

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

EJERCICIO INTEGRADOR PROFESIONAL

**Estudio de la situación económico financiera de la Entidad Grand Hotel
"Iberostar" Trinidad. Problemas y perspectivas.**

Autor: Orlando A. Rojas Rodríguez

Tutores: Dr. C. Roberto Muñoz González. Doctor en Ciencias Económicas

Lic. Fernando Santander Rodríguez. Lic. En Contabilidad y Finanzas.

Santa Clara, 2021

Santa Clara, 24 de noviembre de 2021

“Año 63 de la Revolución”

A: Dra. Grisel Barrios Castillo

J. Dpto de Economía

Facultad de Ciencias Económicas

Por la presente, Lic. Fernando Santander Rodríguez, en representación de la Entidad Grand Hotel “Iberostar” Trinidad y Dr. Roberto Muñoz González, en representación del departamento de Economía, tutores del estudiante Orlando A. Rojas Rodríguez, de quinto año de la carrera de Licenciatura en Economía, de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV), consideran que el desarrollo del Ejercicio Profesional Integrador para su culminación de estudios cumple con los requisitos para que obtenga el título de Licenciado en Economía. Para que así conste firman la presente.



Tutor:

Cargo: Subdirector Contable Financiero de la Entidad

Entidad: Grand Hotel “Iberostar” Trinidad



Tutor:

Dpto de Economía

FCE UCLV

Resumen

Para el desarrollo de este informe se efectuó el análisis documental de la entidad Grand Hotel "Iberostar" Trinidad y se da cumplimiento a cada uno de los objetivos redactados en el informe en el transcurso de esta. El trabajo está dividido por capítulos los cuales se corresponden con los objetivos específicos. Durante el desarrollo del informe se hizo un análisis integral y detallado de la situación económico financiera de la entidad. La realización de todo el informe conlleva a analizar los distintos subsistemas de la planificación, y el diseño de acciones de mejora para elevar su eficiencia, eficacia y efectividad.

Summary

For the development of this report, the documentary analysis of the Grand Hotel "Iberostar" Trinidad entity was carried out and each of the objectives drafted in the report is met during it. The work is divided by chapters which correspond to the specific objectives. During the development of the report, a comprehensive and detailed analysis of the economic and financial situation of the entity was made. The realization of the entire report involves analyzing the different planning subsystems, and designing improvement actions to increase their efficiency, effectiveness and effectiveness.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD Y DE SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	5
1.1 Caracterización general sobre la situación económica y social del mundo, Cuba y su impacto en el sector turístico	5
1.2 Caracterización y estructura organizativa de la entidad.....	9
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA ACTUAL DE LA ENTIDAD	13
2.1 Desarrollo del proceso de elaboración del Plan Económico Anual y/o Presupuesto, de los Proyectos y estado actual de su cumplimiento.....	13
2.2 Análisis del cumplimiento de los indicadores Plan del último año para el nivel de la organización	17
2.3 Desarrollo del proceso de Planificación Estratégica, evaluación de su calidad y del estado actual de su cumplimiento.	20
2.4 Flujo de información contable-financiero del departamento económico.....	24
2.5 Situación económica actual de la entidad a partir del análisis económico-financiero correspondiente.....	25
2.6 Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la entidad.....	35
CAPÍTULO III: VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS DEL PROCESO DE ORDENAMIENTO MONETARIO Y CAMBIARIO EN EL DESARROLLO DE LA ENTIDAD.....	38
3.1 Modificación del tipo de cambio y eliminación de la dualidad monetaria.	39
3.2 Reforma salarial.....	40
3.3 Reforma de precios.....	44
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47

Bibliografía	48
Anexos	51

Introducción

En los últimos años la sociedad se ha venido enfrentando a múltiples desafíos vinculados sobre todo a los efectos del cambio climático, la crisis económica mundial sostenida y más recientemente la crisis pandémica que tantos efectos ha tenido sobre la salud, pero también sobre la economía.

Tal situación ha llevado a que la Organización Mundial del Comercio pronostique que el volumen del comercio mundial de mercancías deberá aumentar solo un 8,0 % en 2021, luego de haber disminuido un 5,3 % en 2020. (OMC, 2021). Todo ello es además expresión de los impactos de dicha crisis combinada en los procesos de producción en el mundo y en cada uno de los países que lo conforman.

En el caso de Cuba habría que añadir un cuarto factor de gran peso en el comportamiento histórico de la economía cubana y es el bloqueo económico, comercial y financiera de los Estados Unidos, que ha llegado al colmo de bloquear el envío de remesas al país, convirtiendo a la Isla en el único país del mundo en donde la población no puede recibir remesas de sus familiares en aquel país. Durante la Administración de Donald Trump se agregaron más de doscientas medidas restrictivas que el actual presidente Joe Biden mantiene intactas.

Lógicamente que ante tal situación todos los indicadores económicos cayeron en la economía nacional, por ejemplo, el producto PIB cayó significativamente durante el 2021, en donde el sector turístico tuvo un gran peso, debido al papel de arrastre que tiene este sector respecto a otros muchos de la economía nacional.

Téngase en cuenta que el 2019 la actividad turística ocupaba el segundo lugar en la economía cubana y se recibieron 4 263 115 extranjeros; mientras que ya en los primeros ocho meses de 2020, el arribo de visitantes a Cuba registró un decrecimiento del 68 %, por lo que se previó para el cierre del año una reducción del 83 % (ONEI, 2019). Ese comportamiento continuo durante el año 2021 y con la reapertura gradual del mismo a partir del día 15 del mes de noviembre, se espera una recuperación paulatina con los consecuentes impactos sobre otros sectores de la economía nacional.

Como se sabe la actividad de alojamiento turístico es un componente esencial dentro del sistema turístico cubano, pues está integrado por todos aquellos actores públicos y privados que tienen la función básica de brindar hospedaje al turista en el país. Ello significa la necesidad de trabajar en función de potenciar esta actividad, detectando las reservas que posee para hacer más eficiente la misma.

El Grand Hotel “Iberostar” Trinidad tiene como función lograr la máxima satisfacción de los clientes, conseguir la máxima implicación de todos sus empleados con el objetivo de satisfacer a los huéspedes y constituir un elemento motivador en sí mismo; en todas las áreas de trabajo, llevar a cabo continuas acciones de mejora, necesarias para cumplir con los niveles de calidad marcados por la dirección y liderados por los responsables de cada departamento.

El respeto por el Entorno y mantener un correcto sistema de Gestión Ambiental forma parte de los principios del Grand Hotel “Iberostar” Trinidad, Por lo que se exige a todos los empleados que muestren especial sensibilidad en este ámbito que se fomentan mediante campañas formativas, y de supervisión constante, además de facilitar los medios para un correcto y eficaz desempeño de las tareas.

El objetivo de la dirección de esta es brindar los servicios mencionados antes, que además de ser competitivos, sean adecuados y estén conformes con los requisitos contractuales de los clientes, para ello se preocupa por una continua mejora de su capacidad productiva, de la aptitud de sus instalaciones, y por el correcto servicio al cliente siendo la planificación un punto fundamental para el logro de un servicio eficiente y eficaz en esta entidad.

Debido a la importancia a nivel organizacional de la planificación, se plantea el siguiente **Problema Científico**: ¿Cuál es la situación económico financiera del Grand Hotel “Iberostar” Trinidad y de qué manera impacta la eficiencia y eficacia de los servicios brindados por la entidad?

Objetivo General: Realizar un análisis crítico de la situación económico financiera del Grand Hotel “Iberostar” Trinidad” que tribute a una mayor eficiencia y eficacia de los servicios que brinda.

Objetivos específicos

1. Determinar las principales características de la entidad y de su estructura organizativa.
2. Realizar un diagnóstico de la situación económico-financiera del Grand Hotel “Iberostar” Trinidad” tomando en cuenta los principales procesos que se desarrollan en la misma.
3. Valorar los impactos del proceso de ordenamiento monetario y cambiario en el desarrollo de la entidad.

Hipótesis: Si se analiza la situación económico-financiera del Grand Hotel “Iberostar” Trinidad, es posible mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda.

Durante la investigación fueron aplicados los siguientes **métodos y técnicas de investigación:** i) análisis de escritos (artículos, libros, tesis doctorales, de maestría y de grado) de los principales autores relacionados con la temática; ii) intercambio con profesionales que investigan el tema o trabajan en la actividad turística, iii) consulta de bases de datos y estadísticas oficiales de Cuba e instituciones y organismos supranacionales; información de ministerios y otros organismos oficiales o no. Igualmente, el proceso de investigación demandó otros métodos y técnicas necesarios para el análisis y obtención de resultados: la realización de encuesta y entrevista, uso de técnicas estadísticas descriptivas para el procesamiento de la información recopilada, construcción y su presentación de gráficos y tablas.

