



**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS**  
**VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO**

**CENTRO DE ESTUDIO DE DIRECCIÓN**

## **TRABAJO DIPLOMA**

***PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN  
EN LA EMPRESA ISLAZUL DE LA PROVINCIA DE VILLA  
CLARA.***

**Autor: Ernesto Soto Alemán**

**Tutor: Dr. Ramón Sánchez Sánchez**

**Santa Clara  
2013**



*A mi familia,  
y a todos aquellos que han estado siempre a mi lado,  
a todos ustedes gracias.*

*A mi madre, por darme la vida y enseñarme como vivirla en  
Paz.*

*A mi padre, que es el guardián y guía de mi camino.*

*A mi tía por todo su apoyo y comprensión.*

*A mi hermana, que la amo.*

*A mi tropa que no me abandona aún estando lejos,  
Para los de aquí y los de allá gracias.*

*A mi tutor, gracias por la confianza, paciencia y  
Apoyo.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara con el objetivo de proponer una herramienta que permita gestionar la información de forma eficiente, para ayudar el proceso de toma de decisiones y sentar las bases para la inteligencia empresarial, objetivo alineado con los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, en busca de que nuestras organizaciones se conviertan en organizaciones inteligentes. Para ello se utilizaron herramientas tales como, diagnóstico para la gestión de la información, auditorías de información, encuestas, tabla de frecuencia, técnica de grupo, diagrama causa- efecto con el análisis de las causas que provocan el efecto (debilidades); así como la utilización del método criterio de expertos para la validación del procedimiento. Como resultado se obtiene un procedimiento que permite la gestión de la información de forma efectiva, apoyando significativamente el proceso de toma de decisiones, ajustándose a las características de la empresa y el entorno donde se desarrolla, y creando las bases para la futura implementación de la inteligencia corporativa.

## **ABSTRACT**

Islazul of the province accomplished the present research himself at the company of Villa Clara for the sake of proposing a tool that the lead-in process of decisions and seating the bases for entrepreneurial intelligence, objective aligned with the guidelines of the policy cheap to run and social of the game and the revolution, that he looks for that our organizations become intelligent organizations permit trying to obtain the information of efficient form, to help. For it such utilized tools themselves like, diagnosis for the steps of the information, auditing of information, opinion polls, board of frequency, technique of group, the diagram causes effect with the analysis of the causes that they provoke the effect ( weaknesses ); As well as the utilization of the method experts are opinion for the validation of the procedure. As a result a procedure that permits the steps of the information of cash form is obtained, backing up significantly the lead-in process of decisions, adjusting to the company characteristics and the surroundings where he develops, and creating the bases for the future implementation of corporate intelligence.

**ÍNDICE**

RESUMEN.....	
ABSTRACT.....	
ÍNDICE.....	
INTRODUCCIÓN.....	
CAPÍTULO I: Consideraciones generales sobre la gestión de la información en la actividad turística. ....	5
1.1. Inteligencia Empresarial.....	6
1.2. Gestión de la información. Definiciones conceptuales.....	9
1.3. Los recursos, necesidades y flujos de información, como elementos de la gestión de la información. ....	12
1.3.1. Los recursos de Información .....	12
1.3.2. Los flujos de información.....	13
1.3.3. Necesidades de Información.....	14
1.4. Sistemas de Gestión de la Información .....	15
1.5. Procedimientos para la gestión de la información .....	18
1.6. Sistemas de gestión de información en el sector turístico .....	20
1.7. La inteligencia empresarial en Cuba.....	22
1.8. Conclusiones parciales.....	24
Capitulo II. Diagnóstico de la gestión de la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara. ....	26
2.1 Metodología de diagnóstico.....	26
2.2 ETAPA I. Preparación y planeación de la auditoría de información.....	28
2.3 ETAPA II. Caracterización de la organización .....	31
2.4 ETAPA III. Ejecución de la auditoría de información .....	41
2.5 ETAPA IV: Informe final.....	47
2.6 Conclusiones parciales.....	47
Capítulo III. Propuesta de un procedimiento para la gestión de la información en la empresa Islazul Villa Clara.....	49
3.1 Procedimiento propuesto para la gestión de la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara. ....	49
3.2 Validación del procedimiento.....	65

---

3.3 Conclusiones parciales .....	68
CONCLUSIONES .....	69
RECOMENDACIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	
ANEXO .....	

## **INTRODUCCIÓN**

El ritmo de desarrollo tecnológico y de cambios sociales, políticos y económicos en el mundo, hace que los empresarios no puedan confiarse sólo en su instinto, en la información más cercana y en los conocimientos de sus asesores para tomar decisiones, por lo que surge la necesidad de establecer nuevas reglas de monitoreo de la información y anticipación de acciones.

La gestión de información y del conocimiento, son las bases para el ejercicio de la inteligencia empresarial. Esto permite que cada cual en la organización disponga de la información necesaria (interna y externa) en el momento preciso, sus actividades van dirigidas a desarrollar y controlar todo tipo de conocimiento en una organización, con objeto de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la misma y desarrollar nuevas oportunidades.

Difundir la información dentro de una organización con el apoyo de las nuevas tecnologías, sin olvidar que el intercambio de información se debe convertir en una práctica integrada en la cultura de la organización, es parte fundamental de la Gestión de Información como plataforma de la inteligencia empresarial.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. El Decreto Ley 252 del 7 de agosto del 2007 sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano pone en vigor el Decreto No 281 del 16 de agosto del 2007(Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial), el cual, en el artículo 64 acápite 70 exige: “Diseñar e implantar el Sistema de Inteligencia Empresarial que permita la actualización de los

conocimientos del personal de la organización superior de dirección. Controlar el cumplimiento de este aspecto en las empresas”.

Es importante recalcar que en Cuba se han empezado a dar los primeros pasos hacia la implementación de sistemas de inteligencia empresarial en algunos sectores aunque no se ha generalizado a todo el sistema empresarial cubano, quizás por desconocimiento, incertidumbres o miedo al cambio de los principales empresarios cubanos, lo que nos lleva a realizar mayores esfuerzos porque la inteligencia empresarial ocupe un lugar importante en nuestro sector empresarial. Claro que para eso debemos fortalecer nuestras estructuras organizativas y de dirección con el fin de crear la base competitiva de nuestras empresas, sobre los principios de una buena gestión organizacional y de la información.

La **situación problemática** de la investigación resultado de un estudio diagnóstico en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara, se pudo constatar que existen problemas en la comunicación entre los departamentos, la información no fluye correctamente, y es muy trabajoso el proceso de extraer, procesar y diseminar la información relevante para las operaciones, lo que influye en la efectividad de los procesos de la empresa vital en las condiciones económicas actuales del país. Es importante agregar en la situación problemática que no se encontró por parte de la dirección de Islazul Villa Clara un procedimiento que se adapte a las condiciones específicas de la empresa que permita gestionar la información, como base para el desarrollo del proceso de inteligencia empresarial en función de apoyar la correcta toma de decisiones, la información que se administra es solamente la que proviene del interior de la organización y a pesar de la importancia que le concede la empresa a la gestión de la información, no está incluida dentro de las estrategias organizacionales.

El **problema científico** de la investigación se traduce en ¿Cómo gestionar de forma correcta la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara?

El **objetivo general** de la investigación está orientado a:

Diseñar un procedimiento para la gestión de la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara, como base para el proceso de inteligencia empresarial.

Los **objetivos específicos** son los siguientes:

- 1-Elaborar un marco teórico referencial sobre los aspectos vinculados con la gestión de la información, la inteligencia empresarial y los sistemas.
- 2-Diagnosticar el estado actual de la gestión de la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara.
- 3-Proponer un procedimiento que permita la gestión de la información empresarial en la empresa Islazul Villa Clara.

Para dar solución al problema científico, se parte de la **hipótesis siguiente**: Si se elabora un procedimiento para la gestión de la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara, se logrará contar con una herramienta que contribuya a la efectividad de la gestión de la información y sirva como base al proceso de inteligencia empresarial.

La **justificación** de esta investigación está sustentada por la necesidad de un estudio profundo sobre la gestión de la información en la empresa Islazul Villa Clara.

Luego de la formulación del problema, se evidencia que el **objeto de estudio práctico** lo constituyen la gestión de la información y los canales de esta, y el **campo de acción** sobre el cual se dirigirá la investigación está orientado a la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara.

El **aporte práctico** queda sustentado en la propuesta específica y rigurosamente fundamentada de un procedimiento para gestionar la información en la empresa

Islazul de la provincia de Villa Clara, que sienta las bases para el proceso de inteligencia empresarial y contribuya a la efectividad en la toma de decisiones.

El **valor docente** de este trabajo de diploma radica en las fuentes bibliográficas que posee la misma sobre las últimas tendencias vinculadas con la gestión de la información y la inteligencia empresarial, apoyada por una seria búsqueda automatizada y un ingente trabajo de mesa, la cual puede ser utilizada junto al documento, como herramienta de consulta con fines docentes y metodológicos.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados anteriormente la tesis se estructuró en tres capítulos:

**Capítulo I.** Marco teórico referencial de la investigación a partir del estudio de los materiales e investigaciones de los diversos autores que han trabajado sobre el tema de la gestión de la información y la inteligencia empresarial, en Cuba y el mundo.

**Capítulo II.** Caracterización y diagnóstico de la gestión de la información de la empresa Islazul Villa Clara.

**Capítulo III.** Propuesta de un procedimiento para la gestión de la información en la empresa Islazul Villa Clara.

## CAPÍTULO I: Consideraciones generales sobre la gestión de la información en la actividad turística.

Las bases teórico – prácticas del proceso de investigación se establecieron a partir de la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes, realizando un enfoque hacia el análisis del “estado del arte y de la práctica” en la temática objeto de estudio. Con ello se contribuye a sustentar la novedad científica de los principales resultados obtenidos, así como su valor metodológico y práctico.

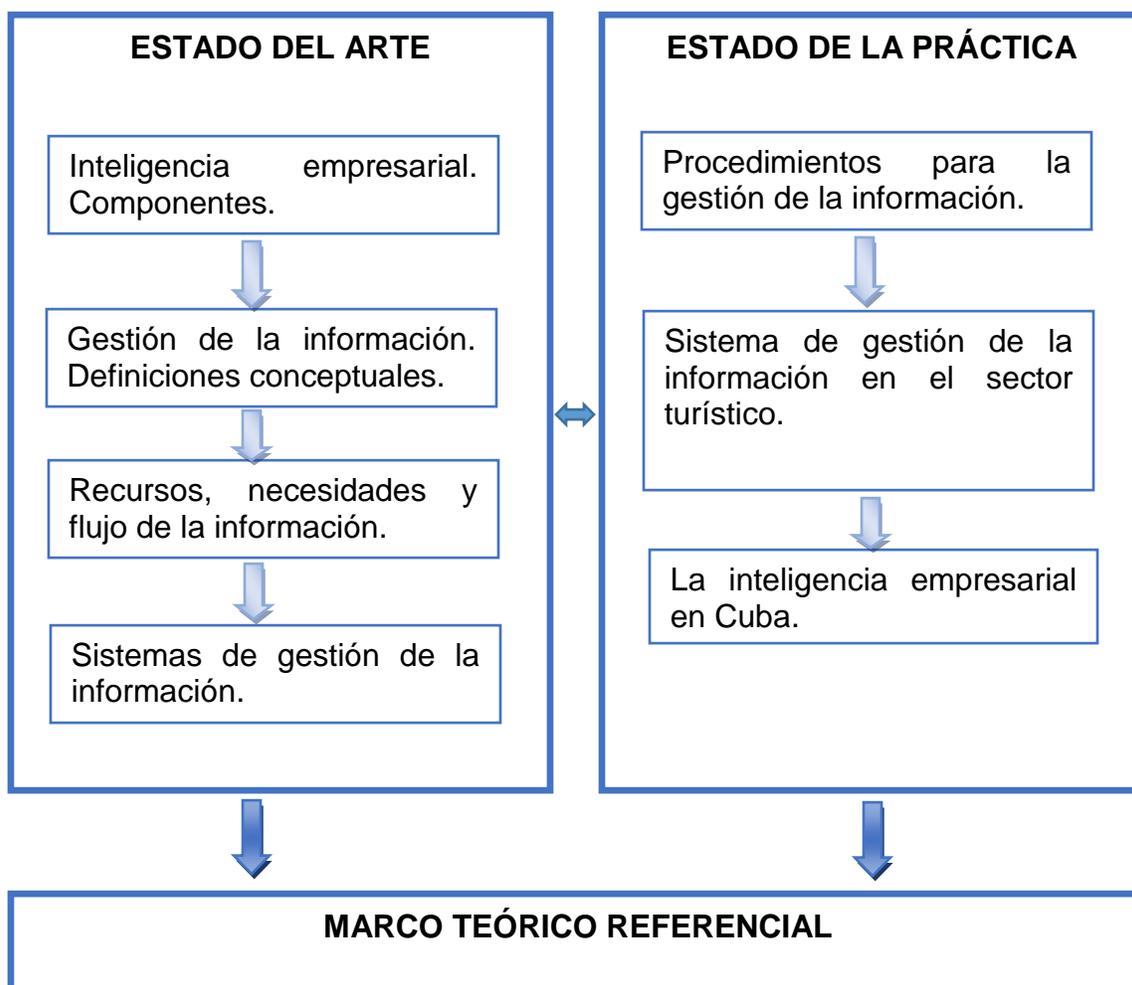


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.1. Inteligencia Empresarial

Se denomina **inteligencia empresarial**, **inteligencia de negocios** o **BI** (del inglés *business intelligence*) al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa, esta está indisolublemente unida al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, bien como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales, (Orozco 1998).

La inteligencia de empresas es el concepto más amplio del uso de la inteligencia en las organizaciones. Desde distintas perspectivas, la inteligencia de empresas ha ido emergiendo a partir de la contribución de muchas áreas del conocimiento: *market intelligence* (inteligencia de mercados), *competitive intelligence* (inteligencia competitiva), *business intelligence* (inteligencia empresarial), (Mulet, 2006).

Este concepto ha sido muy utilizado en el mundo de la tecnología con distintos significados como inteligencia de negocios, *strategic foresight* (Inteligencia Estratégica), *corporate intelligence* (Inteligencia Corporativa), vigilancia tecnológica, prospectiva tecnológica, etc. Las herramientas de inteligencia se basan en la utilización de un sistema de información de inteligencia que se forma con distintos datos extraídos de los datos de producción, con información relacionada con la empresa o sus ámbitos y con datos económicos.

Mediante las herramientas y técnicas ELT (extraer, cargar y transformar), o actualmente ETL (extraer, transformar y cargar) se extraen los datos de distintas fuentes, se depuran y preparan (homogeneización de los datos) para luego cargarlos en un almacén de datos.

La vida o el período de éxito de un software de inteligencia de negocios dependerá únicamente del éxito de su uso en beneficio de la empresa; si esta empresa es capaz de incrementar su nivel financiero, administrativo y sus decisiones mejoran la actuación de la empresa, el software de inteligencia de negocios seguirá presente mucho tiempo, en caso contrario será sustituido por otro que aporte mejores y más precisos resultados.

No es posible obtener éxito en un negocio si no se actúa con una estrategia bien definida y de manera inteligente; para ello se precisa conocer adecuadamente el entorno en que se desenvuelve la organización, tanto el interno como el externo, (Miller, 2001).

Para Orozco (1999), la inteligencia empresarial es una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno. Desde el punto de vista del manejo de información, compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización. Con ello permite obtener, de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Basándose en el análisis, describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales, presenta tendencias. Usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones.

La inteligencia empresarial es una práctica empresarial diferente a la investigación de mercado o a la gestión de la información empresarial, aunque existen áreas comunes, representa un programa completo para la observación e interpretación del entorno y puede agrupar numerosas disciplinas, (Miller, 2001). Sosa y Cobo (2007) definen a la inteligencia empresarial como la capacidad y función de reunir y analizar datos para obtener y difundir información relevante

sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización de modo sistemático y organizado, que permita crear conocimiento apto para la toma de decisiones y la orientación estratégica.

Agregando además que la inteligencia empresarial es un modo de:

- Alertar anticipadamente amenazas y oportunidades.
- Monitorear y evaluar movimientos de los competidores.
- Mirar hacia fuera.
- Impulsar el desarrollo de la empresa.
- Estar entre las mejores empresas.
- Apoyar a la dirección de la empresa y ser direccionada por ella.

Para Mulet (2006), el término inteligencia empresarial se refiere al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, bien como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.

Resumiendo las ideas anteriormente expuestas por los diferentes autores podemos decir que la inteligencia empresarial es un nuevo enfoque y una cultura con la que deben contar las organizaciones para el manejo y uso de la información. La inteligencia empresarial existe para administrar la información efectiva y convertirla en un resultado incorporable a la toma de decisiones. Por administrar la información podemos entender la extracción, el análisis, la selección, la transmisión, la diseminación y la protección de sus activos. La información ha ido tomando un valor creciente no solo como elemento clave para mantener la competitividad sino como un recurso importante para la supervivencia de la organización.

La inteligencia empresarial, y la gestión de la información en las organizaciones tienen una relación de madre a hijo. No se concibe que exista un sistema de inteligencia empresarial si antes no se ha organizado la gestión de información

en la entidad. Pero puede haber un sistema de gestión de información en una empresa donde no se practique la inteligencia empresarial, o donde se utilicen los servicios de inteligencia empresarial que ofrezca una institución especializada, Orozco (1999).

## 1.2. Gestión de la información. Definiciones conceptuales

La palabra “información” proviene del latín clásico y se cree que era de uso común, (Adam, 1973). El término *informatio* es una sustantivación del verbo *informare*, que por ser transitivo encuentra su mayor generalidad en la expresión *aliquid informare*. Esto último significa literalmente dar forma a un objeto y señala hacia el desarrollo de un proceso, es decir, hacia la gestión; por lo tanto, en su propia génesis existe una relación entre ambos términos.

