interés de los accionistas y directivos vendría explicado por el logro de un objetivo de beneficios y unos niveles de rentabilidad que les permita asegurar, además de una cierta remuneración del capital, un crecimiento continuado de la empresa. Cuanto mayor sea la eficiencia económica de la empresa, menores serán los costes y, por tanto, los beneficios de ésta. El interés de los clientes radica en el deseo de pagar menos y obtener una mayor calidad por los bienes y servicios. La posible reducción de los costes, gracias a una mayor eficiencia, se traduce en un mayor margen de maniobra por parte de las empresas que permitiría reducir el precio final de los bienes y/o servicios ofertados. Así pues, el estudio de la eficiencia económica en la producción de bienes y servicios es importante por tres razones **(Ver figura 1.3)**. Primero, los directivos de las empresas desean mejorar la eficiencia para alcanzar un mayor beneficio y asegurar así su supervivencia, especialmente en mercados altamente competitivos y globalizados. Segundo, los clientes están interesados en adquirir productos y servicios de mayor calidad a un menor precio. Y, finalmente, las autoridades públicas necesitan recabar información sobre el comportamiento de los costes y beneficios de las empresas y poder así articular sus políticas públicas (Arbelo Pérez, 2016).

Figura 1.3: Importancia del estudio de la eficiencia económica



Fuente: Elaboración propia

Hay que considerar que la actividad del turismo, como sistema productivo desde cualquiera de sus modalidades y valores, pretende de manera prioritaria, desde un enfoque económico, convertirse en un factor de desarrollo, o también, en un instrumento de trabajo para el logro de un estado de bienestar al menos suficiente. Por supuesto el crecimiento del turismo, enmarcado en un conjunto de condiciones y reglas de comportamientos ambientales y sociales, no se desarrolla como un regalo que se hace a los ciudadanos procedentes de otros países. Todo ello conduce a la necesidad de encontrar un punto de eficiencia económica, en el cual el turismo se convierte en un factor de desarrollo, como cualquier otra rama productiva generadora, desde sus numerosas áreas y estrategias económicas, rentas de trabajo y del capital, que son determinantes de la calidad de vida de los ciudadanos receptores, siempre a través de las inversiones oportunas y del empleo de los trabajadores; al crear las suficientes infraestructuras, que validen y puedan poner en valor, los diversos recursos turísticos que dispone el país, para disfrute de los viajeros.

No puede concebirse el desarrollo turístico, solo como un propósito político y económico generador de costes. Debe acompañarse la decisión por el turismo de la capacidad de obtener ingresos, que supongan instrumentos para la mejora de vida y el desarrollo social y cultural de la población receptora.

Las políticas y actuaciones que persigan la mejora de la eficiencia económica en el ámbito turístico son numerosas, y sobre todas ellas, ha de hacerse el esfuerzo de actuar. Por tanto, no es suficiente ser eficaz, sino es necesario ser eficiente. Lo que significa mayores rendimientos con menores costes. Ha de mejorarse la productividad media de los empleados de los servicios turísticos. Los beneficios de las inversiones han de ajustarse a los sistemas financieros condicionantes. Los coeficientes de ocupación o de actividad de los servicios y productos han de mantener proyecciones crecientes. La digitalización de procesos es el objetivo técnico del desarrollo de la empresa (Figuerola, 2014).

La presencia de múltiples competidores en el Caribe que ofrecen productos muy similares, ha inducido necesariamente a la búsqueda de la eficiencia en las instalaciones turísticas para lograr la reducción de costos o la maximización de los beneficios a partir de los niveles de entrada existentes. La optimización de los resultados a partir de la utilización de los recursos disponibles es, por ende, una condición tanto deseable como necesaria para subsistir con éxito en el entorno extremadamente competitivo de hoy.

Por ello, la eficiencia se ha convertido en un factor clave de éxito para las empresas turísticas; sobre todo cuando las condiciones que impone el entorno las limita en cuanto a recursos. De este modo, para lograr un mayor rendimiento económico, la satisfacción de los clientes, a la vez que un mejor posicionamiento en el mercado con relación a la competencia, se hace imperante la necesidad de administrar correctamente los recursos disponibles, sin incurrir por ello en costos excesivos (Montes de Oca Quiñones, 2009).

Según la (OMT, 2018) menciona que el turismo se ha convertido en la industria número uno a nivel internacional, la misma que va por encima de la producción de automotores, productos químicos, petróleo y alimentos, es por eso, que es necesario considerar que el turismo mueve alrededor de 980 millones de turistas internacionales alrededor del mundo, anualmente con un ingreso económico superior a 1000 millones de dólares, es por eso, que el turismo ha obtenido grandes récords desde el año 2011 a pesar de las circunstancias, puesto que los resultados son alentadores y permiten que se logre mayor estimulación en el crecimiento y la creación de empleo.

Como menciona (Biosphere, 2017) un beneficio económico en un país es capaz de generar empleo local además de incitar el desarrollo de empresas de turismo que genere divisas y fomente el consumo de productos propios de la región de tal modo que contribuye en la disminución de la pobreza, (de Juan, Prado, Gray, & Marcé, 2016) mencionan que los puestos de trabajo y las empresas de turismo se crea por lo general en las regiones menos desarrolladas, lo que ayuda a equiparar las circunstancias económicas a lo largo y ancho del país e incentiva a los

habitantes a permanecer en las zonas campestres, en lugar de emigrar a ciudades en exceso pobladas.

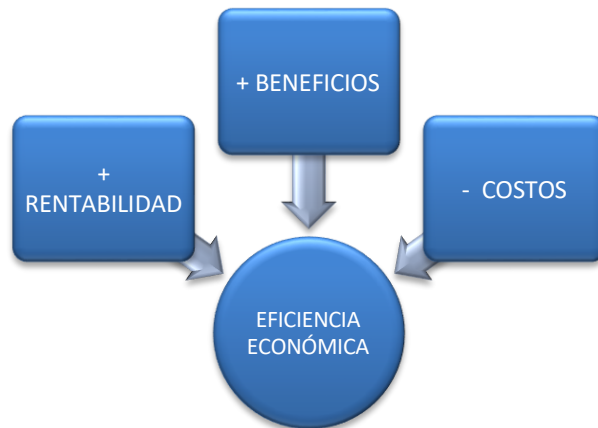
Como menciona (Tomillo, 2015), gran cantidad de turistas, grandes oportunidades, hace referencia a la inmensidad de un fenómeno a nivel mundial que pone en contacto a las personas, pueblos, países, culturas y religiones, y que ha de ser aprovechado como fuente de progreso humano, social, económico y medio ambiental. El Turismo es el responsable del 10% del PIB mundial, del 6% del total de envíos y de 1 de cada 11 sitios de trabajo en el mundo (Del Rocio Barreno Torres, 2019).

1.1.1 Ventajas de la eficiencia económica

Son muchas las ventajas que brinda la eficiencia económica en una organización, empresa o economía política, en este apartado se presentan las ventajas que más destacan y la **figura 1.4** las representa.

- Importante mejora en la producción de una empresa o compañía.
- La eficiencia económica brinda la creación de más salida sin tener consumo de las entradas en la organización, o lo que es lo mismo la empresa producirá más y consumirá menos.
- Mejora la eficiencia técnica de la compañía.
- Se reemplaza los procesos antiguos de la empresa los cuales producían menos que los procesos implementados por la eficiencia económica.
- Mejora la rentabilidad y los beneficios que se pueden obtener.

Figura 1.4: **Ventajas de la Eficiencia Económica**



Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. El ratio de rentabilidad económica también es denominado ROI (del inglés return on investments, rentabilidad de las inversiones). Cuando más elevado sea este ratio, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo. Esta rentabilidad económica (rendimiento del activo) puede compararse con el coste medio de la financiación. Si se cumple la siguiente condición: Rentabilidad económica > Coste medio de la financiación significa que el beneficio de la empresa es suficiente para atender el coste de la financiación.

La rentabilidad financiera es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (neto patrimonial). Este ratio también se denomina ROE (del inglés return on equity, rentabilidad del capital propio). La rentabilidad financiera es, para las empresas con ánimo de lucro, el ratio más importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. A medida que el valor del ratio de rentabilidad financiera sea mayor, mejor será ésta.

Sobre la base de estas definiciones, se puede observar que la rentabilidad económica y financiera se basan en elementos diferentes a la hora de computar el beneficio de la empresa. Así, mientras la económica tiene en cuenta el activo total de la compañía, en la financiera solo se emplean los fondos propios como base.

Por otro lado, a nivel de beneficios tampoco se parte del mismo montante. En concreto, en la rentabilidad económica se utiliza el importe de beneficios antes de

intereses e impuestos; en la financiera, en cambio, se parte de la cifra de beneficio una vez deducidos los correspondientes intereses, impuestos y gastos financieros.

Tradicionalmente en la industria hotelera se utiliza un indicador económico: el GOPPAR, las siglas de este indicador son inglesas y su significado es “*Gross Operating Profit Per Available Room*” cuya traducción más habitual es Beneficio Operativo Bruto por habitación disponible, es decir los beneficios de un hotel tanto si tiene habitaciones disponibles como si no, que se obtiene de restar al total de ingresos del hotel, los costos y gastos operacionales. El GopPar mide el resultado bruto operacional por habitación disponible. Tiene en cuenta todos los ingresos generados en el establecimiento y es más útil para analizar su capitalización y por ende para valorar el hotel, además, incluye todos los gastos, tanto los fijos como variables.

Un indicador económico podría ser definido como un instrumento que refleje de forma sintética, cuantitativa, significativa y legítima el estado de la realidad o ámbito económico. El problema está en delimitar qué se entiende por ámbito económico en el sector turístico, pues muchos indicadores económicos están estrechamente relacionados con otras ramas de actividad, lo cual dificulta su delimitación precisa y concreta.

1.2 Clasificaciones de la Eficiencia económica

La autora Arbelo Pérez, 2016, distingue cuatro conceptos de eficiencia (**Ver figura 1.5**) que pueden ser considerados como determinantes del resultado empresarial: economías de escala, economías de alcance, eficiencia de costes y eficiencia de beneficios. Si bien las economías de escala y alcance hacen referencia a la elección apropiada de los *outputs*, la eficiencia de costes alude a la elección apropiada de *los inputs*, mientras que la eficiencia de beneficios se refiere a la elección adecuada tanto de los *outputs* como de los *inputs*.

Eficiencia de escala: surge en el contexto de la producción de bienes y servicios, y su definición estándar hace referencia a la eficiencia económica que resulta de incrementar la escala de producción. Sin embargo, ésta puede diferir entre

empresas y entre industrias, al depender de la tecnología y del mercado donde opere. Las economías de escala surgen cuando existe un decrecimiento en los costes medios a medida que aumenta la escala de la producción. Por el contrario, las deseconomías de escala se ponen de manifiesto cuando los costes se elevan más que proporcionalmente respecto al incremento del producto total.

Bajo un nuevo concepto de escala, de manera que pueda incrementarse su utilidad en el análisis económico y en la dirección de las empresas puede definirse como el nivel de capacidad de producción planificada que determina el nivel de especialización alcanzado en la subdivisión de las distintas actividades del proceso productivo. Esto significa que incrementos en la escala tienden a producir cambios en el grado de especialización del equipo capital, en la destreza, en el tipo de trabajo demandado, en el tipo de input utilizado y en la organización de la dirección. El conocimiento de sí, y sobre qué rango de producción, existen economías o deseconomías de escala en el proceso productivo es importante tanto para profesionales como para autoridades públicas. El grado de las economías de escala determinará las políticas de inversión y el desarrollo de la industria, esto significa, que para estas economías podría ser beneficioso para las empresas interesadas en añadir más capacidad de producción para ser usada en un futuro inmediato.

Eficiencia de alcance: Pueden definirse como aquellas economías que se presentan cuando para una empresa multiproducto es más barato producir sus productos conjuntamente que hacerlo separadamente en empresas especializadas. La idea es que el proceso de producción de dos productos puede compartir el mismo equipo y el mismo personal de forma que los costes de la producción conjunta es menor que hacerlo de forma separada. En este sentido, Willig (1979) señala que una de las razones fundamentales para estudiar las empresas multiproducto es que la característica tecnológica llamada economías de alcance, pues puede forzar a las empresas a producir más de un producto. De este modo, las razones básicas que están detrás de la diversificación de la producción en una empresa de producción simple vienen dadas por las economías de alcance.

Este concepto va más allá del ahorro directo en costes que una empresa puede alcanzar al combinar la producción de dos o más productos. A menudo es necesario, aunque la producción se realice conjuntamente en un mismo lugar, duplicar algunas funciones de apoyo, igual que si se produjesen en lugares separados, como sistemas de información y personal administrativo de apoyo. Por tanto, las economías de alcance tienen, en general, dos fuentes principales (Pulley y Humphrey, 1993): (1) los costes conjuntos, al incrementarse la producción de uno de los *outputs* se reduce el coste marginal de los demás y (2) en ausencia de costes conjuntos, los costes fijos pueden también generar economías de alcance; las indivisibilidades de algunos de los costes fijos pueden generar exceso de capacidad que, si no puede ser agotada al incrementar la producción del producto o productos actuales, (por ejemplo, por restricciones de la demanda del mercado) podría utilizarse en la producción de un nuevo producto, al reducir, de esta forma, el coste unitario total.

Eficiencia por costes o X- eficiencia: Está compuesta por la eficiencia técnica (señala que un vector de *input-output* es eficiente sí, y solo si, incrementar algún *output* o disminuir algún *input* sólo es posible si decrece algún otro *output* o incrementa algún otro *input*) y eficiencia asignativa (capacidad de una empresa para elegir bien su vector de *input-output* a la luz de los precios relativos de esos *input* y *output*). La definición de eficiencia de costes está dada como el ratio entre el coste mínimo, que es posible alcanzar para un volumen dado de producción, y el coste de producción actual.

Estas eficiencias dicen cuánto más cerca están los costes de una empresa con relación al coste óptimo, dada una combinación de *output* y precio de los *inputs*, y la diferencia no puede ser explicada por un error aleatorio. La eficiencia de costes así definida, simplemente hace referencia a la capacidad de una empresa para minimizar sus costes para una cantidad de *output* dada. Sin embargo, este concepto presenta, desde el punto de vista, de la autora consultada, dos limitaciones principales:

(1) La eficiencia de costes evalúa la eficiencia para un nivel de *output* dado, el cual normalmente no tiene por qué corresponder con el nivel óptimo de

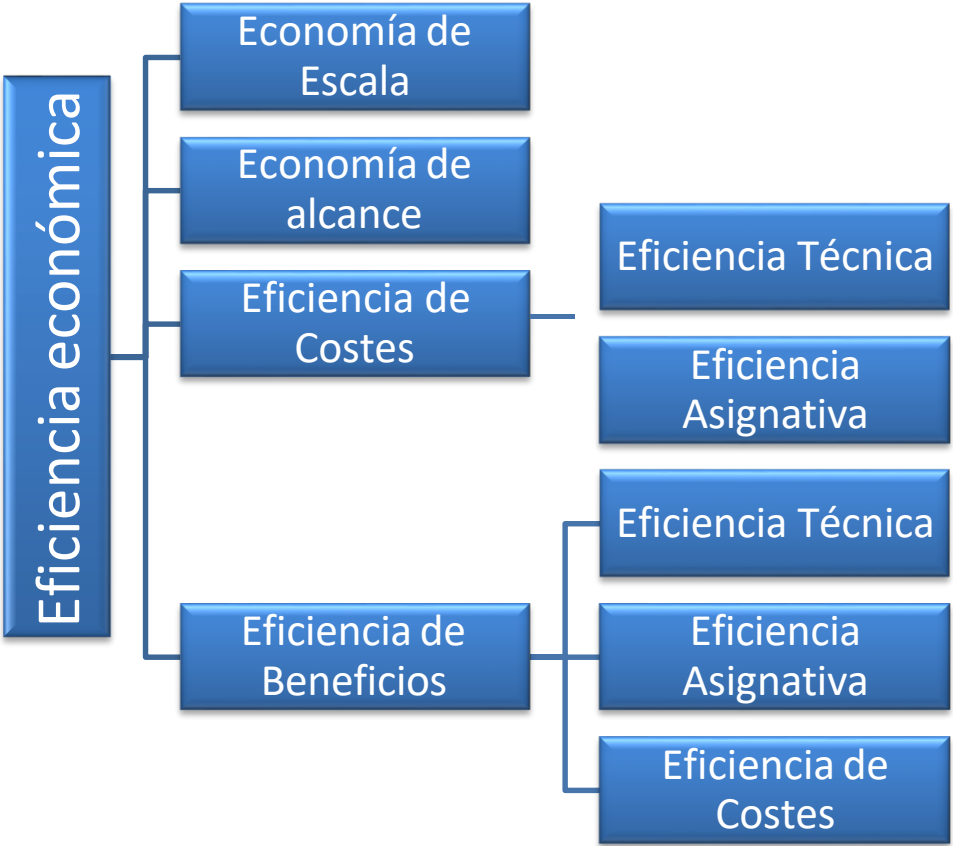
producción y (2) no recoge las posibles diferencias en la calidad de los *outputs* ofertados por las empresas. Si no se tienen en cuenta estas diferencias de calidad, y dado que una mayor calidad normalmente implica un mayor coste, se podría incurrir en el error de considerar este mayor coste como ineficiencias, cuando en realidad son diferencias no medidas en la calidad de los *outputs*.