Con el objetivo de asegurar conexiones fluidas entre las distintas secciones de la investigación en la figura 1 se muestra el **hilo conductor:**

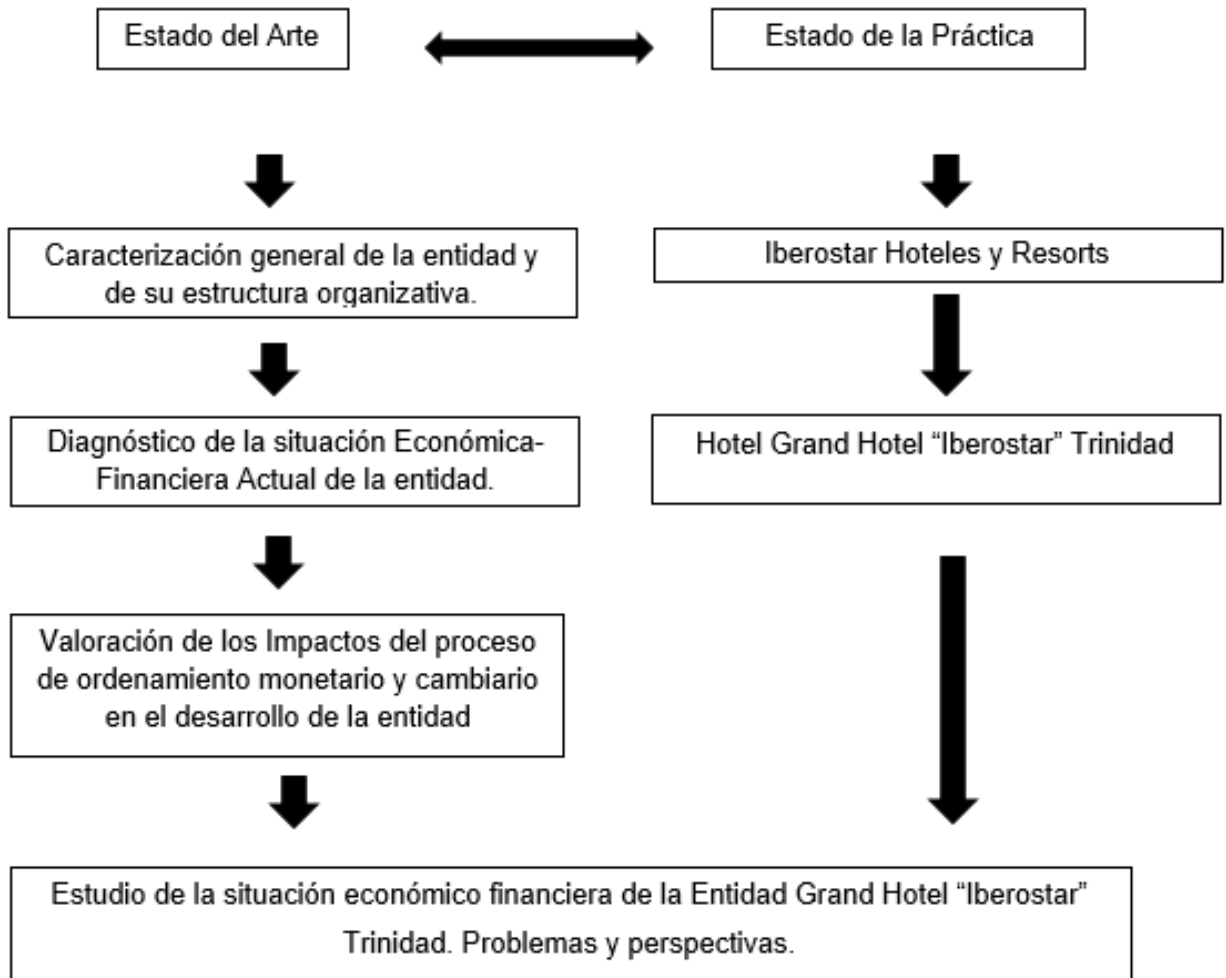


Figura 1: Hilo conductor.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO I: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD Y DE SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1.1 Caracterización general sobre la situación económica y social del mundo, Cuba y su impacto en el sector turístico

Evidentemente la pandemia de la COVID-19 está generando en el mundo y en América Latina una crisis múltiple. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la califica como una triple crisis combinada y asimétrica: sanitaria, económica y social. La asimetría de la crisis de salud se manifiesta en la forma en que el virus genera diferentes tasas de contagio, morbilidad y mortalidad, con índices preocupantes en diversas poblaciones y en la capacidad de estas de acceder a cuidados terapéuticos adecuados ante una evolución compleja de la enfermedad. (CEPAL, 2020a, 2020b y 2020c)

Según estimaciones recientes de la Organización Mundial del Comercio, se prevé que el volumen del comercio mundial de mercancías aumente un 8,0 % en 2021, luego de haber disminuido un 5,3 % en 2020; lo que es menor que el descenso del 9,2 % previsto en el anterior pronóstico elaborado por el propio organismo en octubre de 2020. Asimismo, y no obstante persistir los efectos de la pandemia, el comercio debería ralentizarse al 4,0 % en 2022. (OMC, 2021)

En la medida que ha ido avanzando la pandemia y sus rebrotes, el multilateralismo también se ha ido debilitando, a la vez que aumentan las fricciones de Estados Unidos principalmente con China y Rusia, que son a la postre sus principales competidores naturales, no solo por el poder económico, comercial y militar que esas potencias poseen, sino sobre todo porque son países que no se encuentran alineados a sus intereses y designios. Todo ello hace mucho más difícil encontrar salidas efectivas a la crisis sanitaria y económica mundial.

Según Bárcena (2020), en la post pandemia la producción y el comercio estarán más regionalizados, reforzando dos tendencias esenciales en curso: a) menor interdependencia productiva, comercial y tecnológica entre los Estados Unidos y

Europa, por una parte, y China, por la otra, y b) un comercio menos abierto, más permeado por la geopolítica y la seguridad nacional, con más conflictos y con una OMC debilitada.

La regionalización y la globalización son fenómenos concomitantes, pero la contradicción dialéctica de sus relaciones en el nuevo contexto, parece conducir a una economía mundial mucho más regionalizada, organizada en torno a tres polos productivos ya existentes: América del Norte, Europa y Asia oriental y sudoriental (Bárcena, 2020). En medio de esa regionalización por acuerdos y tratados comerciales y de otra naturaleza, las economías de la región latino caribeña se estancan, mostrando indicadores preocupantes.

La actividad de alojamiento se ve notablemente afectada dentro del sistema turístico en condiciones de pandemia debido a las medidas de restricción de movilidad y distanciamiento social nacional e internacional y todo lo que ello significa en términos económicos y comerciales.

Toda esta situación lógicamente que ha venido afectando al turismo a nivel mundial. Es posible que sea el turismo uno de los sectores con mayores pérdidas a escala internacional, con mucha más razón si toma en cuenta los múltiples encadenamientos que tiene esta importante actividad con otros sectores de la economía.

Para Cuba los impactos de crisis múltiple como la llama CEPAL y en particular los de la pandemia en el sector turístico, han sido significativos debido al papel de arrastre que tiene este sector respecto a otros muchos de la economía nacional.

El peso del turismo en la economía de Cuba ha ido creciendo históricamente, con periodos de mayor y menor empujes.

Con el triunfo de la Revolución y la inmediata agresión de los Estados Unidos con el bloqueo económico, comercial y financiero a Cuba, prácticamente desaparece el turismo internacional en el país. Desde 1960 hasta mediados de la década de los 70, el turismo internacional disminuyó sensiblemente hasta casi desaparecer,

existiendo una gran orientación al turismo nacional. A partir de la década del 70 se desarrolla el turismo con los países del Campo Socialista, y es en 1977 cuando se crea el Instituto Nacional de Turismo y Recreación (INTUR) con el objetivo de continuar la promoción del turismo nacional, donde se iniciaba un discreto desarrollo del internacional.

No es hasta el llamado Período Especial, en que el desarrollo del turismo comienza a experimentar un fuerte auge en la Isla, cuando la máxima dirección del país decide apostar por este sector, presionado por la necesidad de obtener divisas frescas, e invirtió fuertemente para convertir esta actividad en la principal fuente de ingresos a la Balanza Comercial del país y uno de los motores impulsores de la economía. Estructuralmente surge el nuevo Ministerio de Turismo en 1994 como Organismo de la Administración Central del Estado encargado de proponer, dirigir y controlar la aplicación de políticas de Estado y de Gobierno en materia de Turismo en Cuba.

Entre sus funciones está elaborar las estrategias de los destinos basado en el conjunto de programas, proyectos y acciones, en correspondencia con la política turística del país. Tiene función metodológica sobre las entidades turísticas del país y el sector privado individual del alojamiento turístico. No presenta una estructura a nivel de municipios y no interviene directamente en el control y gestión de las entidades públicas ni del sector privado individual del alojamiento turístico.

La actividad de alojamiento turístico es un componente esencial dentro del sistema turístico cubano, pues garantiza la estancia, pernoctación y otros servicios al consumidor de los productos turísticos que hacen parte del mismo. El sistema está integrado por todos aquellos actores públicos y privados, que tienen la función básica de brindar hospedaje al turista en el país.

Una de las características del modelo turístico cubano es su proyección como un destino casi exclusivamente vacacional, lo cual quedó demostrado en la década pasada cuando el 94,1 % de los turistas que visitaron el país lo hicieron motivados por el sol y la playa. Otra característica del modelo turístico cubano es que su crecimiento ha sido por vía extensiva, es decir, se apoya principalmente en una

fuerte expansión en la capacidad de alojamiento, en grandes resorts hoteleros de sol y playa, comercializados bajo la modalidad todo incluido. (Perelló, 2016).