La finalidad de la gestión de la información es ofrecer mecanismos que permitieran a la organización adquirir, producir y transmitir, al menor coste posible, datos e informaciones con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización, (Morales, 2004). En términos perfectamente entendibles sería conseguir la información adecuada, para la persona que lo necesita, en el momento que lo necesita, al mejor precio posible para tomar la mejor de las decisiones. En el momento actual parece indiscutible que el éxito de la empresa no dependerá únicamente de cómo maneje sus activos materiales, sino también de la gestión de los recursos de información. La importancia de este recurso es tal que algunos autores estiman que las organizaciones deben ser consideradas como sistemas de información.

Es frecuente confundir un sistema de información con la tecnología que lo soporta. Las tecnologías de la información han supuesto una auténtica revolución en la capacidad de manejo de los recursos de información, permitiendo un rápido y eficiente proceso de adquisición, enriquecimiento y acceso a la misma, aunque nunca hay que olvidar que un sistema de gestión de información va más allá de las propias herramientas utilizadas.

El sistema de gestión de información es el encargado de seleccionar, procesar y distribuir la información procedente de los ámbitos interno, externo y corporativo.

- Información interna. La producida en la actividad cotidiana de la institución.
- Información externa. La adquirida por la institución para disponer de información sobre los temas de su interés.
- Información corporativa o pública. La que la institución emite al exterior, o el entorno.

Según Morales, (2004) las funciones de la gestión información abarcarían desde:

1. Determinar las necesidades de información en correspondencia a sus funciones y actividades.
2. Mejora de los canales de comunicación y acceso a la información.
3. Mejora de los procesos informativos.
4. Empleo eficiente de los recursos.

En este contexto, la información es considerada un recurso, un producto y un activo, como activo tiene un coste y debe tener un rendimiento, como producto deberá tener unas exigencias de calidad, y como activo implica que la organización se preocupe por poseerla, gestionarla y utilizarla.

Según Davenport & Prusak, (1998) la gestión de la información es una mezcla fluida de experiencia condensada, valores, información contextual y perspicacia con experiencia, que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. En las organizaciones a menudo son incorporados no sólo en los documentos o depósitos, sino también en rutinas, procedimientos prácticas y normas de la organización.

Para Nonaka, (2000) es un activo creado y mantenido de forma colectiva a través de la interacción entre individuos o entre individuos y su entorno, más que creado de forma individual.

Para Romero (2003), la forma de organizar la información mediante su comparación y clasificación. Requiere de un ejercicio interactivo sujeto-objeto del

conocimiento, en el cual se debe asumir una posición crítica y creativa, con el propósito no solo de apropiarse de la información disponible, sino además de generar nuevo conocimiento.

La gestión de la información, según Ponjuán (2003), es el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos o materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve. Tiene como elemento básico la gestión del ciclo de vida de este recurso y se desarrolla en cualquier organización.

Sosa y Cobo (2007), apuntan que los elementos para lograr una buena gestión de la información son los siguientes:

- Personal adecuado.
- Coherencia entre el nivel de la gestión de información y el nivel de la organización.
- Empleo óptimo de la tecnología.
- Reconocimiento empresarial al papel de la información.
- Ubicación estructural adecuada.

Las acepciones anteriores demuestran que sin dudas gestionar el conocimiento es difundirlo dentro de una organización con el apoyo de las nuevas tecnologías, sin olvidar que el intercambio de información se debe convertir en una práctica integrada en la cultura de la organización.

Contreras y Ribero, (2007), determinaron las principales funciones de la gestión de la información en las organizaciones de la siguiente manera:

1. Determinar necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.
2. Optimizar el flujo organizacional de la información y el nivel de la comunicación.

3. Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y optimizar su aprovechamiento.
4. Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales.
5. Contribuir a modernizar u optimizar las actividades organizativas y los procesos administrativos relacionados con los mismos.
6. Garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su diseminación efectiva.
7. Determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas.

La gestión de la información se lleva a cabo en las organizaciones no sólo de manera aislada por cada individuo, también de manera colectiva, o sea, organizacional. Este proceso ha permitido el uso de la información y el conocimiento en el diseño de servicios y productos para obtener ventajas competitivas.

### **1.3. Los recursos, necesidades y flujos de información, como elementos de la gestión de la información.**

#### **1.3.1. Los recursos de Información**

El desarrollo de la nueva ciencia y el acelerado proceso de producción de información, conocido también como *boom* de la información, crearon condiciones reales y objetivas para que en las décadas de los años ochenta y los noventa, se asistiera a la aparición de lo que se denominó gestión de la información como aplicación práctica de la ciencia de la información.

Aparece entonces la figura de gerencia de recursos de información, cuyo propósito es ofrecer mecanismos que permitan la organización, planeación, adquisición, producción, transmisión y control al menor costo posible, de datos e información con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos y el crecimiento continuo de las organizaciones, (Burk y Horton, 1998).

A partir de este momento, se manifiesta, claramente, que la información es un recurso importante para la consecución de los objetivos de cualquier organización y que, por tanto, debe administrarse con criterios económicos. Al mismo tiempo, se desarrollan más los sistemas y las redes de información como instrumentos necesarios para procesar y aplicar ésta, y se convierten en herramientas fundamentales de su gestión, (Alonso, 2007).

### **1.3.2. Los flujos de información**

Una vez constituida la arquitectura física y los contenidos de la red, uno de los principales problemas es el establecimiento de los flujos de información, es decir la difusión y canalización del conocimiento a través de los canales de información más fiable, seguros y adecuados, (Alonso, 2007). La efectividad de la Gestión de la información dependerá en buena parte establecida en función de la adecuación de los flujos de información. Tendremos que identificar los nodos en los que el dato se convierte en información, de la información en conocimiento y el conocimiento en decisiones, (Núñez, 2004).

Será necesario establecer cuáles son los niveles de acceso a la información, identificar los puntos en los que debe difundirse, la protección y fiabilidad de los datos, sí como los medios y formas a utilizar.

Para determinar los mejores canales de información se hará una planificación teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinación de la existencia de una necesidad.
- Precisar el tipo de información que se necesita.
- Identificar las salidas de cada proceso
- Los usuarios de cada salida
- Los requerimientos de información de cada uno
- Selección de las posibles fuentes de abastecimiento
- Identificación y perfeccionamiento de los flujos de información
- Revisar posibles alternativas

El último estadio es elaborar un diagrama de flujo en el que tengamos en cuenta:

- Los agentes de la acción o nodos. Personas o grupos de personas que tienen un objetivo común
- Vínculos. Las relaciones existentes entre nodos, estos se expresan con líneas
- Flujos Indican la dirección del vínculo. Si es unidireccional o bidireccional.

### **1.3.3. Necesidades de Información**

Las Necesidades de Información dependen, por una parte, de los problemas que la sociedad, la organización o la comunidad deben resolver con su actividad, y por otra, de los recursos útiles disponibles para la solución de tales problemas. Por ello, la necesidad de formación e información, puede existir sin que las personas las conozcan o dominen completamente. Por ello, las características de los problemas y de los recursos, conjuntamente con las características socio-psicológicas de las personas o grupos, constituyen las tres determinantes básicas de las necesidades de formación e información específica o peculiar de ese hombre, (García, 2010).

Cuando se habla de las características de un problema, deben tenerse en cuenta las temáticas que envuelve, la estructura de operaciones, acciones y actividades que requiere y las condiciones materiales, sociales, geográficas e incluso biofisiológicas que inciden en la actividad, todas estas variables son las que inciden en la determinación de las necesidades de formación e información de las personas y grupos que intervienen en el devenir de los problemas, (García, 2010).

Cuando se hable de los recursos disponibles, debe entenderse por el sistema formado por recursos humanos (en cantidad y capacidad), materiales, tecnología, financieros, organizacionales y la información como recurso. Estos recursos son los determinantes de las necesidades reales ya que constituyen un

marco posible dentro del cual se pueden proyectar, manifestar e interpretar las necesidades, (García, 2010).

Cuando se habla de características socio-psicológicas se comprende el sistema de valores, convicciones, motivaciones, entusiasmo, capacidades, habilidades, conocimientos, que constituyen la personalidad o las características distintivas de un grupo humano, (García, 2010).

Se entenderá por necesidades de información de una persona o grupo humano real, formal e informal: los requerimientos de adecuados valores, convicciones, motivación, entusiasmo, capacidades, habilidades, conocimientos, información, datos, para las actividades que garantizan el éxito en el cumplimiento con calidad, de la misión y de los objetivos estratégicos, la solución o evolución de los problemas, de la organización o comunidad, independientemente de que estas necesidades sean conscientes, en alguna medida, o no, por las propias personas o grupos, (Orosco, 2000).

#### **1.4. Sistemas de Gestión de la Información**

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información (Peralta, 2001).

**La entrada de Información**, es el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfaces automáticas. Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, los códigos de barras, los escáneres, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.

**El almacenamiento de información** es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso

anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM).

**El procesamiento de Información** es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos, de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

**La salida de Información** es la capacidad de un sistema de información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. Es importante aclarar que la salida de un sistema de información puede constituir la entrada a otro sistema de información o módulo. En este caso, también existe una interface automática de salida. Por ejemplo, el sistema de control de clientes tiene una interface automática de salida con el sistema de contabilidad, ya que genera las pólizas contables de los movimientos procesales de los clientes.

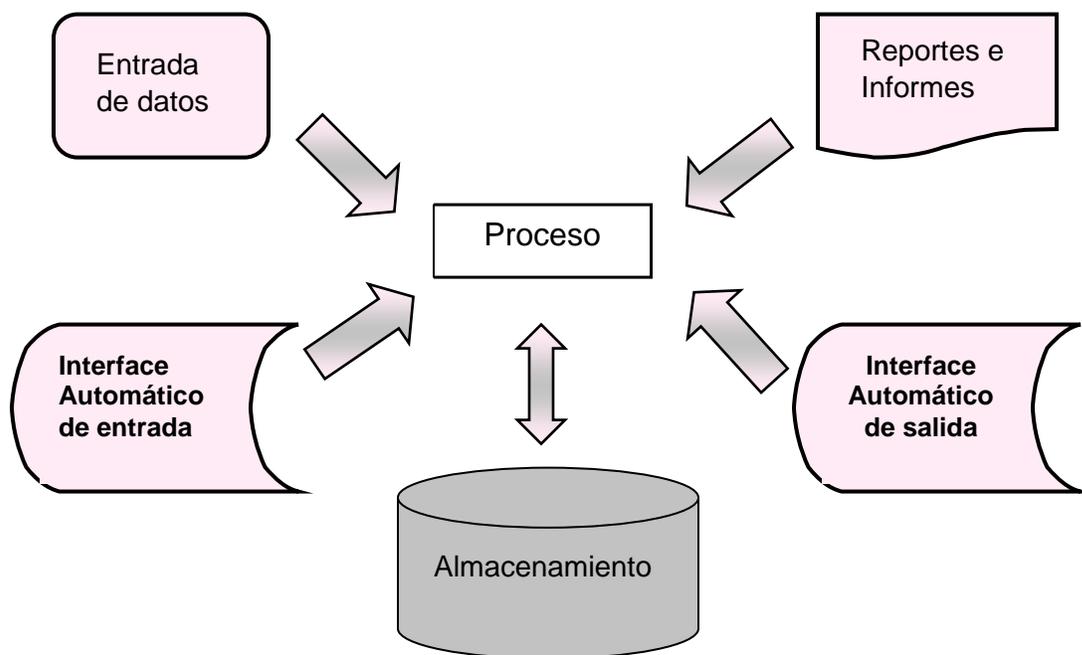


Figura 1.2: Sistema de información  
Fuente: Modificado de Peralta M. "sistema de información"

El sistema de información puede ser definido como una colección de personas, procedimientos y equipos diseñados, construidos, operados y mantenidos para recoger, registrar, procesar, almacenar, recuperar y visualizar información, (Ros,1997).

Los sistemas de información tienen como objetivo satisfacer las necesidades de sus usuarios mediante la integración de los flujos de información existentes en las organizaciones. Las tecnologías, los sistemas y las redes de información, juntos, generan una revolución en las organizaciones, que favorece el acceso rápido a la información interna y externa, formal e informal; previenen las duplicaciones; producen el máximo rendimiento en el uso de la información existente; y evitan su territorialidad, como un conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario-computadora que, sobre un conjunto de datos estructurados (bases de datos) de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la

dirección de la misma (Muñoz, 2005). Esta definición refleja la fuerte influencia del componente tecnológico para el procesamiento y trabajo con la información. Según Moreira (1999), la contribución de las tecnologías de la información hace factibles los objetivos de la organización documental, y da acceso a todos los documentos existentes, con seguridad y un distanciamiento mínimo, de forma organizada, con un manejo fácil, rapidez de uso y para audiencias masivas. Así, el objetivo básico de la gestión de información es organizar y poner en uso los recursos de información de la organización (tanto de origen externo como interno), para permitirle operar, aprender y adaptarse a los cambios del ambiente. Los actores principales en la gestión de información son los miembros de las organizaciones tanto como proveedores como usuarios, al mismo tiempo, debido a la facilidad en el uso de herramientas para la captura, el procesamiento y análisis de información, lo que acerca cada vez más a las “élites” informáticas a los diferentes actores dentro de las organizaciones.

Los procesos principales de la gestión de información son: la identificación de las necesidades de información; la definición de la disponibilidad y accesos a las fuentes informativas, su organización y almacenamiento; el análisis y monitoreo continuo a través de diferentes modelos; el desarrollo de productos y servicios, su distribución y uso compartido, base de la creación del conocimiento estructurado para la organización y, por tanto, fundamento de la gestión del conocimiento, (Moreira, Méndez y Rodríguez, 1999).

### **1.5. Procedimientos para la gestión de la información**

De los procedimientos estudiados en la bibliografía dos buenos ejemplos de formas de diseñar el sistema de gestión de la información en las organizaciones se muestran a continuación.

El procedimiento presentado por Palmieri y Rivas (2007), está orientado a la gestión de la información en el sector agrícola y sus pasos fundamentales son:

1. Evaluación del proceso.

2. Obtención de contenido (de fuentes externas e internas).
3. Producción de contenidos nuevos.
4. Almacenamiento y recuperación del contenido adquirido y/o producido.
5. Difusión a los usuarios de contenidos apropiados.

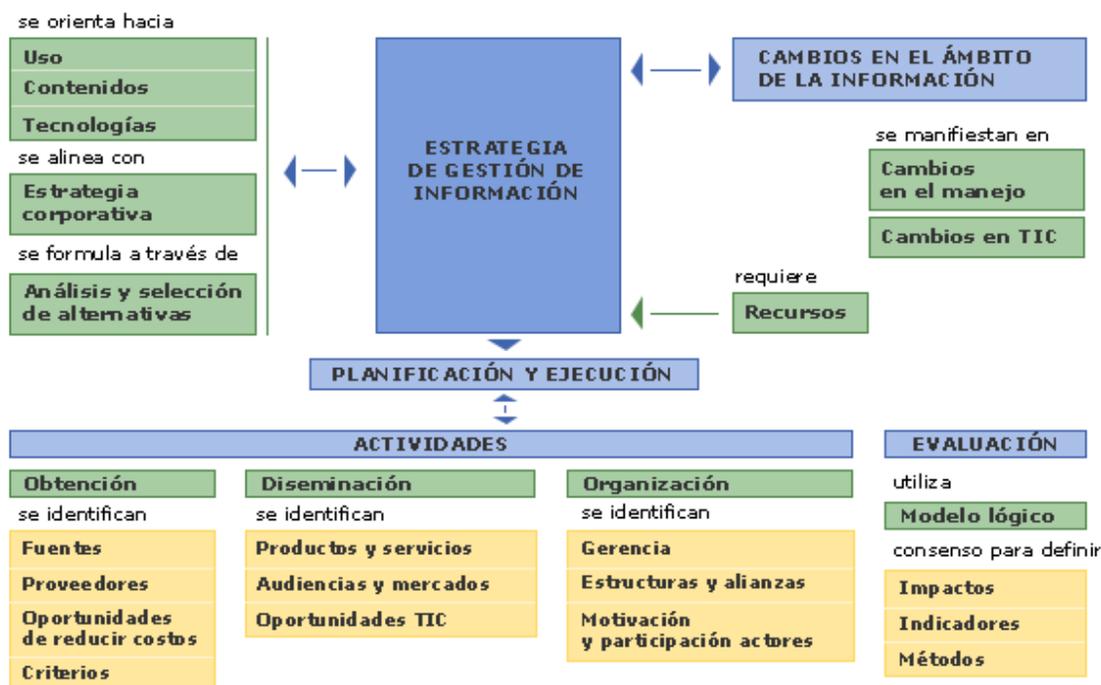


Figura 1.3: Estrategia de gestión de la información.

Fuente: Gestión de la información para la innovación tecnológica agropecuaria, Palmieri y Rivas (2007).

García, (2010) propone otro importante procedimiento en su trabajo, “Procedimiento para el diseño e implementación de sistemas de gestión de la información en el sector empresarial” (anexo 1), este procedimiento aplicado ya en algunas empresas es una base importante para cumplir los objetivos propuestos al inicio de esta investigación.

### **1.6. Sistemas de gestión de información en el sector turístico**

La tecnología se ha convertido en una fuente de ventajas competitivas sostenibles y un arma estratégica en la mayoría de las industrias, y la hotelería no es la excepción, el uso de la tecnología de información es un requisito para lograr alianzas como la integración a cadenas de suministros o el desarrollo de sistemas de distribución y de comunicación con los clientes.