Eficiencia en beneficios: La eficiencia en beneficios surge a partir de las limitaciones de la eficiencia de costes, unido a que el objetivo de la empresa no es sólo minimizar sus costes, sino también elegir una combinación de *outputs* que maximice el beneficio. Es el concepto de eficiencia más apropiado para evaluar el resultado global de una empresa pues tiene en cuenta la repercusión de su actividad tanto por el lado de los costes como por el lado de los ingresos y su interacción, lo cual permite afirmar que refleja mejor el objetivo de la dirección relativo a la maximización del beneficio. Este concepto es superior a todos los estudiados con anterioridad debido a que:

- 1) la eficiencia de beneficios puede verse como una “eficiencia total”, pues no sólo incluye la eficiencia asignativa, tanto en los *input* como en los *outputs* y la eficiencia técnica, sino que además requiere que estas eficiencias se alcancen para un nivel de escala óptimo.
- 2) La eficiencia de beneficios integra tanto la capacidad de una empresa para minimizar sus costes como para maximizar sus ingresos, siendo así un concepto que engloba tanto la eficiencia de costes como la de ingresos (consiste en conseguir la mayor cantidad posible de ingresos valorando el costo de los factores y el precio total del artículo para ser comercializado con posterioridad).
- 3) La eficiencia de beneficios está más acorde con el objetivo económico de maximización del beneficio que otros conceptos de eficiencia, lo cual exige que los gerentes presten similar atención tanto a la reducción de los costes como al incremento de los ingresos; más, si cuando la evidencia sugiere que las ineficiencias de ingresos son superiores a las de costes (Berger, Hancock y Humphrey, 1993; Maudó y Pastor, 2003).
- 4) Se basa en comparar cada una de las empresas de la muestra con la empresa que mejor gestiona la maximización de su beneficio. De esta forma, aunque sea

una empresa eficiente en costes para su nivel actual de *output*, es posible que no lo sea para su nivel de *output* óptimo; nivel óptimo que lo más probablemente suponga una escala y composición del *output* diferente. En este caso, cuando existe una desviación de la escala óptima de producción, la eficiencia de beneficios estima mejor las posibles ineficiencias (Berger y Mester, 1997).

Figura 1.5: **Clasificaciones de Eficiencia económica**



Fuente: Elaboración Propia.

Se podría decir que una organización es eficiente, cuando se logran los propósitos trazados, al menor costo posible y en el menor tiempo, sin malgastar recursos y con el máximo nivel de calidad factible, al tener como base, los equilibrios posibles de alcanzar en relación con la dotación de recursos y posibilidades.

1.3 Indicadores para la evaluación de la eficiencia en la actividad hotelera

En 2005, a raíz de la séptima reunión del Comité de Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas, la OMT planteó en distintos documentos que los indicadores son instrumentos que proporcionan información adecuada para la toma de decisiones y para la mejora de la gestión y la planificación. Asimismo, resaltó la necesidad de su utilización sistemática y periódica, lo cual permite definir un contexto para comprender los cambios. También aconsejó compartir los indicadores con las organizaciones privadas, el sector científico, etc., pues posibilita una participación amplia en el proceso de toma de decisiones, y destacó su beneficio para los destinos turísticos, al facilitar la información a potenciales inversores (OMT, 2005).

Asociados a la planificación, los indicadores han sido definidos como **signos** respecto al estado de situación, a los factores de riesgo, a las fortalezas y debilidades, a los efectos o impactos de la gestión, a la necesidad de intervención, etc., y entonces no deben entenderse como un fin en sí mismos sino como instrumentos de un proceso continuo (**Ver Figura 1.6**) de **medición - interpretación - intervención - impacto** que debe repetirse de manera iterativa. Un indicador es el resultado de relacionar dos o más variables; es la magnitud utilizada para medir o comparar los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto o actividad. En la práctica, los indicadores sólo se pueden aplicar si existe un mecanismo viable para medirlos: encontrar las medidas adecuadas es fundamental en el diseño de indicadores, dado que el acopio y el procesamiento de datos deben ser técnica y económicamente posibles.

Figura 1.6: Representación gráfica del proceso continuo de los indicadores



Fuente: Elaboración propia.

La OMT (2005) sugiere cinco criterios para la selección de indicadores; no obstante, los autores consideran que los buenos indicadores deben cumplir con las siguientes características:

Claridad: deben ser comprensibles para los eventuales usuarios.

Rigurosidad: no deben dar lugar a distintas interpretaciones o subjetividades.

Pertinencia: deben responder a una cuestión específica de manera contundente.

Factibilidad: la información debe poder obtenerse sin mayores dificultades.

Credibilidad: las fuentes deben ser fiables y los datos confiables y objetivos.

Comparabilidad: deben poder cotejarse en el tiempo y para distintas jurisdicciones.

Representatividad: deben ser bien representativos de su temática específica.

Sensibilidad: tienen que mostrar una importante variabilidad o dispersión.

Valor predictivo: deben servir como alerta temprana para la toma de decisiones.

Integrabilidad: deben poder combinarse con otras herramientas de la planificación y la gestión: modelos matemáticos, cartografía, SIG, etc.

Aplicabilidad: deben ser fácilmente aplicables a procesos de planificación y gestión (César Sánchez et. al, 2009).

El uso de indicadores es una práctica muy habitual en la gestión de destinos turísticos, que basan muchas de sus decisiones en los resultados obtenidos a través de unos indicadores estándar, normalmente prefijados y que, por lo tanto, proporcionan informaciones generalistas y un tanto confusas. Pero la utilización de indicadores no es una cuestión trivial si se quiere proporcionar una información real y clara de la situación del destino y que pueda ser utilizado

como una herramienta en la gestión de los destinos turísticos, así como en la valoración de las buenas prácticas realizadas por los mismos. Estos indicadores proporcionan criterios que permiten adoptar medidas correctoras o mejoras que puedan ser utilizadas en la gestión sostenible del destino.

El proceso de gestión y auditoría de un destino turístico parte de un proceso previo de toma de decisiones que comporta una sucesión de principios establecidos sobre cómo debe de ser el desarrollo turístico del mismo. En la planificación establecida se parte de unos criterios sobre cómo debe ser el funcionamiento futuro del destino, y para ello se establece el seguimiento de unos indicadores cuantitativos y objetivos que faciliten el proceso planificador.

El uso de indicadores implica conocer lo que se quiere evaluar, seleccionar la información relevante (el exceso de información desinforma) y, por último, sintetizar dicha información en una serie de medidas útiles y significativas para los responsables de la toma de decisiones. La significatividad e importancia de estos indicadores dependerá del objetivo a alcanzar, en particular de los atributos de los destinos y de la relativa importancia de estos atributos en función del objetivo perseguido por lo que los indicadores podrán referirse a variables de carácter cuantitativo pero también de carácter cualitativo (Sancho Pérez y García Mesanat, 2017).

Un sistema de indicadores del turismo constituye una herramienta indispensable para el desarrollo de una gestión eficiente en el sector, pues posibilita la medición, evaluación y el control de la actividad en cada entidad y dependencia. Dentro de este sistema, los indicadores de la actividad hotelera constituyen el núcleo principal, dado que es esta la actividad fundamental del sector.

El sistema de indicadores de la actividad hotelera debe representar la base para el análisis y la toma de decisiones más acertadas y acorde con la realidad, posibilitar la determinación del nivel de cumplimiento de los objetivos trazados y las acciones a seguir para corregir posibles desviaciones, a partir del análisis de sus causas. Estos indicadores deben proporcionar una visión global de la actividad cuando incluyen indicadores financieros y no financieros que permitan medir de forma transparente y uniforme la eficiencia y eficacia en la gestión de las

diferentes entidades y sus dependencias con la garantía de las bases para su comparabilidad.

La selección y el empleo de los indicadores definidos estarán en correspondencia con los objetivos de la investigación a realizar y de las características de la entidad bajo estudio (Colectivo de autores, 2006).

Los indicadores físicos (complementan la información suministrada por los índices económico- financieros) y relativos (permiten el análisis de la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos) se relacionan entre sí, pues facilitan la identificación de las causas de los resultados obtenidos y permiten su valoración a través de la observancia de los objetivos trazados.

A consideración de los autores, el sistema de indicadores planteados no constituyen un conjunto cerrado, para dar la posibilidad de enriquecerlo a la medida de identificar nuevas necesidades y a partir de ahí, la definición de otros indicadores que se consideren oportunos para el análisis de aspectos específicos del desempeño de las diferentes entidades o áreas especializadas.

Debido a ello, la autora de este trabajo incluyó en la Tabla 1.1 los indicadores físicos y relativos de la investigación, y de ellos se señalan con un (*) los que no están descritos en el documento “Sistema de Indicadores para el Análisis de la Actividad Hotelera” estudiado.

Tabla 1.1: Indicadores físicos y relativos de la investigación

Indicador	Descripción	Cálculo
Turistas Físicos Totales	Total de huéspedes recibidos. Persona que se registra a su llegada a la instalación y que tiene derecho a recibir los servicios ofertados	Información estadística
Turistas Días Totales (TD)	Es la suma día a día de las plazas que han sido ocupadas por el total de huéspedes durante un período determinado	Información estadística
Ingresos Totales	Total de ingresos obtenidos por la entidad por cualquier concepto	Información contable

Ingresos Paquete	Cantidad de ingresos alcanzados producto de las ventas de paquetes turísticos	Información contable
Costos+ Gastos Totales (C+G)*	Son el costo de las mercancías, materiales y servicios consumidos en el proceso de generar ingresos	Información contable
Utilidad o Pérdida*	Aumento en el patrimonio como resultado de las operaciones	Ingresos Totales- (C+G Totales)
Ingreso medio paquete por TD	Evalúa los ingresos de paquete alcanzados en función de los TD	Ingresos Paquete/ TD Totales
Costo + Gasto por peso de ingreso	Mide la eficiencia del C+G por cada peso de ingreso	C+G Totales/ Ingresos Totales
Costo + Gasto por TD	Mide la eficiencia del C+G por cada TD	C+G Totales/ TD Totales
Cuentas por Cobrar (CXC)*	Representan los derechos sobre terceras personas, generalmente provienen de las ventas a créditos	Información contable
Cuentas por Pagar (CXP)*	Deudas contraídas por mercancías compradas o servicios contratados a crédito.	Información contable
Ciclo de Cobro (Para un año)	Plazo promedio de tiempo en que la entidad recupera sus ventas a créditos	$365 / (\text{Ingresos Totales} / \text{CXC Totales})$
Ciclo de Pago (Para un año)	Número de días que por término medio transcurre desde que se compra al crédito hasta que se efectúa el pago	$365 / \text{C+G Totales} / \text{CXP Totales}$
* Indicadores incluidos a consideración de la autora		

Fuente: Elaboración propia.

Evaluar los resultados en la gestión, conlleva necesariamente a un análisis de las desviaciones con relación a los planes o a los resultados obtenidos por la entidad en períodos anteriores, para identificar las causas de los comportamientos no deseados y para sobre esta base trazar las acciones a seguir para elevar la eficiencia.

1.4 Importancia de la eficiencia en la actividad hotelera en Cuba

Cuba, un archipiélago maravilloso y pleno de bellezas naturales que con su hospitalidad y tradiciones y un ambiente seguro y acogedor, reabrió sus puertas en los años 80', al turismo internacional y una década más tarde, con la desaparición del campo socialista y la crisis financiera que le sucedió, se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, y se plantea la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvieran de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía. Así, el turismo se convierte en una alternativa económica para el desarrollo del país y, entre otras razones, en el sector más dinámico de la economía cubana que comenzó a gozar en los últimos tiempos de un aumento del interés internacional. Es debido a esto que, en declaraciones del 26 de julio de 1990, Fidel Castro expresó que se trabajaba para el turismo con el objetivo de incrementar las entradas en moneda convertible con el propósito de satisfacer muchas de las necesidades del país y especialmente en momentos como los actuales (Castro Ruz, 1990). La apuesta por el turismo y "la conveniencia de permitir la turistización máxima en el menor tiempo posible" fue respaldada nuevamente por Fidel Castro en 1991 al justificar la construcción de miles de habitaciones, con el objetivo de alcanzar importantes ingresos en divisas y la necesidad de hacer algunos sacrificios para "salvar la Patria, la Revolución y el Socialismo" (Castro Ruz, 1991).

La organización del sector turístico se fortalece con la creación del Ministerio de Turismo (1994) y la aprobación de la ley No.77 de 1995 para la Inversión Extranjera en la Asamblea Nacional. La misión de este Ministerio es diseñar y ejecutar la política turística a seguir para lograr el desarrollo de este sector a través de la competitividad global, la rentabilidad y la sustentabilidad del mismo; en la actualidad se mantienen estos lineamientos adecuándose según las necesidades existentes.

El turismo representa para Cuba la segunda fuente de ingresos del país después de los servicios profesionales en el exterior, con una contribución del 10% al

Producto Interior Bruto (PIB) y la generación de medio millón de empleos (Hosteltur, 2018).

La elevación de la eficiencia económica en la actualidad constituye un objetivo central de la política económica del Estado, por cuanto la suma de la eficiencia de todas las empresas garantiza la eficacia de la Economía Nacional (López Valdés, 2014). La conceptualización del modelo económico cubano se basa en la sociedad futura a la que se aspira, y se tiene en cuenta las condiciones de la actual etapa de la construcción del socialismo, por lo que las acciones y medidas de cómo se actualiza el modelo para alcanzar sus objetivos le corresponde al plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030. En ello, se inserta el sector turístico (**Ver Figura 1.7 Relación Turismo- Sociedad**), considerado como parte fundamental de las fortalezas y oportunidades, con las que Cuba cuenta: Las extraordinarias capacidades creadas para la inserción internacional competitiva; las posibilidades de continuar la ampliación y crecimiento de servicios internacionales de salud, turismo, educación y preparación deportiva, entre otros (Hernández García, 2018).

Figura 1.7: Relación Turismo – Sociedad



Fuente: Hernández García (2018)

Así mismo, en las Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: visión de la nación, ejes y sectores estratégicos define al turismo como eje y sector estratégicos.

Esto se define en el **Eje estratégico** Transformación productiva e inserción internacional, **Objetivo Específico 8** como: Fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional y local e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales. Dentro de las definiciones de los **Sectores estratégicos** para la transformación productiva, en el **inciso f** se acota: **Turismo**, al perfeccionar el de ciudad y el de sol y playa a partir de su diversificación, con énfasis en el cultural, el histórico y el de salud, en atención a los requerimientos de las diversas áreas y mercados, y a su contribución al fortalecimiento de la integración interna de la economía y la conservación y protección de los recursos naturales y el medio ambiente.

También en los **lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021** se establece muy específicamente la Política para el Turismo (IX), desde el 209 hasta 216.

209. La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.

210. Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

211. Perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y la comunicación, y potenciando la comunicación promocional.

212. La actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.

213. Consolidar el mercado interno, creando y diversificando ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras, así como otras ofertas que faciliten a los cubanos residentes en el país viajar al exterior como turistas.

214. Continuar incrementando la participación de la industria y los servicios del país en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística. La participación de la industria nacional deberá desarrollarse con financiamiento a largo plazo.

215. Continuar priorizando la reparación, el mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura turística y de apoyo. Aplicar políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo, e implementar medidas para disminuir el índice de consumo de agua y de portadores energéticos e incrementar la utilización de fuentes de energía renovable y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos, en armonía con el medio ambiente.

216. Velar porque las expresiones artísticas vinculadas a las actividades turísticas respondan fielmente a la política cultural trazada por la Revolución Cubana.

A partir de estas directivas, el Ministerio de Turismo anunció en su Estrategia de Desarrollo para el año 2030, planes de inversión intensos para ampliar la capacidad de alojamiento hasta alcanzar las 85,000 habitaciones en el año 2020 y una proyección de más de 108, 000 para el 2030, de las cuales una cifra superior a las 30,000 se espera construir con capital extranjero (Delgado, 2016). La estrategia de expansión del sector turístico descansa en las empresas estatales que construirán cerca del 70% de las habitaciones proyectadas sin participación de capital extranjero. Estas capacidades podrían acomodar a unos 10 millones de visitantes en el 2030 (sin incluir los cruceristas).

La afirmación por expertos de que el turismo cubano tiene una espiral creciente es hoy el signo más distintivo de que la industria de los viajes en este país constituye pilar fundamental de la economía.

Con la renovación constante de su infraestructura hotelera, los proyectos recreativos diversos y la preocupación de las autoridades por la calidad de los servicios, esta isla reclama su espacio privilegiado en el mercado del sector. Ya suman cinco mil habitaciones de capital mixto; están constituidas 27 empresas mixtas con entidades extranjeras, varias de ellas se están preparando y van a iniciar las inversiones. Son 21 las gerencias foráneas que administran instalaciones en Cuba con más de 45 mil habitaciones, lo que indica que el 64 por ciento de esas están bajo la modalidad de contratos de administración y comercialización.

El turismo es una fuente de ingresos de indiscutible importancia, el desafío consiste en diseñar estrategias que potencien su desarrollo en favor de la nación, en lo cultural y en lo humano (Salinas Chávez, Salinas Chávez, Mundeti I Cerdán, 2019).

El año 2018 representó una nueva etapa del desarrollo de la actividad turística en Cuba, aunque no arribaron los visitantes internacionales previstos, sí se transitó hacia un modelo intensivo e inclusivo, con énfasis en una política que hiciera corresponder la diversificación de la oferta con la búsqueda de nuevos segmentos de mercado con mayores gastos en los destinos visitados, un mejoramiento de la calidad percibida y una relación coherente con la identidad cultural nacional de todos los productos y servicios turísticos, tanto en su integralidad como en sus numerosos componentes de lo público y lo privado. Enfrentar estos desafíos y avanzar en profesionalidad es el reto que deben asumir los directivos y todos los trabajadores del sector turístico cubano en el empeño de alcanzar cada vez más eficiencia y competencia en su labor, y lograr más ingresos y utilidades para la economía del país, que se revertirán en mayores beneficios para todos, pese a las enormes restricciones que impone el bloqueo, mantenido durante tantos años.