Durante la Administración de Donald Trump las medidas del bloqueo económico, comercial y financiero fueron endurecidas, limitando incluso el envío de remesas, una de las principales fuentes de ingresos para el país. Medidas que el actual presidente norteamericano Joe Biden mantiene intactas.

El producto interior bruto (PIB) de Cuba cayó significativamente durante el 2021, en donde el sector turístico tuvo un gran peso. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que, en 2021, Cuba rebotará solo un 2,2 %. Esto quiere decir que el 11 % perdido en 2020 puede que no se recupere en los próximos años. (Cota, 2019)

En el 2019, el turismo ocupaba el segundo lugar en la economía cubana y se recibieron 4 263 115 extranjeros. Actualmente, Cuba cuenta con 192 hoteles de 4 y 5 estrellas con una capacidad total de 62 569 habitaciones. Pero el país no ha estado exento del trágico impacto para el turismo internacional que ha representado el inicio de la pandemia de COVID-19. En los primeros ocho meses de 2020, el arribo de visitantes a Cuba registró un decrecimiento del 68 %, por lo que se previó para el cierre del año una reducción del 83 %. (ONEI, 2019)

Según predicciones de la Organización Mundial del Turismo, así como de publicaciones en prestigiosas revistas, se espera para los próximos meses que la tendencia a la llegada de pasajeros no residentes hacia destinos turísticos, entre ellos Cuba, estará condicionada, esencialmente, por la evolución mundial de la pandemia y la disponibilidad de una vacuna efectiva para el coronavirus, que restaure la confianza de los viajeros a vacacionar sin temor a contagiarse, así como de la recuperación de la actividad económica en los países emisores. De igual forma, incidirán positivamente las disposiciones contempladas en el plan de recuperación, anunciado por el Gobierno cubano, que contienen la implementación de estrictos protocolos sanitarios de bioseguridad en los establecimientos de servicios de alojamiento turístico, tanto estatales como privados.

Entonces resulta difícil realizar un pronóstico de cuánto durará este proceso de recuperación, en medio de una fuerte recesión de la economía mundial y las dificultades que afrontará Cuba para lograrlo; aunque es posible señalar que la promoción internacional deberá basarse en presentar al país como seguro. Destacar la buena calidad de los servicios prestados y promocionar la seguridad han sido elementos clave para los turistas -en el período de postpandemia-, al decidir cuáles destinos visitar.

A manera de resumen se puede señalar que la crisis derivada de la pandemia por COVID-19 ha impactado de forma directa y significativa a la economía cubana. El país, como uno de los principales destinos turísticos de la región del Caribe Insular, es de los territorios más afectados por el cierre total de sus fronteras al turismo internacional, desde marzo hasta septiembre de 2020, con el objetivo de controlar la propagación de la epidemia y proteger a la población nacional -que se cumplió. Los próximos años resultarán muy difíciles para la recuperación de la economía cubana post-pandemia, en particular la del turismo. Grandes dificultades y carencias de todo tipo se avecinan para la población, a pesar de las acciones tomadas por el Gobierno y que van dirigidas no solamente a este sector, sino a lo que se considera más importante, asegurar -a corto plazo- la seguridad alimentaria de la población.

1.2 Caracterización y estructura organizativa de la entidad

Ubicado en la calle Jesús María entre Lino Pérez y Colón, frente a la plaza Carrillo o Parque Céspedes, se levantó el Hotel Canadá, que junto a otros edificios conforman el núcleo comercial y administrativo del siglo XX en la ciudad de Trinidad.

Levantado sobre una casa de mampostería y azotea en parte, y el resto de tabla y zinc dedicada a salón teatro o cinematográfico conocido como “Salón Sport” es adquirido por Carlos Ernesto Meyer y Cantero en 1918 de los Herederos de Luz y Caridad Sorís. Dos años más tarde pasan a ser sus dueños la sociedad Soler y Cía. quienes continúan dedicándose a la explotación de salas teatrales y cinematógrafos.

En 1921 cambia nuevamente de dueño, esta vez el señor Vicente Gaviota Sillones y Odiaga, ciudadano español, compra el inmueble y lo arrienda al *The Royal Bank of Canadá* por un término de tres años. Con el nuevo uso se le hacen transformaciones entre las que se elimina la parte de tabla y zinc. Al concluir el plazo de ocupación del Royal Bank es arrendado esta vez por Uribeondo Olazábal, ciudadano español quien transforma el inmueble agregándole una segunda planta con azotea y tejas para dedicarlo al giro de hotel; siendo esta época que el edificio adquiere el estilo ecléctico que lo caracteriza. Según escritura notarial de 1925 ante Francisco Fernández Quevedo se describe como vivienda reedificada.

Desde la compra efectuada en 1921 el edificio transita por hipotecas y el 7 de noviembre de 1952 adquiere el título de propietario por adjudicación el señor Armando Zayas y Salabaría quien lo hipoteca a Francisco Ulloa Paz hasta que con el proceso de nacionalización desarrollado por la Revolución entre los años de 1961 a 1965 es intervenido y pasa a ser propiedad del Estado Cubano, conservando el servicio de hospedaje hasta la década del 80 en que deja de funcionar.

Durante todo el tiempo que brindó sus servicios no fueron pocas las personalidades del mundo de la cultura y el gobierno que prestigiaron con su presencia sus años de existencia, entre los que se destacan: Emilio Roig de Louchering, durante la sesión del segundo congreso de historiadores efectuado en Trinidad, el escritor Gerardo Castellanos; numerosas figuras del mundo de la música cubana y extranjera como: Barbarito Diez, el Trío Carabela de México, mexicanos también Pepito Cibrián, Ramón Amergó; el actor cubano-mexicano Juan José Martínez Casado. Entre sus huéspedes permanentes estuvo el destacado ingeniero Montero, quien vivió largo tiempo en él y se dedicara al funcionamiento de los acueductos en el Ministerio de Obras Públicas y que hiciera con su sabiduría críticas y sugerencias a obras constructivas como el circuito sur.

El deterioro provocado por el abandono a partir de la década del 80, acelerado por factores humanos y naturales, condujo lamentablemente a la destrucción casi total del inmueble. Gracias a las nuevas perspectivas de desarrollo turístico de la ciudad, así como el interés dedicado a la recuperación del entorno urbano se aprobó el

proyecto de rehabilitación del hotel en 1999, realizado por la compañía Cubanacán S.A y la cadena hotelera IBEROSTAR HOTELES & RESORTS partiendo de reinterpretaciones de los códigos arquitectónicos del eclecticismo trinitario reflejado en esta zona de la ciudad, lo que nos permitirá recuperar otro de los edificios que han dejado su huella con el paso del tiempo. Resultando ser la primera empresa mixta del polo Trinidad-SS con categoría cinco estrellas lo que lo convierte por su confort y estándares en un hotel exclusivo dentro del territorio.

Desde su apertura el hotel ha sido referente en el hotelería del país, avalado por los múltiples logros y reconocimientos recibidos. El colectivo es Vanguardia Nacional por 7 veces consecutivas, Lideres de la calidad por 3 veces, Premio Provincial de la calidad 2015 que otorga la OTN y el Gobierno Provincial, Sistema de gestión de la calidad (SGC) certificado por la nueva versión de la norma ISO 9001 versión 2015, galardonados de forma consecutiva con el premio Travelers' Choice a la excelencia, actualmente ocupa la 2da posición en el sitio TripAdvisor dentro de todos los hoteles del país y el 1ro de los Hoteles de Iberostar en Cuba. Posee los índices más altos de satisfacción de cliente de los hoteles de Iberostar en América, con un acumulado de 1.90 de un máximo de 2.00, en amabilidad del personal ostentamos el índice de 1.95.

Misión

Ofrecemos experiencias vacacionales que dejan huella, en las mejores ubicaciones del mundo y con un modelo de turismo sostenible con respeto por las personas y el medioambiente.

Visión

Aspiramos a ser un referente internacional en el turismo sostenible con un modelo de negocio 100 % familiar, rentable y sólido, líder en calidad y satisfacción de nuestros clientes, basado en una cultura organizativa abierta que fomenta la innovación y el trabajo en equipo.

La formulación de la Misión y Visión de la entidad, según opinión de este autor, pudieran ser enriquecidas. Por ejemplo, en la Visión se pudiera agregar: “Se cuenta con un personal altamente calificado y comprometido, con alto sentido de pertenencia, donde prima la seriedad y confianza en el éxito, avalados por el reconocimiento de nuestros clientes y la excelencia de nuestros servicios.

El Grand Hotel “Iberostar” Trinidad posee una estructura de mando lineal constituida por varios departamentos y todos se subordinan a la Subdirector General que a la vez se subordina al Director General extranjero, este tiene la facultad de delegar y orientar diferentes tareas a los jefes de cada uno de los departamentos, esto permite una mejor comunicación y efectividad a la hora de la orientación de las labores. (Anexo 1)

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA ACTUAL DE LA ENTIDAD

Con el objetivo de poder hacer un diagnóstico más preciso sobre la situación económico-financiera del Grand Hotel “Iberostar” Trinidad, pero también como parte de éste, se decidió como punto de partida, realizar un análisis del proceso de elaboración del Plan Económico Anual y/o Presupuesto, de los Proyectos y estado actual de su cumplimiento, precisando determinadas limitaciones observadas.