Internet es el mayor avance informático aplicado a la hotelería en los últimos años y ha logrado un mayor acercamiento entre el cliente final y el hotel, de ahí que la mayoría de los sistemas de gestión de la información (SGI) en la hotelería y el turismo están soportados en la tecnología informática, pero encontrar información fiable en internet es un problema, pues hay miles de portales con diversidad de información de fuentes desconocidas y poco confiables, la cual muchas veces no está correctamente organizada, indizada y estructurada, ocasionando pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero para el hotelero quien demanda una información veraz y dinámica diariamente, para poder analizar la competencia, las oportunidades y el comportamiento de los diferentes mercados. Algunos hoteles utilizan herramientas informáticas en la mayoría de sus actividades, otros han informatizado sólo las básicas, como la recepción, pero hay áreas que no tienen cubiertos todos sus procesos con aplicaciones informáticas, como la gestión de clientes, la trazabilidad y la protección de datos. Los sistemas que más han favorecido la comercialización de los hoteles, son los sistema de distribución global o global distribution system (GDS), al vincular las agencias de viajes con proveedores de servicios de transportación aérea, hospedaje y renta de autos. Aunque se observa una tendencia hacia los sistemas centrales de reservas o central reservation systems (CRS), mediante los cuales, las reservas se hacen directamente a las centrales de reservaciones de los hoteles, reduciendo las reservas individuales a las cadenas hoteleras. Para la industria turística, es muy importante la relación con los consumidores y el conocimiento de sus clientes, por ello se están integrando los CRS con su data warehouse, conformando un sistema de información del cliente (CIS

customer information system), siendo este un claro ejemplo de las últimas aplicaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la hotelería. Por ejemplo, la cadena de hoteles Hilton, una de las más importantes del mundo, está incrementando sus inversiones en tecnologías de información, y en sus aplicaciones, para desarrollar sistemas integrales de información de relaciones con los clientes, con el objetivo de mejorar la lealtad de éstos, y al mismo tiempo disminuir los costos y maximizar los ingresos.

En España, uno de los mayores receptores de turismo en el mundo, se emplean varios SGI bastante abarcadores con muy buenos resultados, tal es el caso de:

♦ **Hotel Ok:** Sistema propio de los hoteles de Barcelona, constituye una herramienta informatizada de gestión para el mantenimiento. Incluye la gestión de instalaciones, de consumos energéticos, utilidades y documentos.

♦ **Editurismo:** (Editravel-Edihotel): Consiste en el intercambio electrónico de documentos entre las agencias de viajes, hoteles, proveedores, y entidades financieras fundamentales en el desarrollo de esta actividad. Dirigido no sólo a empresas turísticas, sino a empresas de desarrollo de programas de gestión turística. Elimina el uso del papel en los procesos comerciales, ahorrando costes y tiempo. También incluye la firma electrónica, que cuenta con validez jurídica, todo lo cual permite una atención más rápida y eficaz al cliente.

♦ **Turinter Plus:** Base de datos multimedia conectada a Internet que captura información promocional conformando una red de sistemas de información turística de gran capilaridad, gestionada por los propios agentes y soportada en tecnología estandarizada. Facilita la actualización de los datos de las páginas web dinámicas por el propio usuario y la búsqueda multicriterio, evitando largos procesos de navegación. Permite la integración con turcentral (sistema para la gestión de centrales de reservas), lo cual facilita la obtención de información y la posterior reserva del producto turístico vía Internet. También se incluye la integración con el proyecto intourisme, que gestiona el sitio "Enjoy Europe", portal turístico de la comisión europea.

♦ **Turiscal:** Dirigido a establecimientos hoteleros y asociaciones, con el objetivo de facilitar la gestión automatizada de los datos y herramientas del sistema de calidad. Crea redes capaces de almacenar y transmitir información sobre el plan de calidad; posibilita la comunicación fluida entre empresas; estandariza procedimientos y comparte recursos, favoreciendo la coordinación de actividades entre el conjunto de empresas y la práctica del benchmarking.

En Cuba se utilizan varios sistemas de gestión de la información, en hoteles, entre ellos el InterHotel y el Zun, por sólo mencionar algunos, que en su gran mayoría están encaminados a proveer información, fundamentalmente a los directivos y mandos intermedios; pero no abarcan todos los actores dentro de este tipo de organización, ni cubren todas las funciones y procesos. Un ejemplo de esto es el sistema de apoyo a la toma de decisiones con funciones inteligentes, cuya extensión es el proyecto asesor en línea, (Rodríguez Parrilla, 1993) el cual se está aplicando en la formación continua de directivos empresariales. Aborda una variante de estructuración de la gestión del conocimiento sobre la base de las inteligencias presentes en la empresa moderna (inteligencia competitiva producto del análisis con el entorno, el conocimiento de la propia empresa o la inteligencia interna, la inteligencia emocional y la inteligencia artificial para adicionar funciones inteligentes).

### **1.7. La inteligencia empresarial en Cuba**

La inteligencia empresarial es introducida en Cuba a partir de 1993, mediante la oferta de servicios de inteligencia corporativa del entonces centro BIOTEC, hoy consultoría Biomundi del instituto de documentación e información científica y tecnológica (IDICT), que se funda en el año 1992.

Actualmente se presta servicio a los aproximadamente 50 centros integrantes del parque tecnológico conocido como polo científico del oeste de La Habana. Estas organizaciones trabajan principalmente en el sector de la biotecnología y

la industria médico-farmacéutica y desarrollan su actividad a ciclo completo, es decir, investigación-producción comercialización.

Hasta el momento se han capacitado más de 800 especialistas de 100 organizaciones cubanas, cientos de ejecutivos se encuentran familiarizados con la inteligencia empresarial y temas asociados, se nota un incremento notable en el uso de la inteligencia empresarial en la toma de decisiones y algunas empresas han introducido los sistemas propios de inteligencia empresarial.

Existen varios factores que propician la aplicación de las técnicas de inteligencia corporativa, en función del desarrollo empresarial en que el país está empeñado, debido a la forma de organización socio-económica cubana (IDICT, 2008).

Estos son los siguientes:

- La apertura económica.
- El sistema de ciencia e innovación tecnológica.
- La política nacional de información.
- La estrategia de informatización de la sociedad.
- El perfeccionamiento empresarial.

Las principales barreras que experimentan las entidades comercializadoras para la prestación de los servicios de inteligencia empresarial, se relacionan, en su gran mayoría, con los altos costos de las fuentes de información y de las herramientas de análisis, así como la escasez de personal capacitado.

Al respecto, es importante destacar la poca presencia del tema en las universidades cubanas, especialmente en los estudios de pregrado, la aún insuficiente cantidad de profesionales y la poca presencia de las empresas productoras de software cubanas, en la producción de herramientas para esta actividad.

Aunque se han logrado extraordinarios pasos de avance en cuanto al conocimiento de la utilidad y modos de aplicación de la inteligencia, la barrera

cultural sigue siendo el principal freno para su desarrollo y aplicación, a pesar de la carencia de recursos, deficiencias organizativas o de gestión, (Cueto, 2004).

El mito de la aplicación de la inteligencia empresarial en Cuba, se ha manifestado en dos extremos.

El primero, que la economía centralmente planificada no admite el uso de estas técnicas porque no las necesita. Este supuesto ha sido sustentado por algunos que no conocen adecuadamente la esencia de la inteligencia corporativa en el sentido de utilización de técnicas de análisis de información para el mejor cumplimiento de la misión de las organizaciones y por otros que no conocen la economía cubana. Estos criterios han sido escuchados tanto entre especialistas cubanos como extranjeros.

El otro extremo es el de los optimistas a ultranza que consideran que con los mecanismos de apertura económica en el país, están dadas todas las condiciones para la aplicación exitosa de las técnicas de inteligencia corporativa.

Este enfoque es simplista y no tiene en cuenta que este proceso entraña dificultades de diferente tipo, en su relación con las organizaciones de su entorno inmediato (competidores, proveedores, clientes) como con las del entorno menos cercano (economía, sociedad, ámbito regulatorio, situación política internacional), (Orozco, 2000).

### **1.8. Conclusiones parciales**

1. La información es un elemento fundamental para el desarrollo, una empresa con una adecuada gestión de información, del conocimiento y de la calidad es una organización de excelencia
2. La inteligencia empresarial en la actualidad es una de las herramientas de necesaria aplicación en el contexto empresarial cubano, con el fin de impulsar y aumentar su competitividad, tanto a nivel nacional como internacional.

3. La gestión de la información constituye una herramienta de inteligencia empresarial que implica el enfoque interno y externo de la información, y de las tecnologías de la información a su vez, logrando una veracidad, oportunidad e integralidad en la información entregada a los usuarios finales, facilitando la toma de decisiones.
4. Los sistemas de gestión de la información logran en las empresas la integración del factor humano con las tecnologías de la información, y a través de sus procesos, son capaces de identificar ventajas y reducir riesgos, dando a sus implementadores ventajas empresariales.
5. En el sector turístico cubano aún es insipiente la implementación de sistemas de gestión de la información, aunque es punto importante dentro los lineamientos de la reestructuración del sistema empresarial cubano.
6. Para la implementación de un sistema de gestión de la información no existe receta única por lo que cada empresa selecciona hasta qué nivel identifica sus procesos, para llegar a brindar una información significativa y oportuna para los decisores y la planeación estratégica de la entidad, es decir contribuir a satisfacer las necesidades de información que puedan darse en la alta dirección de la empresa y otras áreas claves, a través de la identificación ya sea de sus procesos estratégicos o procesos funcionales.

## **Capítulo II. Diagnóstico de la gestión de la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara.**

La metodología de diagnóstico aplicada en el capítulo es una adaptación a las características de la empresa Islazul Villa Clara, basada en la metodología diseñada por (González Guitan, 2009), una metodología aplicada a la hotelería y turismo en Cuba.

La adaptación de esta metodología busca ajustarla a las condiciones actuales, y el entorno en que desarrolla la empresa Islazul, Villa Clara con el objetivo de lograr una mayor efectividad en el proceso de diagnóstico.

### **2.1 Metodología de diagnóstico**

A pesar de que no existe un método general aceptado para realizar una auditorías de la información, debido a que las metodologías existentes se personalizan a las características de la entidad a auditar, entre los modelos más comúnmente empleados están las auditorías de información gerencial de Reynolds, (1980), la metodología costo–beneficio de Henderson, también las auditorías operacionales asesoras de Gruber, 1983, y enfoque geográfico de Guillman, (1985). Otras metodologías son la InfoMap de Burk/Horton, (1988). Estos modelos y metodologías existentes para llevar a cabo las auditorías de la información están referidos en su gran mayoría a instituciones de información y a organizaciones en general, pero ninguna se particulariza en empresas del sector de la hotelería y el turismo. De ahí que se decida utilizar la metodología diseñada por González Guitan, (2009), que es una metodología aplicada a la hotelería y turismo en Cuba.

A continuación se muestra en la figura 2.1 una adaptación de la metodología de (Gonzales, 2009) con el objetivo de adaptarla a la empresa.

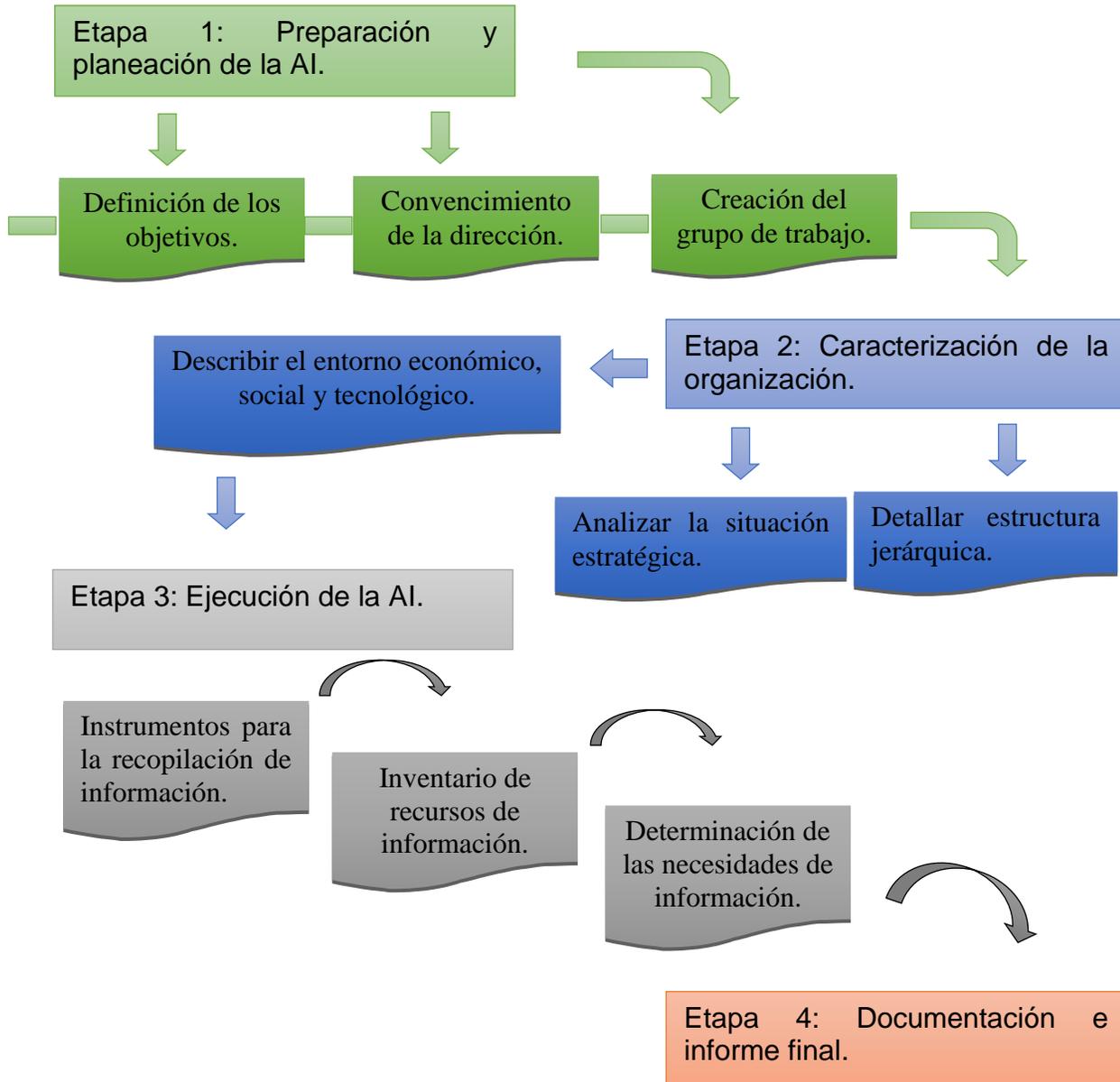


Figura 2.1: Procedimiento de diagnóstico de la gestión de la información.

Fuente: Elaboración propia.

## **2.2 ETAPA I. Preparación y planeación de la auditoría de información**

### **Paso 1: Definir claramente los objetivos de la realización del diagnóstico en la entidad**

1. Determinar los principales problemas referentes a la gestión de la información en la organización.
2. Identificar las condiciones actuales de los recursos de la información en la empresa.
3. Identificar si existen los flujos informacionales en la empresa.
4. Determinar si están correctamente definidas las necesidades de información.

### **Paso 2: Convencimiento de la dirección**

Para la preparación del ambiente se introdujo primeramente la información acerca del tema. Se hicieron conversatorios e intercambio con trabajadores de experiencia y directivos de la empresa para lograr un mayor compromiso y participación de los mismos en la investigación. Se definieron los principales conceptos asociados al tema de inteligencia empresarial. Se planteó la necesidad de la implementación del sistema de gestión de inteligencia empresarial en la entidad. También se realizaron talleres sobre la evolución del tema en Cuba, así como las disposiciones y normativas que existen al respecto. Luego de haber introducido la información a los principales directivos y trabajadores, se extendió al resto de la organización.

### **Paso 3: Creación del grupo de trabajo**

El grupo de trabajo estuvo integrado por la máxima dirección de la organización, los responsables por área de resultados claves y colaboradores del proceso. Este grupo fue el responsable de la organización, ejecución y control del proceso de implementación. Para una mejor conformación de este grupo se definieron las características y funciones de cada miembro.

Para determinar el número de expertos a consultar se utilizó la siguiente expresión:

$$N = \frac{p(1-p) * k}{i^2}$$

Donde:

$N$  : Número de expertos

$P$  : Proporción de error estimado                      0.01.....0.05

$i$  : Nivel de precisión                                      0.005.....0.10

$k$ : Constante computarizada

Fiabilidad (%)     $k$

(1- $\alpha$ )	$k$
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Tomando:

$$P = 0.01$$

$$i = 0.1$$

Fiabilidad del 99% para una  $k = 6.6564$

Luego  $N \approx 6.5$  por lo que se utilizarán en el estudio un total de 7 expertos.

Para la selección de los expertos se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Experiencia en la entidad.
- Experiencia con otros tipos de empresas y sistemas de gestión de la información.
- Conocimiento sobre la gestión de información.

- Nivel profesional
- Nivel de escolaridad
- Cargo actual
- Volumen de información que manejan.

El grupo de expertos se constituye por:

<b>Nombre (s) y Apellidos</b>	<b>Responsabilidad que desempeña</b>
Ms. Frank Niebla Bermúdez	Director Territorial Islazul VC
Ms. José Vera Domínguez	Director Contable Financiero
In. Celso González Ruiz	Director RR HH
Dr.C. Ramón Sánchez Sánchez	Profesor CEDE
In. Marcos Núñez Rubio	Informático
In. Roberto García Vega	Auditor
Ms. Yunetzy León Pérez	Jurídico

La auditoría de la información tendrá un alcance parcial porque no involucrará a toda la organización solo a la gerencia territorial sin incluir a los hoteles que forman parte de la empresa en la provincia de Villa Clara.

Se confeccionó un cronograma de trabajo que incluyó las acciones a desarrollar para llevar a cabo la implementación, las fechas para iniciar y culminar el proceso de diagnóstico, cada paso a ejecutar, así como los responsables de cada acción y los medios y recursos necesarios para su ejecución.