Conclusiones Parciales

1. El análisis de la eficiencia económica es esencial para medir la gestión económico- financiera. En las empresas turísticas facilita el logro de los objetivos trazados. Esto se debe a que minimiza el costo, el tiempo, ahorra recursos y maximiza la calidad.

2. La eficiencia económica se compone de 4 clasificaciones. Su estudio permite una comprensión mayor de su importancia. También, distinguir la más indicada para cada tipo de empresa.

3. El uso de un sistema de indicadores permite evaluar los resultados en la gestión económico- financiera. Entre ellos, las desviaciones con relación a los planes o a los resultados obtenidos por la entidad en períodos anteriores. Su análisis identifica las causas de los comportamientos no deseados.

4. La actividad turística tiene un papel muy importante en el desarrollo de la economía de Cuba. Su crecimiento tiene que garantizar su sostenibilidad y dinámica. También, contribuir al incremento de los ingresos y las utilidades, mediante la diversificación de los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizar el ingreso medio por turista.

Capítulo II: Procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería

Para dar solución al problema científico planteado, el objetivo del presente capítulo es proponer un procedimiento que contribuya a elevar la eficiencia económica en la hotelería, tras el estudio y el análisis de diferentes reseñas metodológicas.

2.1 Antecedentes metodológicos de mejora de la eficiencia económica

La revisión de la bibliografía seleccionada como reseñas metodológicas le dio la posibilidad a la autora de sistematizar la información existente sobre el tema, y a partir de su estudio y análisis elaborar el procedimiento propuesto.

Herrera Cabrera (2009) propone el diseño de un conjunto de acciones económicas dirigidas a elevar la eficacia y eficiencia en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Jesús Mondejar del municipio Los Arabos, mediante un procedimiento compuesto por 5 etapas.

Pérez Hernández (2009) presenta un conjunto de acciones económicas financieras que permita lograr la eficiencia económica en la Cooperativa de Producción Agropecuaria José Martí del municipio Los Arabos. Se identifican 5 pasos asociados a la medición de la eficiencia de las cuales su análisis arroja las acciones propuestas.

Morales Gil (2011) expone una metodología para diseñar estrategias de acciones que permitan a la Unidad Básica de Producción Cooperativa Covadonga (UBPC), del municipio Los Arabos elevar de forma sostenible sus rendimientos, a través de 5 etapas.

Suárez Ángel (2012) expone un procedimiento metodológico que permite organizar los análisis de eficiencia y eficacia en la actividad de alimentos y bebidas, que facilite el estudio de su gestión en el subproceso de cocina en el Hotel Iberostar Taínos. El orden del procedimiento a la vez que es sencillo tiene un rigor científico, dado que se sustenta en la aplicación de métodos de análisis de estructura y dinámica que permiten centrar los análisis en los aspectos claves. El mismo está conformado por 10 etapas.

López Valdés (2014) propone una metodología que permita cumplir con el objetivo de determinar las reservas principales de mejoramiento de la eficiencia económica del hotel Playa de Oro basado en el método comparativo de la investigación científica. La misma consta de 5 fases. Como resultado del análisis comparativo, se identifica un plan de mejora que posibilitaría, de realizarse, el incremento de la eficiencia en la explotación de dicho hotel.

Hernández Díaz (2014) realiza una evaluación de la eficiencia económica financiera de la Empresa de Software Desoft Matanzas a través de un enfoque de análisis integral de la gestión económica y financiera para mejorar su análisis, mediante el cálculo de un conjunto de indicadores y ratios financieros de su gestión financiera. Tras el estudio del trabajo investigativo, se determina que para hacer esta evaluación se utilizan, básicamente, los pasos siguientes: selección de indicadores, cálculo de indicadores y evaluación de la eficiencia en los indicadores económicos.

Labrador Machín y Rivera Rodríguez (2016) proponen un sistema de indicadores de eficiencia y eficacia en las cooperativas no agropecuarias de Pinar del Río que contribuya al perfeccionamiento del su proceso de administración y tributen a alcanzar resultados positivos en el ámbito económico y social. Se determinan 4 pasos para el sistema de indicadores.

García Lázaro (2018) determina de qué manera influye la aplicación de un adecuado plan financiero en la situación económica-financiera de la empresa APJL TEXTIL S.A.C., durante el año 2017 y estima cómo la mejora del análisis financiero de los estados financieros impacta en su situación económica-financiera, a través de una investigación aplicada y no experimental transversal y valora 5 pasos.

Del Rocío Barreno Torres (2019) propone una metodología para la medición del beneficio económico en el sector turístico de la provincia de Tungurahua. Basa su investigación en la metodología de estudios organizacionales que son factores y variables que necesitan reajustarse siempre a las necesidades de la investigación y en el método SROI (*Social Return On Investment*) o Retorno Social sobre la Inversión, que es una herramienta que proporciona la medición del valor social que concierne al sector turístico. En este caso particular, después del estudio de la bibliografía, se decide solo tener en cuenta la metodología de estudios organizacionales pues es la que se identifica más con la investigación de la autora. Está compuesta por 7 pasos.

Se resumen las fases, etapas o pasos aplicados para el cumplimiento de los objetivos de los trabajos expuestos en las bibliografías tomadas como referencia

(Ver Tabla 2.1)

Al tener en cuenta que no se visualizan en el contexto literal, componentes coincidentes de forma general, con el objetivo de sintetizar los diferentes criterios y elementos expuestos por los diferentes autores se homologan conceptos enfocados al mismo objetivo; posteriormente, se confecciona una matriz (Ver **Tabla 2.2)**

1. Identificación del objeto de estudio (A)

1.1 Análisis de la situación real de la organización

- 1.2 Identificación de la suficiencia e insuficiencia del Capital de Trabajo
- 1.3 Caracterización del Proceso. Selección y evaluación de expertos
- 1.4 Identificación de las entidades hoteleras
- 1.5 Población y Muestra
- 1.6 Visión y planeación del estudio
- 2. Determinación del Sistema de Indicadores (B)**
 - 2.1 Análisis de la eficiencia de las producciones y las ventas
 - 2.2 Confección del plan de acción
 - 2.3 Análisis de la eficiencia de las compras
 - 2.4 Clasificación, cualidades, propuesta y selección de indicadores
- 3. Recopilación y Análisis de Datos (C)**
 - 3.1 Diseño de estrategias
 - 3.2 Análisis de Gastos y costos
 - 3.3 Análisis de los consumos físicos y formulación de Estrategias
 - 3.4 Técnica, instrumentos y procedimientos de recolección y análisis de datos
 - 3.5 Aplicación de los métodos comparativos descriptivo y normativo
- 4. Normas de categoría hotelera (D)**
- 5. Ranking de hoteles (E)**
- 6. Valoración de Resultados (F)**
 - 6.1 Implementación del plan de acción
 - 6.2 Determinación de reservas de eficiencia
 - 6.3 Evaluación de la eficiencia de los indicadores
 - 6.4 Propuesta de un plan de mejora.
 - 6.5 Procedimiento de tratamiento de análisis de datos
 - 6.6 Evaluación
- 7. Seguimiento y Control (G)**
 - 7.1 Elaboración de los objetivos del trabajo del subproceso
 - 7.2 Acciones correctivas, formulación de conclusiones y recomendaciones

Tabla 2.1: Resumen de Referencias metodológicas consultadas para la realización del estudio

Herrera Cabrera (2009)	Pérez Hernández (2009)	Morales Gil (2011)	Suárez Ángel (2012)	Hernández Díaz (2014)	López Valdés (2014)	Labrador Machín y Rivera Rodríguez (2016)	García Lázaro (2018)	Del Rocio Barreno Torres (2019)
<p>1. Análisis de la situación real de la organización.</p> <p>2. Confección del plan de acción.</p> <p>3. Diseño de estrategias.</p> <p>4. Implementación del plan de acción.</p> <p>5. Evaluación y control.</p>	<p>1. Identificación de la suficiencia e insuficiencia del Capital de Trabajo.</p> <p>2. Análisis de la eficiencia de las producciones y ventas</p> <p>3. Análisis de los gastos.</p> <p>4. Análisis de los costos.</p>	<p>1. Análisis de la situación real de la organización.</p> <p>2. Diseño del plan de acción.</p> <p>3. Diseño de estrategias.</p> <p>4. Implementación del plan de acción.</p> <p>5. Evaluación y control.</p>	<p>-Caracterización del proceso</p> <p>-Selección y evaluación de expertos</p> <p>-Análisis de Eficiencia de las Compras</p> <p>-Análisis de los Consumos físicos</p> <p>-Análisis de cumplimiento de las</p> <p>-Normas de categoría hotelera</p> <p>-Determinación de Indicadores</p> <p>-Elaboración de ranking de hoteles</p> <p>-Formulación de estrategias</p> <p>-Determinación de reservas de eficiencia</p> <p>-Elaboración de los Objetivos de Trabajo del Subproceso</p>	<p>1. Selección de indicadores</p> <p>2. Cálculo de indicadores</p> <p>3. Evaluación de la eficiencia en los indicadores económicos.</p>	<p>Fase1: Identificación de las entidades hoteleras propuestas para el análisis comparativo.</p> <p>Fase2: Determinación y evaluación del sistema de indicadores que caracterizan la eficiencia económica de un hotel.</p> <p>Fase 3: Aplicación del método comparativo descriptivo a partir de los indicadores seleccionados</p> <p>Fase 4. Aplicación del método comparativo normativo.</p> <p>Fase 5. Propuesta de un plan de mejora para elevar la eficiencia económica del hotel principal objeto de estudio.</p>	<p>1. Clasificación de los Indicadores</p> <p>2. Cualidades de los indicadores</p> <p>3. Propuesta de indicadores</p> <p>4. Selección del sistema de indicadores.</p>	<p>1. Población y muestra.</p> <p>2. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.</p> <p>3. Procedimiento de recolección de datos.</p> <p>4. Procedimiento de tratamiento de análisis de datos.</p>	<p>Según Metodología de Estudios Organizacionales</p> <p>1. Visión del estudio</p> <p>2. Planeación del estudio</p> <p>3. Recopilación de datos</p> <p>4. Análisis de Datos</p> <p>5. Evaluación</p> <p>6. Acciones Correctivas</p> <p>7. Formulación de conclusiones y recomendaciones</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.2: Matriz de variables homologadas

AUTORES/ AÑO	VARIABLES							TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	
Herrera Cabrera (2009)	X	X	X			X	X	5
Pérez Hernández (2009)	X	X	X			X		4
Morales Gil (2011)	X	X	X			X	X	5
Suárez Ángel (2012)	X	X	X	X	X	X	X	7
Hernández Díaz (2014)		X					X	2
López Valdés (2014)	X	X	X			X		4
Labrador Machín Rivera Rodríguez (2016)		X						1
García Lázaro (2018)	X		X			X		3
Del Rocío Barreno Torres (2019)	X		X			X	X	4
TOTAL	7	7	7	1	1	7	5	

Fuente: Elaboración propia

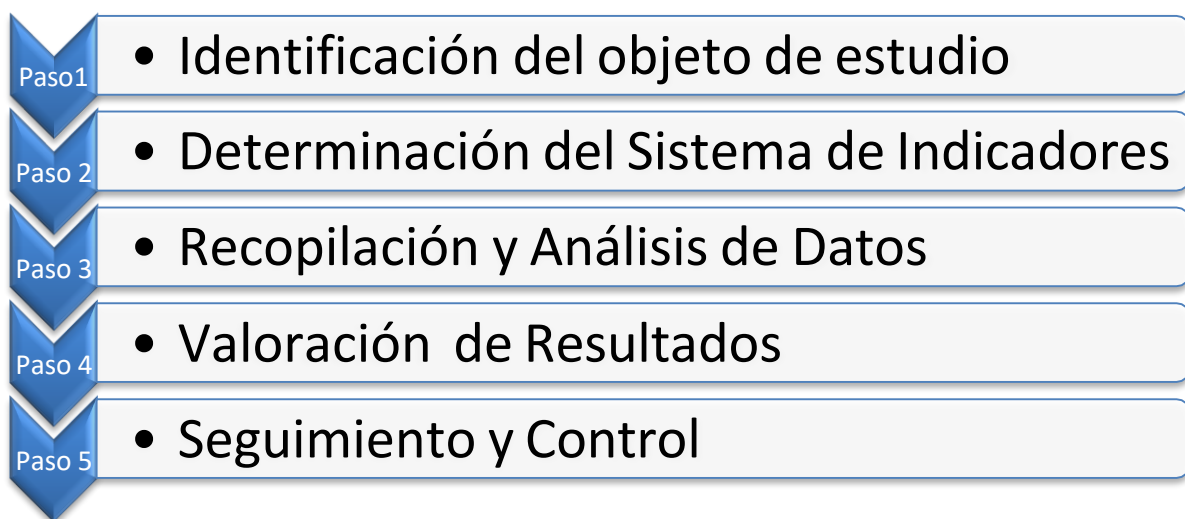
Tras el análisis realizado, se puede observar que:

1. No existe presencia en las metodologías estudiadas de al menos una variable constante.
2. Las variables de mayor coincidencia son: identificación del objeto de estudio, determinación y evaluación del sistema de indicadores, recopilación y análisis de datos, análisis de resultados, así como seguimiento y control.
3. Criterios emitidos en minoría (solo una vez): normas de categoría hotelera y ranking de hoteles.
4. La metodología más breve es la expuesta por Labrador Machín y Rivera Rodríguez (2016) porque solo incluye una variable de las analizadas.
5. La metodología que reúne todas las variables es la propuesta por Suárez Ángel (2012).
6. Las metodologías que tienen más coincidencia con las variables son: Herrera Cabrera (2009), Morales Gil (2011) y Suárez Ángel (2012).

2.2 Diseño del procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería

Al tener como base el análisis expuesto con anterioridad, se elabora la propuesta metodológica de la presente investigación. La misma se conforma de 5 pasos (Ver Figura 2.1)

Figura 2.1: Procedimiento para la evaluación de la eficiencia económica en la hotelería



Fuente: Elaboración propia

Paso 1. Identificación del objeto de estudio

Objetivo: exponer los criterios de selección de los hoteles objeto de estudio

Para la realización de la investigación los criterios utilizados para la selección de los hoteles objeto de estudio fueron:

- Subordinados a la OSDE Cubanacán
- Ubicados en el Territorio de Matanzas
- Hoteles propios o en Contrato de Administración y Comercialización Hotelera (CACH)

Paso 2. Determinación del Sistema de Indicadores

Objetivo: Determinar los indicadores a utilizar en la investigación.

Para confirmar la determinación de los indicadores propuestos en la Tabla 1.1, fue necesario seleccionar un grupo de expertos que validaran su selección, por este motivo, se utilizan, el Método de Expertos y como su componente, el Coeficiente de Consenso.

Método de expertos: Según González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2008) la metodología de este método fue propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS. Es un método práctico y efectivo que permite seleccionar la cantidad de candidatos a expertos en la investigación y evaluar el nivel de competencia de cada uno de ellos. Ello explica su utilización en este trabajo. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se aplica para definir con precisión el campo de investigación, por cuanto es justo estar muy seguros de que los expertos reclutados poseen todas las mismas nociones de este campo.

En la práctica de la evaluación mediante el criterio de expertos, ha tenido aceptación la determinación de la competencia, utilizando la autovaloración de la misma por el propio experto. La autovaloración, la que deviene a su vez en un criterio a tener en cuenta, consiste en proponerle a los candidatos a expertos llevar una autoevaluación de sus conocimientos relacionados con el tema que será objeto de enjuiciamiento. La experiencia demuestra que las personas con una elevada auto evaluación se equivocan menos que otras en sus predicciones. El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales: la determinación de la cantidad de expertos; la confección de la lista de expertos; y la obtención del consentimiento del experto en su participación.

Para determinar la cantidad de expertos se propone la siguiente expresión:

$$N = \alpha * n$$

Donde:

α : Número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador

n: Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Coefficiente de Competencia

En la misma la competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios. El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Dónde: Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10).

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto donde se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc) o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

$$Kc = 8 (0.1) = 8/10 = 0.8$$

A partir de que el proceso de elección para obtener **Kc** corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce a esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados (**Ver Tabla 2.3**). Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto **Kc**, aunque sea el que tenga la menor importancia.

Tabla 2.3 Valores para el cálculo de Kc

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2008)

En la primera columna se encuentran las características idóneas que deben poseer los expertos en cuanto a conocimiento y competencias. En la segunda los autores han incluido la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado y por último la tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. Una vez obtenido estos datos se calcula el mencionado coeficiente.

O sea, el valor de **Kc** se determina por la siguiente expresión:

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

Donde:

W_{jk} : grado de prioridad de la característica k para el decidor j.

A_{ijk} : autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i.

Conocidos entonces los valores de (Kc) se pasa a la segunda parte donde se calcula (Ka), datos que bien por autoevaluación, o por evaluación de terceros, o

por combinación de ambas pueden obtenerse y que expresan las fuentes que pueden definir los conocimientos obtenidos por el experto.

Se presenta la tabla 2.4 a los expertos para que marquen según su criterio sobre qué elementos influyeron con mayor intensidad en su formación como profesional de acuerdo a los niveles ALTO, MEDIO, y BAJO deben marcar con una (x).