2.1 Desarrollo del proceso de elaboración del Plan Económico Anual y/o Presupuesto, de los Proyectos y estado actual de su cumplimiento

Se aprecia que en el Grand Hotel “Iberostar” Trinidad, no siempre se le presta la debida atención a todo el proceso de elaboración del Plan Económico Anual y/o Presupuesto, bien por no otorgarle la importancia que el mismo reviste o por desconocimiento de las consecuencias que de una mala planificación se deriva, máxime en estos momentos donde una buena parte de los indicadores y elementos se conjugan de forma directa con el salario de los trabajadores y una deficiente planificación puede incidir en la necesidad de penalizar en su salario a los trabajadores de la entidad o en su defecto acarrear pagos sin respaldo productivo, en ambos casos violatorio de la Resolución 32 de la Contraloría General de la República y por consiguiente penado como tal.

La dependencia directa de la planificación del registro contable, una contabilidad donde se omitan o desfasen tanto elementos del gasto como indicadores de ingresos, conlleva a una planificación deficiente; la violación de la política fiscal por desconocimiento o falta de atención, independientemente de que conlleva multas y sanciones, implica asimismo una deficiente planificación; no contar con series cronológicas donde se registre oportunamente el desempeño de los indicadores y elementos de las operaciones empresariales también conlleva un análisis parcializado y por lo tanto una deficiente planificación.

Vinculado a las tareas para el perfeccionamiento de la planificación, que incluye una mayor flexibilización del proceso de elaboración del plan y participación de las entidades desde su inicio, se debe trabajar de conjunto para precisar con claridad y objetividad la propuesta final del Plan, acorde a las reales capacidades de respaldo material y financiero que se dispondrá, logrando una adecuada integralidad en las propuestas.

En tal sentido, se ha considerado no emitir directivas específicas y sí puntualizar un grupo de indicaciones a las entidades para la elaboración del Plan, con el objetivo de contar con las propuestas de plan sin enmarcamientos ni restricciones, pero en correspondencia con las capacidades disponibles en términos eficientes, fundamentalmente en el sistema empresarial.

Para ello, en esta primera etapa, será necesario contar con un determinado nivel de información que permitirá conocer las principales demandas y capacidades de las entidades que aportarán los insumos imprescindibles, para avanzar en el programa de la elaboración del plan y sus directivas.

Esta información, se circunscribe a un modelo, el cual deberá presentarse, por cada OSDE/OACE/CAP según corresponda, acompañado de su argumentación imprescindible, en la cual deberá identificarse los propósitos y requerimientos más importantes dirigidos al cumplimiento de los siguientes principios.

Los principios básicos para este trabajo se concentran en:

1. En correspondencia con las capacidades disponibles en términos eficientes, presentar los niveles de producción y servicios posibles a alcanzar y, en consecuencia, la demanda de recursos financieros-para la importación de insumos y materias primas determinado en su estructura de financiamiento (créditos o líquidos) y portadores energéticos...
2. A prioridad en la asignación de recursos financieros y materiales a la industria nacional será para:

- ✓ Incrementar las producciones con destino a la exportación y satisfacer las demandas de las entidades exportadoras.
 - ✓ Lograr el máximo aprovechamiento de las capacidades ya existentes.
 - ✓ Asegurar producciones y servicios dirigidas a satisfacer las demandas de la economía interna, fundamentalmente en:
 - Producción de alimentos
 - Transporte
 - Informatización de la sociedad
 - Vivienda
 - Medicamentos
 - Turismo
3. Las inversiones deben estar dirigidas fundamentalmente a las obras de continuidad, priorizando las asociadas al incremento del valor agregado de las exportaciones y sustitución de importaciones, tener en cuenta, el incremento de la Inversión extranjera directa e incorporar su impacto en los niveles de actividad.
4. Las inversiones deben priorizar, el incremento de capacidades en los sectores:
- Producción de alimentos,
 - Transporte,
 - Informatización de la sociedad,
 - Viviendas,
 - Medicamentos,
 - Fuentes renovables de energía,
 - Producción de materiales de la construcción
 - Turismo.
5. Garantizar el encadenamiento productivo entre las entidades que componen los procesos productivos, articulados según sus capacidades, reconociendo, además, las formas de gestión no estatal.

6. Prestar atención al uso eficiente de los recursos disponibles incluyendo los inventarios como fuente del plan.
7. En las actividades presupuestadas, garantizar en su demanda los recursos imprescindibles para la sostenibilidad de las funciones.

Para el presente año se llevará a cabo una serie de puntos a seguir.

En General

- ✓ Acorde a las necesidades de la dirección general y de las demandas de la entidad los indicadores económicos y de producción deben estar en correspondencia con las orientaciones recibidas.

Orientaciones Recibidas

- ✓ Cronograma de servicios acorde a las demandas de la entidad contando con que este pueda variar debido a que se agregue o se reste algún convenio con la empresa.
- ✓ Se recibirá un análisis y aprobación de las cotas de ingresos por parte de la dirección de Comercio y Planificación de la empresa.

Orientaciones a Emitir

- ✓ Se dará a conocer el cronograma de trabajo para la entidad, así como las orientaciones de servicios de la misma.

Desarrollo de Tareas

- ✓ Lograr una mejor y mayor comercialización del hotel en todos los canales de distribución y en una mayor cantidad de mercados emisores posibles.
- ✓ Continuar potenciando las ventas online.
- ✓ Cumplimiento de los protocolos de higiene y seguridad para combatir la Covid-19.
- ✓ Mantener el hotel dentro de los primeros cinco lugares en tripadvisor.com.
- ✓ Cumplir satisfactoriamente con las encuestas de Infotur y Geshotels.
- ✓ Lograr un incremento sustancial, gradual y progresivo de los servicios y la productividad por hombre.

- ✓ Intencional una disminución en los gastos de todo tipo, incluyendo salario, sin respaldo productivo.
- ✓ Incrementar las gestiones de ventas y los ingresos de todo tipo.
- ✓ Hacer un mejor uso de los precios por acuerdos.
- ✓ Hacer un uso más eficiente y efectivo de nuestros inventarios.
- ✓ Estimular salarialmente a los que más produzcan y valor agregado generen.
- ✓ Enviar a la Dirección de Personal el modelo ES-03 Análisis, para la Revisión y aprobación del cálculo de la correlación Productividad.
- ✓ Revisar y aprobar el cálculo de la correlación Productividad.
- ✓ Elaborar la propuesta de saldo final de Inventarios del cierre del año en curso y la proyección del siguiente año.
- ✓ Revisar las indicaciones establecidas y compatibilizar con los presupuestos emitidos con los locales.
- ✓ Actualizar el presupuesto de ingresos, Costo, Gastos y ganancia y demás indicadores que conforman el Plan en cuanto al actual proceso de ordenamiento monetario y cambiario.
- ✓ Ajustar todo el presupuesto a las nuevas tasas de cambio impuestas en el país y a la eliminación de la dualidad monetaria.

2.2 Análisis del cumplimiento de los indicadores Plan del último año para el nivel de la organización

Dentro de las principales acciones desplegadas para los mercados tradicionales y el mercado local se encuentran las siguientes: (Anexo 2)

- ✓ Lanzamiento de la campaña How we Care en el mes de mayo para dar a conocer bajo la sombrilla de Time To Care para hacer frente a la pandemia del Coronavirus, haciendo énfasis en los protocolos de higiene y seguridad emitidos por el Mintur y el MINSAP con el compromiso de cuidar al cliente, los trabajadores, al colaborador, al proveedor, a los partners comerciales y, además, al medioambiente.

- ✓ En el mes de mayo se lanzó la campaña de rebooking que permitía cancelar a los clientes sin aplicar penalización y reservas nuevamente para próximos meses con un 10 % de descuento adicional para todos los mercados.
- ✓ Se lanzó una oferta de otoño para el mercado italiano para incentivar las reservas para los meses de noviembre y diciembre con un 30 % de descuento.
- ✓ Se lanzó la Oferta Winter Instant Savings, para los circuitos de Viajes Cubanacán donde aplicaba un 10 % de descuento para el período del 01.11.2020 al 30.04.2021.
- ✓ Integración a la plataforma de gestión Omnibees para todos los operadores de LATAM que permite una gestión más eficaz de las reservas, precios y lanzamiento de ofertas en tiempo real.
- ✓ Afiliación a los programas Genius y Preferente en Booking.com.
- ✓ Se actualizó la hoja de servicios del hotel con la implantación de los nuevos protocolos de higiene y seguridad del hotel a la mayoría de los TTOO.
- ✓ Se desarrollaron varias acciones virtuales en los principales mercados donde se colocó el Folleto Digital de Iberostar Cuba, accesible en Smartphone y tabletas. Además de una presentación de Iberostar Cuba que quedó hipervinculada con los videos de cada hotel y que al final muestra una hoja de servicios actualizada a día de hoy.
- ✓ Se colocaron videos desenfadados con contenidos específicos en las diferentes redes sociales.
- ✓ Se lanzó el Plan de Trabajo / Estrategia CUBA Recovery Plan Post Covid-19.
- ✓ Se lanzaron los Videos HOW WE CARE (español – inglés).
- ✓ Se realizaron Fotografías obtenidas en un shooting rápido para visualizar la materialización de los protocolos HOW WE CARE en un hotel, para poder comunicar en todos los mercados como se desarrolla la nueva normalidad.
- ✓ Lanzamiento de un comunicado especial en el Día Mundial del Turismo.