### 2.3 ETAPA II. Caracterización de la organización

#### Caracterización de la Empresa Islazul Villa Clara

La empresa Islazul Villa Clara fue creada como estructura organizativa mediante resolución 9 del 20 de enero de 2007, subordinada al grupo hotelero Islazul, organización superior de dirección empresarial, su oficina central está ubicada en el parque Vidal, no. 4 en la ciudad de Santa Clara, siendo una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico Islazul en la provincia.

Está integrada de la siguiente manera:

- Hotel Santa Clara Libre (ciudad de Santa Clara).
- Hotel Hanabanilla (macizo montañoso del Escambray).
- Hotel Elguea (litoral noreste de Villa Clara).
- Oficina central (ciudad de Santa Clara).

Los hoteles antes mencionados tienen las siguientes características:

Hoteles	Categoría	Habitaciones	Promedio de Trabajadores
Santa Clara Libre	II	165	56
Hanabanilla	II	125	37
Elguea	III	135	26

Tabla 2.1: Características de los hoteles.

Fuente: Elaboración propia.

A esto se le añade la estructura de dirección de la empresa que se encuentra ubicada en el local que ocupa el hotel Santa Clara Libre la misma tiene un promedio de 34 trabajadores. La **estructura organizativa** está representada en el organigrama que se muestra en el anexo 2.

Los hoteles de la empresa Islazul, Villa Clara se caracterizan por ser hoteles de recorrido donde el turista solo duerme una noche, manteniendo una estancia media anual de 1.68 por turistas días extranjeros alojados.

Los principales mercados emisores en el 2011 fueron: Venezuela (15%), Canadá (10 %), Italia (8 %) y Estados Unidos (7%).

El **objeto social** de la empresa Islazul, Villa Clara es operar, comercializar y promover en pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas. Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior. Prestar servicios gastronómicos en las unidades extra hoteleras propias, previa autorización del MINTUR, en pesos convertibles. Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el Banco Central de Cuba (BCC) en pesos convertibles. Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el ministerio del comercio interior. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.

Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero medicinal y termal, servicios de talasoterapia, así como otros bajo distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos convertibles. Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el

ministerio de comercio interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles. Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de éste, en pesos convertibles.

**Propósito estratégico de la empresa Islazul Villa Clara.**

**Misión**

“Brindar una diversidad de modalidades turísticas, garantizando la administración eficaz y eficiente de los servicios hoteleros y complementarios en los diferentes escenarios de la provincia, dirigida al turismo nacional e internacional, con hospitalidad y cortesía para satisfacer las necesidades de los clientes, contando para ello con instalaciones y medios adecuados y la profesionalidad de recursos humanos idóneos con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.”

**Visión**

“Nos diferenciamos de la competencia por nuestros altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia siendo una empresa de turismo reconocida por elevados niveles de calidad en nuestros servicios que permite distinguarnos además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, logrando una mayor cuota en el mercado turístico nacional e internacional y contribuir de esa manera con el desarrollo del país”

**Valores**

- Ética y moral revolucionaria.
- Profesionalidad.
- Capacidad de cambio.
- Compromiso con la empresa.
- Disciplina.
- Creatividad.
- Austeridad.
- Trabajo en equipo.

- Honestidad.

### **Objetivos estratégicos**

#### **1. Lograr mayor eficiencia en la gestión económica para cumplir el plan de aportes.**

- Lograr ingresos turísticos por un valor de 1997.8 MCUC y de ellos utilidades por 470.9 MCUC, que conduzca al cumplimiento del 100% de los aportes.
- Lograr los ingresos antes comentados con una eficiencia de 76 centavos de costos y gastos por cada CUC de ingreso.
- Obtener un ciclo de cobros a crédito de 40 días, no debiendo rebasar las vencidas en el exterior el 8 % de las totales
- Disminuir los inventarios ociosos en un 15% con respecto al saldo de inicio de año.
- Cumplir el plan de turistas días tanto en el turismo nacional, como en el internacional, según lo planificado cada año.
- Alcanzar la cifra de 74555 turistas días totales, de ellos 16555 turistas días internacionales y 58000 turistas días nacionales, creciendo dentro de los últimos los cubanos pagando en CUC en un 5 %.
- Lograr un incremento del 3.0 % del ingreso medio por turistas días con relación al real del año 2011.

#### **2. Mejorar de forma continua el producto turístico.**

- Lograr un nivel de satisfacción de las expectativas de los clientes según encuestas de 90 % hoteles y 85 % relación calidad – precio.
- Cumplir con la calidad requerida el 100 % del plan de inversiones aprobadas al grupo.
- Establecer en el 100 % de las instalaciones que posean las certificaciones de elaboración de los procedimientos documentados de medición de

satisfacción de los requisitos del producto, tributando a la reducción de las no conformidades y quejas, con relación al año anterior en un 5%.

- Desarrollar una política de mantenimiento que garantice la adecuada conservación de los inmuebles y sus sistemas tecnológicos.
- 3. Alcanzar resultados superiores en la defensa, seguridad, protección y acciones de control, fortaleciendo el estado político, moral y disciplinario, incrementando la lucha contra el delito, la corrupción e ilegalidades.**
- Que el 100% de los planes para tiempo de guerra y del paso con sus aseguramientos se encuentren elaborados y actualizados sistemáticamente a todos los niveles.
- Certificar el 100% de las reservas movilizativas, cumpliendo con las auto inspecciones programadas y la rotación de las mismas, en correspondencia con las normas establecidas.
- 4. Fortalecer y perfeccionar la gestión del capital humano en el grupo Islazul.**
- Abarcar al 80 % de los trabajadores de Islazul en sistemas de pago y estimulación salarial por los resultados, potenciando la aplicación del destajo.
- Alcanzar una correlación salario medio - productividad de 0,90.
- Implementar las nuevas estructuras y plantillas aprobadas en las entidades, así como los nuevos lineamientos de la política de empleo, alcanzando un índice de 0.65 trabajadores por habitación disponible.

### **Caracterización de los escenarios**

Para la determinación de los posibles escenarios donde se desarrollará la actividad empresarial se identificaron en una tormenta de ideas las variables claves que los caracterizarán.

### **Variables claves**

- 1- Situación económica, financiera y social internacional.
- 2- Crecimiento del turismo y su infraestructura.
- 3- Obstáculos que impone el bloqueo norteamericano.
- 4- Participación de la industria nacional en el aseguramiento del sector.
- 5- Cambio climático y aparición de epidemias.
- 6- Surgimiento y desarrollo del sector no estatal.

Esas variables fueron sometidas a consideración de los expertos, caracterizándolas para cada uno de los posibles escenarios, a los que se les llamó: más probable, pesimista y optimista.

De ese ejercicio resultó la caracterización de los escenarios al considerar que esas variables claves se comportan, como sigue:

### **Escenarios**

#### **Positivo o alto.**

1. Existe una tendencia a la recuperación en el plano internacional al sobrepasar los efectos de la crisis.
2. Los niveles de crecimiento del turismo se elevan, siendo superiores a la media, tanto mundial como del caribe.
3. Se mantiene el bloqueo, se alivian en general las tensiones minimizándose en las posiciones de Estados Unidos.
4. Se logra un incremento del nivel de participación de la producción nacional en nuestro sector incorporándose nuevos productos.
5. Las condiciones climáticas y las amenazas o apariciones de enfermedades que puedan afectar a las personas y producciones, en especial las de alimentos en el mundo, no se manifiestan en magnitudes que afecten.
6. La aparición de servicios en el sector no estatal incorpora valores al producto país logrando diversificar la oferta.

**Actual o neutro.**

1. La situación económica, financiera y social internacional, permanece en el punto actual. Tendencia a la formación de bloques regionales y de otras economías en crecimiento sostenido. Existen focos de tensión en el mundo por las amenazas de guerra de Estados Unidos, se desarrollan conflictos bélicos que pudieran afectar a los principales emisores de turistas y a los países donde se encuentran nuestros principales proveedores.
2. Los niveles de crecimiento del turismo son similares al crecimiento mundial ya alcanzados.
3. Se mantienen el bloqueo y la prohibición de viajes a Cuba de los ciudadanos norteamericanos.
4. Se mantiene el nivel de participación de la producción nacional en nuestro sector sin poder incrementar nuevos productos a negociar, debido a la influencia de la crisis económica internacional.
5. Las condiciones climáticas desfavorables y las amenazas o apariciones de epidemias y epizootias que afectan las producciones fundamentalmente de alimentos en el mundo.
6. La aparición de servicios en el sector no estatal incorpora la competencia desleal entre los diferentes actores del ramo.

**Negativo o bajo.**

1. Se agudiza la crisis económica financiera social internacional. Se acrecientan y ponen en práctica planes belicistas de Estados Unidos.
2. Se mantiene el bloqueo y la prohibición de viajar a Cuba que pesa sobre los ciudadanos norteamericanos con un recrudecimiento de las leyes norteamericanas contra Cuba, limitando aún más nuestro acceso a fuentes de financiamiento y de intercambios en diferentes esferas.
3. Se reduce más el ritmo de crecimiento de nuestra economía y disminuye la participación de la industria nacional en el abastecimiento al sector, se

- incrementa la necesidad de importar para satisfacer al turismo en nuestro país.
4. Las condiciones climáticas son desfavorables y las amenazas o apariciones de enfermedades que puedan afectar a personas y producciones, en especial las de alimentos en el mundo, se manifiestan incrementando los precios del mercado internacional de algunos productos de alto interés para nuestro mercado.
  5. La aparición de servicios en el sector no estatal incrementa la competencia desleal entre los actores y solapa los servicios que ofertan los del sector estatal.

Luego de caracterizar el entorno en el que se desarrolla la organización se procedió a valorar el comportamiento de ésta, en el plano interno y su posible interacción con el medio.

#### **Matriz DAFO.**

Para la elaboración de la Matriz DAFO se realizó una tormenta de ideas con el grupo de expertos, se listaron, resumieron y ponderaron cada una de las características hasta reducirlas a una matriz de veintiuna filas y diecisiete columnas cuyo contenido es el siguiente (Ver Anexo 3).

No.	Fortaleza	Evaluación Promedio
1.	Empresa hotelera con presencia en diferentes regiones.	8,82
2.	Experiencia en la atención a segmentos nacionales de importancia o especiales	8,09
3.	Empresa hotelera creadora de escenarios de intercambio entre el turista nacional e internacional y personalidades de la cultura, el arte y el deporte cubanos	7,82

4.	Hoteles económicos con valores agregados que impactan positivamente en la relación calidad precio	7,36
5.	Disponer de recursos humanos cuyo comportamiento determina la alta satisfacción de los clientes (amabilidad, cortesía)	7,09
6.	Poseer hoteles relacionados a hechos relevantes de la historia de la revolución	6,60
7.	Diversidad de producto turístico, playa, ciudad, naturaleza.	8,00
	<b>TOTAL</b>	<b>53.78</b>

No.	Debilidades	Evaluación Promedio
1.	Deficiente administración financiera	10.00
2.	Insuficiente preparación de directivos y mandos intermedios	8,50
3.	Insuficiente estimulación a cuadros y trabajadores	8,50
4.	Incumplimiento de los estándares establecidos por el grupo para procesos principales.	7,10
5.	Insuficiente actividad de relaciones públicas	7,55
6.	Insuficiente enfoque de marketing	8,18
7.	Poca variedad y creatividad en la elaboración y presentación de la oferta gastronómica	8,09
8.	Insuficiente y deficiente actividad de animación	7,91
9.	Alto nivel de centralización de la información en la empresa	9.00
10.	Tecnologías obsoletas de información.	8,60
11.	Inejecución del presupuesto de promoción y comunicación comercial atendiendo soportes, mensajes y contenidos	8,10

12.	Bajo nivel de ocupación en las instalaciones	8,55
13.	Calidad de los servicios	8.82
14.	Insuficiente capacitación de los trabajadores que inciden en la calidad del servicio	8.20
	<b>TOTAL</b>	<b>116,34</b>

No.	Oportunidades	Evaluación Promedio
1.	Interés por hoteles económicos en varios mercados	8.67
2.	Apertura al turismo nacional	9.60
3.	Cuba como destino seguro	9.00
4.	Existencia de una rica cultura autóctona	8.67
5.	Celebración de eventos deportivos, culturales científicos y sociales	8.67
6.	Relaciones internacionales crecientes con América Latina	7.00
7.	Condiciones naturales del país	9.00
8.	Sinergia empresarial del sector	7.50
	<b>TOTAL</b>	<b>68.11</b>

No.	Amenazas	Evaluación Promedio
1.	Crisis mundial	8.13
2.	Intensificación de la competencia (nacional y regional)	8.86
3.	Alto nivel de centralización	9.00
4.	Bajo nivel de promoción y marketing	8.00
5.	Situación financiera del país	9.25
6.	Vialidad deficiente para acceso a instalaciones	8.50

7.	Situación epidemiológica internacional	7.33
8.	El bloqueo a Cuba	7.00
9.	Devaluación del dólar	7.00
	<b>TOTAL</b>	<b>79.97</b>

Fortalezas (53.78) – Debilidades (116.34)= - 62.56

Oportunidades (68.11) – Amenazas (79.97) = - 11.86

Conclusiones de la matriz DAFO

1. La empresa es muy débil
2. El entorno presenta amenazas en mayor proporción que oportunidades
3. La matriz apunta a la opción estratégica de supervivencia, pues la empresa se enfrenta a las amenazas del entorno sin fortalezas suficientes para enfrentar la competencia. La opción se corresponderá con la minimización de debilidades para minimizar el impacto de las amenazas.

## 2.4 ETAPA III. Ejecución de la auditoría de información

### Paso 1. Instrumentos para la recopilación de información

#### Determinación de los indicadores

Se determinaron 19 indicadores que permitirán la evaluación de los tres aspectos fundamentales a estudiar. (Ver anexo 4 y 5)

- **Flujos de información:** Formato apropiado (FA), flujo de información regulado (FIR), intercambio eficiente (IE), información electrónica organizada (IEO).
- **Recursos de información:** Tecnologías apropiadas (TSA), impacto positivo de las tecnologías (IPT), renovación de tecnologías (RT), uso adecuado de tecnologías (UAT).

- **Necesidades y usos de la información:** Información acorde a necesidades (IAN), información sencilla y fácil de entender (ISF), información accesible (IA), información actualizada (IAT), mejora la gestión del puesto (MGP), análisis retrospectivo (AR), solicitudes fuera de lo establecido (SFE), solicitan información poco útil (IPU), capacitación en Informática (CI), actualización en la especialidad (AE), recibo la información requerida para la mejora continua (IMC).

### **Determinar la población y la muestra**

La gerencia de la empresa Islazul, Villa Clara presenta una plantilla de 34 trabajadores, lo cual representa el 100% de la población y como es relativamente pequeña, tomar un valor menor no sería representativo y se podrían falsear los resultados de la investigación. Por lo tanto se analizará el 100 % de la población.

### **Paso 2: Inventario de recursos de información**

Las tecnologías de la información en la empresa son suficientes aunque no todas se encuentran en el mejor estado técnico, en su mayoría cumplen las funciones que les están asignadas, aunque muchas veces están en contradicción con los avances tecnológicos.

En la empresa el impacto de las tecnologías muchas veces dificulta el flujo de la información debido a problemas técnicos y de manejo aunque sin duda se nota el impacto positivo de estas en el flujo de la información, facilitando la oportunidad de la información y el intercambio oportuno entre los departamentos.

La renovación tecnológica se realiza de forma escalonada y cada año se dan pasos en función de lograr contar con los medios idóneos para la sociabilización de la información en la empresa, aunque todavía son insuficientes y se cuenta con muchas barreras sobre todo económicas y de recursos humanos.

La tecnología con que cuenta la unidad sin ser la más idónea se le da un uso correcto aunque muchas veces por problemas más subjetivos que objetivos se sub utiliza.

En la empresa no se tiene definido como se evalúan los costos y beneficios de los recursos de información en dependencia de las actividades que se realizan y el objetivo con que se utilizan, la forma y correspondencia en que se hace.

Las oportunidades que tienen los trabajadores para el uso de los recursos de información están definidas en las vías de comunicación establecidas en el manual, dichas oportunidades están en correspondencia con las necesidades de los mismos.

Las tecnologías de la información más usadas en la empresa son:

- Teléfonos fijos y celulares
- Los CDs
- Las computadoras
- Chat corporativo
- Página web interna
- El correo electrónico

La información se almacena en CDs, computadoras y documentos impresos. Esta no está disponible para todos los trabajadores pues existe información clasificada que no puede ser compartida por todos los miembros de la organización.

Los mecanismos que utiliza la empresa para la recopilación de información, son los tradicionales, informes de los resultados de cada área de trabajo, la intranet, los consejo de dirección, el chat las entrevista, encuesta y sobre todo la información brindada por la casa matriz, entre otros canales comunes de recopilar información, para mantenerse informado del comportamiento de la economía, la industria, la tecnología y el desarrollo socio – político del país y del mundo.

En la empresa no se utilizan métodos ni herramientas de análisis para evaluar el comportamiento de la información en la organización.

### **Paso 3. Identificar, describir y representar los flujos de información de la empresa**

En la empresa la información no se presenta en un formato apropiado ya que se expone de muchos formatos diferentes, como son en papel, correo electrónico, chat corporativo y de manera personal, entre otras lo cual trae malestar, incongruencias, duplicidades y muchas veces información sin utilidad.

Está definido qué información fluye formal y cual informal, así como quienes son los responsables de las actividades específicas que rigen a la organización. El flujo de información en ocasiones no fluye de manera óptima pues la información que se le da a los trabajadores no llega a como fue emitida. Existen normas que determinan cuales son las informaciones que se deben preservar y cuáles no, así como el tiempo que estas deben permanecer archivadas. Para estos flujos de información están identificadas las áreas de resultado clave y los procesos fundamentales que realiza cada una de ellas.