Tabla 2.4: Datos para el cálculo de (Ka)

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

Fuente: González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2008).

Posteriormente, a partir de la utilización de los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que:

Si $K_a = 1 \Rightarrow$ influencia alta de todas las fuentes

Si $K_a = 0.8 \Rightarrow$ influencia media de todas las fuentes

Si $K_a = 0.5 \Rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes

Ahora bien, si:

$0.8 = K = 1 \Rightarrow K \rightarrow$ el experto tiene competencia alta.

$0.5 = K = 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$ el experto tiene competencia media

$0 = K = 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$ el experto tiene competencia baja.

Se procede a realizar la aplicación del método de expertos para validar la experticidad de los colaboradores de la investigación.

Luego de los cálculos realizados se seleccionaron los expertos necesarios, todos con un coeficiente de competencia superior a 0,8.

La información de los expertos seleccionados se muestra en la Tabla 2.5. Para determinar el coeficiente de experticidad se aplica el cuestionario (Anexo 1) a los posibles expertos y se analizaron los resultados.

Tabla 2.5: Evaluación de los expertos seleccionados

	Nombre y Apellidos	Nivel Académico	Cargo	Años de experiencia
E1				
E2				
E3				
E4				
E5				
E6				
E7				
E8				
E9				

Fuente: Elaboración propia.

Coeficiente de Consenso

El Coeficiente de Consenso se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$C_c = (1 - V_n / V_t)$$

Donde:

C_c = Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

V_n = Total de votos negativos

V_t = Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos $C_c=85\%$, entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

- Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
- Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.

- Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

Para comprobar la certeza del sistema de indicadores propuestos, se aplica el cuestionario (Anexo 2) a los expertos seleccionados y se analizan los resultados. Para realizar este análisis se utiliza la tabla 2.6 y se presentan posteriormente los resultados de la votación.

Tabla No. 2.6: Tabla para la votación del coeficiente de consenso

DECISORES	ATRIBUTOS								
	A ₁		A ₂		A ₃		...	A _k	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	No
E ₁							...		
E ₂							...		
E ₃							...		
E ₄							...		
...							...		
E _m							...		
Σ							...		

Fuente: Arias, M.; Jiménez R.; Cuétara, L. et. al. 2006

El sistema de indicadores determinado a partir de lo expresado anteriormente, se toma como base para el paso 3.

Paso 3. Recopilación y Análisis de Datos

Objetivo: Obtener mediante los métodos utilizados toda la información necesaria y realizar con la misma los análisis correspondientes.

Para la realización de este paso, el período a utilizar fue el cierre del año 2018 y se analizó el cumplimiento de los planes aprobados. Se tienen en cuenta los

indicadores seleccionados y se exponen los valores recopilados por cada moneda. En el caso de los Indicadores de las Cuentas por Cobrar y por Pagar, el análisis es por sus edades y el porcentaje de envejecimiento.

Es válido aclarar que, aunque en el sector hotelero, no se miden los valores en Moneda Nacional, la autora del trabajo consideró importante destacar este hecho, por representar una de las causas que afectan la eficiencia económica.

En este paso se utilizan dos métodos:

Revisión documental: Utilizado para la obtención de la información inicial sobre el objetivo de estudio, esta herramienta permite analizar los documentos con el objetivo de localizar datos en los registros e informaciones que se archivan históricamente para ampliar los conocimientos del investigador, que podrá analizar para después tomar una decisión de acuerdo con el fin que se persigue para el estudio.

Inducción- deducción: El método de inducción- deducción se utiliza con los hechos particulares, siendo deductivo en un sentido, de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario, de lo particular a lo general. En la inducción se parte de una hipótesis. Es una forma de razonamiento que se necesita demostrar en el análisis de sus componentes. Se pasa del conocimiento de las cosas particulares a un conocimiento general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Deducción: se parte de un hecho conocido, es una forma de razonamiento en que se pasa de un conocimiento general a otro nivel de generalidad por lo que lleva a comprender las particularidades en el que existe lo general.

A partir de las revisiones documentales realizadas y de elegir los datos necesarios se representan los diferentes análisis en una serie de tablas (Tablas 2.7 a la 2.12)

Tabla 2.7: Análisis Indicadores Comerciales

	PLAN 2018	
	Total	Total
HOTELES	TUR. FÍSICOS	TUR. DÍAS TOTALES
VELASCO		
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN		
BELLA COSTA		
BRISAS DEL CARIBE		
MELIÁ LAS ANTILLAS		
STARFISH VARADERO		
	REAL 2018	
VELASCO		
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN		
BELLA COSTA		
BRISAS DEL CARIBE		
MELIÁ LAS ANTILLAS		
STARFISH VARADERO		
	DESVIACIÓN	
	R18/P18	R18/P18
VELASCO		
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN		
BELLA COSTA		
BRISAS DEL CARIBE		
MELIA LAS ANTILLAS		
STARFISH VARADERO		
	% CUMPLIMIENTO	
	R18/P18	R18/P18
VELASCO		
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN		
BELLA COSTA		
BRISAS DEL CARIBE		
MELIA LAS ANTILLAS		
STARFISH VARADERO		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.8: Análisis de los Indicadores de la Gestión económica

	PLAN 2018								
	Total	De ello:	De ello:	Total	De ello:	De ello:	Total	De ello:	De ello:
		MN	Divisa		MN	Divisa		MN	Divisa
HOTELES	INGRESOS			GASTOS			UTILIDADES		
VELASCO									
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN									
BELLA COSTA									
BRISAS DEL CARIBE									
MELIÁ LAS ANTILLAS									
STARFISH VARADERO									
VELASCO									
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN									
BELLA COSTA									
BRISAS DEL CARIBE									
MELIÁ LAS ANTILLAS									
STARFISH VARADERO									
	DESVIACION								
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO									
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN									
BELLA COSTA									
BRISAS DEL CARIBE									
MELIÁ LAS ANTILLAS									
STARFISH VARADERO									
	% CUMPLIMIENTO								
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO									
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN									
BELLA COSTA									
BRISAS DEL CARIBE									
MELIÁ LAS ANTILLAS									
STARFISH VARADERO									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.9: Análisis de los Indicadores de Eficiencia

	PLAN 2018					
	Total	De ello: Divisa	Total	De ello: Divisa	Total	De ello: Divisa
HOTELES	ING. MEDIO PAQUETE X TD		C+G X PESO DE INGRESO		C+G X TD	
VELASCO						
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN						
BELLA COSTA						
BRISAS DEL CARIBE						
MELIÁ LAS ANTILLAS						
STARFISH VARADERO						
	REAL 2018					
VELASCO						
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN						
BELLA COSTA						
BRISAS DEL CARIBE						
MELIÁ LAS ANTILLAS						
STARFISH VARADERO						
	DESVIACIÓN					
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO						
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN						
BELLA COSTA						
BRISAS DEL CARIBE						
MELIÁ LAS ANTILLAS						
STARFISH VARADERO						
	% CUMPLIMIENTO					
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO						
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN						
BELLA COSTA						
BRISAS DEL CARIBE						
MELIÁ LAS ANTILLAS						
STARFISH VARADERO						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.10: Análisis de las Cuentas por Cobrar y por Pagar

CTAS POR COBRAR	TOTAL	HASTA 30 DIAS	DE 31 A 60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL ENVEJECIDO	% Envejecido
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN							
BELLA COSTA							
MELIÁ LAS ANTILLAS							
STARFISH VARADERO							
BRISAS DEL CARIBE							
VELASCO							
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	#¡DIV/0!
CTAS POR PAGAR	TOTAL	HASTA 30 DIAS	DE 31 A 60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL ENVEJECIDO	% Envejecido
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN							
BELLA COSTA							
MELIÁ LAS ANTILLAS							
STARFISH VARADERO							
BRISAS DEL CARIBE							
VELASCO							
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	#¡DIV/0!
DESVIACIÓN	TOTAL	HASTA 30 DIAS	DE 31 A 60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL ENVEJECIDO	% Envejecido
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN							
BELLA COSTA							
MELIÁ LAS ANTILLAS							
STARFISH VARADERO							
BRISAS DEL CARIBE							
VELASCO							
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	#¡DIV/0!

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.11: Análisis de la afectación de la eficiencia

	ING. MEDIO PAQUETE X TD		C+G X TD		ING.PQTE vs C+G	
VELASCO						
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN						
BELLA COSTA						
BRISAS DEL CARIBE						
MELIÁ LAS ANTILLAS						
STARFISH VARADERO						
	ING. MEDIO TOTAL X TD		C+G X TD		ING.PQTE vs C+G	
VELASCO						
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN						
BELLA COSTA						
BRISAS DEL CARIBE						
MELIÁ LAS ANTILLAS						
STARFISH VARADERO						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.12: Análisis de la afectación económica

	PLAN 2018		
	Total	Total	Total
HOTELES	TUR. DÍAS TOTALES	ING. PQTE X TD	ING. PQTE TOTAL
VELASCO			
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN			
BELLA COSTA			
BRISAS DEL CARIBE			
MELIÁ LAS ANTILLAS			
STARFISH VARADERO			
	REAL 2018		
VELASCO			
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN			
BELLA COSTA			
BRISAS DEL CARIBE			
MELIÁ LAS ANTILLAS			
STARFISH VARADERO			
	DESVIACIÓN		
	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO			
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN			
BELLA COSTA			
BRISAS DEL CARIBE			
MELIÁ LAS ANTILLAS			
STARFISH VARADERO			
	AFECTACIÓN ECONÓMICA		
	DESV.TD-ING. PQTE. PLAN	TD REAL-DESV.ING. PQTE	TOTAL
VELASCO			
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN			
BELLA COSTA			
BRISAS DEL CARIBE			
MELIÁ LAS ANTILLAS			
STARFISH VARADERO			

Fuente: Elaboración propia

Realizados los análisis propuestos, se procede a valorar los resultados en el paso 4.

Paso 4. Valoración de los Resultados

Objetivo: Se propone la mejora a partir de la valoración de los resultados obtenidos del análisis de los datos obtenidos.

El Plan de Mejoras es un Documento que relaciona el conjunto de problemas, objetivos y actividades previamente definidos e interrelacionados en

correspondencia con las áreas prioritarias de mejoras, según las fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de investigación **(Ver Tabla 2.13)**.

Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de la Propuesta del Plan de Mejora:

- Determinar los problemas reales.
- Definir concretamente los objetivos: específico, medible, orientado a la mejora y limitado en tiempo (para cada problema le corresponde un objetivo).
- Relacionar las actividades para cumplir el objetivo.
- Identificar responsables para cada actividad.
- Programar la terminación de cada actividad.

Tabla 2.13: Matriz de mejora

No	Indicador	Problema	Causa	Propuesta de Mejora

Fuente: Elaboración propia

Paso 5. Seguimiento y Control

Objetivo: Elaborar un plan de acción derivado de la propuesta de mejora.

En este paso se propone un plan de acción a partir de las mejoras propuestas en la tabla anterior. Se propondrán los responsables y fechas de cumplimiento, en dependencia del alcance de la propuesta **(Ver Tabla 2.14)**.

Tabla 2.14: Propuesta de Plan de acción

Propuesta de Mejora	Responsable	Fecha de Cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

Otras herramientas

Microsoft Office Excel, Word y Power Point: Estos programas sirven de ayuda para realizar cálculos, analizar informaciones y visualizar datos en hojas de cálculos, así como para la realización y presentación de la investigación.

Conclusiones parciales

1. Se realiza un análisis de nueve reseñas metodológicas. Las mismas están comprendidas entre los años 2009 y 2019. Permitieron identificarlos elementos comunes contenidos sobre la eficiencia económica. Estas se utilizaron como base para el desarrollo de una metodología propia.
2. Se propone un procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Matanzas. Se determinan 5 pasos para su cumplimiento. Se demuestra una lógica secuencial consecuente a la solución al problema científico planteado.
3. Para la elaboración del procedimiento metodológico propuesto se emplearon herramientas y técnicas tales como, el Método de Expertos, la revisión documental y el análisis de inducción- deducción, así como programas del Microsoft Office. Todas facilitaron la recopilación y análisis de la información necesaria.

Capítulo III Aplicación del procedimiento para la mejora de la eficiencia económica en la hotelería

3.1 Caracterización del objeto de estudio. Grupo Cubanacán (OSDE)

La OSDE Cubanacán, tiene su origen en la Corporación de Comercio y Turismo Internacional del mismo nombre y que fue creada el 5 de agosto de 1987, ha ido modificando progresivamente sus estructuras hasta la presente fecha, la cual ejerce pleno control propietario sobre empresas registradas en Cuba que se le subordinan, dedicadas a la industria turística internacional y a la salud. Dichas empresas se denominan:

- Hoteles propios
- Hoteles mixtos
- Hoteles administrados
- Empresa integrales
- Delegaciones territoriales

Los cambios realizados de forma paulatina han fortalecido el posicionamiento de la actividad hotelera como la actividad fundamental del Grupo Cubanacán y deberán perfilarse con los cambios organizativos y de gestión que se estudian en el marco del perfeccionamiento del modelo económico cubano para este y los años venideros.

Misión: Ser líder en la inversión extranjera en la hotelería cubana, distinguidos por la diversidad de productos, excelencia y originalidad

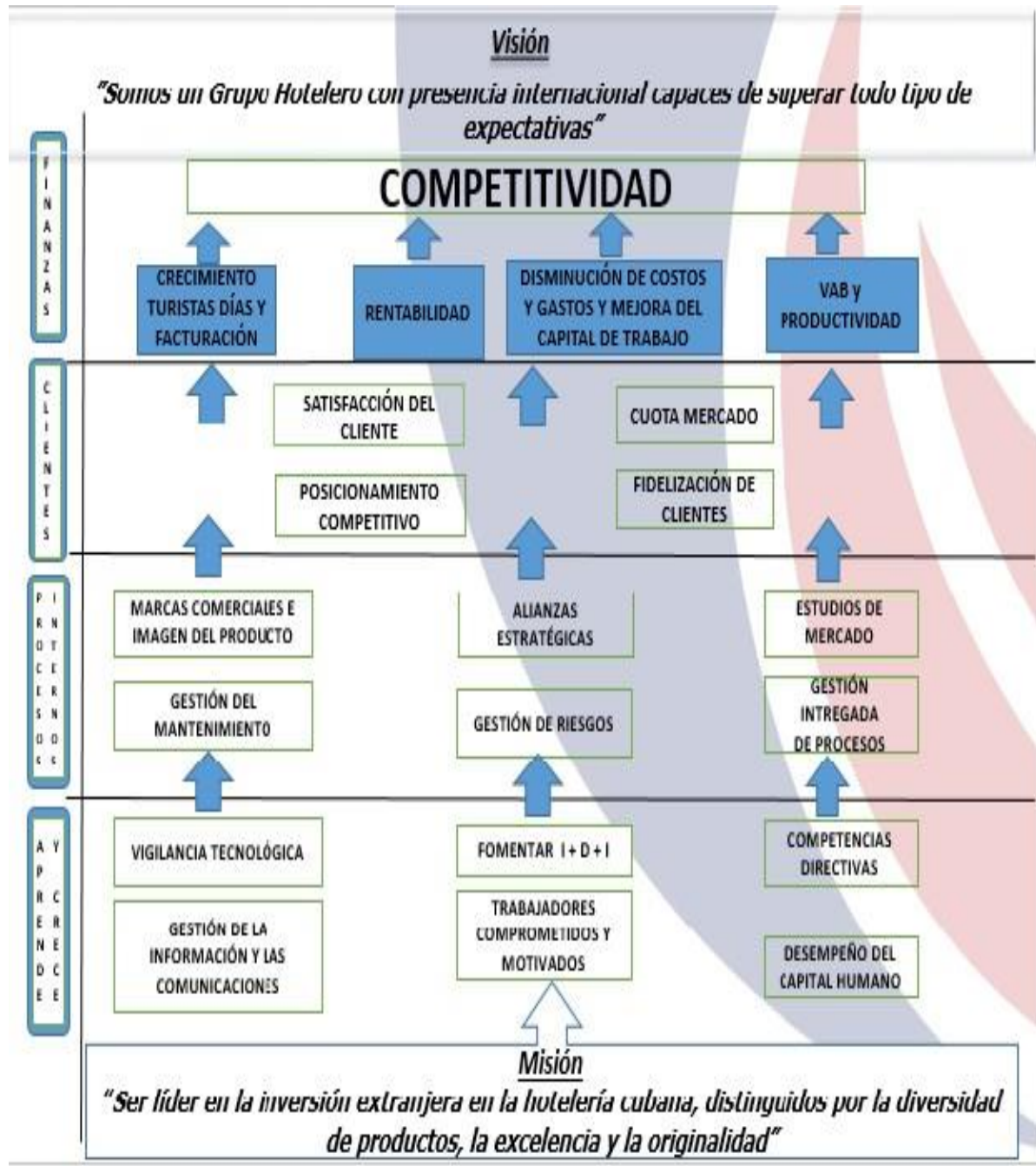
Visión: Ser un Grupo Hotelero con presencia internacional capaz de superar todo tipo de expectativas.

Objeto Social

- ✓ Comercializar el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares.
- ✓ Prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras.

- ✓ Operar las empresas turísticas que se decidan por el Ministerio de Turismo con todas sus actividades hoteleras, extra hoteleras, de campismo, así como de apoyo.

Figura 3.1: Proceso de Competitividad.