- ✓ De cara a la reapertura para el mercado internacional se ha trabajado un nuevo concepto: #ReiniciaTuAño, enviando a los TTOO piezas/ formatos para que sean empleadas, en dependencia de los segmentos y las modalidades de productos.
- ✓ Se actualizó la ficha técnica del hotel en la herramienta marketing tools con los nuevos protocolos de higiene y seguridad.
- ✓ Se realizó un encuentro comercial virtual por Iberostar para estar a tono con las últimas líneas de trabajo, tendencias y para tener una panorámica actual de la evolución de las ventas y el destino Cuba en general.
- ✓ Se envió a la touroperación un resumen breve de los principales protocolos de higiene y seguridad para ser cumplidos por el turismo internacional en diferentes idiomas.
- ✓ Introducción en la contratación de la modalidad de plan EP (solo alojamiento).
- ✓ En el mes de noviembre se lanzaron ofertas de Black Friday con un 20 % de descuento para el mercado inglés para los meses de enero y febrero del 2021.
- ✓ Se lanzaron ofertas especiales para los meses de Enero – Abril del 2021 para el mercado Otros Europa con un descuento del 25 % en el mes de noviembre, al igual que para el resto de todos los mercados.
- ✓ Se lanzó una oferta para el mercado UK, denominada Early Summer para las reservas a viajar del 1/5/21 al 31/10/21, con un 10 % de descuento adicional en la plataforma iberostar.com.
- ✓ Apertura de un punto de venta Extra hotelero con ofertas económicas destinado al mercado local

El uso de las nuevas tecnologías se ha aprovechado de forma favorable a favor de la comercialización: se han utilizado las redes sociales con publicaciones del hotel cuando ha sido posible, resaltando los valores y servicios principales del hotel, así como la implementación de los protocolos de higiene y seguridad para enfrentar la Covid-19, se ha potenciado el uso de las plataforma de integración Omnibeas y otras más que se pondrán en uso próximamente, se ha reforzado la

presencia del hotel en las ventas online tanto en la plataforma de Iberostar, como en su momento en Booking.com, Expedia.com y Ctrip.

Los ingresos crecen en un 207 %, mejoran en 65301.30 MUSD. No se deterioran los costos gastronómicos, a saber, que se mejora la eficiencia planificada en 0.05 centavos. Se muestra un incremento en gastos de materiales, insumos y salarios, de 6689.30 MUSD, ejecutándose por debajo del nivel de actividad en un 42 %. Los gastos de depreciación se ejecutan con un incremento en valores de 230.00 MUSD, con una ejecución que no excede los niveles de ingresos alcanzados. Se mejora la utilidad planificada, al obtenerse un incremento de 23729.64 MUSD, provocado por la obtención de un ingreso medio que excede los 950.00 MUSD. Se mejora la eficiencia total (Costos más Gastos entre Ingresos) en 0.16 centavos. (Anexo #3)

2.3 Desarrollo del proceso de Planificación Estratégica, evaluación de su calidad y del estado actual de su cumplimiento.

Áreas de Resultados Claves:

- Económico financiera
- Satisfacción del cliente
- Comercialización
- Operaciones (Prestación del servicio, cumplimiento de estándares compras)
- Mantenimiento y automática
- Recursos humanos e informatización

Objetivos estratégicos por Áreas de Resultados Claves

Económico financiera

- Mantener la eficiencia económica y liquidez financiera para garantizar el desarrollo ascendente de la empresa.

Satisfacción del cliente

- Incrementar la competitividad del hotel y la satisfacción de clientes.

Comercialización

- Tratar de realizar la mayor de ventas posible teniendo en cuenta la situación epidemiológica que presenta el mundo.

Operaciones

- Lograr la conformidad de los servicios a través del cumplimiento de los manuales operativos y los presupuestos aprobados.

Mantenimiento y automática.

- Conseguir que las instalaciones estén correctamente conservadas y disponibles para la venta, mantengan la estética de conjunto y sus dispositivos funcionen correctamente.
- Lograr la automatización del sistema de mantenimiento y averías.

Recursos humanos

- Incrementar la capacitación del personal para ejecutar las funciones de su puesto y para su desarrollo profesional en un clima de trabajo positivo que permita su satisfacción y desempeño favorable.

En la tabla 1 se presentan las responsabilidades, metas, misiones y objetivos para el desarrollo del proceso de planificación estratégica en la entidad, así como el rol de cada directivo y jefe en la ejecución, cumplimiento y evaluación de los mismos con el objetivo de llevar a cabo una rigurosa organización para llegar a poseer una excelente calidad y totalidad en su cumplimiento.

Plan de Acciones	RESPONSABLE	REVISION	MEDICION
Análisis mensual de resultados económicos y acciones con jefes departamentales	Dirección y jefes	Seguimiento Semanal y	Informe del Trading Tradings departamentales,

		análisis de resultados mensual	según ocupación del hotel
Control mensual de gastos y consumos	Dirección y jefes		Informe económico
Control de presencia personal	Dirección y jefes departamentales	diaria	Observación visual
Control del uso racional de PE y plan de ahorro	Dirección y jefe de SSTT	Seguimiento diarios y análisis de resultados Mensual	Supervisión uso racional de PE
Actualización del Staffing (dotación de personal)	Dirección y jefes departamentales	Mensual	Según ocupación prevista
Control de los Inventarios	Dirección y jefes departamentales	Quincenal	Según listado
Control del Lento y nulo movimiento	Dirección y jefes departamentales	Mensual	Según listado
Análisis de la situación del Hotel en encuesta GESHOTELS y el GRI marcado para el año	Dirección	Seguimiento diario, Reuniones semanales	Según opiniones y resultados encuestas
Actualizar y adaptar manuales operativos departamentales donde se definan producto y procedimientos	Dirección y jefes departamentales	Trimestral	Reunión con jefe departamental
Supervisión de aplicación estándares y procedimientos manuales operativos	Dirección	Supervisión Permanente y auditorías según programa anual	Supervisión de Dirección
Capacitación, control e inspección en materia higiénico sanitaria	Dirección, Chef, subdirector, jefa de higiene y jefe de SSTT y calidad	Inspección h-s diaria, capacitación según plan, controles de temperatura diarios y	

		análisis de la situación en Reunión semanal											
Aplicar el control de evaluación del mantenimiento de las instalaciones	Jefe SSTT	Mensual	Dirección y jefe de mantenimiento.										
Control de seguimiento averías	Dirección y jefe de SSTT	diario	Supervisión áreas y análisis con subdirecciones										
Supervisión del plan de mantenimiento preventivo, exteriores, interiores y habitaciones	Dirección y jefe de SSTT	Mensual	Director y jefe de Mantenimiento										
Seguimiento al plan de inversión previsto para el año	Dirección e inversionista	Mensual	Dirección y jefes de departamentos										
Aplicar encuesta de clima laboral y lograr resultados satisfactorios, entorno a los siguientes valores:	Dirección y jefe de Recursos Humanos	Trimestral	Encuesta clima laboral										
<table border="1"> <tr> <td>siempre</td> <td>Casi siempre</td> <td>A veces</td> <td>Rara vez</td> <td>nunca</td> </tr> <tr> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> </table>				siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	nunca	%	%	%	%	%
siempre				Casi siempre	A veces	Rara vez	nunca						
%	%	%	%	%									
Elaborar plan de acciones con los parámetros de la encuesta de clima laboral	Dirección y jefes departamentales	Trimestral	Revisión plan y resultados de clima lab.										
Revisar el plan de formación de acuerdo a los perfiles y necesidades del G.H. lbs. Trinidad	Dirección, jefes departamentales y RRHH	Enero, abril, Julio y Octubre	Control de cursos y capacitación impartida a los colaboradores.										
Control Asistencia a inducción general	Dirección y Jefes de Depto.	Mensual	Listado asistencia de RRHH										

Implementar completamente el curso de cultura de servicio	Dirección y Jefes de Depto.	Mensual	La dirección medirá el avance de cada Dpto.
Cumplir el programa anual de auditorías internas	Dirección y Jefes de Depto.	Mensual	La dirección medirá el avance de cada Dpto.
Controlar el cumplimiento del cronograma de certificación del SGC	Dirección y Jefes de Depto.	Mensual	La dirección medirá el avance de cada Depto.

Tabla 1: Componentes en el desarrollo del proceso de planificación estratégica de la entidad

Fuente: Documentación de La Entidad.

2.4 Flujo de información contable-financiero del departamento económico.

Al cierre del año 2020, los ingresos totales se incrementan en un 13 %, al registrarse 109.0 MUSD, por encima de los valores planificados, decreciendo en un 69 % con respecto al año anterior, debido al cierre de las operaciones turísticas del Hotel por la Pandemia Covid-19. Los Costos y gastos totales se ejecutan por encima de lo presupuestado en un 2 %, que en valores significan 21.4 MUSD, sin que se deterioren con respecto al nivel de actividad. La eficiencia planificada mejora en 0.14 centavos y se deteriora con respecto al año anterior en 0.47.

Los indicadores relacionados con la actividad de comercialización muestran un ligero incremento con respecto a lo presupuestado y se deterioran con respecto al ejercicio económico 2019.