La única información que está organizada y puntualizada para su entrega y es la que se le envía a la casa matriz (ver anexo 6).

Los problemas antes expuestos crean un ambiente informativo en la empresa desfavorable que no permite un intercambio eficiente de la información.

La información electrónica en la empresa se encuentra bastante organizada ya que cada departamento puede subir a una página web interna la información que se le permite, sin llegar a ser toda la necesaria para el intercambio eficiente de información interno.

La gestión de la información en la empresa es de vital importancia para trazar las estrategias organizacionales, existen normativas para el uso de la información que son orientadas por el nivel superior y puestas en prácticas en la empresa. Se está trabajando en el diseño de una política de información.

La información que más se recopila en la empresa, es de carácter científico técnico, sobre clientes, gestión, económica y jurídica regulatoria, estas permiten de forma inmediata detectar los problemas existentes y trazas planes de acciones correctivas, olvidando un poco la importancia de captar informaciones sobre la competencia el mercado los intereses de los clientes y dándole poca importancia a los procesos de innovación y desarrollos de nuevos productos o servicios. La gerencia le concede gran importancia al uso de las tecnologías de la información pues les reportan grandes beneficios en el flujo de información y en la utilización de esta información para las estrategias organizacionales, Existe sistematicidad y actualización en el uso de la información, las fuentes más utilizadas son informes, consejos de dirección, reuniones por áreas de trabajo, murales, matutinos, teléfonos, correo electrónico, el chat y la página web interna. La información en la empresa se maneja por direcciones y es de gran importancia para la toma de decisiones.

Los tipos de información que más fluyen están en correspondencia con las características de la organización, pero existe deficiencia en la información sobre el entorno y la satisfacción personal. La información más utilizada para la toma de decisiones son las referidas a los ingresos, los gastos, las utilidades, los costos y la producción.

#### **Paso 4: Determinación de las necesidades de información**

La información en ocasiones no es la correcta o está incompleta o sea no es la acorde a las necesidades, lo que dificulta las tareas de los departamentos, representando esto un problema común en la empresa.

La información es sencilla y fácil de entender, los informes, tareas, comunicados, información en la red y de cualquier otro tipo que se dan a conocer a los usuarios están redactados de manera clara, de tal modo que sea accesible su comprensión por cualquier persona en la empresa.

El acceso a la información es trabado en ocasiones aunque existen los medios para que esto no ocurra, la información se puede obtener por varias vías a través de los mismos trabajadores en diferentes formatos o haciendo uso de las tecnologías de la información instauradas en la empresa.

En la página web se debe actualizar de manera sistemática la información de las áreas de trabajo, para el conocimiento de los miembros de la organización. Mensualmente los departamentos deben presentar un informe al consejo de dirección sobre el resultado de su trabajo, el cual da a conocer los logros y deficiencias y constantemente se realizan partes de los principales indicadores a la casa matriz.

La información que llega a tiempo y con eficiencia mejora la gestión del puesto de trabajo, pero también llegan informaciones no deseadas y otras que nos son oportunas lo que dificulta el trabajo en los departamentos.

En muchas ocasiones existe este problema la información no llega a tiempo aunque de antemano se sepa la fecha tope para entregarla tanto en el ambiente interno como hacia lo externos, sin llegar a ser este un problema grave que pero que en ocasiones si dificulta los procesos de la empresa.

No existe ninguna capacitación en informática más allá de la ayuda brindada por el especialista a aquellos interesados o necesitados.

En la empresa la actualización de las especialidades es mayormente de manera autodidacta a través de investigaciones aunque existen seminarios de capacitación son insuficientes y escasos.

La información en su mayoría de las veces va referida a los ingresos, los gastos, las utilidades, los costos y la producción o alguna otra necesidad puntual pocas veces se envía información actualizada sobre otros temas de las especialidades, no existe oportunidad de navegar en internet, ni de mejorar personalmente, ya que existen rutinas difíciles de romper.

Las necesidades de información se determinan por cada dirección según las operaciones que realizan, es decir a partir del trabajo cotidiano. Estas

necesidades se determinan para la toma de decisiones en cada área de trabajo y son definidas por los trabajadores y las actividades que realizan

## **2.5 ETAPA IV: Informe final**

Se le presento a los directivos el informe final de la auditoria de la información realizada, el diagnóstico y caracterización de la empresa, donde se exponen los principales hallazgos positivos y negativos encontrados en la investigación. Se puntualizan los principales problemas referentes al ambiente organizacional y la gestión de la información (ver anexo 7) en la empresa, con el objetivo de alertar y movilizar a los directivos a tomar medidas para solucionar los principales problemas para lograr una eficiente gestión de la información y crear las bases para la inteligencia empresarial.

## **2.6 Conclusiones parciales**

1. La caracterización de la empresa deja ver que esta es muy débil y el entorno trae grandes amenazas y pocas oportunidades por los que se debe orientar a una estrategia de supervivencia.
2. No existen las tecnologías de la información apropiadas en la empresa para una correcta gestión de la información, y en ocasiones no se le da el uso adecuado alas existentes, lo que impacta negativamente sobre el proceso de comunicación en la empresa afectando directamente la toma de decisiones.
3. La información fluye libremente sin seguir un flujo ordenado o regulado, logrando en ocasiones que no exista un intercambio eficiente de información en la empresa.
4. Las necesidades de la información están definidas por departamentos, pero aun así existen problemas en la actualización, sociabilización, oportunidad y puntualidad.

5. La información más utilizada es la de formato electrónico a través de chat, correo, página web interna y otras vías auxiliares, vías tecnológicas que regularmente presentan problemas.

## **Capítulo III. Propuesta de un procedimiento para la gestión de la información en la empresa Islazul Villa Clara.**

En este capítulo se expone la propuesta de un procedimiento para para la gestión de la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara, siendo esta propuesta de suma importancia, ya que no se encontraron antecedentes de procedimientos similares en la empresa.

### **Beneficios del procedimiento para la actividad en la empresa.**

- Mayor interacción de los centros de información con los usuarios.
- Facilitar al usuario la consulta de información.
- Mayor y mejor disseminación de información.
- Conocer las características de la demanda de información.
- Mayor fluidez en la comunicación.
- Aumento de la velocidad con que fluye la información.
- Mayor seguridad de la información.
- Aumento del nivel de análisis y discusión.
- Contribución a la disseminación del conocimiento.
- Mayor organización de la información.
- Facilita el proceso de investigación.
- Contribución al logro de futuros resultados.

### **3.1 Procedimiento propuesto para la gestión de la información en la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara.**

Un procedimiento constituye un método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado, (Control Interno 2007).

### **El sistema de Leyes y las exigencias a satisfacer para la instrumentación del procedimiento general**

Las leyes que respaldan el procedimiento propuesto son las siguientes:

- Ley de unidad de sistema.

La aplicación de esta ley se pone de manifiesto, a través de que todos los elementos del procedimiento elaborado han trabajado bajo un enfoque en sistema para el logro de la misión y de los objetivos pre-establecidos.

- Ley de retroalimentación.

Las características de este procedimiento como sistema lo identifica una magnitud de entrada, una magnitud de salida, una caja negra y un proceso de retroalimentación o feedback que facilita la mejora continua y el perfeccionamiento.

- Ley de optimización.

La instrumentación de esta ley se pone de manifiesto a través de que los gastos de recursos y de tiempo para la aplicación del procedimiento deben ser los más racionales.

- Ley de la anti entropía de los procesos de dirección.

La esencia de esta ley consiste en que la aplicación del procedimiento debe ser, además de un mecanismo de planeación, mando y control hacia el logro de la misión de la organización, un instrumento de organización que ayuda a la erradicación del desorden y la anarquía.

- Ley de correlación de los sistemas dirigentes y dirigidos.

La esencia de esta ley consiste en la relativa correspondencia entre la actividad de dirección con las exigencias del proceso productivo.

**El procedimiento se basa en un conjunto de principios que se enuncian a continuación:**

- Flexibilidad.

El procedimiento tiene potencialidades para adaptarse con racionalidad tanto a los cambios provenientes del entorno, como a los que se producen en lo interno de la empresa, sin que se produzcan cambios significativos en su estructura, métodos y procedimientos de trabajo.

- Adecuación.

Los procesos deben ser coherentes con las funciones y estrategias de la empresa.

- Implicación.

El procedimiento debe promover la participación sistemática, involucrando a todo el equipo responsable de los procesos.

- Adaptabilidad.

Los procesos deben estar en concordancia con las condiciones del país y de la empresa y su contexto socio-económico.

- Transparencia y factibilidad.

La estructuración del procedimiento y su consistencia lógica, a la vez que permite cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado, permite su rápida asimilación por parte de las personas que se inician en su explotación.

- Racionalidad.

El procedimiento debe operarse con los menores costos posibles.

- Coherencia y pertinencia.

La posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado en otras empresas del sector turístico cubano e incluso fuera de este.

Para satisfacer estos principios, es necesario que el procedimiento para la gestión de la información en la empresa Islazul, Villa Clara tenga en consideración las siguientes exigencias:

- Consistencia lógica.

La secuencia de etapas y pasos permite el logro de los objetivos del sistema de gestión de la información.

- Orientación a la acción.

Cada una de las etapas o pasos implica la realización de acciones concretas para la determinación de los procesos para la gestión la información, lo que implica preparación de los directivos y funcionarios.

- Enfoque sistémico.

Incluye la interrelación entre cada una de las etapas o fases.

- Claridad y explicitación.

Los objetivos y acciones contenidos en cada etapa o fase deben estar presentados con cierto grado de precisión de modo tal que pueda ser comprendido por todo el equipo responsable que deberá involucrarse en su implementación.

- Viabilidad.

Relacionado con la posibilidad y facilidad de aplicaciones práctica del procedimiento general.

Es importante antes de describir el procedimiento aclarar el concepto de gestión del conocimiento, ya que es un componente importante de la inteligencia empresarial.

El conocimiento y su gestión es una mezcla de varios elementos; es un flujo al mismo tiempo que tiene una estructura formalizada; es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de manera lógica, (Orozco, 2010).

El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de nuestra impredecibilidad. Aunque solemos pensar en activos

definibles y concretos, los activos de conocimiento son mucho más difíciles de manejar. El conocimiento no es un cuadro o una representación de la realidad; es un mapa de acciones que esta realidad permite desarrollar; es un repertorio de los conceptos, relaciones semánticas y acciones u operaciones que han demostrado ser viables para el logro de nuestras metas, (Von Glasersfeld, 1997).

El conocimiento entonces puede ser visto como un proceso (flujo) o un *stock*; se deriva de la información, así como ésta procede de los datos.

Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo. Esta transformación se produce gracias a comparaciones, consecuencias, conexiones y conversaciones.

Las actividades de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas. Al igual que hallamos datos en registros, e información en mensajes, encontramos conocimiento en individuos.

El significado de conocimiento enfocado como recurso vital para la economía ha sido tratado por diversos autores como Polanyi (1966), Sveiby (1998), Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1995), entre otros.

A partir de diferentes modelos y posturas aparece el concepto de gestión del conocimiento muy ligado a la gestión de la información, como vimos; en forma resumida, se trata del proceso de creación, captación, acceso y uso del conocimiento, siempre que este proceso tenga un impacto favorable para una organización.

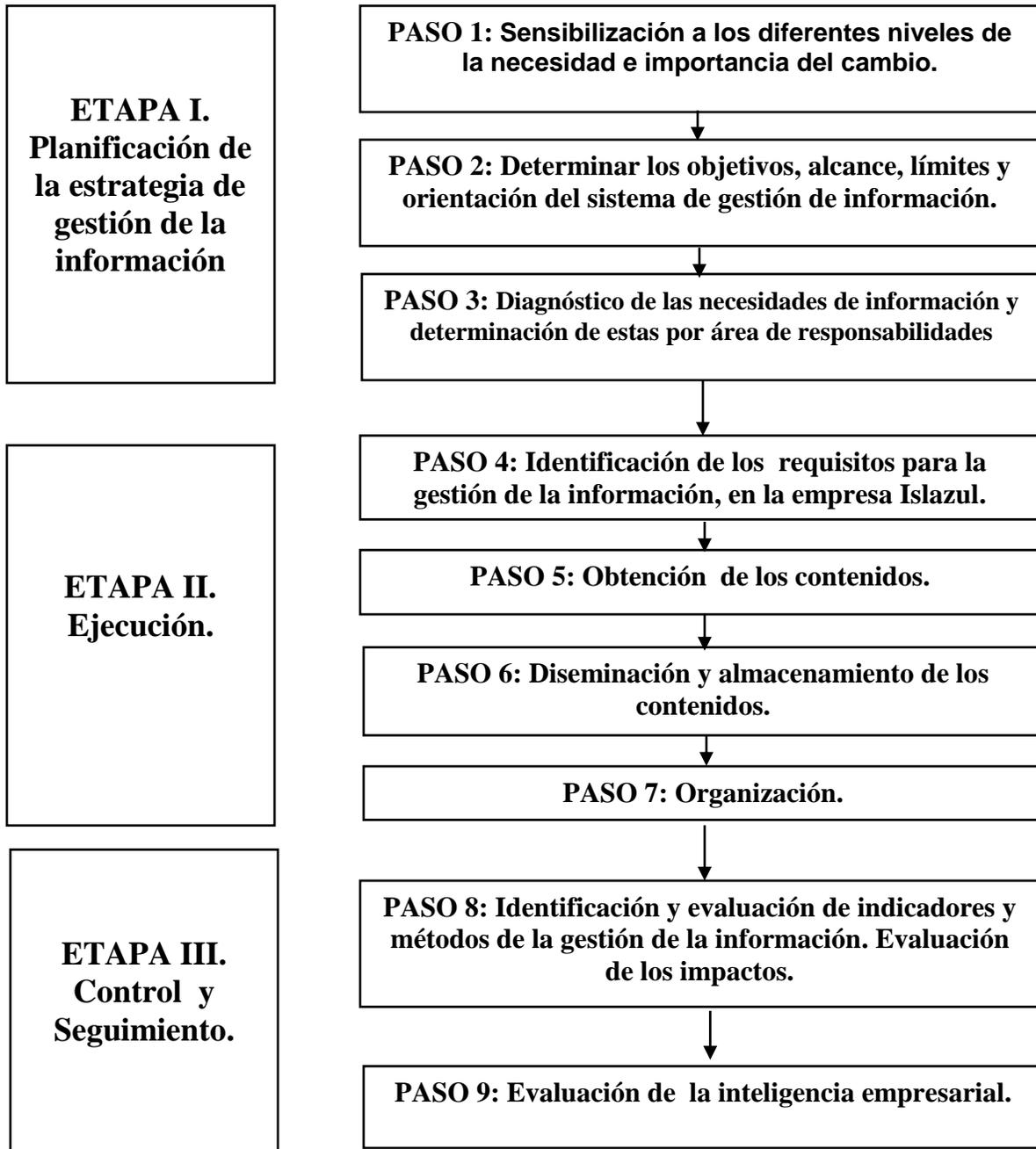


Grafico 3.1: Procedimiento para la gestión de la información.

Fuente: Elaboración propia.

### **ETAPA I: Planificación de la estrategia de gestión de la información.**

La primera etapa del proyecto de procedimiento está encaminada a la preparación del camino hacia la instauración de un sistema de gestión de la información acorde a las necesidades y características propias de la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara.

Una estrategia de información debe comenzar desde los objetivos y describir las maneras de alcanzarlos. Para ello se debe presentar una alineación lógica y articulada con la estrategia institucional. La estrategia es la carta de navegación del gestor de información y de ella se derivan los procesos que lidera, (Palmieri y Rivas, 2007). Los elementos para la formulación de una estrategia de información son establecer mecanismos para involucrar a los actores claves en el proceso de pensamiento estratégico, el análisis, identificación de alternativas y selección de opciones.

### **PASO I: Sensibilización a los diferentes niveles de la necesidad e importancia del cambio.**

Tiene como objetivo fundamental sensibilizar a los diferentes niveles empresariales sobre la necesidad e importancia del trabajo a realizar, para que se pueda lograr el proceso de cambio en la organización.

Para la realización de este paso se desarrollarán las siguientes tareas:

Tarea 1: Introducir la información y propiciar el debate para conformar una preparación ante el proceso de transformación que puede surgir.

Tarea 2: Conformar un plan de aprendizaje con introducción inmediata, para manifestar los cambios en el manejo de la información y las tecnologías de la información y el conocimiento.

Tarea 3: Formar un grupo de trabajo para la implementación.

Tarea 4: Crear un cronograma de trabajo.

**Las técnicas y herramientas utilizadas son las siguientes:**

- Características y funciones del grupo de implementación.
- Guía para la elaboración del plan de aprendizaje.
- Guía para la elaboración del cronograma de trabajo.
- Encuesta para diagnosticar el nivel de concientización.
- Material de apoyo para la capacitación sobre la importancia de la Gestión de la Información.

**PASO 2: Determinar los objetivos, alcance, límites y orientación de la gestión de información en la empresa.**

Tiene como objetivo fundamental determinar la estrategia a seguir.

El objetivo de este paso es definir los objetivos para la implementación del sistema de gestión de la información, definir su alcance y límites.

Sus tareas son:

Tarea 1: Planificar y discutir lo que se desea obtener.

Tarea 2: Definir el problema de aplicación y sus componentes aclarando, que es fundamental y que es opcional.

Tarea 3: Estimar el tamaño de la aplicación a desarrollar, determinando el alcance y los límites del sistema.

Tarea 4: Definir los objetivos.

Tarea 5: Definir la orientación de los objetivos que deben estar orientados hacia:

- El uso y aprovechamiento del sistema de gestión de la información.
- El uso de los contenidos.
- Las tecnologías.
- La inteligencia empresarial.