Fuente: Manual de Organización Grupo Cubanacán

Organización Estructural

Cubanacán SA para ejecutar sus objetivos, funciones y atribuciones se estructura de la siguiente manera:

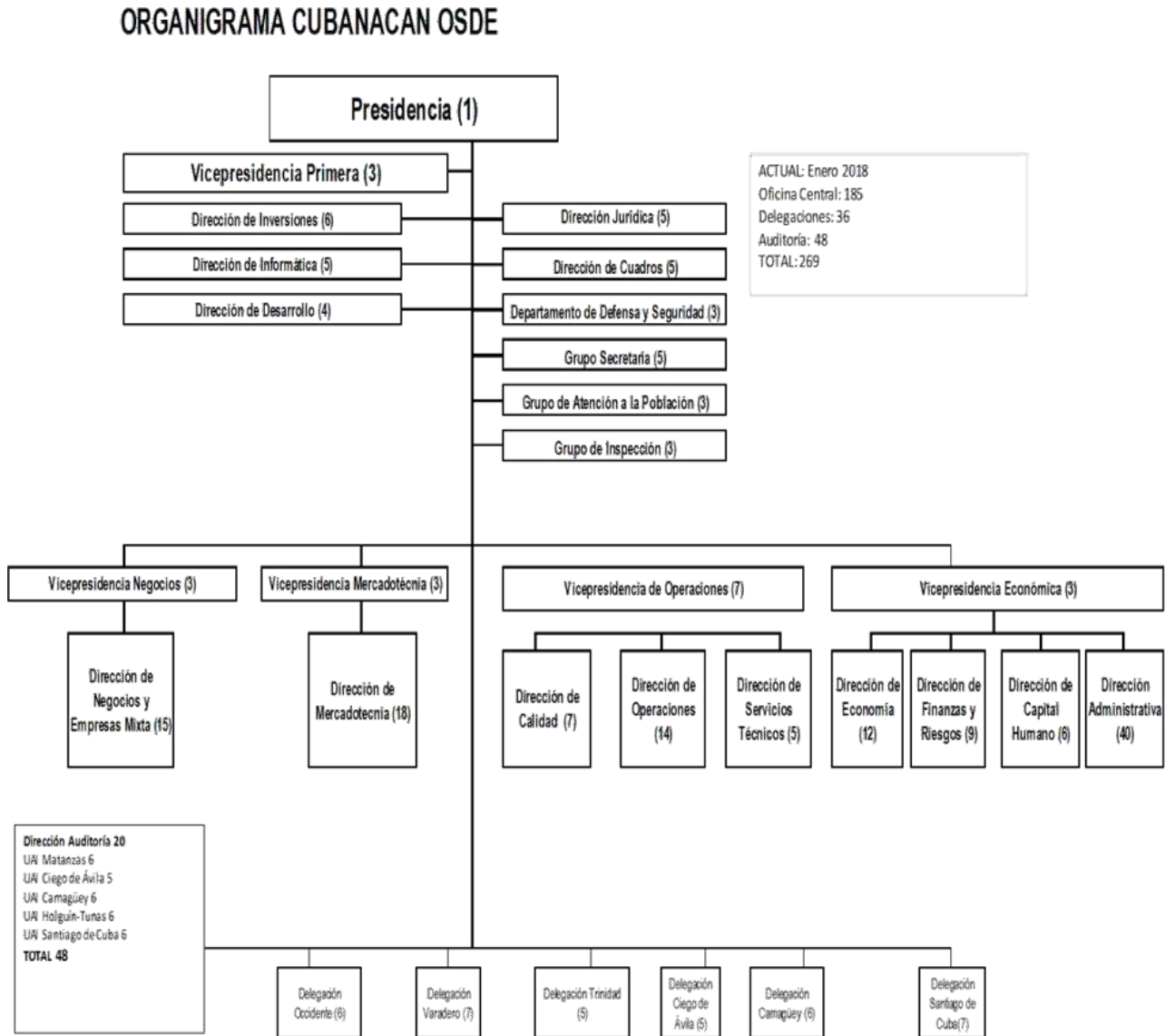
Tabla 3.1: Organización General Cubanacán S.A.

	MINTUR	Organismo Central del Estado (PATROCINADOR)
Misión: Ser líder en la inversión extranjera en la hotelería cubana, distinguidos por la diversidad de productos, excelencia y originalidad.	OSDE CUBANACAN	Sociedad Mercantil (de capital 100% cubano) dirigido a la comercialización y explotación de las instalaciones hoteleras y la creación de asociaciones económicas internacionales, en Cuba y el extranjero, así como el comercio electrónico de su producto.
Misión: Supervisión y Control a nombre y por cuenta de Cubanacán SA.	Delegaciones Territoriales	Ente Territorial de carácter eminentemente supervisor y controlador en nombre y por cuenta del Grupo Cubanacán.
Misión: Crear y gestionar negocios conjuntos con participación extranjera	Empresas Mixtas	Empresa constituida con apego a la Ley y con participación extranjera para la construcción y explotación de instalaciones hoteleras
Misión: Gestionar Complejos Turísticos que incluyen instalaciones Hoteleras y otras actividades vinculadas dentro de un mando único.	Empresas Integrales	Empresa 100% cubana con para la gestión y explotación de instalaciones hoteleras y otras actividades turísticas asociadas.
Misión: Instalación dedicada a brindar servicios de alojamiento al turismo nacional e internacional.	Hoteles	Ente económico con forma de propiedad mixto o propio (100% cubano) gestionado por una cadena extranjera en base a un CACH o por una Administración Propia.

Fuente: Manual de Organización Grupo Cubanacán

El OSDE Cubanacán SA lo integran el Presidente y los Vicepresidentes, los Delegados Territoriales, los Directores y Jefes de Grupos que atienden cada uno, un Área de Responsabilidad (Ver Figura 3.2).

Figura 3.2: Organigrama OSDE Cubanacán



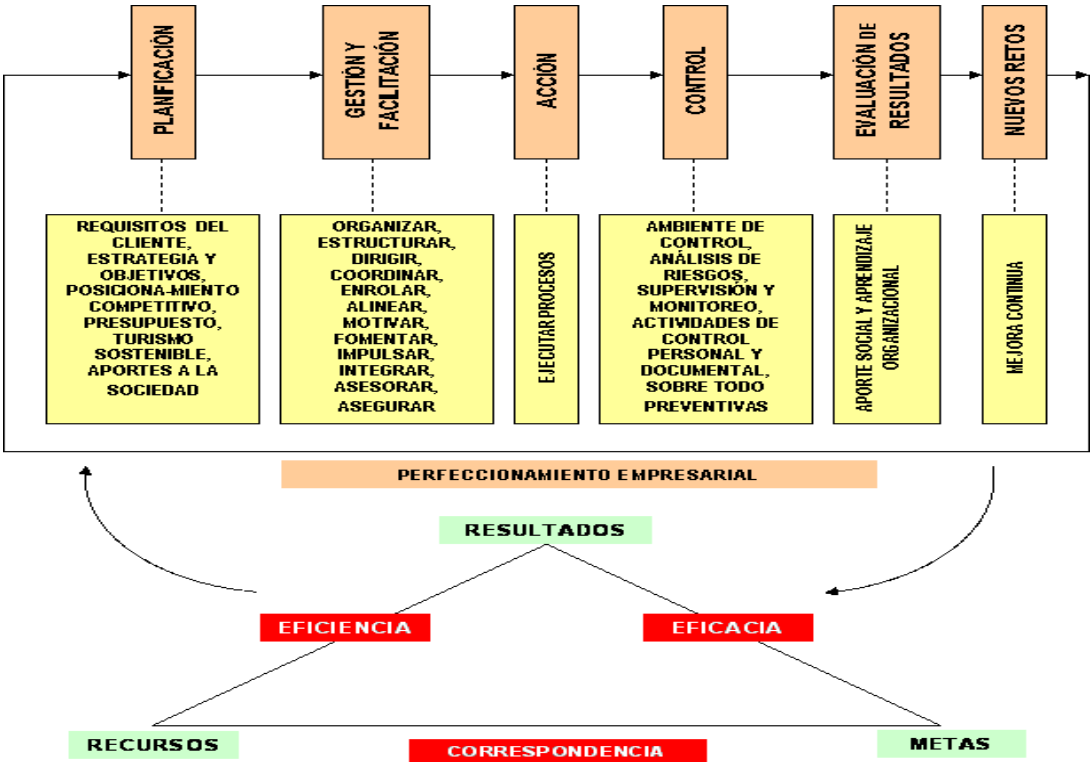
Fuente: Manual de Organización Grupo Cubanacán

Estilo general de trabajo

Los estudiosos del proceso de dirección han suscrito diferentes secuencias de este proceso en general, pero todos coinciden en que lo integran Planear,

Organizar, Integrar, Dirigir, Ejecutar y Controlar. Las características de la actividad hotelera le imprimen un apreciable acercamiento a cierta homogeneidad y permiten elaborar un *cuasi* perfil del alto directivo hotelero, donde es significativa la prevalencia de aspectos como el trabajo emocional y la importancia de la actividad itinerante de un directivo que ve su instalación como un sistema y así ha organizado el trabajo por procesos flexibles, posee mentalidad estratégica, suscribe el enfoque contingencial y actúa con un carisma y tacto suficiente como para irradiar simpatía en un cliente que se siente personalizado, al mismo tiempo que logra facilitar y solventar, con la inmediatez que requiere este giro de servicios, complejas situaciones que mucho antes alcanzó a prever en una política de calidad y en un acertado enfoque hacia el cliente y el trabajador. Es por ello que para la actividad y sin obviar las variables claves del proceso de dirección se propone el siguiente ciclo de dirección que está representado en la Figura 3.3:

Figura 3.3: Ciclo de Dirección del Grupo Cubanacán



Fuente: Manual de Organización Grupo Cubanacán

En la actualidad, el Grupo Cubanacán opera de conjunto con prestigiosas cadenas internacionales parte de su planta hotelera, en los más diversos destinos turísticos de la Isla y ofrece la oportunidad de disfrutar de unas inolvidables vacaciones en compañía de experimentados profesionales del turismo. Promueve la asociación con inversionistas extranjeros para fundar otras empresas mixtas dirigidas a la construcción y explotación de nuevos hoteles. Hoy más de 7 000 habitaciones son administradas por Compañías como Meliá, Blau, Iberostar, Kempinski, Believe y Blue Diamond. Mediante sus turoperadores, que se encuentran en cada mercado emisor, Cubanacán comercializa los más diversos productos turísticos etiquetados como: Sol y Playa, Bodas y Lunas de Miel, Naturaleza, Ciudad y Cultura, Turismo de Familia, así como Buceo y Pesca, este último con una amplia gama de modalidades tales como buceo, pesca, *kite surf*. Entre los atributos que distinguen al Grupo se encuentran las marcas comerciales cuya concepción está fundamentada en los criterios y prácticas actuales en materia de hotelería y turismo, homologados en las normas cubanas correspondientes y en dependencia de los motivos de viajes: las marcas Brisas y Club Amigo, diseñadas para que el visitante pueda disfrutar de los mejores destinos de playa, están dirigidas a la familia y programas de bodas y lunas de miel; la marca Horizontes, ideada para quienes procuran el contacto directo con la naturaleza; los Hoteles E, instalaciones de pequeño formato, de altos estándares y atención personalizada, para los amantes de la cultura y ciudades patrimoniales y por último Cubanacán Hoteles, creada para garantizar largas estancias y facilitar recorridos por ciudades de toda Cuba.

El destino turístico de Varadero, se encuentra ubicado al Norte de la provincia de Matanzas, es el principal y más bello destino turístico de Sol y Playa de Cuba y también el mejor equipado, tiene 22 km de extensión, su ancho promedio es de 700m, posee más de 50 hoteles de 5, 4, y 3 estrellas y más de 20 000 habitaciones. Se identifica por sus bellezas naturales, acantilados, cayos, lagunas y parques naturales, que permiten al visitante tener una estancia agradable, además de poseer varios lugares de recreación entre los que se destacan: El Retiro Josone, La Mansión Xanadú, La Cueva de Ambrosio, El cabaret

Continental (actualmente en proceso inversionista), La Casa de la Música, Discotecas, un Delfinario, Restaurantes especializados, entre otros. Tiene, además, un aeropuerto internacional enlazado con varias ciudades de América del Norte y Europa. Recibe cada año la tercera parte de los turistas que arriban al país, vacacionistas que por lo general aprecian el buen trato de los empleados y especialmente las bondades de un turismo de paz, salud, seguridad y confianza. Está liderado por varios grupos hoteleros cubanos y extranjeros, estos ofrecen excelentes ofertas de alojamiento en instalaciones de varias estrellas, entre villas, hoteles y apartoteles, situados en primera línea de playa o en avenidas aledañas. En este marco está insertado el Grupo Cubanacán, que cuenta en el territorio con diez hoteles y un complejo hotelero y uno en la propia Ciudad de Matanzas (declarada como destino turístico en octubre 2018). De ellos, seis hoteles propios y seis mixtos (**Ver Tabla 3.2**).

Tabla3.2: Hoteles subordinados a Cubanacán en Matanzas

Instalación hotelera	Tipo de Administración	Administrador	Marca	Categoría (estrellas)	Tipo Segmentación
Hotel Velasco	Propio	Cubanacán	Encanto	4	Circuito
Complejo Los Cactus- Tuxpan	Contrato de Administración y Comercialización Hotelera (CACH)	Believe		4	Solo adultos (Los Cactus) y Familia (Tuxpan)
Iberostar Bella Costa	CACH	Iberostar		4	Familia
Meliá Las Américas	Mixto	Meliá		5	Solo adultos
Meliá Varadero	Mixto	Meliá		5	Familia
Sol Élite Palmeras	Mixto	Meliá		4	Familia
Brisas del Caribe	Propio	Cubanacán	Brisas	4	Familia
Meliá Las Antillas	CACH	Meliá		4	Solo adultos
Blau Varadero	CACH	Blau		4	Solo adultos
Starfish Varadero	CACH	Blue Diamond		3	Familia
Royalton Hicacos	Mixto	Blue Diamond		5	Solo adultos
Iberostar Varadero	Mixto	Iberostar		5	Familia

Fuente: Elaboración propia

La batalla económica es la principal prioridad de todos, es por esta razón que a la gestión económica – financiera hay que presentarle toda la atención que requiere, los hoteles subordinados a Cubanacán no están exentos de ello, por lo que es necesario actuar sobre las dificultades que se presentan y tratar de buscarles una solución inmediata.

3.2 Aplicación del Procedimiento propuesto

Paso 1. Identificación del objeto de estudio

Se identificaron los hoteles objeto de estudio a partir de los criterios seleccionados, los cuales se enuncian a continuación:

- Hotel E Velasco
- Complejo Los Cactus- Tuxpan
- Hotel Iberostar Bella Costa
- Hotel Brisas del Caribe
- Hotel Meliá Las Antillas
- Hotel Starfish Varadero

Paso 2. Determinación del Sistema de Indicadores

Método de Selección de expertos

Para iniciar la selección de expertos o especialistas en el estudio de la investigación se procedió a la identificación del grupo de profesionales que laboran en la entidad objeto de estudio, a partir de su experiencia y conocimientos de la actividad, considerando importante sus juicios y valoraciones, por constituir una fuente valiosa de referencia. Mediante la fórmula siguiente se determina la cantidad de expertos:

$$N = \alpha * n$$

$$N = 0.7 * 13$$

$$N = 9.1 \approx 9 \text{ expertos}$$

Se concretó que el número de expertos es 9. Para su comprobación se aplica el Cuestionario de Coeficiente de Competencia expuesto en el Anexo 2. Una vez

seleccionados y evaluados se obtuvieron los valores de experticidad, reflejados en la siguiente tabla:

Tabla No.3.3. Cálculo de K de los expertos seleccionados

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Coeficiente de conocimiento(Kc)	0.88	0.87	0.82	0.84	0.82	0.85	0.87	0.88	0.82
Coeficiente de argumentación (Ka)	0.84	1.00	0.90	0.80	0.94	0.82	0.92	0.84	0.84
Coeficiente de competencia(K)	0.86	0.94	0.86	0.82	0.88	0.84	0.90	0.86	0.83

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.4 se expone la información de los expertos seleccionados.

Tabla 3.4 Información de los expertos seleccionados

	Nombre y Apellidos	Nivel Académico	Cargo	Años de experiencia
E1	Ileana Chirino Perdomo	Superior	Esp. B en Gestión Económica Hotel Velasco	18
E2	Candelaria Vidal Díaz	Superior	Subdirectora Económica Hotel Sol Palmeras	28
E3	Anisley Milián Laguardia	Superior	Subdirectora Económica Hotel Brisas del Caribe	3
E4	Ana Gloria Pérez Ortega	Superior	Subdirectora Económica Complejo Los Cactus - Tuxpan	8
E5	Yordan Morffis Hurtado	Superior	Subdirector Económico Hotel Starfish Varadero	4
E6	Lidia Boza Santana	Superior	Subdirectora Económica Hotel Meliá Las Antillas	4
E7	Argelio Acebo Ramírez	Superior	Subdirector Económico Hotel Blau Varadero	7
E8	Daisy González Fernández	Superior	Subdirectora Económica Hotel Royalton Hicacos	5
E9	José Vázquez Fabr�e	Superior	Subdirector Económico Hotel	2

Cálculo del Coeficiente de Consenso

A los expertos o especialistas, se les aplica un cuestionario con una escala dicotómica, para saber si el decisor acepta o no la propuesta de los 13 indicadores, y además, la importancia cualitativa que le concedían cada uno (**Ver Anexo 2**), posteriormente se realiza el Cálculo del Coeficiente de Consenso entre los expertos, y se obtienen los resultados que se muestran a en la tabla 3.5:

Tabla No.3.5: Resultados del Cálculo del Coeficiente de Consenso.