Se logra disminuir la pérdida planificada en 87.4 MUSD, debido al incremento de las ventas opcionales de cara al mercado interno, a saber, que, de un plan de 122.4 MUSD, se alcanzaron 219.3 MUSD, creciendo en un 79 %. Con respecto al año anterior se deteriora la utilidad registrada en 818.5 MUSD. (Anexo 4).

2.5 Situación económica actual de la entidad a partir del análisis económico-financiero correspondiente

Los Ingresos de Habitación y Desayuno representan el 84.8 % de las ventas totales. En el mes de marzo se incumple el plan previsto por valor de \$ 220,334, toda vez que se alcanza solo un 38 % de cumplimiento. En el acumulado se registran \$688,610 de \$1,034,682 planificados, mostrándose un decrecimiento que en valores asciende a \$346,072, a saber, que se cumplen en un 67 %, debido fundamentalmente al decrecimiento de turistas días registrado hasta el periodo que se analiza. Los ingresos medios por turistas días en el mes se deterioran en \$20.2 USD, al obtenerse \$155.71 de \$175.91 USD por clientes planificado, decreciendo en un 11.5 % y se deterioran en un 7 % con respecto al año anterior, debido a que registraron comportamientos desfavorables en el mes las ventas de alojamiento opcional asociado al cierre del Hotel por la Pandemia Covid-19. En el acumulado esta ratio con respecto a lo planificado se reduce en un 4 %, al obtenerse \$168.82 de \$175.73 USD, que en valores significan \$6.91 por debajo de lo presupuestado. En comparación con el año anterior se observa un decrecimiento de un 1.2 %, asociado a los descuentos y ofertas que en materia de precios se han estado realizando con el objetivo de incentivar las ventas.

Los Ingresos por Comestibles de Opcionales (Extras Comidas), significan el 7.4 % de las ventas totales. En el mes de marzo se deterioran los ingresos por este concepto en \$ 5,977 y en el acumulado se muestra un decrecimiento de un 32 % al obtenerse \$ 16,359 por debajo de los valores planificados. Las ratios por clientes en el mes alcanzan un 157 % de cumplimiento, registrándose \$ 13.55 de \$ 8.75 planificados, mejorando en \$4.80 por TD y en el acumulado se muestra un comportamiento diferente, al obtenerse \$ 8.61 de \$ 8.74, cumpliéndose con un decrecimiento de un 1.5 %. En relación al año anterior, estas ratios se incrementan significativamente en el mes, creciendo en un 68 % y de forma acumulada, se deterioran en un 26 %, debido fundamentalmente a que en el ejercicio anterior se contaba con los ingresos generados por cruceristas, periodo en el que se atendieron a 2362 clientes que generaron un ingreso de \$47,240. Hasta la fecha se han

atendido solo a 129 clientes pasantes por encima de los turistas que pernoctan en el Hotel. La mejora de estas ratios en el mes se debe a ventas de comestible opcional realizadas al mercado interno con precios económicos.

Los Ingresos por Bebidas de Opcionales (Extras Bebidas) representan el 6.0 % de las ventas totales. En el período que se analiza se deteriora el ingreso planificado en \$ 4,855, que se traduce en un 66 % de cumplimiento de lo presupuestado. En el acumulado el resultado es diferente, pues este indicador alcanza un comportamiento positivo, toda vez que muestra un incremento en relación a los planes, que en valores asciende a \$ 20,958, a saber, que, de un plan acumulado de \$41,932, se han contabilizado \$ 62,890, que significa un 150 % de cumplimiento. Los comportamientos por clientes en el mes son \$ 11.04 de \$ 7.12 y en el acumulado \$ 15.42 de \$ 7.12 respectivamente. En relación al año anterior se observan crecimientos de un 172 % para el mes y crecen en un 208 % de manera acumulada.

Los Ingresos por Arrendamiento de Espacios o Alquiler de Locales, muestran el 0.4 % de las ventas totales. En el mes de marzo, de un plan de \$ 1,227 pesos, se alcanzaron \$ 695 para un 57 % de cumplimiento. Mejor comportamiento muestra los resultados en el acumulado debido al incremento de las ventas en la Tienda de Caracol, pues se han logrado crecimientos que en valores absolutos ascienden a \$382, con \$3,974 de \$3,592 planificados. Se mejora este indicador en un 11 %.

En la línea de Otros Ingresos, se registra el 1.4 % de las ventas totales y se obtiene un decrecimiento con respecto a lo presupuestado de \$ 14,067 en el mes y en el acumulado no se alcanzan los niveles planificados por \$ 22,693, que significan cumplimientos de un 14 % y un 53 % respectivamente. Inciden en el deterioro de este indicador las ventas de Tabacos y Cigarros, Lavandería, servicios de Teléfono e Internet en Efectivo, y los beneficios por las operaciones de Canje de Monedas fundamentalmente. (Anexos 5 y 6).

Costo de Paquete: Los costos per cápita por turistas días totales en el mes cierran en \$9.48 de \$9.50 planificado, considerando la cantidad de 858 clientes que pernoctaron en el Hotel. En el acumulado se obtienen \$9.33 de \$9.50, disminuyendo

en 0.17 centavos de forma acumulada, considerando de igual manera la cantidad de 4079 clientes. No obstante, hasta el cierre del periodo que se analiza no se sobre ejecuta lo planificado en costos de paquete al registrarse un ahorro de \$17,894, que significan un 68 % de cumplimiento del plan aprobado, encontrándose por debajo del nivel de cumplimiento de los ingresos por este concepto y el nivel de actividad alcanzado por el Hotel. Esta línea de costo muestra deterioros en las ratios por clientes con respecto al año anterior, como resultado de haber introducido en la carta de desayunos productos importados con mayores precios, pero mejores rendimientos.

Costo de Comidas Extras: Obtienen un índice de costo por peso de ingresos de 0.42 centavos en el mes y 0.41 en el acumulado, en correspondencia con lo presupuestado. Al cierre de marzo se muestra un ahorro en valores de \$7,272 con respecto a lo planificado, que significa un 66 % de cumplimiento, sin que se deteriore en relación a los niveles de ingresos alcanzados por este concepto. Las ratios por clientes se comportan en \$5.66 de \$3.68 en el mes, y en el acumulado alcanzan \$3.52 de \$3.67, aun cuando se incluyen gastos asociados a los 129 clientes en tránsito a los que se les ofreció servicios de almuerzo o cena en el Restaurant Buffet Guaicanicú. El deterioro de la ratio por clientes en el mes está relacionado con las ventas de comestible opcional realizadas al mercado interno con precios económicos aprobados en la oferta especial.

Costo de Bebidas Extras: Cierran con un índice de 0.30 centavos de costo por peso de ingreso en el mes de 0.30 presupuestado y en el acumulado se obtiene igual cifra. En valores absolutos se sobre ejecutan los niveles presupuestados por un importe que asciende a \$ 6,305 debido al incremento registrado en las partidas de ingresos por este concepto. Las ratios por clientes cierran el mes en \$3.30 de \$2.14 concebidos en el plan y de manera acumulada el comportamiento por TDT es superior, pues alcanzan \$4.63 de \$2.14, incidiendo significativamente el incremento de las ventas por este concepto y los precios aprobados para el mercado interno en la carta del Punto de Venta Extra hotelero, ubicado en la Playa Ancón y la Oferta Especial, cuyo % sobre las ventas no responden al índice de 0.30 centavos

presupuestado. Solo la Cerveza Cristal y Bucanero se adquieren a un costo de 0.39 y se venden a \$1.25, lo que se traduce en un 31 % sobre el ingreso, artículos estos que han registrado una gran demanda durante el periodo que se analiza, incidiendo de manera favorable en el cumplimiento de las ventas de opcionales hasta el cierre del mes de marzo.

Otros Costos Directos: Cierran con un índice de 0.42 centavos de costo por peso de ingreso en el mes, por encima del índice planificado. En el acumulado se obtienen 0.36 y se alcanza en valores un ahorro de \$4,538, cumpliéndose el plan previsto para el periodo que se analiza en un 67 %, sin que se deteriore en correspondencia con el nivel de actividad alcanzado por el Hotel. El % planificado sobre las ventas se sobre ejecuta debido a que se entregan en recepción por clientes físicos un total de cinco tarjetas de internet incluidas con un costo de \$4.00, registrándose en ingresos de paquete por este concepto igual cifra, sin que represente beneficio alguno para los costos por el servicio prestado de internet incluidos en esta línea del trading. En ejercicios anteriores este gasto se registraba en la cuenta de atención a Clientes de Dirección y fue reordenado al costo por este concepto a partir de una correcta distribución del ingreso proveniente del paquete turístico como un servicio de internet incluido. Con la incorporación del sistema Zun Nauta, se prevé un ahorro de este concepto de costo, a partir de la posibilidad que ofrece este nuevo servicio de convertir en ingresos las horas nautas no utilizadas por los clientes, pues el presupuesto aprobado para el año concibió un índice de 0.54 centavos para estos servicios, teniendo en cuenta que el precio de costo de las tarjetas es de 0.80 centavos y se vendían a \$1.50. En la actualidad el costo de las horas nautas o las tarjetas es de 0.88 centavos y se venden a \$1.00, generando un beneficio sobre las ventas de solo un 12 %.