Tarea 6: Lograr la alineación de los objetivos con la estrategia corporativa y las nuevas políticas económicas, que implementa el sector turístico en Cuba.

Tarea 7: Definir la estrategia de que propicie la inteligencia empresarial.

La estrategia de inteligencia en una organización debe tener las siguientes características:

- Debe ser coherente con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.
- Debe ser definida en función de mantener crecientes niveles de resultados tanto de la empresa como de sus miembros.
- Debe estar dirigida a desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles en la organización.

Cualquier estrategia que se defina debe responder a:

- Mejorar el conocimiento de la organización y generar nuevos conocimientos.
- Combinar conocimientos conceptuales, operacionales e instrumentales, y buscar alternativas para utilizarlas.
- Buscar iniciativas que estimulen la mejoría y calidad en la ejecución de las distintas tareas.
- Utilizar de forma efectiva la información del entorno de la organización y de todas las informaciones internas.
- Identificar y resolver sus problemas enfrentando al cambio.
- Desarrollar aptitudes y capacidades de dominar y resolver nuevas situaciones a partir del conocimiento acumulado.
- Integrar todos los sistemas que intervienen en la organización.
- Crear sentido y orgullo de pertenencia en el personal de la propia organización.

**Las técnicas y herramientas utilizadas son las siguientes:**

- Guía para la definición de objetivos.
- Técnica para la determinación del problema de aplicación y sus componentes.

- Guía para la definición de estrategias.
- Guía para la elaboración del perfil estratégico.

**PASO 3: Diagnóstico de las necesidades de información y determinación de estas por área de responsabilidades.**

Su objetivo es identificar y definir las necesidades de información generales y por áreas de responsabilidades a través de un diagnóstico.

Las tareas a tener en cuenta son:

Tarea 1: Identificar los problemas que son objeto de decisión.

Tarea 2: Diagnóstico organizativo y funcional.

Tarea 3: Diagnóstico de la información y comunicación con el entorno.

Tarea 4: Diagnóstico de la gestión de información y el conocimiento orientado al aprendizaje.

Primeramente se recomienda realizar una auditoría de la gestión de información. Los objetivos que se persiguen son, exponer las orientaciones más importantes a tener en cuenta en la evaluación de la gestión de la Información en la empresa, y proponer un conjunto de cuestiones relevantes que sirvan de referencias para la evaluación del nivel de gestión, utilización y calidad de la información necesaria para la realización de las actividades fundamentales en la empresa objeto de análisis.

Se propone además realizar un diagnóstico de la gestión de conocimientos ya que se quiere crear las bases para la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento es base fundamental para lograr una “empresa inteligente”. El objetivo de este diagnóstico está dirigido a evaluar las actividades que se realizan en la organización para reorganizar el conocimiento, nutrirlo y manejarlo, la realización de actividades encaminadas a adquirir, diseminar y utilizar el conocimiento por parte de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y el mejoramiento de la organización, el personal, la dirección y el control.

Tarea 5: Valoración descriptiva del comportamiento de los indicadores evaluados en todos los componentes.

Tarea 6: Valoración cuantitativa del estado de los indicadores evaluados.

Tarea 7: Identificación de las fortalezas y debilidades en cada componente.

Tarea 8: Identificación de las causas que originan las debilidades y las áreas de responsabilidad a que corresponden.

Tarea 9: Análisis del nivel de incidencia de las fortalezas y debilidades identificadas en los resultados generales de la organización.

Tarea 10: Determinación de las necesidades de información en la empresa

**Las técnicas y herramientas utilizadas son las siguientes:**

- Procedimientos para la identificación de problemas.
- Indicadores para el diagnóstico organizativo y funcional
- Indicadores para el diagnóstico de la gestión de información.
- Indicadores para el diagnóstico de la gestión de conocimientos.
- Encuestas y guías de entrevistas.
- Guía para la valoración cuantitativa de indicadores.
- Matriz de coincidencia e interrelaciones.
- Guía para la identificación de procesos y análisis de la eficiencia.
- Guía para la identificación de necesidades de información.
- Levantamientos de la información.

**ETAPA II. Ejecución.**

En esta etapa del procedimiento los pasos están orientados a la ejecución y consecución de los objetivos, darle seguimiento a las estrategias formuladas en la ETAPA I, y consolidar las bases para la inteligencia empresarial en la empresa.

#### **PASO 4: Identificación de los requisitos**

El objetivo de este paso es identificar que se requiere, atendiendo a las características de la organización, para implementar el sistema de gestión de la información.

Las tareas a realizar son:

Tarea 1: Identificar los requerimientos y recursos de la información, para cada componente y por cada área de responsabilidad.

Tarea 2: Definir los factores claves para el desarrollo de la gestión de la información atendiendo a los requerimientos identificados.

Tarea 3: Estimación de las posibilidades reales de desarrollo.

#### **Las técnicas y herramientas utilizadas son las siguientes:**

- Guía para la definición de requerimientos.
- Guía para la definición de factores claves, factores de éxito, restricciones.
- Guía para la definición de posibilidades de desarrollo.
- Pautas y criterios para el desarrollo de la gestión de la información.

#### **PASO 5: Obtención de los contenidos.**

El objetivo de este paso es identificar las fuentes y los contenidos de la información, junto a los medios técnicos necesarios.

Tarea 1: Identificar las fuentes de información.

- Internas
- Externas

Tarea 2: Identificar los proveedores de información.

- Internos
- Externos

Tarea 3: Identificar los criterios de la información y formato en que se presenta.

Tarea 4: Identificar la información clave para el proceso de toma de decisiones.

Tradicionalmente, la obtención de información se visualiza como acceso a fuentes bibliográficas. Sin embargo, hay otros tipos de información de gran relevancia para la toma de decisiones, cuya gestión no debe descuidarse, como por ejemplo:

- El proceso productivo y sus actores.
- El ambiente socioeconómico.
- El mercado.
- El aprovechamiento del conocimiento tradicional del personal.
- La movilización de información interna.
- La competencia.
- Precios.
- Información bibliográfica.

**Las técnicas y herramientas utilizadas son las siguientes:**

- Guías para la obtención de información.
- Levantamiento de información.
- Uso de internet.
- Encuestas.
- Entrevistas.

**PASO 6: Diseminación y almacenamiento de los contenidos.**

La mayoría de las organizaciones del sector turístico elaboran y distribuyen información de distintas maneras, se puede publicar un documento, lanzar un producto nuevo u ofrecer un servicio. En cualquiera de estos casos, la materia prima es la información. Tanto el logro de los objetivos básicos de las organizaciones, como su propia sostenibilidad, dependen de la entrega y

obtención de información pertinente y por medios adecuados a diferentes públicos.

El objetivo de este paso es definir la manera en que se va a almacenar, procesar y distribuir la información de la organización.

Tarea 1: Definir los canales de información.

Tarea 2: Creación de la base de datos empresarial.

Tarea 3: Establecimiento de la estructura informacional.

Tarea 4: Establecimiento de los flujos de información.

Tarea 5: Organizar los puestos de trabajo con los recursos necesarios para cada tarea.

Tarea 6: Dar a conocer las nuevas formas de transmisión de la información.

Tarea 7: Puesta en funcionamiento del equipo.

**Las técnicas y herramientas utilizadas son:**

- Guías de información.
- Flujos de información.
- Metodologías para la instalación de equipos.
- Reuniones.

**PASO 7: Organización.**

Las actividades de organización incluyen tanto las relacionadas con la organización de la información y su flujo, como las que tienen que ver con la gerencia del proceso y sus actores. Un ejemplo de estas últimas es el establecimiento de medidas para motivar la participación de los diferentes actores en proyectos de información.

El objetivo de este paso es definir el papel de la gerencia.

Para el desarrollo de esta etapa organizativa se plantea un grupo de tareas, que a continuación se exponen:

Tarea 1: Identificar las necesidades de personal y la formación de los mismos.

Tarea 2. Establecimiento de la estructura organizativa.

Tarea 3. Definir responsabilidades y autoridades.

Tarea 4. Divulgación de los estándares de trabajo.

Tarea 5. Garantizar el buen funcionamiento del sistema

Tarea 6. Tomar medidas de rendimiento.

Tarea 7. Coordinar tareas.

Tarea 8. Motivar y liderar el trabajo en grupo.

Tarea 9. Poner en práctica las acciones correctivas correspondientes.

### **Técnicas y herramientas.**

- Procedimiento metodológico para llevar a cabo el proceso dirección del sistema de gestión de la información.

### **ETAPA III: Control y Seguimiento**

La evaluación de un proyecto de información proporciona a sus gestores importante información de retorno útil para realizar ajustes, con miras a mejorar la calidad de los procesos, los productos y los servicios generados. La evaluación necesita buena planificación y administración, estar basada en el modelo lógico con que se diseñó el proceso para definir objetivamente qué es relevante medir, y favorecer la participación activa de todos los actores involucrados. Esta etapa pretende con una serie de pasos gestionar el control dentro del sistema de gestión de la información.

### **PASO 8: Identificación y evaluación de indicadores y métodos de la gestión de la información. Evaluación de los impactos.**

El objetivo de este paso es apreciar los resultados alcanzados con la implementación, de acuerdo con los objetivos propuestos y las estrategias formuladas, teniendo en cuenta el impacto, influencia ejercido en los resultados de la organización y el desarrollo alcanzado de forma general.

Para la realización de este paso se deben realizar cuatro tareas fundamentales.

Tarea 1: Definir los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación:

- Los métodos que se utilizarán.
- Los responsables de evaluar.
- Las esferas que serán evaluadas.
- Los indicadores que miden el comportamiento de las áreas.
- La frecuencia con que se realizará.
- Los niveles de interés a evaluar.

Tarea 2: Orientar el seguimiento de los indicadores.

Tarea 3: Realizar reuniones para identificar los problemas antes que aparezcan, en caso de desviaciones poner en práctica las acciones correctivas necesarias.

Tarea 4: Recompensar y disciplinar.

**Las técnicas y herramientas utilizadas son las siguientes:**

- Guía para la definición de los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación.
- Procedimiento para la evaluación del sistema.
- Indicadores y criterios de medida para la evaluación.

**PASO 9: Evaluación de la inteligencia empresarial.**

El objetivo fundamental de este paso es la evaluación del proceso de aprendizaje que se desarrollara durante la aplicación del sistema de gestión de la información, que permitirá a la empresa Islazul de la provincia de Villa Clara, aplicar un sistema completo de inteligencia empresarial, y así convertirse en una organización inteligente y líder en el país.

Las tareas a cumplir son las siguientes:

Tarea 1: Identificar dentro del sistema de gestión de la información los procesos de inteligencia empresarial.

Tarea 2: Definir los indicadores que permitan evaluar los conocimientos adquiridos por lo empresa.

Tarea 3: Corregir errores.

Tarea 4: Diseñar nuevas estrategias que se puedan ir agregando paulatinamente el sistema de gestión de la información.

**Técnicas y herramientas a utilizar:**

- Metodología para diagnosticar la inteligencia empresarial.

**3.2 Validación del procedimiento**

Para analizar la adecuación, posibilidad, validez, consistencia y vulnerabilidad del procedimiento propuesto se procedió a consultar un grupo de expertos en el tema, de forma tal que sus criterios validen el mismo para su aplicación futura y dejen señalados sus puntos fuertes y débiles que favorezcan o dificulten su aplicación respectivamente.

Las características propuestas a considerar en la valoración del procedimiento son:

1. Representatividad: El modelo propuesto representa el a la gestión de la información en la empresa Islazul, Villa Clara.
2. Adaptabilidad: Posee capacidad para asimilar los cambios.
3. Claridad: Cada una de las etapas tiene un objetivo bien marcado y definido.
4. Consistencia lógica: Las actividades propuestas poseen un orden lógico en función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada y la correspondencia con la lógica de la gestión de la información en la empresa Islazul Villa clara.
5. Utilidad: La aplicación del procedimiento permite el mejoramiento de la gestión de la información en la empresa Islazul Villa Clara.

6. Pertinencia: Relacionada con la propuesta de un procedimiento para la gestión de la información que se adecua a las condiciones existentes y a las necesidades de la empresa Islazul, Villa Clara.

7. Generalidad: Posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para el mejoramiento de la gestión de la información en otras organizaciones.

Con el objetivo de evaluar los criterios de los expertos se utilizó el cálculo del coeficiente de Kendall para conocer si es confiable o no el juicio de los expertos.

No	Características	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	$\Sigma U_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$
1	Representatividad	7	6	7	6	7	7	7	47	19	361
2	Adaptabilidad	6	5	7	5	5	6	6	40	12	144
3	Claridad	7	5	7	7	6	7	7	46	18	324
4	Consistencia lógica	5	7	6	5	6	5	7	41	13	169
5	Utilidad	7	6	7	6	7	7	6	46	18	324
6	Pertinencia	7	7	7	7	7	7	7	49	21	441
7	Generalidad	6	7	5	5	6	5	6	40	12	144
										<b>1907</b>	

Tabla 3.2 Puntuaciones de los expertos para la validación del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Las fórmulas a utilizar en la determinación de la concordancia entre los expertos entrevistados son las siguientes:

$$\tau = \frac{1}{2} \cdot M \cdot (K + 1) \quad (1)$$

$$|\Delta| = \sum_{j=1}^M U_{i,j} - \tau \quad (2)$$

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^M \Delta^2}{M^2 \cdot (K^3 - K)} \quad (3)$$

$$\chi^2 = M \cdot W \cdot (K - 1) \quad (4)$$

Donde:

M: Cantidad de expertos.

Uij: Rango dado al problema i por el experto j.

t: Puntuación promedio de los problemas o rango medio.

$\Delta$ : Desviación respecto a t.

K: Cantidad total de problemas o categorías.

W: Coeficiente de concordancia.

$$W = \frac{12 * 1907}{7^2 * (7^3 - 7)} = 1.38$$

Si  $W < 0.5$  No es confiable el criterio de los expertos.

Si  $W \geq 0.5$  Es confiable el criterio de los expertos.

Como este valor es mayor que 0.5 se puede afirmar que es confiable el juicio de los expertos. Una vez comprobado lo anterior, se procede a probar si existe concordancia entre los expertos, para ello se plantean las siguientes hipótesis:

$H_0$ : No hay concordancia entre los expertos.

$H_1$ : Hay concordancia entre los expertos.

Entonces

$$x^2 = 7(7 - 1)1.38 = 57.96$$

Región Crítica:

$$x^2 \geq x^2_{\alpha, k - 1}$$

$$x^2 \geq x^2_{0.01, 11}$$

$$57.96 \geq 24.725$$

Como se evidencia, se cumple la región crítica por lo que se rechaza  $H_0$ , lo que demuestra que existe concordancia entre los expertos y el procedimiento queda validados por los expertos consultados.

### **3.3 Conclusiones parciales**

1. El procedimiento propuesto se basa en un conjunto de principios y exigencias que permiten que el mismo se presente acorde a las necesidades de gestión de la información en la empresa.
2. El procedimiento está diseñado sobre las debilidades y fortalezas detectadas en el Capítulo II, lo que garantiza su utilidad.
3. El procedimiento es una puerta abierta para el uso de la inteligencia empresarial, como herramienta de desarrollo hacia el logro de una empresa inteligente.
4. el procedimiento quedo validado por el grupo de expertos, confirmándose así su utilidad y fiabilidad para su aplicación en la empresa Islazul, Villa Clara.

## CONCLUSIONES

1. Luego de la revisión bibliografía vinculada al tema de investigación se encontraron varias referencias al respecto, aunque no se encontraron antecedentes de procedimientos para gestionar la información en la empresa Islazul, Villa Clara.
2. El procedimiento de diagnóstico es una adaptación del procedimiento de Guitan, (2007) demostró ser útil y eficiente al permitir un análisis real y acertado de la situación de la empresa y su gestión de la información.
3. El diagnóstico describió a una empresa débil y con deficiencias en la gestión de la información, por lo que sus estrategias deben estar proyectadas a la supervivencia, y es de vital importancia el mejoramiento del sistema de gestión de la información.
4. El procedimiento propuesto para la gestión de la información en la empresa Islazul, Villa Clara, está basado en un conjunto de leyes, principios y exigencias, que garantizan su utilidad en la empresa Islazul, Villa Clara.
5. Con el procedimiento se le brinda a la empresa una herramienta que contribuye a la mejora de la gestión de la información, y cimienta las bases de la inteligencia empresarial.

---

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el procedimiento para la gestión de la información en la empresa Islazul Villa Clara y dar seguimiento a sus resultados principales.
2. Diseñar estrategias que permitan ir aplicando de forma paulatina en la empresa, la inteligencia empresarial, manteniendo como base un eficiente y eficaz sistema de información.
3. Que el trabajo pueda ser presentado en eventos científicos, vinculados con esta rama del conocimiento.
4. Trabajar en la conformación de una estrategia para la introducción de esta importante temática para el desarrollo empresarial y la economía nacional, en otros sectores empresariales.