Indicadores	Votos Negativos (Vn)	Votos totales (Vt)	Coeficiente de consenso(Cc) %
Turistas Físicos Totales	1	9	89
Turistas Días Totales (TD)	0	9	100
Ingresos Totales	0	9	100
Ingresos Paquete	0	9	100
Costos+ Gastos Totales (C+G)*	0	9	100
Utilidad o Pérdida*	0	9	100
Ingreso medio paquete por TD	0	9	100
Costo + Gasto por peso de ingreso	0	9	100
Costo + Gasto por TD	0	9	100
Cuentas por Cobrar (CXC)*	0	9	100
Cuentas por Pagar (CXP)*	0	9	100
Ciclo de Cobro (Para un año)	3	9	67
Ciclo de Pago (Para un año)	4	9	56

Fuente: Elaboración propia

Después de efectuados los cálculos, se obtiene que 11 de estos indicadores cumplen con la condición del $Cc \geq 85\%$, por lo que son los que se aceptan, y se rechazan los 2 restantes por incumplirla. En la tabla 3.4 se define el listado con los 10 indicadores seleccionados, éstos se muestran a continuación:

Tabla No.3.6: Indicadores seleccionados a partir de Coeficiente de Consenso.

	Indicadores
1	Turistas Días Totales (TD)
2	Turistas Físicos Totales
3	Ingresos Totales
4	Ingresos Paquete
5	Costos+ Gastos Totales (C+G)
6	Utilidad o Pérdida*
7	Ingreso medio paquete por TD
8	Costo + Gasto por peso de ingreso
9	Costo + Gasto por TD
10	Cuentas por Cobrar (CXC)
11	Cuentas por Pagar (CXP)

Fuente: Elaboración propia

Paso 3. Recopilación y Análisis de Datos

La tabla 3.5 muestra el comportamiento de los indicadores comerciales seleccionados.

Tabla 3.7: Análisis de los indicadores Comerciales

	PLAN 2018	
	Total	Total
HOTELES	TUR. FÍSICOS	TUR. DÍAS TOTALES
VELASCO	4334	4499
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	38155	249697
BELLA COSTA	34993	194399
BRISAS DEL CARIBE	40834	234294
MELIÁ LAS ANTILLAS	33495	204455
STARFISH VARADERO	87776	175556
	REAL 2018	
VELASCO	2084	3463
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	46144	235781
BELLA COSTA	37224	139362
BRISAS DEL CARIBE	46987	217743
MELIÁ LAS ANTILLAS	32871	192276
STARFISH VARADERO	181111	197949
	DESVIACIÓN	
	R18/P18	R18/P18
VELASCO	-2250	-1036
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	7989	-13916
BELLA COSTA	2231	-55037
BRISAS DEL CARIBE	6153	-16551
MELIÁ LAS ANTILLAS	-624	-12179
STARFISH VARADERO	93335	22393
	% CUMPLIMIENTO	
	R18/P18	R18/P18
VELASCO	48.1	77.0
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	120.9	94.4
BELLA COSTA	106.4	71.7
BRISAS DEL CARIBE	115.1	92.9
MELIÁ LAS ANTILLAS	98.1	94.0
STARFISH VARADERO	206.3	112.8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.6: Análisis de los Indicadores de la Gestión económica

	PLAN 2018								
	Total	De ello:	De ello:	Total	De ello:	De ello:	Total	De ello:	De ello:
		MN	Divisa		MN	Divisa		MN	Divisa
HOTELES	INGRESOS			GASTOS			UTILIDADES		
VELASCO	510.2	9.6	500.6	717.0	362.2	354.8	-206.8	-352.6	145.8
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	14876.9	1141.7	13735.2	14451.2	6690.6	7760.6	425.7	-5548.9	5974.6
BELLA COSTA	10469.9	41.7	10428.2	10438.8	4207.0	6231.8	31.1	-4165.3	4196.4
BRISAS DEL CARIBE	10993.3	473.1	10520.3	10988.0	4250.6	6737.4	5.4	-3777.5	3782.9
MELIÁ LAS ANTILLAS	15865.3	211.6	15653.7	13417.6	4891.2	8526.4	2447.7	-4679.6	7127.3
STARFISH VARADERO	10198.4	1905.5	8292.9	10181.6	4361.8	5819.8	16.8	-2456.3	2473.1
	REAL 2018								
VELASCO	467.6	9.2	458.4	672.0	336.9	335.1	-204.4	-327.7	123.3
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	12992.3	925.5	12066.7	13970.2	5817.9	8152.3	-978.0	-4892.4	3914.5
BELLA COSTA	6487.0	122.2	6364.8	8812.1	3410.2	5401.9	-2325.1	-3288.0	962.9
BRISAS DEL CARIBE	9570.9	386.6	9184.3	10428.7	3874.1	6554.5	-857.8	-3487.5	2629.8
MELIÁ LAS ANTILLAS	14516.8	185.4	14331.5	12530.1	2041.4	10488.8	1986.7	-1856.0	3842.7
STARFISH VARADERO	10734.6	1900.2	8834.4	10700.3	4482.7	6217.6	34.3	-2582.5	2616.8
	DESVIACIÓN								
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO	-42.6	-0.4	-42.2	-45.0	-25.3	-19.7	2.4	24.9	-22.5
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	-1884.7	-216.2	-1668.5	-481.0	-872.6	391.6	-1403.7	656.5	-2060.2
BELLA COSTA	-3982.9	80.5	-4063.4	-1626.7	-796.8	-829.9	-2356.2	877.3	-3233.5
BRISAS DEL CARIBE	-1422.4	-86.5	-1336.0	-559.3	-376.4	-182.9	-863.1	290.0	-1153.1
MELIÁ LAS ANTILLAS	-1348.5	-26.2	-1322.3	-887.5	-2849.9	1962.4	-461.0	2823.6	-3284.6
STARFISH VARADERO	536.2	-5.3	541.5	518.7	120.9	397.8	17.5	-126.2	143.7
	% CUMPLIMIENTO								
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO	91.7	95.8	91.6	93.7	93.0	94.4	98.8	92.9	84.6
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	87.3	81.1	87.9	96.7	87.0	105.0	-229.7	88.2	65.5
BELLA COSTA	62.0	293.0	61.0	84.4	81.1	86.7	-7476.2	78.9	22.9
BRISAS DEL CARIBE	87.1	81.7	87.3	94.9	91.1	97.3	-16017.4	92.3	69.5
MELIÁ LAS ANTILLAS	91.5	87.6	91.6	93.4	41.7	123.0	81.2	39.7	53.9
STARFISH VARADERO	105.3	99.7	106.5	105.1	102.8	106.8	204.2	105.1	105.8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.7: Análisis de los Indicadores de Eficiencia

	PLAN 2018					
	Total	De ello:	Total	De ello:	Total	De ello:
		Divisa		Divisa		Divisa
HOTELES	ING. MEDIO PAQUETE X TD		C+G X PESO DE INGRESO		C+G X TD	
VELASCO	52.39	52.39	1.405	0.709	159.37	78.86
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	49.37	49.37	0.971	0.565	57.87	31.08
BELLA COSTA	45.69	45.69	1.232	0.730	58.72	34.67
BRISAS DEL CARIBE	43.15	43.15	1.000	0.640	46.90	28.76
MELIÁ LAS ANTILLAS	73.27	73.27	0.846	0.545	65.63	41.70
STARFISH VARADERO	46.45	46.45	0.998	0.702	58.00	33.15
	REAL 2018					
VELASCO	34.33	34.33	1.437	0.731	194.05	96.77
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	46.51	46.51	1.075	0.676	59.25	34.58
BELLA COSTA	34.62	34.62	1.965	1.239	81.93	50.27
BRISAS DEL CARIBE	39.83	39.83	1.090	0.714	47.89	30.10
MELIÁ LAS ANTILLAS	62.68	62.68	0.863	0.732	65.17	54.55
STARFISH VARADERO	41.51	41.51	0.997	0.704	54.06	31.41
	DESVIACIÓN					
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO	-18.1	-18.1	0.032	0.022	34.7	17.9
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	-2.9	-2.9	0.104	0.111	1.4	3.5
BELLA COSTA	-11.1	-11.1	0.733	0.509	23.2	15.6
BRISAS DEL CARIBE	-3.3	-3.3	0.090	0.073	1.0	1.3
MELIÁ LAS ANTILLAS	-10.6	-10.6	0.017	0.187	-0.5	12.8
STARFISH VARADERO	-4.9	-4.9	-0.002	0.002	-3.9	-1.7
	% CUMPLIMIENTO					
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO	65.5	65.5	102.3	103.1	121.8	122.7
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	94.2	94.2	110.7	119.6	102.4	111.2
BELLA COSTA	75.8	75.8	159.5	169.7	139.5	145.0
BRISAS DEL CARIBE	92.3	92.3	109.0	111.4	102.1	104.7
MELIÁ LAS ANTILLAS	85.5	85.5	102.1	134.4	99.3	130.8
STARFISH VARADERO	89.4	89.4	99.8	100.3	93.2	94.7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.8: Análisis de las Cuentas por Cobrar y por Pagar

CTAS POR COBRAR	TOTAL	HASTA 30 DIAS	DE 31 A 60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL ENVEJECIDO	% Envejecido
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	1700.34	1114.85	321.27	40.31	223.92	264.23	15.54
BELLA COSTA	728.05	245.13	126.72	52.45	303.76	356.21	48.93
MELIÁ LAS ANTILLAS	1081.16	960.18	110.37	10.01	0.60	10.62	0.98
STARFISH VARADERO	1015.31	892.27	99.68	6.09	17.26	23.35	2.30
BRISAS DEL CARIBE	956.65	719.79	141.81	31.09	63.95	95.05	9.94
VELASCO	24.60	15.00	7.65	1.04	0.91	1.95	7.93
TOTAL	5506.11	3947.21	807.49	140.99	610.41	751.40	13.65
CTAS POR PAGAR	TOTAL	HASTA 30 DIAS	DE 31 A 60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL ENVEJECIDO	% Envejecido
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	2200.49	801.22	529.98	281.27	588.01	869.28	39.50
BELLA COSTA	1083.00	399.47	179.21	163.02	341.30	504.32	46.57
MELIÁ LAS ANTILLAS	432.16	427.74	2.56	1.86	0.00	1.86	0.43
STARFISH VARADERO	2496.15	970.89	541.03	208.24	775.99	984.23	39.43
BRISAS DEL CARIBE	1213.77	648.83	288.35	98.73	177.86	276.59	22.79
VELASCO	50.34	32.03	18.03	0.28	0.00	0.28	0.56
TOTAL	7475.92	3280.18	1559.16	753.40	1883.16	2636.57	35.27
DESVIACIÓN	TOTAL	HASTA 30 DIAS	DE 31 A 60 DIAS	DE 61 A 90 DIAS	MAS DE 90 DIAS	TOTAL ENVEJECIDO	% Envejecido
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	-500.15	313.62	-208.72	-240.96	-364.09	-605.06	-23.96
BELLA COSTA	-354.95	-154.34	-52.49	-110.58	-37.54	-148.12	2.36
MELIÁ LAS ANTILLAS	649.00	532.44	107.80	8.15	0.60	8.76	0.55
STARFISH VARADERO	-1480.85	-78.62	-441.35	-202.15	-758.73	-960.88	-37.13
BRISAS DEL CARIBE	-257.12	70.95	-146.54	-67.64	-113.90	-181.54	-12.85
VELASCO	-25.74	-17.03	-10.38	0.76	0.91	1.67	7.37
TOTAL	-1969.81	667.02	-751.67	-612.41	-1272.75	-1885.16	-21.62

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.9: Análisis de la afectación de la eficiencia

	ING. MEDIO PAQUETE X TD		C+G X TD		ING.PQTE vs C+G	
VELASCO	34.3	34.3	194.1	96.8	-159.7	-62.4
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	46.5	46.5	59.3	34.6	-12.7	11.9
BELLA COSTA	34.6	34.6	81.9	50.3	-47.3	-15.7
BRISAS DEL CARIBE	39.8	39.8	47.9	30.1	-8.1	9.7
MELIÁ LAS ANTILLAS	62.7	62.7	65.2	54.6	-2.5	8.1
STARFISH VARADERO	41.5	41.5	54.1	31.4	-12.6	10.1
	ING. MEDIO TOTAL X TD		C+G X TD		ING.PQTE vs C+G	
VELASCO	135.0	132.4	194.1	96.8	-59.0	35.6
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	55.1	51.2	59.3	34.6	-4.1	16.6
BELLA COSTA	46.5	45.7	81.9	50.3	-35.4	-4.6
BRISAS DEL CARIBE	44.0	42.2	47.9	30.1	-3.9	12.1
MELIÁ LAS ANTILLAS	75.5	74.5	65.2	54.6	10.3	20.0
STARFISH VARADERO	54.2	44.6	54.1	31.4	0.2	13.2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.10: Análisis de la afectación económica

	PLAN 2018		
	Total	Total	Total
HOTELES	TUR. DÍAS TOTALES	ING. PQTE X TD	ING. PQTE TOTAL
VELASCO	4499	52.39	235.70
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	249697	49.37	12328.71
BELLA COSTA	194399	45.69	8881.93
BRISAS DEL CARIBE	234294	43.15	10109.31
MELIÁ LAS ANTILLAS	204455	73.27	14980.96
STARFISH VARADERO	175556	46.45	8154.80
	REAL 2018		
VELASCO	3463	34.33	118.90
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	235781	46.51	10965.51
BELLA COSTA	139362	34.62	4824.74
BRISAS DEL CARIBE	217743	39.83	8672.14
MELIÁ LAS ANTILLAS	192276	62.68	12051.81
STARFISH VARADERO	197949	41.51	8215.90
	DESVIACIÓN		
	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO	-1036	-18.06	-116.80
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	-13916	-2.87	-1363.20
BELLA COSTA	-55037	-11.07	-4057.19
BRISAS DEL CARIBE	-16551	-3.32	-1437.17
MELIÁ LAS ANTILLAS	-12179	-10.59	-2929.15
STARFISH VARADERO	22393	-4.95	61.10
	AFECTACIÓN ECONÓMICA		
	DESV.TD-ING. PQTE. PLAN	TD REAL-DESV.ING. PQTE	TOTAL
VELASCO	-54275.4	-62524.6	-116800.00
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	-687098.2	-676100.9	-1363199.04
BELLA COSTA	-2514593.8	-1542593.1	-4057186.95
BRISAS DEL CARIBE	-714142.3	-723031.5	-1437173.79
MELIÁ LAS ANTILLAS	-892387.6	-2036766.3	-2929153.88
STARFISH VARADERO	1040183.4	-979083.4	61100.00

Fuente: Elaboración propia

Paso 4. Valoración de los Resultados

Indicadores Comerciales

- Los Turistas Físicos Totales se sobrecumplen en 4 de las 6 entidades, solo se afectan por este concepto los hoteles Velasco y Meliá Las Antillas.

- Contrario a la situación anterior, excepto el hotel Starfish Varadero, todos los demás se afectaron por incumplimiento de los Turistas Días Totales (TD).

Indicadores de la Gestión económica

- Todos los hoteles, a excepción de Starfish Varadero incumplen los planes de ingresos totales en Divisas. Esta situación se comporta igual en el caso de la Moneda Total (MT). También, en el caso de los efímeros ingresos en Moneda Nacional (MN), donde solo cumple el hotel Bella Costa.
- En el caso de los Costos + Gastos (C+G) Totales se comportan en la mayoría de las entidades, por debajo de los planes previstos, en la MT y la MN, solo incumple Starfish Varadero, en la divisa también y se incluyen, El Complejo Los Cactus- Tuxpan y el hotel Meliá Las Antillas.
- De un solo hotel de los 6 con pérdidas planificadas (Velasco), 3 más cierran su ejercicio 2018 sin generar las utilidades planificadas (El Complejo, Bella Costa y Brisas del Caribe). El hotel Meliá Las Antillas no las alcanza y solo Starfish Varadero las sobrecumple.

Indicadores de Eficiencia

- Se incumple el ingreso medio paquete en todos los hoteles.
- El C+G por peso de ingreso en MT solo es cumplido por Starfish Varadero, en el caso de la divisa hay incumplimiento en todos los hoteles. Es decir, que se gasta más de lo que se ingresa por cada peso
- Se mantiene un comportamiento similar en el C+G por concepto de TD, tanto en MT como en divisa. Solo se excluyen de ello, en MT, Meliá Las Antillas y Starfish Varadero y en la divisa, este último.

Cuentas por Cobrar y por Pagar

- El indicador de las CXC, excepto en los hoteles Meliá Las Antillas y Starfish Varadero, cierra por encima del 5 % de envejecimiento permitido en los objetivos de trabajo de Cubanacán en el territorio.
- En relación a las CXP, tampoco tienen un buen comportamiento, solo cumplido el porcentaje de envejecimiento por Meliá Las Antillas y el Velasco.

- En el Complejo, Brisas del Caribe y Starfish Varadero, se incumple la premisa de tener menos CXP que por Cobrar, evidenciado la incapacidad de afrontar las obligaciones.

Análisis de la afectación de la eficiencia

- Al analizar las desviaciones resultantes entre el ingreso medio paquete por TD contra el C+G por este mismo concepto, se evidencia un fuerte deterioro, pues, en la MT, quedan todos afectados, en la divisa, solo el Velasco y Bella Costa.
- Con respecto, al ingreso medio total, también se percibe lo mismo, en MT, se exceptúan Meliá Las Antillas y Starfish Varadero, en la divisa, solo queda afectado Bella Costa.