Costos de Teléfono e Internet: Alcanzan un 70 % sobre las ventas, por encima del margen planificado en 0.16 centavos. Las causas fundamentales de este deterioro aparecen en el comentario del párrafo anterior.

Costo de Tabaco: Cierran el mes a un 48 % sobre las ventas de un 42 % de presupuesto. En el acumulado se obtienen 0.45 centavos, con 0.02 centavo por encima del índice planificado. Las ratios por clientes en el mes se deterioran y de forma acumulada no muestran sobregiros debido al incumplimiento de las ventas por este concepto. El deterioro de los índices esta provocado por la venta de algunos artículos que no constituyen el 42 % del ingreso. En este sentido, debemos introducir en nuestras cartas cigarros y tabacos más económicos, con comportamientos que no excedan el 42 % sobre las ventas.

Costo de Lavandería: Cierra el mes de marzo a un 50 % sobre las ventas, igual a lo planificado, tanto en el mes como en el acumulado hasta el cierre del periodo que se analiza. Las ratios por turistas días muestran resultados poco significativos, a saber, que, en el mes de \$0.08 pesos por TDT, se obtienen \$0.07 y en el acumulado se cierra en \$0.09 de \$0.08 presupuestado, con un ahorro acumulado de \$104 en correspondencia con el incumplimiento registrado en las ventas por este concepto, ejecutándose el presupuesto aprobado solo al 78 %.

Costo de Personal: Alcanzan un 67 % de cumplimiento de los planes previstos en el mes y en el acumulado un 79 %, con un ahorro de \$25,912 en el mes y \$49,029 de forma acumulada, ejecutándose por encima del nivel de cumplimiento de los ingresos totales alcanzados hasta el cierre de marzo.

Sueldos, salarios e impuestos: No sé sobre ejecutan los gastos planificados por valor de \$20,184 en el mes y en el acumulado no se alcanzan los niveles previstos por valor de \$31,670, mostrando una ejecución de un 67 % en el mes y un 83 % en el acumulado hasta el cierre de marzo del 2020. Aun cuando se muestra un ahorro en correspondencia con los planes previstos y el promedio de trabajadores, los valores registrados exceden los niveles de actividad acumulados por el Hotel, resultado al que se le debe prestar un mayor control y seguimiento, teniendo en cuenta las reservas de eficiencia que puede aportar a la organización, si se trabaja con eficacia, oportunidad y control en el uso adecuado y racional de la fuerza de trabajo.

Alimentación y otros gastos: Se cierra el mes por debajo del presupuesto en \$ 5,728 y en el acumulado la disminución asciende a \$ 11,859 fundamentalmente por el ahorro en alimentación de empleados, capacitación y gastos de mandos extranjeros, toda vez que se ejecutan al 49 % y 65 % respectivamente. La per cápita de alimentos en el mes de marzo alcanzo 1.50 CUC por empleados y en el acumulado se registra una cifra similar por trabajador. No sé sobre ejecuta la per cápita aprobada y el indicador cierra el periodo que se analiza con ejecuciones que no exceden los niveles de actividad, aun cuando el total de comensales reportados en los últimos tres meses no ha estado en correspondencia con el real de trabajadores que hicieron uso de este servicio.

Indicadores de eficiencia de trabajo y salario: Al cierre de marzo el VAB cierra con un 69 % de cumplimiento y el fondo de salario se comporta al 83 %. Los ingresos totales, expresado en las ventas netas no se cumplen ejecutándose al 69 % y los costos y gastos mantienen un comportamiento que excede los niveles de actividad registrados, siendo esta la causa fundamental del incumplimiento del Valor Agregado Bruto, determinándose un pago de salario sin respaldo productivo al cierre del periodo que se analiza de 26.8 MP. Se ha trabajado con un uso racional de las fuerzas de trabajo, identificando todas las reservas de eficiencia posibles en este sentido, sin dejar de prestar los servicios con la calidad y estándar de 5 estrellas requeridos para este Hotel. En el mes también se registró un resultado deficiente en este indicador, si tenemos en cuenta que se generó un pago de salario sin respaldo productivo de 16.8 MP, ejecutando el fondo de salario al 67 %, el VAB al 27 % y los ingresos totales al 39 %.

Agua: En el mes de un presupuesto de \$ 2,354 se obtuvo un real de \$ 2,618, las ratios por estancias y por habitaciones fueron \$ 3.05 de \$ 1.17 y \$ 5.61 de \$ 2.16. El consumo de m³ según facturas fue de solo 355 de 966 planificados, las ratios por HDO cerraron el mes en 0.79 de 0.89. En el acumulado se ejecutan por encima del presupuesto en valores \$ 1,013 y se ahorran 1,760 m³ según facturas del suministrador. La ejecución acumulada de esta partida de gasto alcanza el 115 % de su presupuesto aprobado en valores absolutos, ejecutándose por encima del

nivel de actividad y la ratio de m³ por HDO cierra en 0.48 de 0.89. Esta desproporción entre las sobre ejecuciones registradas en valores y los ahorros obtenidos en metros cúbicos es provocada por el déficit de este suministro por las redes de acueducto, lo que obliga al hotel prácticamente a recibir este líquido mediante camiones cisterna, con cargos de transportación que encarecen el precio del metro cúbico de agua.

Electricidad: Se obtiene un real de \$ 8,604 de un presupuesto de \$ 15,291 reduciéndose en \$6,687 menos que lo planificado, debido a variaciones en el precio del factor K y ahorros de este portador por los bajos niveles de ocupación alcanzados. En relación a los KW se cierra con 40794 KW de un plan de 99594 KW, que significan 58800 KW por debajo del plan aprobado según provisión del departamento de Servicios Técnicos, como resultado de la instalación y puesta en marcha de un nuevo sistema de clima centralizado y la adecuada administración de las horas en que el mangle nuevo es encendido. La ratio de KW por habitación se comportó en el mes en 87.35, de un presupuesto de 91.37, reduciéndose como resultado de los bajos niveles de ocupación y la eficiencia en los consumos reportados por la carga fija. En el acumulado el ahorro es de \$11,832 y 116050 KW.

El índice por HDO cierra marzo en 78.38 de 91.37 planificados, mejorando en un 14 %. Este elemento de gasto se ejecutó al cierre del periodo que se analiza, al 74 %, por encima de los niveles de actividad registrados, lo que indica que en los próximos meses se deben continuar incrementando las acciones relacionadas con el control de este portador en función de obtener mayores beneficios.

Combustibles: Se cierra por debajo del presupuesto en \$ 2,263, obteniéndose un real de \$ 1,519 de un presupuesto de \$ 3,782. En el acumulado el ahorro asciende a \$ 6,434 lo que se traduce en un 43 % de cumplimiento del plan previsto para el cierre de marzo, sin que se deteriore en correspondencia con los niveles de ingresos alcanzados, debido fundamentalmente a que el combustible automotriz que se ha asignado es solo el 28 % de la demanda aprobada en el plan.

Teléfonos Cuenta Casa: Esta línea se provisiona según sistema de telefonía, los gastos fijos por la conectividad VOIP de \$ 50.00, la TURNET de \$470.00 y una tarifa fija de celulares valorada sobre los \$310.00. Al llegar la factura de ETECSA, se regulariza y pueden anotarse diferencias que se consideran en ese mes. En marzo, se muestra un ahorro de \$ 707 y en el acumulado no se ejecutan los niveles planificados por \$ 1,443. La ejecución en relación al presupuesto acumulado ha sido de un 76 %, con un comportamiento que excede los niveles de actividad. Es este uno de los conceptos de gastos con reservas de eficiencia y al que le debemos continuar prestando un mayor control, atención y seguimiento, para evitar posibles desviaciones y mejorar los resultados alcanzados hasta la fecha.

Animación y Espectáculos: Estos gastos alcanzan un real de \$730 de \$ 1,520 planificados, por debajo de su presupuesto mensual en \$ 790. En el acumulado se muestra un ahorro que en valores asciende a \$ 1,205 ejecutándose al 74 % de cumplimiento, mostrando un ligero incremento en correspondencia con los niveles de actividad. Cifra que debe ser rectificada en próximos periodos contables, ajustando el nivel de actuaciones en la medida que sea posible, pues constituye este uno de los gastos fijos del Hotel.

Lavandería: Cierran por debajo de lo planificado en \$1,893 en el mes y \$ 4,826 en el acumulado. Se ejecutan al 36 % y 44 % respectivamente, sin que se deterioren con respecto a los niveles de actividad tanto en el mes, como en el acumulado.

Reparación y Conservación: De un presupuesto de \$12,791, se obtiene un real de \$7,326, alcanzándose un ahorro en el mes de \$5,465. Hasta el cierre de marzo no se sobre ejecuta lo planificado para este concepto por valor de \$10,819. Esta línea muestra un comportamiento en relación a los niveles planificados de un 57 % en el mes y un 72 % de forma acumulada, ejecutándose por encima de los niveles de actividad alcanzados, aun cuando se registran ahorros significativos en relación al presupuesto aprobado para este concepto de gasto al cierre del periodo que se analiza.