## BIBLIOGRAFÍA

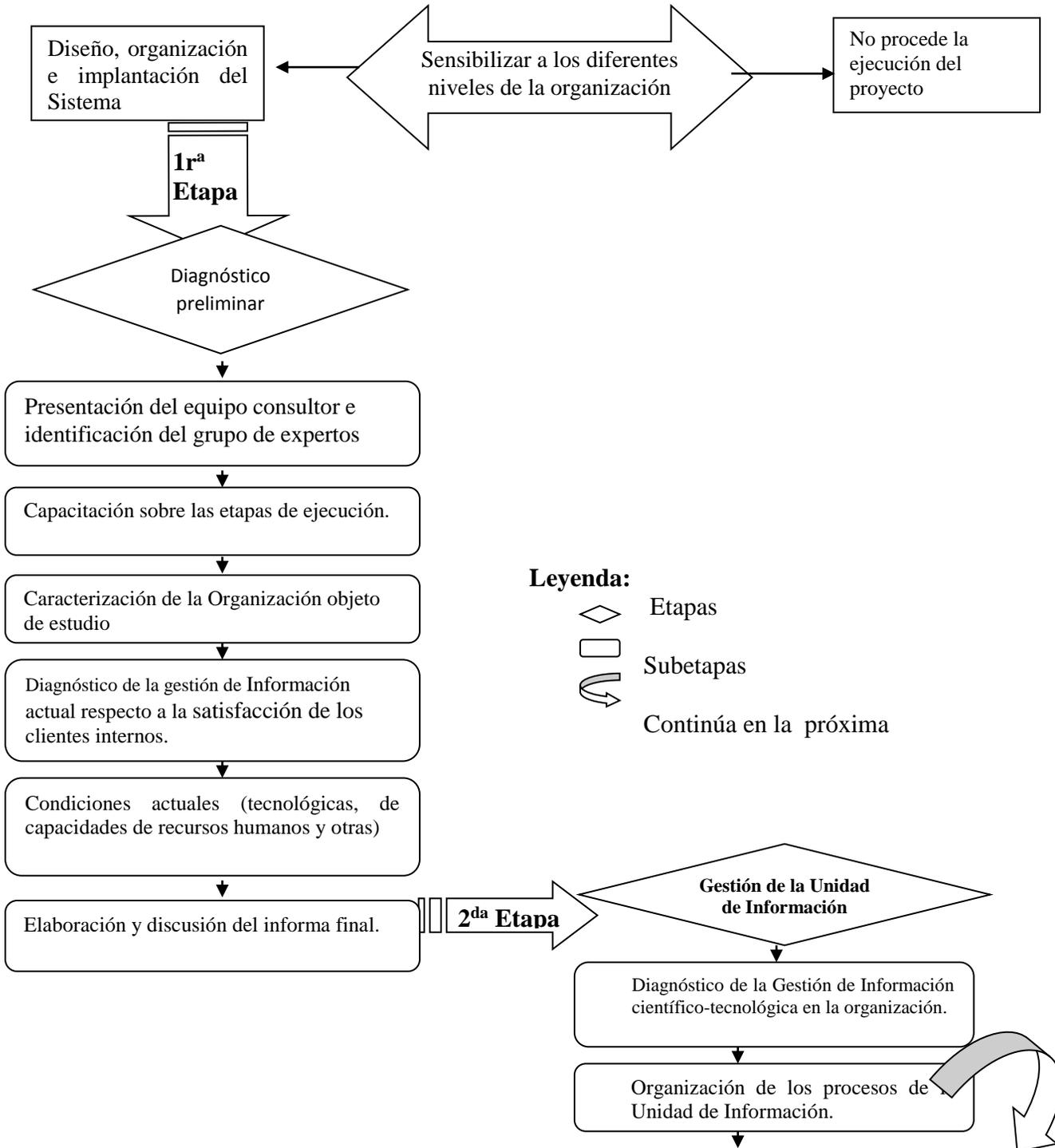
1. Alonso, G. (2007). Entorno conceptual y práctico de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento en Cuba. IDICT, disponible en: <http://prospectiva.blogspot.com> [Accesado el día 12 de febrero del 2013].
2. Burk, C. y P. Horton (1998). InfoMap: a complete guide to discovering corporate information resource. Nueva Jersey: Prentice Hall, disponible en: <http://www.icc.uji.es/asignatura.com> [Accesado el día 23 de enero del 2013].
3. Cisneros Rodríguez, Inés. (2006) ¿Sociedad de la información, sociedad del conocimiento?: La educación como mediadora. Disponible en: <http://tecnologiaedu.us.es/edutec/paginas/43.html> . [Accesado el día 23 de enero del 2013].
4. Cubillo, J. (1993). “Inteligencia empresarial estrategias e interrogantes” en América Latina. INFOLAC 6(3)2-7.
5. Dante Ponjuán, Gloria. (1999). Gestión, gestión de información, gestión del conocimiento...gestión del futuro. Ciencias de la Información, disponible en: <http://www.apuntesgestion.com> [Accesado el día 23 de enero del 2013].
6. Davenport & Prusak. (1998). Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. Disponible en: <http://www.apuntesgestion.com> [Accesado el día 23 de enero del 2013].
7. García J. (2010) “Gestión de la información y el conocimiento: observatorio para la educación en ambientes virtuales” Universidad de Guadalajara Sistema de Universidad VIRTUAL, Guadalajara, México, disponible en: [www.udgvirtual.udg.mx.htm](http://www.udgvirtual.udg.mx.htm) [Accesado el día 2 de febrero del 2013].
8. García Rodríguez, Humberto. (2005). Las nuevas tecnologías. Disponible en : <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.htm> [Accesado el día 2 de febrero del 2013]

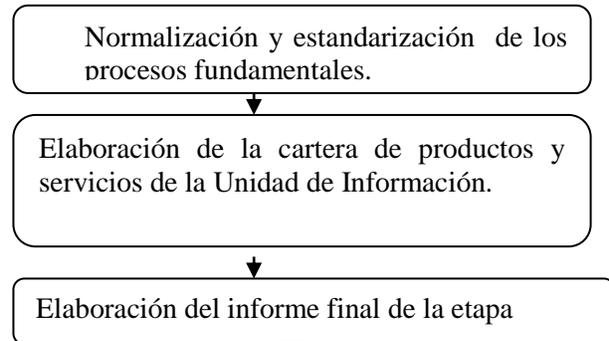
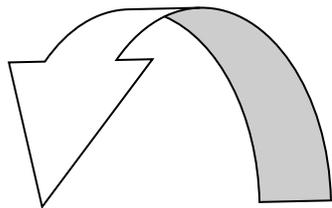
9. María Virginia González (2007) "Procedimiento para realizar auditorías de información en instalaciones hoteleras" Holguín Universidad de Oriente, disponible en: <http://www.apuntesgestion.com> [Accesado el día 23 de enero del 2013].
10. Miller, S. (2001). "Special Report: First CI Academic Conference Focuses on Skills" en *Competitive Intelligence Magazine Vol. 4 No. 2*. [En línea], disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos70/gestion-informacion-proceso-cambio-organizacional.htm> [Accesado el día 12 de enero del 2013]
11. Morales. (2004). Sociedad de la Información e inclusión digital en España: iniciativas y proyectos en marcha. España. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.htm> [Accesado el día 2 de febrero del 2013]
12. Mulet Concepción, Yailenis (2008). Trabajo de Diploma, Metodología para implementar la inteligencia empresarial como un sistema interno en las organizaciones del territorio. Holguín, Cuba, disponible en: <http://www.ecured.cu/empresarial.htm> [Accesado el día 12 de enero del 2013].
13. Mulet Y (2006). "Requerimientos necesarios para la implementación de la inteligencia empresarial como función interna: caso de estudio" Holguín, Cuba, disponible en: <http://www.ecured.cu/empresarial.htm> [Accesado el día 12 de enero del 2013].
14. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1997): "The knowledge-creating company". Oxford University Press, Nueva Cork, disponible en: <http://www.ecured.cu/empresarial.htm> [Accesado el día 28 de marzo del 2013].
15. Núñez Paula, Israel A (2002). Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de información en las organizaciones o comunidades. Tesis para el grado de Doctor en Ciencias de la información. Ciudad de La

- Habana. Octubre del, disponible en:  
<http://www.ecured.cu/empresarial.htm> [Accesado el día 23 de enero del 2013].
16. Orozco, Eduardo (2000). La inteligencia corporativa en Cuba: Mito, realidad y perspectivas. Ciencias de la Información Vol.31, No1-2.
17. Orozco, Eduardo. La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica. Ciencias de la Información. Brasilia, disponible en:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000100008&lng=es&nrm=iso.htm](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000100008&lng=es&nrm=iso.htm) [Accesado el día 23 de enero del 2013].
18. Orozco, Eduardo” Preguntas y Respuestas Sobre la Inteligencia Empresarial”, disponible en:  
<http://www.mic.cu/boletines/actual/inteligenciaset.htm> [Accesado el día 2 de febrero del 2013]
19. Peralta Manuel. (2006). “Sistema de Información” disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml> [Accesado el día 18 de febrero del 2013].
20. Ponjuán Dante, G. (2004) Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario, Argentina: Nuevo Paradigma, disponible en: <http://scholar.google.com.mx> [Accesado el día 28 de marzo del 2013].
21. Sosa y Cobo (2007). “Gestión de la información y el conocimiento: observatorio para la educación en ambientes virtuales” Universidad de Guadalajara Sistema de Universidad VIRTUAL, Guadalajara, México, disponible en: [www.udgvirtual.udg.mx.htm](http://www.udgvirtual.udg.mx.htm) [Accesado el día 2 de febrero del 2013].
22. Viviana Palmieri (2007). Gestión de información para la innovación tecnológica agropecuaria. Tecnología e innovación 2007COMUN//CA. Facultad de Comunicación Universidad de La Habana, disponible en:  
<http://www.apuntesgestion.com> [Accesado el día 28 de marzo del 2013].

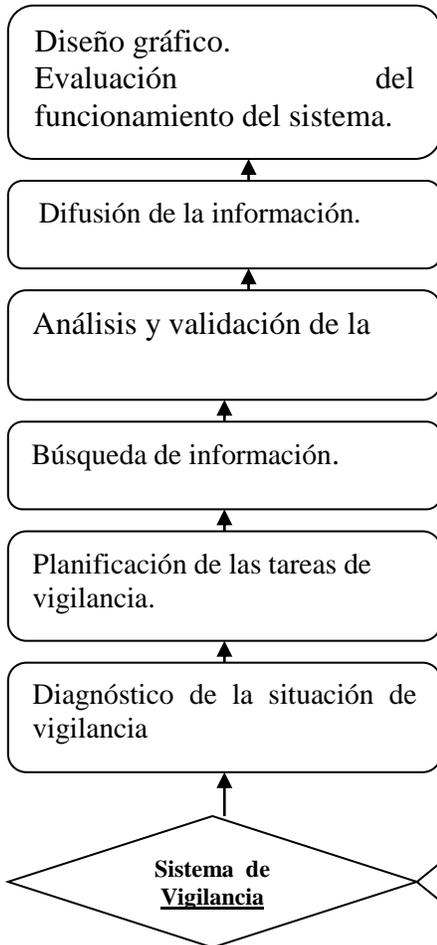
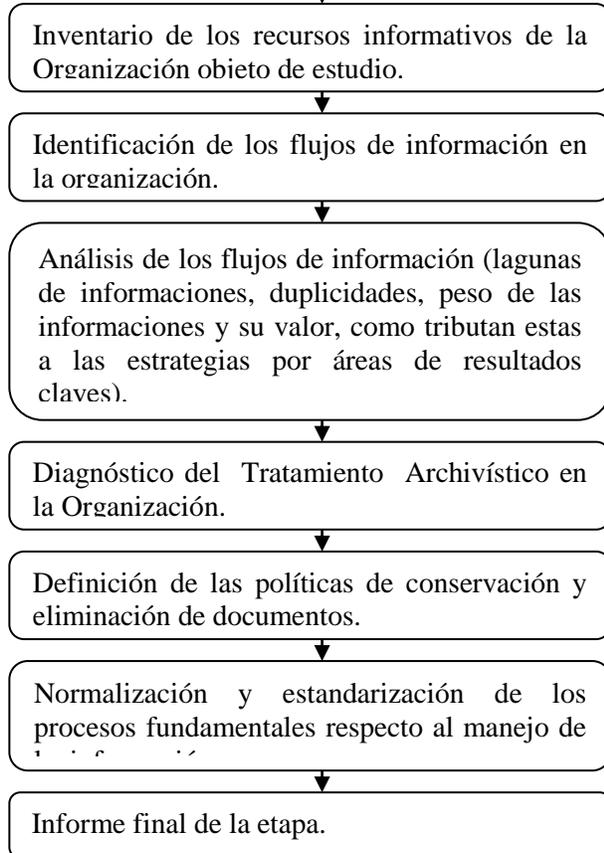
## ANEXO 1

### Diagrama de flujo del proceso sistema de información



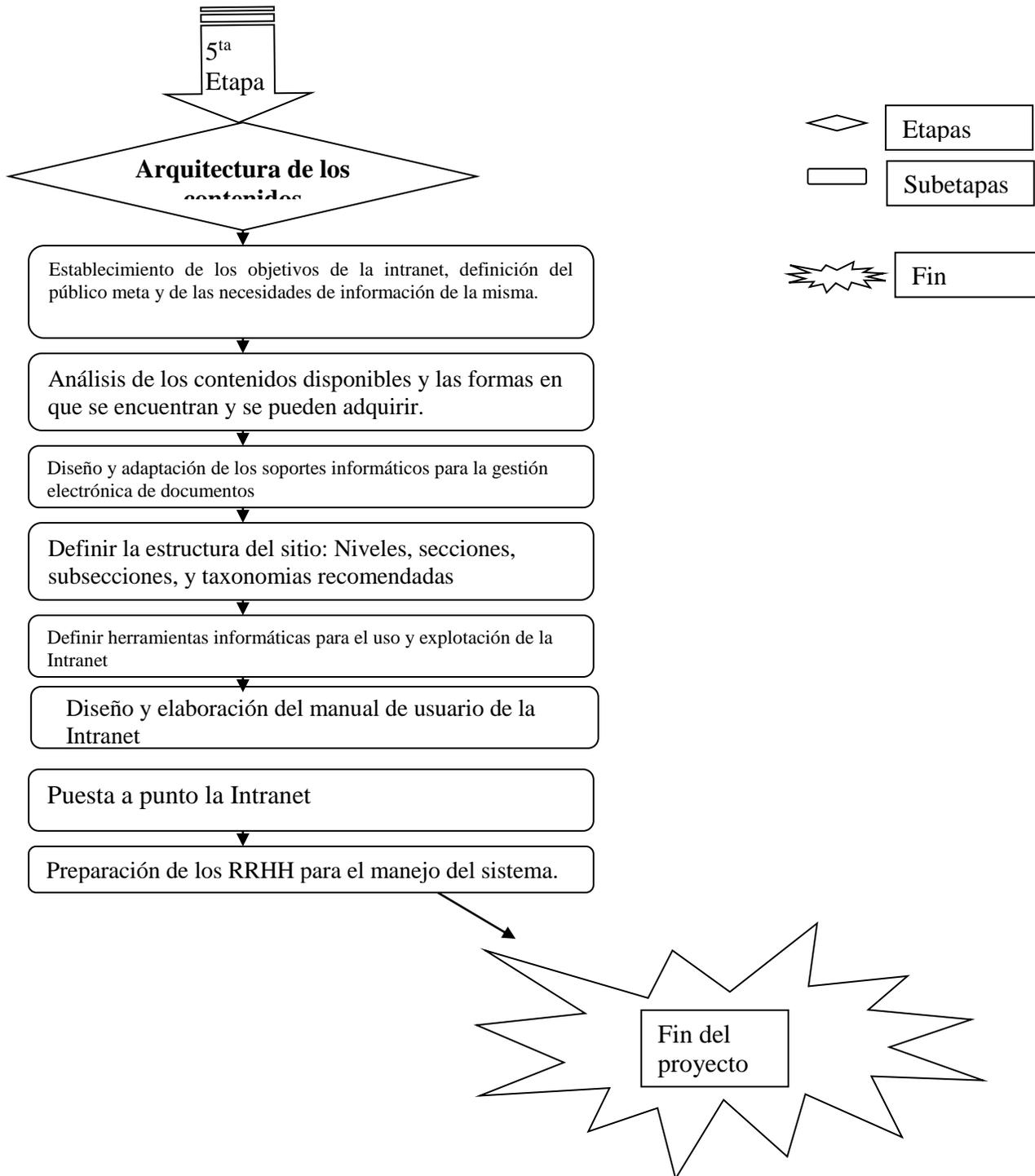


**3<sup>ra</sup>  
Etapa**



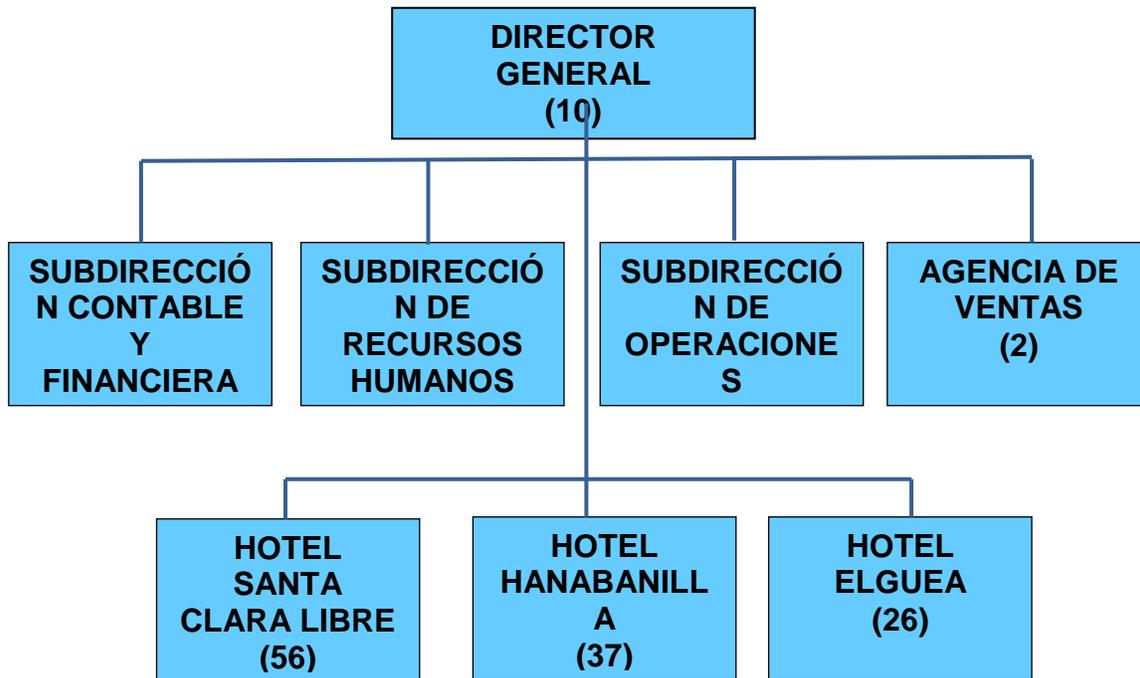
**Sistema de  
Vigilancia**

**4<sup>ta</sup> Etapa**



**ANEXO 2**

**Estructura Organizativa de la Empresa Islazul Villa Clara (organigrama)  
según plantilla aprobada**





## Anexo 4

### Encuesta para la evaluación de la gestión de la información

<b>INDICADORESA A EVALUAR</b>	1	2	3	4	5
<b>RECURSOS DE LA INFORMACION</b>					
Existen las Tecnologías apropiadas para la gestión informativa					
Existe Impacto positivo de las tecnologías en la gestión informativa					
En Existe renovación de tecnologías					
Se les da un uso adecuado a las tecnologías de la información					
<b>FLUJO DE INFORMACION</b>					
La información se presenta en un formato apropiado					
Está regulado el flujo de información y sigue un orden lógico y establecido					
Existe un intercambio eficiente de información en la empresa					
La información electrónica se encuentra organizada					
<b>NECESIDADESDES Y USO DE LA INFORMACION</b>					
La información está acorde a necesidades					
Es la información sencilla y fácil de entender					
Es la información accesible					
En qué medida es la información actualizada					
La información recibida mejora la gestión del puesto					
Existe un análisis retrospectivo de la información					
Recibe información fuera de lo establecido					
Solicitan información poco útil					
Existe alguna capacitación en Informática					
Se le provee información actualizada sobre su especialidad					
Recibo la información requerida para la mejora continua					

La evaluación se realizara en una escala de 5 puntos donde 1 es el mínimo y 5 el máximo de la evaluación.