Análisis de la afectación económica

- El incumplimiento de los turistas días totales en todos los casos, excepto en Starfish Varadero, así como el incumplimiento del ingreso paquete por TD en todos los hoteles, afectan notablemente los ingresos de paquete totales y a consecuencia de ello, resulta una causa del incumplimiento de los ingresos totales y afecta directamente la obtención de las utilidades, con un impacto en los C+G, pues los clientes en casa perciben el mismo servicio, a pesar de pagar menos. Existe afectación por los turistas días incumplidos al dejar de generar ingresos por este concepto y también, por los que vinieron a menor precio que el planificado. Esta situación, solo se revierte en el caso de Starfish Varadero por su sobrecumplimiento del plan de turistas días.

Tabla 3.11: Propuesta de mejora

No	Indicador	Problema	Causa	Propuesta de Mejora
1	Turistas Días Totales (TD)	Incumplimiento de los TD	Disminución de los días de estancia	-Elaboración de nuevas estrategias de negociación con Turoperadores y aerolíneas, bajo la óptica de concentración en segmentos de mercados específicos y rentables, promedios de estancia, con mejor calidad
2	Turistas Físicos Totales (TF)	Incumplimiento de los TF	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Trump - Campaña Mediática recuperación huracán Irma - Creciente y agresiva campaña de marketing, mercado europeo - Competencia que representa los restantes destinos turísticos (principalmente Caribe 	<ul style="list-style-type: none"> -Potenciar el mercado interno (nacional) - Búsqueda de nuevos mercados
3	Ingresos Totales	Incumplimiento de los Ingresos Totales	<ul style="list-style-type: none"> -Afectación del Ingreso medio paquete. -Incumplimiento de los TD 	<ul style="list-style-type: none"> -Potenciar las ofertas que generan ingresos opcionales Calcular siempre el punto de equilibrio y bajo ningún concepto vender por debajo de su resultado Cambiar tasa de cambio estatal de 1 por 1 a 1 por 1.5 (no es de alcance de la OSDE) (Ver Tabla 2.14)
4	Ingresos Paquete	Incumplimiento de los Ingresos Paquete	-Política comercial de disminución de precios de los destinos competitivos	-Búsqueda de nuevos mercados de clientes capaces de pagar los precios fijados.
5	Costos+ Gastos Totales (C+G)	Ejecución por encima del nivel de actividad y del gasto por TD	<ul style="list-style-type: none"> -Ineficiente gestión de control -Incremento de precios no planificados de proveedores y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con presupuestos operativos. -Cumplir con las normas de control de los inventarios.

			-Gastos en moneda nacional no respaldados por ingresos.	-Comprar acorde al porcentaje de ocupación. -Control riguroso de los portadores energéticos -Cambiar política de gastos solo a divisas -Pagar salario a los trabajadores solo en divisas (no es de alcance de la OSDE)
6	Utilidad o Pérdida	-Incumplimiento de las utilidades -Cierre con pérdidas sin planificar -Incremento de las pérdidas planificadas.	-Incumplimiento de los TD Incumplimiento de los Ingresos Totales -Sobreejecución de los C+G	-Cumplir la Resolución 90 de la Presidenta de Cubanacán -Generar ingresos opcionales. -Control de los gastos -Cumplimiento y control del plan operativo
7	Ingreso medio paquete por TD	Incumplimiento	Deriva de las causas planteadas para los ingresos de paquete y los TD	Depende de las propuestas de mejora de los indicadores anteriores
8	Costo + Gasto por peso de ingreso	Sobreejecución	Deriva de las causas planteadas para los ingresos totales y los C+G	Depende de las propuestas de mejora de los indicadores anteriores
9	Costo + Gasto por TD	Sobreejecución	Deriva de las causas planteadas para los C+G y los TD	Depende de las propuestas de mejora de los indicadores anteriores
10	Cuentas por Cobrar (CXC)	Porcientos elevados de saldos envejecidos	-Ineficiente gestión de cobros -Fluctuación de personal -Infraestructura deficiente	-Exigir por el cumplimiento de los contratos -Crear condiciones de estructura para facilitar la gestión de cobro.
11	Cuentas por Pagar (CXP)	Porcientos elevados de saldos envejecidos	-Crítica situación financiera derivada de la afectación de los ingresos -Pagos en moneda nacional no respaldada por ingresos -Embargos judiciales por impagos	-Controlar el flujo de caja diario. -Priorizar los pagos: Pagos a las Formas Productivas Aportes y Amortizaciones Pagos Dentro del Sistema Pagos Fuera del Sistema -Realizar mesas de pago -Conciliar -Velar por el cumplimiento de los contratos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.12: Resultados de aplicación de propuesta de cambio de tasa

	PLAN 2018								
	Total	De ello:		Total	De ello:		Total	De ello:	
		MN	Divisa		MN	Divisa		MN	Divisa
HOTELES	INGRESOS			GASTOS			UTILIDADES		
VELASCO	510.2	9.6	500.6	717.0	362.2	354.8	-206.8	-352.6	145.8
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	14876.9	1141.7	13735.2	14451.2	6690.6	7760.6	425.7	-5548.9	5974.6
BELLA COSTA	10469.9	41.7	10428.2	10438.8	4207.0	6231.8	31.1	-4165.3	4196.4
BRISAS DEL CARIBE	10993.3	473.1	10520.3	10988.0	4250.6	6737.4	5.4	-3777.5	3782.9
MELIÁ LAS ANTILLAS	15865.3	211.6	15653.7	13417.6	4891.2	8526.4	2447.7	-4679.6	7127.3
STARFISH VARADERO	10198.4	1905.5	8292.9	10181.6	4361.8	5819.8	16.8	-2456.3	2473.1
	REAL 2018								
VELASCO	467.6	9.2	458.4	672.0	336.9	335.1	-204.4	-327.7	123.3
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	12992.3	925.5	12066.7	13970.2	5817.9	8152.3	-978.0	-4892.4	3914.5
BELLA COSTA	6487.0	122.2	6364.8	8812.1	3410.2	5401.9	-2325.1	-3288.0	962.9
BRISAS DEL CARIBE	9570.9	386.6	9184.3	10428.7	3874.1	6554.5	-857.8	-3487.5	2629.8
MELIÁ LAS ANTILLAS	14516.8	185.4	14331.5	12530.1	2041.4	10488.8	1986.7	-1856.0	3842.7
STARFISH VARADERO	10734.6	1900.2	8834.4	10700.3	4482.7	6217.6	34.3	-2582.5	2616.8
	PROPUESTA								
									1.5
VELASCO	696.8	9.2	687.6	672.0	336.9	335.1	24.8	-327.7	352.5
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	19025.6	925.5	18100.1	13970.2	5817.9	8152.3	5055.4	-4892.4	9947.8
BELLA COSTA	9604.9	57.7	9547.2	4236.8	1636.9	2599.9	5368.1	-1579.2	6947.3
BRISAS DEL CARIBE	14163.1	386.6	13776.5	10428.7	3874.1	6554.5	3734.4	-3487.5	7221.9
MELIÁ LAS ANTILLAS	21682.6	185.4	21497.2	12530.1	2041.4	10488.8	9152.4	-1856.0	11008.4
STARFISH VARADERO	15151.8	1900.2	13251.6	10700.3	4482.7	6217.6	4451.5	-2582.5	7034.0
	DESVIACIÓN								
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO	186.6	-0.4	187.0	-45.0	-25.3	-19.7	231.6	24.9	206.7
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	4148.7	-216.2	4364.9	-481.0	-872.6	391.6	4629.7	656.5	3973.2
BELLA COSTA	-865.0	16.0	-881.0	-6202.0	-2570.1	-3631.9	5337.0	2586.1	2750.9
BRISAS DEL CARIBE	3169.7	-86.5	3256.2	-559.3	-376.4	-182.9	3729.0	290.0	3439.1
MELIÁ LAS ANTILLAS	5817.2	-26.2	5843.4	-887.5	-2849.9	1962.4	6704.7	2823.6	3881.1
STARFISH VARADERO	4953.4	-5.3	4958.7	518.7	120.9	397.8	4434.7	-126.2	4560.9
	% CUMPLIMIENTO								
	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18	R18/P18
VELASCO	136.6	95.8	137.4	93.7	93.0	94.4	-12.0	92.9	241.8
COMPLEJO LOS CACTUS-TUXPAN	127.9	81.1	131.8	96.7	87.0	105.0	1187.5	88.2	166.5
BELLA COSTA	91.7	138.4	91.6	40.6	38.9	41.7	17260.8	37.9	165.6
BRISAS DEL CARIBE	128.8	81.7	131.0	94.9	91.1	97.3	69734.8	92.3	190.9
MELIÁ LAS ANTILLAS	136.7	87.6	137.3	93.4	41.7	123.0	373.9	39.7	154.5
STARFISH VARADERO	148.6	99.7	159.8	105.1	102.8	106.8	26497.0	105.1	284.4

Fuente: Elaboración propia

Paso 5. Seguimiento y Control

Objetivo: Elaborar un plan de acción derivado de la propuesta de mejora.

En este paso se propone un plan de acción a partir de las mejoras propuestas en la tabla anterior. Se propondrán los responsables y fechas de cumplimiento, en dependencia del alcance de la propuesta (**Ver Tabla 3.14**).

Tabla 3.13: Propuesta de Plan de acción

Propuesta de Mejora	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1.Elaboración de nuevas estrategias de negociación con Turoperadores y aerolíneas, bajo la óptica de concentración en segmentos de mercados específicos y rentables, promedios de estancia, con mejor calidad	Vicepresidencia Comercial y de Mercadotecnia Comerciales de las instalaciones.	1er semestre 2019
2.Potenciar el mercado interno (nacional) 3.Búsqueda de nuevos mercados internacionales	Vicepresidencia Comercial y de Mercadotecnia Comerciales de las instalaciones.	2. 2do trimestre 2019 3. mayo-octubre/ 2019
4.Potenciar las ofertas que generan ingresos opcionales 5.Calcular siempre el punto de equilibrio y bajo ningún concepto vender por debajo de su resultado 6.Cambiar tasa de cambio estatal de 1 por 1 a 1 por 1.5 (no es de alcance de la OSDE)	4. Directivos responsables de las áreas directas a los clientes 5. Directores, Económicos y Comerciales 6. MINTUR, MEP	4. Permanente 5. Permanente
7. Búsqueda de nuevos mercados de clientes capaces de pagar los precios fijados.	Vicepresidencia Comercial y de Mercadotecnia Comerciales de las instalaciones.	Permanente
8. Trabajar con presupuestos operativos. 9. Cumplir con las normas de control de los inventarios. 10. Comprar acorde al porciento de ocupación. 11. Control riguroso de los portadores energéticos 12.Cambiar política de gastos solo a divisas (no es de alcance de la OSDE) 13.Pagar salario a los trabajadores solo en divisas (no es de alcance de la OSDE)	8. Directivos 9. Económicos, Jefes de Compras, Jefes de Almacén. 10. Miembros del Comité de Compras 12. MINTUR, MEP 13. MINTUR, MEP	8. Permanente 9. Permanente 10. Permanente
14. Cumplir la Resolución 90 de la Presidenta de Cubanacán 15. Generar ingresos opcionales. 16. Control de los gastos 17.Cumplimiento y control del plan operativo	14. Director, Económico 15. Directivos responsables de las áreas directas a los clientes 16. Directivos 17. Directivos	14. Permanente 15. Permanente 16. Permanente 17. Permanente

18. Exigir por el cumplimiento de los contratos 19. Crear condiciones de estructura para facilitar la gestión de cobro. 20. Realizar Mesas de Cobro con los Receptivos del territorio	18. Vicepresidencia Comercial y de Mercadotecnia Comerciales de las instalaciones. 19. OSDE, MINTUR 20. Representación Territorial	18. Permanente 20. Mensual
21. Controlar el flujo de caja diario. 22. Priorizar los pagos: Pagos a las Formas Productivas Aportes y Amortizaciones Pagos Dentro del Sistema Pagos Fuera del Sistema 23. Realizar mesas de pago 24. Conciliar 25. Velar por el cumplimiento de los contratos	21. Económico, Especialista de CXP 22. Económico, Especialista de CXP 23. Representación Territorial 24. Proveedores y Especialistas de CXP 25. Jefes de áreas implicadas y asesores jurídicos	21. Permanente 22. Permanente 23. Mensual 24. Permanente 25. Permanente

Fuente: Elaboración propia

La gestión económico- financiera depende de todos, no solo del económico y de las series históricas. Hay que tener muy clara la visión de futuro, riesgo, tensión y crecimiento. El objetivo fundamental es entender que no es una tarea de un día, o de un órgano colegiado, responde a muchos subprocesos que concatenan en un buen desempeño, por eso, tiene que ser la principal prioridad de todos.

Conclusiones Parciales

1. Se caracteriza a la OSDE Cubanacán. Se puntualiza en la misión, visión y objeto social de la misma. También se incluyen principales atributos y negocios.
2. La aplicación del procedimiento permitió determinar las reservas potenciales de mejora de la eficiencia económica en los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Varadero. También se realizaron propuestas que no dependen del alcance de la OSDE pero contribuirían notablemente a la obtención de mejores resultados.
3. El plan de acción propuesto contribuye a mejorar la eficiencia económica. Darle seguimiento y control debe ser una prioridad para la obtención de mejores resultados. Esta responsabilidad recae, fundamentalmente en todos los directivos.

Conclusiones Generales

1. El análisis de la eficiencia económica es esencial para medir la gestión económico- financiera. En las empresas turísticas facilita el logro de los objetivos trazados. Esto se debe a que minimiza el costo, el tiempo, ahorra recursos y maximiza la calidad.
2. La eficiencia económica se compone de 4 clasificaciones. Su estudio permite una comprensión mayor de su importancia. También, distinguir la más indicada para cada tipo de empresa.
3. El uso de un sistema de indicadores permite evaluar los resultados en la gestión económico- financiera. Entre ellos, las desviaciones con relación a los planes o a los resultados obtenidos por la entidad en períodos anteriores. Su análisis identifica las causas de los comportamientos no deseados.
4. La actividad turística tiene un papel muy importante en el desarrollo de la economía de Cuba. Su crecimiento tiene que garantizar su sostenibilidad y dinámica. También, contribuir al incremento de los ingresos y las utilidades, mediante la diversificación de los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizar el ingreso medio por turista.
5. Se realiza un análisis de nueve reseñas metodológicas. Las mismas están comprendidas entre los años 2009 y 2019. Permitieron identificar los elementos comunes contenidos sobre la eficiencia económica. Estas se utilizaron como base para el desarrollo de una metodología propia.
6. Se propone un procedimiento para la mejora de los resultados económicos en los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Matanzas. Se determinan 5 pasos para su cumplimiento. Se demuestra una lógica secuencial consecuente a la solución al problema científico planteado.
7. Para la elaboración del procedimiento metodológico propuesto se emplearon herramientas y técnicas. Tales como, el Método de Expertos, la revisión documental y el análisis de inducción- deducción, así como programas del Microsoft Office. Todas facilitaron la recopilación y análisis de la información necesaria.

8. Se caracteriza a la OSDE Cubanacán. Se puntualiza en la misión, visión y objeto social de la misma. También se incluyen principales atributos y negocios.
9. La aplicación del procedimiento permitió determinar las reservas potenciales de mejora de la eficiencia económica en los hoteles propios subordinados a Cubanacán en Varadero. También se realizaron propuestas que no dependen del alcance de la OSDE pero contribuirían notablemente a la obtención de mejores resultados.
10. El plan de acción propuesto contribuye a mejorar la eficiencia económica. Darle seguimiento y control debe ser una prioridad para la obtención de mejores resultados. Esta responsabilidad recae, fundamentalmente en todos los directivos.

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento propuesto para mejorar la eficiencia económica de las instalaciones hoteleras.
2. Seguir y controlar la propuesta de plan de acción.
3. Evaluar la posibilidad de someter a prueba las propuestas que no son del alcance de la OSDE tras investigar su impacto macroeconómico en la economía del país.
4. Estabilizar los suministros de productos nacionales destinados al turismo, tanto en cantidad como en calidad, con el objetivo de sustituir las importaciones.
5. Disminuir los costos, mejorando la contabilidad, auditoría y rentabilidad empresarial.
6. Reducir el número de empleados en temporada baja para evitar pérdidas por la disminución de la ocupación de los hoteles.
7. Lograr una mayor autonomía en el nivel de decisiones de las distintas instituciones turísticas, unido a su control y fiscalización por el Estado.
8. Mejorar la calidad de los servicios prestados al turista.
9. Incrementar el efecto multiplicador del turismo sobre la economía cubana.
10. Ampliar los canales de distribución entre turoperadores y agencias de viajes

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- ✓ Abad Alfonso, Annayka (2008) Etapas del desarrollo del turismo en Cuba. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos64/etapas-desarrollo-turismo-cuba/etapas-desarrollo-turismo-cuba>
- ✓ Alberca, Pilar, Parte Laura (2013) Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional.
- ✓ Alfonso Rosell, Roberto et al (2017). Economía de empresas. Selección de lecturas.
- ✓ Alfonso Rosell, Roberto (2017). La empresa estatal cubana. Sus transformaciones en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (2011 – 2016).
- ✓ Alonso de Magdaleno, M.I., Fernández Barcala, M González Díaz, M (2009). Análisis de eficiencia en el sistema hotelero español: una aplicación al caso de Sol Meliá.
- ✓ Álvarez Pinilla, A. (2001). La medición de la eficiencia y la productividad. Ediciones Pirámide, 2001.
- ✓ Anguiano, L. E. (2015). Turismo creativo: El fin de la competitividad de Sergio Molina.
- ✓ Arbelo Pérez, Marta (2016). Tesis en opción al título de doctorado: Factores determinantes de la eficiencia económica: evidencias de la industria hotelera en España. Disponible en: <https://www.tdx.cat/handle/10803/396339?show=full>
- ✓ Arias, M.; Jiménez R.; Cuétara, L. et. Al (2006). Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Centro de Estudios de Turismo.
- ✓ Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
- ✓ Betancourt López, Juan Manuel y Sánchez Batista, Antonio (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Rev retos* [online]. 2015,

vol.9, n.2. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200008&lng=es&nrm=iso. ISSN 2306-9155.

- ✓ Blanco Báez, Raúl y García Valdés, Carlos (2016) El lugar del control interno y la contabilidad en la gestión empresarial.
- ✓ Bustamante, Engel Sofía. La Empresa, 2002. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/la-empresa-y-su-eficiencia-economica/>
- ✓ Calvo Rojas, Jeison; Pelegrin Mesa, Arístides y Gil Basulto, María Saturnina (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. Rev retos [online]. 2018, vol.12, n.1 [citado 2019-04-22], pp.96-118. Disponible en: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&nrm=iso. ISSN 2306-9155
- ✓ Castro Ruz, Fidel. (1991). Discurso pronunciado en el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba, el 10 de Octubre de 1991, Santiago de Cuba. Periódico Granma, La Habana, 11 de Octubre de 1991.
- ✓ Castro Ruz, Raúl (2006): Discurso pronunciado en ocasión del 45 Aniversario del Ejército Occidental.
- ✓ Castro Ruz, Raúl (2012). Conclusiones del 6to.Congreso del PCC, abril de 2012.
- ✓ Castro Ruz, Raúl (2016). Informe Central al 7mo.Congreso del Partido, abril de 2016.
- ✓ Cavadia Romero, Roxana Patricia, Maldonado Rodríguez, Martha Liliana (2009). Trabajo de Grado: Análisis de la eficiencia del sector hotelero del Distrito Turístico de Cartagena por medio del DEA (Análisis Envoltante de Datos).
- ✓ Ceballos Hernández, Cristina (2009) Tesis doctoral: Dirección de Operaciones en Empresas Turísticas: Enseñanza, Investigación y Necesidades reales del sector.

- ✓ Cegarra, J. (2015). Evaluación de la eficiencia de la investigación: Metodología de la investigación científica y tecnológica. México: Ed. Díaz de Santos.
- ✓ César Sánchez, Darío et. Al (2009). Un sistema de indicadores turísticos básicos: primera aproximación.
- ✓ Chen, Y. (2015). La competitividad del destino turístico: Estudio de caso La provincia de Yunnan, China (*Doctoral dissertation*).
- ✓ Chiavenato, I. (2004). Fundamentos de la administración. Recuperado el 16 noviembre de 2016, de <https://fundamentosadministracion.wordpress.com/2004/libro-de-idalberto-hiavenato-introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion/>
- ✓ CIDTUR, Reporte diario de Prensa No. 223. El turismo cubano continúa como espiral creciente. 28 de noviembre de 2018.
- ✓ Colectivo de autores, (2006) Sistema de indicadores para el análisis de la actividad hotelera. Ministerio de Turismo de Cuba. Dirección de Precios y Normas Contables y Dirección de Análisis Económico.
- ✓ Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.
- ✓ De Jorge, J. & Suárez, C. (2014). *Productivity, efficiency and its determinant factors in hotels. The Service Industries Journal*, 34(4).
- ✓ Del Rocio Barreno Torres, Carolina (2019) Trabajo de titulación: “Metodología para la medición del beneficio económico en el sector turístico”.
- ✓ Del Toro, J. C. y Umansky, I. (2003). Administración financiera del Estado cubano. (1ª ed.). Montevideo, Uruguay: Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS).
- ✓ Delfín Ortega, Odette Virginia, Navarro Chávez José César (2016) Eficiencia económica en los Puertos de México, 2000-2010
- ✓ Delgado, S. (2016). Apostar por el turismo es invertir en plaza segura. Entrevista a José Daniel Alonso, Director de Negocios, MINTUR. Periódico Granma

- ✓ Duro, J. A., & Farré, F. X. (2015). Estacionalidad turística en las provincias españolas: medición y análisis. Cuadernos de Turismo, (36).
- ✓ Figueras, M. A. y Pérez, Y. (2015). Competitividad del destino turístico Cuba: impacto económico. Economía y Desarrollo, 153, 178-189.
- ✓ Figuerola, Manuel (2014). Mejora de la eficiencia del turismo mediante la aplicación de políticas activas. Disponible en: <https://mesadelturismo.org/wp-content/uploads/2018/10/MEJORA-DE-LA-EFICIENCIA-DEL-TURISMO2.pdf>
- ✓ Fonseca Rodríguez, Gumersindo y Valenzuela Rodríguez, Carlos. Necesidad de la eficiencia económica en salud. MEDISAN [online]. 2013, vol.17, n.7 [citado 2019-04-13], pp. 2068-2074. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-0192013000700019&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1029-3019.
- ✓ García, Alfredo et al (2008): Turismo y economía cubana. Mimeo, INIE. La Habana.
- ✓ García Dihigo, Joaquín (2016). Metodología de la investigación para las Ciencias Administrativas.
- ✓ García Lázaro, Richard Alexander (2018). Trabajo de Investigación en opción al grado de Bachiller Mejora de la planificación financiera y su Impacto en la situación económica-financiera de la Empresa APJL TEXTIL S.A.C., 2017.
- ✓ Gooroochurn, N. y Sugiyarto, G. (2005): "Competitiveness indicators in the travel and tourism industry". Tourism Economics: 11 (1)
- ✓ Gómez Vega, Mafalda (2018). Tesis Doctoral Modelos de evaluación de eficiencia de los destinos turísticos: Los recursos culturales como factor determinante de la competitividad turística.
- ✓ Gutiérrez Castillo, Orlando, Gancedo Gaspar, Nélida (1999). Cuba, turismo y desarrollo económico. Disponible en: https://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/gutierrez3_310802.htm

- ✓ Hernández Díaz, Yisleidy (2014). Trabajo de Diploma Evaluación de la eficiencia económica financiera en la Empresa de Software Desoft Matanzas.
- ✓ Hernández García, Eusebio M. (2018). Conferencia El Turismo en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Los principios que lo sustentan, sus principales transformaciones y formas de propiedad.
- ✓ Hernández y Rodríguez, Sergio (2016) Eficiencia, Eficacia y Productividad en una Empresa. Disponible en: <https://www.inadem.gob.mx/eficiencia-eficacia-y-productividad-en-una-empresa/>
- ✓ Herrera Cabrera, Mayelín (2009). Trabajo de Diploma Propuesta de un sistema de acciones para elevar eficiencia económica en la CPA Jesús Mondejar.
- ✓ Holguín Romero, A. (2015). Actualidad del turismo en “Las Américas”/ *News of Tourism in the Americas*. Retos Turísticos.
- ✓ Hosteltur (2018). Cuba registra un crecimiento en turistas de un 7% en el primer trimestre, Hosteltur/ Latam, 23 Noviembre 2018.
- ✓ Labrador Machín, Odalys, Rivera Rodríguez, Claudio Alberto (2016). La eficiencia y eficacia socioeconómicas de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba. Localización: Cooperativismo y Desarrollo: COODES, ISSN-e 2310-340X, Vol. 4, Nº. 2, 2016.
- ✓ Larrinaga, C. y Vallejo, R (2013). El turismo en el desarrollo español contemporáneo. Transportes, Servicios y Telecomunicaciones Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
- ✓ Leyva, L. D., Díaz, F., Morales, E. y Ortiz, O. L. (2017). Políticas públicas para el turismo sostenible en Holguín (Cuba) y Puebla (México). Una comparación de estudios de caso. Retos de la Dirección, 11(1).
- ✓ Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

- ✓ López, L.C. y Nuñez, J. M. (2016). Desarrollo de la Industria hotelera española: el Grupo Meliá. *International Journal of Scientific Management and Tourism*,
- ✓ López Palomeque, F., Torres-Delgado, A., Font Urgell, X., & Serrano Miracle, D. (2018). Gestión sostenible de destinos turísticos: la implementación de un sistema de indicadores de turismo en los destinos de la provincia de Barcelona. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 77, 428–461. doi: <http://dx.doi.org/10.21138/bage.2547>
- ✓ López Noriega, Myrna Delfina, Zalthen Hernández, Lorena y Cervantes Rosas, María de los Ángeles (2019): “Análisis comparativo de la competitividad en el sector hotelero en estados de los dos golfos de México”, *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, n. 1 (febrero 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilco/01/sector-hotelero.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763>
- ✓ López Valdés, Roberto C.(2014) Trabajo de Diploma Análisis de la eficiencia económica del hotel Playa de Oro a través de un análisis comparativo con un hotel del Caribe.
- ✓ Macías, G. G. (2014). 28. La Región Altos Sur del Estado de Jalisco, México: un acercamiento a la radiografía económica de los últimos años. AGE-Grupo América Latina.
- ✓ Manual de Organización Cubanacán, 2018.
- ✓ Manual de Explotación Cubanacán, 2016.
- ✓ Marrero, M. (2018). Discurso del Ministro de Turismo de Cuba durante la inauguración de la 22 edición de la feria: “*Meetings and Incentives Travel Market (MITM)*” en La Habana.
- ✓ Martínez Argudo, Javier (2018).La eficiencia: eficiencia técnica y económica. Disponible en: <http://www.econosublime.com/search/label/APUNTES%201%C2%BA%20BACHILLERATO%20ECONOM%20C3%8DA%20TEMA%2003>

- ✓ Martínez Fajardo, Carlos E (2002). Nuevos enfoques de eficiencia, productividad y calidad en la teoría de gestión,
- ✓ Montes de Oca Quiñones, Ailyn (2009) Midiendo la eficiencia en la actividad turística mediante el análisis envolvente de datos. <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/amoq.htm>. TURyDES Vol 2, Nº 6 (noviembre/2009)
- ✓ Morales Gil, Zonia (2011). Trabajo de Diploma Acciones productivas financieras para elevar la eficiencia económica en la Unidad Básica Producción Cooperativa Covadonga del Municipio Los Arabos.
- ✓ Moreno, R., Pérez, J. C., Oyarce, F. y López, T. (2016). Factores de interés de un destino patrimonio de la humanidad: El caso de Valparaíso-Chile. Estudios y perspectivas en turismo, 25(3).
- ✓ Muñoz, N. G. (2014). Estudio de una iniciativa de turismo comunitario asociada a pueblos originarios en el norte argentino: la experiencia Ocumazo, Jujuy, Argentina.
- ✓ Nunes, S., Estevão, C., & Nicolau Filipe, M. (2018). Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: The case of Portugal. Competitiveness Review, 28(2), 122-135. doi:10.1108/CR-07-2016-0043
- ✓ Núñez, J. M. (2016). Development of the Spanish hotel industry: the group Meliá International Journal of Scientific Management and Tourism.
- ✓ Partido Comunista de Cuba: Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, 18 de abril de 2011.
- ✓ Pérez Hernández, Osnidia (2009). Trabajo de Diploma Acciones para incentivar la Eficiencia Económica y Financiera en la Cooperativa de Producción Agropecuaria José Martí del municipio Los Arabos.
- ✓ Pérez Villanueva Omar E. (2013). Cuba: La ruta necesaria del cambio económico.
- ✓ Pilquimán M. (2016). El turismo comunitario como una estrategia de supervivencia. Estudios y Perspectivas en Turismo.
- ✓ Piñón García, Claudia (2018). Trabajo de Diploma Diseño de un producto turístico cultural religioso en la provincia de Matanzas.

- ✓ Quintana, C. (2016). Política pública de turismo en Uruguay (1986-2010). *Public Action and Tourism Policy*, 14(3).
- ✓ Quintana Rogelio, Figuerola Manuel, Chirivella Mariano, Lima Damarys, Figueras Miguel Alejandro, García Alfredo (2004) “Efectos y futuro del turismo en la economía cubana”.
- ✓ Rivero Alonso, Luisa (2013). Trabajo de Diploma Evaluación de la influencia en la eficiencia económica de un sistema de pago por resultado en la Unidad Básica de Producción Cooperativa “Eladio Hernández León”.
- ✓ Rodríguez-Aguilera, Armando; García-Vidal, Gelmar (2012). Eficacia y Eficiencia, premisas indispensables para la Competitividad. *Ciencias Holguín*, vol. XVIII, núm. 3, julio-septiembre, 2012, Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, Holguín, Cuba. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181524338001>.
- ✓ Romero Fernández, A.J (2017). Actualidad y proyecciones de desarrollo del turismo internacional en Ecuador. *UNIANDESEPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*. ISSN 1390-9150. Núm. (3) Jul-Sep2017
- ✓ Ruiz, Á. L. (2015). Impacto económico de la actividad turística y la industria de hoteles en la economía de Puerto Rico: un análisis usando el modelo de insumo-producto. *Gran Tour, Revista de Investigaciones Turísticas*, (6).
- ✓ Salinas Chávez, Eduardo, Salinas Chávez, Eros, Mundeti I Cerdán, Lluís (2019). *El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas*. Rosados Ventos Turismo e Hospitalidade. 2019 V.11N. 1
- ✓ Samuelson, A. P. y Nordhaus, W. D. (2002). *Macroeconomía* (17ª ed.). Recuperado el 10 de enero 2017, de <https://www.casadellibro.com/libro-macroeconomia-17-ed/9788448137298/842778>
- ✓ Sancho Pérez, Amparo y García Mesanat, Gregorio (2017) ¿Qué indica un indicador? Análisis comparativo en los destinos turísticos.
- ✓ Suárez Ángel, Yoanny (2012). Trabajo de Diploma Estudio de los elementos de gestión empresarial que tienen incidencia en la eficiencia económica en el subproceso de cocina del Hotel Iberostar Taínos.

- ✓ OMT. Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica. Madrid, 2005
- ✓ Villacis, M.C., Pons, R. C. y Garrido, C. (2015). La Industria de la Cultura: una Alternativa para la Diversificación de la Actividad Turística en América Latina. Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET, 5(2).
- ✓ Vizcaino, M. L. (2016). Nuevas potencias turísticas. International Journal of Scientific Management and Tourism, 2(2).
- ✓ Wojtarowski, A., Silva, E., Piñar, M. A. y Negrete, J. A. (2016). La Responsabilidad Social como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.
- ✓ World Travel & Tourism Council. (2017). Travel & Tourism Economic Impact 2017 Mexico. Disponible en: www.wttc.com:https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/countries2017/mexico2017.pdf
- ✓ Zaldívar Puig, Martha (2015) La empresa como sistema abierto y la medición del desempeño.
- ✓ <http://www.promonegocios.net/administracion/definicioneficiencia.html>.
- ✓ Consultado 13 de noviembre de 2018.
- ✓ https://www.hosteltur.com/187740_claves-alcanzar-modelo-turistico-rentable-eficiente.html. Consultado 13 de noviembre de 2018.
- ✓ <http://www.onei.cu>. Consultado en fecha 22 de febrero del 2019.
- ✓ <http://intraweb.umcc.cu/claroline/>. Medina León, Alberto et al. "Herramientas Económicas-Financieras para la toma de decisiones gerenciales". Disponible en: Licenciatura en Turismo. Decisiones Financieras a Corto Plazo/Documentos. Consultado en fecha 22 de febrero del 2019.
- ✓ <https://enciclopediaeconomica.com/eficiencia-economica/>. Consultado 25 de febrero de 2019.

ANEXOS

Anexos

Anexo1: Cuestionario del Método de Expertos

Estimado compañero(a): En el siguiente cuestionario aparecen una serie de aspectos que se tienen en cuenta para la selección de los expertos. Por su dominio de los conocimientos relacionados con la eficiencia económica y los indicadores relacionados con ella ha sido identificado como uno. Gracias por su colaboración.

Ocupación/Cargo:
Entidad/Empresa:
Años de experiencia:

Con respecto a la evaluación y análisis de la eficiencia económica y los indicadores relacionados con ella, qué valoración Ud. se otorga en las competencias siguientes, tomando 10 como valor máximo. Marque con una X.

Competencias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento											
Competitividad											
Disposición											
Creatividad											
Profesionalidad											
Capacidad de análisis											
Experiencia											
Intuición											
Nivel de actualización											
Espíritu colectivista											

Por favor marque con una X cómo las fuentes a continuación han influido en sus conocimientos sobre la evaluación y análisis de la eficiencia económica y los indicadores relacionados con ella.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en el país			

Conocimientos de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Anexo 2: Cuestionario para el Coeficiente de consenso

A continuación se exponen un conjunto de indicadores que permiten el análisis de los resultados económicos de las instalaciones hoteleras. Expresa si está de acuerdo o no con los mismos marcando con una X.

	Indicador	Sí	No	Por qué
1	Turistas Físicos Totales			
2	Turistas Días Totales (TD)			
3	Ingresos Totales			
4	Ingresos Paquete			
5	Costos+ Gastos Totales (C+G)*			
6	Utilidad o Pérdida*			
7	Ingreso medio paquete por TD			
8	Costo + Gasto por peso de ingreso			
9	Costo + Gasto por TD			
10	Cuentas por Cobrar (CXC)*			
11	Cuentas por Pagar (CXP)*			
12	Ciclo de Cobro (Para un año)			
13	Ciclo de Pago (Para un año)			