## Anexo 5

### Resultados de la evaluación de los indicadores, procesados en le SPSS 16.0

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TSA	32	2,00	5,00	3,0938	,85607
IPT	32	2,00	4,00	2,9062	,77707
RT	32	2,00	5,00	2,9687	,82244
UAT	32	2,00	5,00	3,2500	,84242
FA	32	1,00	5,00	2,9688	,89747
FIR	32	1,00	4,00	2,7500	,87988
IE	32	1,00	5,00	3,3125	1,06066
IEO	32	2,00	5,00	3,3437	,78738
IAN	32	1,00	5,00	2,6562	,93703
ISF	32	2,00	5,00	3,4688	,76134
IA	32	2,00	4,00	3,2188	,75067
IAT	32	2,00	4,00	3,0625	,71561
MGP	32	2,00	4,00	3,0312	,73985
AR	32	2,00	4,00	2,9375	,71561
SFE	32	2,00	4,00	3,0625	,66901
IPU	32	1,00	5,00	3,1250	,83280
CI	32	1,00	3,00	1,8125	,64446
AE	32	1,00	4,00	2,7500	,71842
IMC	32	1,00	4,00	2,7500	,84242
Valid N (listwise)	32				

## Anexo 6

### Levantamiento de la información

<b>ASUNTO:</b>	<b>Levantamiento de las informaciones en cumplimiento de acuerdo del Consejo de Dirección del Grupo</b>
----------------	---

Compañeros:

En cumplimiento de acuerdo del Consejo de Dirección Ampliado anterior, les hago llegar el levantamiento de las informaciones a entregar a la Casa Matriz. En base a este deben tomar las medidas que le permitan su cumplimiento oportuno y con calidad. Aunque algunas de las informaciones que aparecen en el documento suceden coyunturalmente, a partir de que se produzcan quejas, reclamaciones, denuncias o incidencias, las hemos mantenido en el mismo, pues amplían la contribución del documento al objetivo propuesto de CUMPLIR CON CALIDAD, OPORTUNIDAD Y DISCIPLINA EN GENERAL, las informaciones comprometidas.

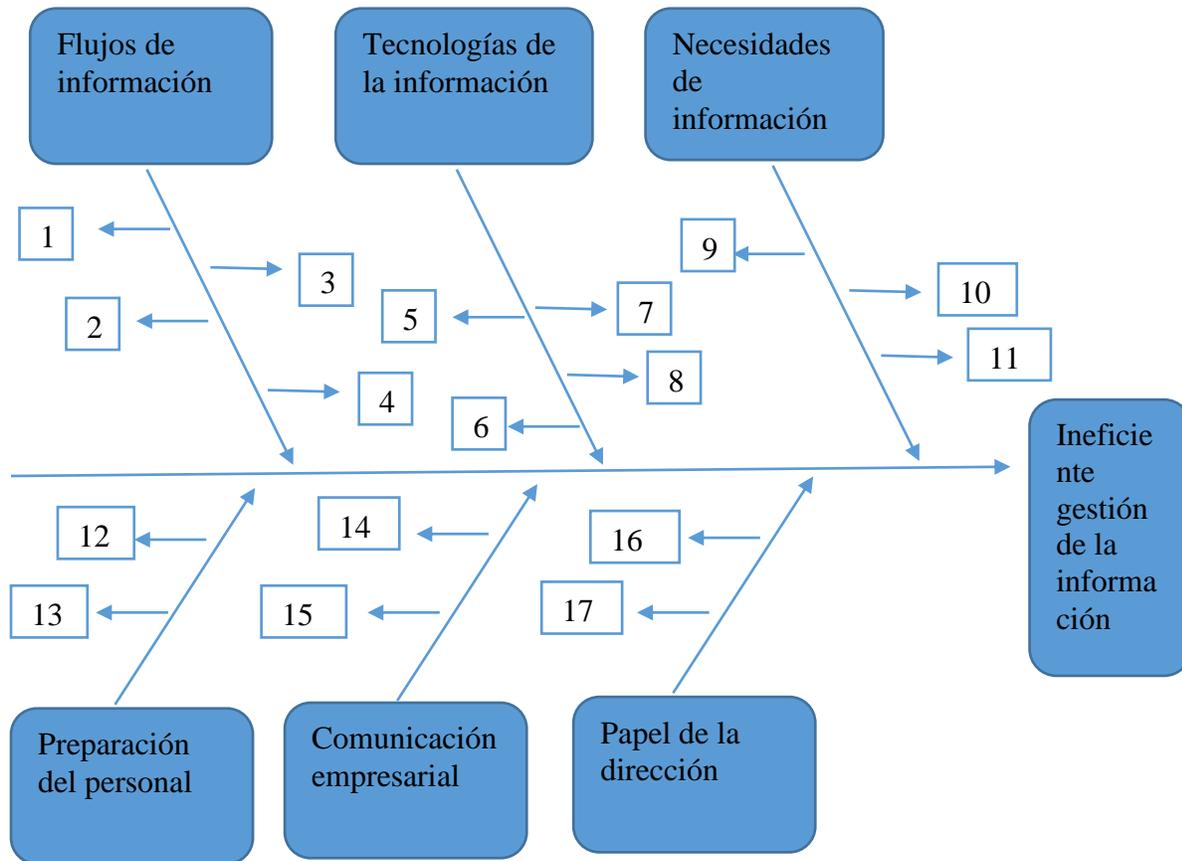
<b>Información o modelo:</b>	<b>Periodicidad.</b>	<b>Fecha de cumplimiento.</b>	<b>Área a que se le entrega.</b>
Ventas por Agencias de Islazul al cierre del mes.	Mensual	Día 5	Tur Nacional.
Resultados de las encuestas a los clientes	Mensual	Ultimo día del Mes	Calidad
Respuestas a las quejas y reclamaciones	Según se presenten	A los 7 días de recibida	Calidad
Cumplimiento cronograma de categorización	Mar, Jun, Sept y Dic	Día 25	Calidad
Cumplimiento de las demandas por empresas	Mensual	Día 10	Compra
Modelo de compras nacionales.	Mensual	Día 15	Compra
Demandas de Ausa, Cimex y Sasa	En, Jul.	Día 10	Compra
Consumos Percápita de A+B y de Alojamiento	Mensual	Día 8	Explotación
Actualización fondo habitacional (incluir las Casas)	Mensual	Día 20	Explotación
Demandas de insumos y artículos Gastronómicos, de alojamiento y de recreación.	Anual	15 de Noviembre	Explotación
Incidencias de los servicios de lavandería para la reunión del MINTUR.	Quincenal	Viernes	Explotación
Resumen estadístico de las quejas y reclamaciones de la empresa durante el período	En, Jul.	Día 3	RRHH
Resumen del Acta de la Asamblea de Afiliados	Mensual	Día 5	RRHH
Información Seguridad Salud del Trabajo.	En, Ab. Jul y Oct.	Día 10	RRHH
Implementación NC 18000	En, Ab. Jul y Oct.	Día 10	RRHH
Actualización levantamiento de Riesgos Laborales	Anual	31 Marzo	RRHH
Decreto Ley 268	En, Ab. Jul y Oct.	Día 5	RRHH
Reincorporación Jubilados al Empleo	En, Ab. Jul y Oct.	Día 5	RRHH
Fluctuación Laboral	En, Ab. Jul y Oct.	Día 15	RRHH
Diagnostico de RRHH	En, Ab. Jul y Oct.	Día 20	RRHH
Estadística a Turempleo de Asesor de Cocina	En, Ab. Jul y Oct.	Día 5	RRHH
Informe de Disciplina Laboral y OJLB.	Enero y Julio	Día 15	RRHH
Fondo de Tiempo	Enero y Julio	Día 15	RRHH
Grupo Escala y Categoría Ocupacional	Enero y Julio	Día 15	RRHH

<b>Información o modelo:</b>	<b>Periodicidad.</b>	<b>Fecha de cumplimiento.</b>	<b>Área a que se le entrega.</b>
Informe de las Evaluaciones del Desempeño Anuales	Anual	15 Abril	RRHH
Informe de Revisión de Expedientes Laborales	Anual	15 Abril	RRHH
Diagnóstico Participación de la Mujer	Anual	20 Enero	RRHH
Estado de las Demandas Económicas, tanto presentadas como recibidas.	Mensual	Día 3	Jurídico
Situación de los Hechos Delictivos con seguimiento en la Vía Judicial.	Mensual	Día 3	Jurídico
Marcha de la Estrategia de Legalización de los Inmuebles	Mensual	Día 3	Jurídico
Parte de turistas.	Diario	Antes de las 6.00 am	Operativo.
Cierre de las Inversiones (inversiones, reparación capital y reposición de equipos (MODEL-2)).	Mensual.	Día 3	Inversiones.
Estado de las Contrataciones	Mensual.	Día 3	Inversiones
Modelo 9009 Inversiones	Mensual	Día 3	Inversiones
Informe de Habitaciones Fuera de Orden	Mensual.	Día 3	Inversiones
Solicitud de Financiamiento de las Inversiones	Semanal.	Viernes	Inversiones
Parte Semanal de Ingresos y Gastos	Semanal.	Viernes	Presupuesto
Parte Preliminar	Mensual	Día 2	Presupuesto
Modelo 5205 Número de Trabajadores por Categoría Ocupacional	En, Jul.	Día 12	Presupuesto
Modelo 5903-03 Cumplimiento del Plan Económico	En, Ab, Jul y Oct.	Día 14	Presupuesto
Modelo 5202-00 Indicadores Seleccionados de Empleo y Remuneraciones	Mensual	Día 12	Presupuesto
Modelo 5201-05 Indicadores Seleccionados de Protección del Trabajo y SS	En, Ab, Jul y Oct.	Día 12	Presupuesto
Ingresos por Turismo Nacional (1398 versión)	Mensual	Día 12	Presupuesto
Cierre Estadístico	Mensual	Entre los días 4 y 6.	Presupuesto
Reservas Movilizativas.	En, Ab, Jul y Oct.	Día 10	Presupuesto
Sistema de Presupuesto y Modelaje Relacionado	Anual	Según Programa de elaboración del Presupuesto.	Presupuesto
Parte de Canje de Monedas	Diario	Antes de las 12.30	Finanzas
Acta de Depuración de la Contabilidad (87)	Mensual	Día 12	Contabilidad
Cierre Contable - Financiero	Mensual	Entre los días 4 y 6	Contabilidad
Resumen de los Pagos Anticipados	Mensual	Día 17	Contabilidad
Resumen de los Faltantes y Sobrantes	Mensual	Día 17	Contabilidad
Resumen de los Gastos Diferidos	Mensual	Día 17	Contabilidad
Modelo 0009-02 Indicadores Técnicos del Transporte	Mensual	Día 5	Serv Técnicos.
Modelo 5073-04 Portadores Energéticos	Mensual	Día 3	Serv Técnicos.
Modelo 9009-00 Mantenimiento.	En, Ab, Jul y Oct.	Día 5	Serv Técnicos.
Cumplimiento del Plan de Mto (Anexo 2 y 3)	Mensual	Día 12	Serv Técnicos
Parte Semanal de HFO y otros usos de Mto.	Semanal	Viernes	Serv Técnicos
Indicadores Técnicos de Explotación del Transporte	Mensual	Día 5	Serv Técnicos
Modelo de Eficiencia Energética Comb CAD-001	Mensual	Día 4	Serv Técnicos
Demanda Eléctrica y Agua	Mensual	Día 4	Serv Técnicos
Modelo de Correlación de Energía Eléctrica CAD-002	Mensual	Día 4	Serv Técnicos
Modelo de Correlación de agua CAD-002	Mensual	Día 4	Serv Técnicos
Nuevo Modelo de Correlación CAD-002	Mensual	Día 4	Serv Técnicos
Guía de Auto inspección del Mes	Mensual	Día 4	Serv Técnicos
Certifico Empresa Director General	Mensual	Día 4	Serv Técnicos

<b>Información o modelo:</b>	<b>Periodicidad.</b>	<b>Fecha de cumplimiento.</b>	<b>Área a que se le entrega.</b>
Modelo de Fincimex	Mensual	Día 25	Serv Técnicos
Parte Semanal de EE y Agua	Semanal	Viernes	Serv Técnicos
Parte Diario de EE y Agua	Diario	Todos los Días	Serv Técnicos
Inventario de Equipos Informáticos	Feb y Sept	Día 15	Informática
Sistemas Automatizados	Jun y Dic.	Día 15	Informática
Conexiones para Transmisión de Datos	Jun y Dic.	Día 7	Informática
Censos de Activos Informáticos	Anual.	10 de Febrero	Informática
Tipos y Cantidad de Equipos Asignados	Anual.	10 de Febrero	Informática
Cumplimiento del Plan de Inspección y la Auditoría	Mensual	Día 5	Auditoría
Cumplimiento de las Medidas del Control Gubernamental	En, Ab, Jul y Oct.	Día 5	Auditoría
Planes de Actividades de las Empresas.	Mensual	Día 29	Presidencia
Movimientos y Sanciones	Mensual	Día 5	Cuadro
Plazas Vacantes	Mensual	Día 5	Cuadro
Datos Generales de los Cuadros	En, Jul.	Día 10	Cuadro
Datos Generales de la Reserva	En, Jul.	Día 10	Cuadro
Resumen de Evaluación de Cuadros	Anual.	10 de Junio.	Cuadro
Informe Resumen de Comportamientos de la Preparación de los Consejos de Dirección.	Jun, Nov.	Día 10	Cuadro
Evaluación de Cuadros	Anual.	10 de Junio.	Cuadro
Modelos M1 Y M2, Resultados de Capacitación	En, Ab, Jul y Oct.	Día 10	Cuadro
Informes de Egresados de Grupos Mintur, Mandos Intermedios y Adiestrados Laborales.	Anual.	10 de Junio.	Cuadro
Informe de Visita del Mintur, Formatur, MTSS y el MES a la actividad de Capacitación del Grupo Hotelero.	Cuando proceda	5 días posteriores	Cuadro
Atención de quejas, sugerencias y reclamaciones.	Cuando proceda.	Cuando procede	Cuadro
Parte de hechos e incidencias (Modelo 1)	Eventualmente	En el día	Seg y Protección
Informe mensual de la actividad delictiva, enemiga y otros hechos e incidentes	Mensual	Día 5	Seg y Protección
Informe trimestral de la actividad delictiva, enemiga y otros hechos e incidentes.	En, Ab, Jul y Oct.	Día 5	Seg y Protección
Modelo 2 mensual. Estadística de los hechos de actividad enemiga, delictiva y otros.	Mensual	Día 5	Seg y Protección
Modelo 2 trimestral. Estadística de los hechos de actividad enemiga, delictiva y otros.	En, Ab, Jul y Oct.	Día 5	Seg y Protección
Tablas del MININT (14 Modelos)	En, Ab, Jul y Oct	Día 5	Seg y Protección
Información Estadística sobre Incendios y Cuerpos de Bomberos (Tabla 1 y 2) con Informe Valorativo	Anual.	5 de Enero.	Seg y Protección
Planes de Tiempo de Guerra	Anual.	15 de Mayo.	Seg y Protección

## Anexo 7

### Principales dificultades encontradas en el diagnóstico de la gestión de la información.



1. Flujo de información no regulado
2. La información se presenta de muchos formatos diferentes
3. Duplicidades en las informaciones
4. Atrasos en la entrega de información
5. Computadoras viejas
6. No existe mantenimiento
7. Roturas constantes
8. Inefectividad de las herramientas de diseminación de la información electrónicas
9. Información incompleta

10. Mucha información inútil
11. Información no acorde con las necesidades
12. No existen capacitaciones en el uso de las tecnologías de la información
13. No se brinda información para que el personal pueda mejorar su gestión
14. Falta de información
15. Falta de organización
16. Mucha dependencia de la casa Matriz
17. Falta de autonomía en la toma de decisiones