Reposiciones: Esta línea cerró con un ahorro de \$ 4,910 en el mes y \$ 14,826 en el acumulado. Las ratios por TD cierran el mes en \$3.96 de \$4.13 planificado y en el acumulado se obtienen \$2.33 de \$4.13. Se ejecutan los valores planificados para este concepto hasta el cierre de marzo en un 39 %, con un significativo comportamiento que no excede los niveles de actividad. El ahorro fundamental de los resultados está dado por la no realización de la venta de lencería de descartes a la Empresa Servisa Varadero, cuyos precios de ventas aprobados, están muy distantes de los costos de adquisición de estas mercancías, lo que significa, que la operación del hotel asume gastos significativos por este concepto, operación esta, que no se ha efectuado, ante la insuficiente disponibilidad de combustible existente en el hotel y las medidas adoptadas por el Covid-19.

Limpieza de Pisos-Piscina (Materiales de Limpieza): Cierran por debajo de lo planificado en \$830 en el mes, y en el acumulado se reducen los planes previstos por valor de \$1,808, con una ratio de \$ 0.67 de \$ 0.77 presupuestado al cierre del periodo que se analiza. El comportamiento de este elemento de gasto hasta marzo alcanza solo un 60 % de ejecución, sin que se exceda en correspondencia con los niveles de actividad.

Limpieza de Pisos-Piscina (Suministros para Huéspedes): Alcanzan un 17 % de cumplimiento en el mes y un 33 % en el acumulado. No se incrementan los niveles planificados en el mes por valor de \$9,821, mostrando una ejecución por debajo del nivel de actividad. En el acumulado se ahorran \$22,953. Las ratios por clientes son \$2.29 de \$5.86 en el mes y \$2.83 de \$5.86 de manera acumulada, con resultados favorables, aun cuando inciden en ello el precio de los amenites que integran la dotación atendiendo a nuestros estándares y manuales de explotación, así como la incorporación de botellas de agua importada que benefician significativamente nuestro producto. Los consumos físicos y per cápita por TDT de estos materiales conservan de igual manera ahorros significativos.

Publicidad y Promoción: Alcanzan ahorros teniendo en cuenta los niveles de presupuesto, aun cuando esta línea a partir de indicaciones corporativas se

provisiona según los planes del área comercial aprobados. En el acumulado se registran \$3,194 menos, toda vez que, durante el año, hemos considerado en gasto los valores reales del período. Esta línea se ejecuta en el mes al 93 % y de forma acumulada al 87 %, alcanzando comportamientos que exceden los niveles de actividad, fundamentalmente por los gastos de Imagen Iberostar.

Materiales de Oficina e Imprenta: Se cierra por debajo del presupuesto acumulado en \$284, que se traduce en un 95 % de cumplimiento de los planes aprobados, encontrándose por encima de los niveles de actividad, debido a gastos registrados en exceso en el mes de enero, periodo en el que se recibieron suministros deficitarios y que para el cierre del II Trimestre conservarán una ejecución acorde a lo presupuestado. En el mes este indicador muestra un ahorro de \$ 889 y se cumple al 52 %, obteniéndose un resultado que de igual manera excede los niveles de ingresos obtenidos en el periodo.

Materiales Desechables: Cierran el mes con un ahorro de \$1,191, ejecutándose al 45 %, por encima del cumplimiento de los ingresos totales en el mes, aun cuando se registran ahorros en los consumos de materiales en el área de recepción, como son porta llaves, sobres y tarjetas de cardex, teniendo en cuenta el deterioro de los TDT. En el acumulado no se sobre ejecutan los niveles planificados por valor de \$ 3,014. Las ratios por clientes son \$1.14 de \$ 1.08 en el mes y en el acumulado alcanzan \$ 0.82 de \$ 1.08. La ejecución acumulada de este indicador alcanza un 53 % de cumplimiento, sin que se deteriore en relación al nivel de actividad.

Honorarios de Gestión: Cierran el mes con un ahorro de \$3,319, ejecutándose al 64 %, en el margen del cumplimiento de los ingresos totales en el mes. En el acumulado no se sobre ejecutan los niveles planificados por valor de \$ 5,225. Las ratios por clientes son \$7.02 de \$4.64 en el mes y en el acumulado alcanzan \$5.42 de \$ 4.64. La ejecución acumulada de este indicador alcanza un 81 % de cumplimiento, deteriorándose en relación al nivel de actividad.

Beneficios o Pérdidas por variaciones en Tasas de Cambios: Se cierra por encima del presupuesto acumulado en \$ 1,428, que se traduce en un 140 % de

cumplimiento de los planes aprobados, encontrándose por encima de los niveles de actividad. En el mes este indicador muestra un ahorro de \$ 667 y se cumple al 44 %, cifra que excede discretamente los niveles de ingresos obtenidos en el periodo, debido fundamentalmente a una disminución en las variaciones por transacciones bancarias de cobros y pagos en moneda libremente convertibles.

Diversos: Estos gastos cerraron en el mes con un ahorro de \$ 3,545 y en el acumulado no se deterioran los niveles planificados por valor de \$ 5,392, ejecutándose al 88 % de cumplimiento.

2.6 Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la entidad

Análisis del entorno interno y externo. Análisis DAFO.

Fortalezas

1. Es el único hotel categoría cinco estrellas del destino y el único de la Categoría Heritage Grand de la Cadena Iberostar en el país.
2. Posee un equipo de trabajo predominantemente joven, con alto sentido de pertenencia y disciplina.
3. Posee un sistema de mantenimiento preventivo que se traduce en un buen estado y mantenimiento de la planta hotelera.
4. Está reconocido en el sitio web www.tripadvisor.com, ocupando posiciones competitivas en los hoteles de la cadena Iberostar.
5. Tiene un elevado por ciento de ocupación y elevados niveles de eficiencia económica.
6. Tener automatizada la gestión de la operación del hotel.
7. Tener implantado un sistema de gestión de la calidad.
8. Está ubicado en el centro de la ciudad de Trinidad, declarada Patrimonio de la Humanidad.

Debilidades

1. Carece de facilidades como piscina, SPA y gimnasio.
2. Todas las habitaciones no poseen vista a la ciudad.

3. No ofrece servicios de animación turística.
4. Se generan ruidos tanto por el equipamiento del hotel como por las actividades que se realizan en los centros culturales cercanos.

Oportunidades

1. Inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe.
2. Estabilidad política en el país.
3. Prioridad de la política inversionista nacional en el desarrollo turístico del destino.
4. Consolidación y desarrollo de nuevos mercados potenciales para el destino.
5. Crecimiento de los flujos turísticos al destino.
6. Creciente interés mundial por el patrimonio cultural y su preservación.
7. Tendencia mundial en el hotelería por la búsqueda de hoteles pequeños, donde se brinde un trato personalizado a los clientes en un clima de familiaridad.
8. Inversión aprobada para la ampliación del hotel en fase de proyecto.

Amenazas

1. Aparición del COVID-19 virus que se está expandiendo en el mundo entero y está afectando la comercialización hotelera y puede convertirse en una pandemia.
2. Tendencias al desarrollo de los recursos humanos en las empresas como un elemento competitivo, producto del creciente desarrollo tecnológico a nivel mundial.
3. Desarrollo de nuevos destinos y productos turísticos que conforman una fuerte competencia para el país y para el destino.
4. Crisis económica internacional que limita las inversiones de capital extranjero y el desarrollo de los flujos turísticos.
5. Estacionalidad del turismo en el país, lo cual trae como consecuencia que existan picos de ocupación.

6. Exposición geográfica ante fenómenos meteorológicos severos en determinadas épocas del año.
7. Incremento de nuevos negocios no estatales de alojamiento y gastronomía con calidad y precios económicos, producto del rediseño de la Política Económica del país.
8. Construcción de nuevos hoteles en el destino.
9. Operación de nuevas marcas hoteleras en el destino con estándares altos de calidad y precios muy competitivos, como es el caso de la marca Memories y Villageo de Cubanacán.

CAPÍTULO III: VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS DEL PROCESO DE ORDENAMIENTO MONETARIO Y CAMBIARIO EN EL DESARROLLO DE LA ENTIDAD

Cuando a mediados del 2020 se anunció la Tarea Ordenamiento ya la tasa de cambio en el mercado informal se había movido de los 24 pesos cubanos (CUP) por dólar a más de 35 CUP por dólar.

Las políticas de ajuste, todas ellas, tienen impactos de corto plazo, generalmente sobre variables decisivas, y casi nunca esos impactos son positivos. La devaluación impulsa el crecimiento de los precios y puede generar inflación. “Ajustan” la estructura de la economía, mediante la eliminación de las empresas que no alcanzan a ser eficientes en estas nuevas condiciones y puede producir desempleo, excepto si las industrias que resultan “ganadoras” en ese proceso, generan suficiente empleo para compensar el que se destruye o que aparezcan nuevas industrias, muchas veces como resultado de la entrada de capitales frescos. Estos efectos “compensatorios”, no obstante, generalmente requieren de más tiempo. (Triana, 2021)

Incrementar la oferta se convierte en una consigna hueca si no se permite diversificar el mercado minorista y se rompe el oligopolio existente hoy.

Que la producción nacional cubra una parte de la demanda insatisfecha requiere de más tiempo, pero sobre todo necesita de mucha inversión en sectores productores de bienes, para la cual se redirige la inversión desde el sector inmobiliario hacia la agricultura, la manufactura, la pesca y hacia sectores exportadores tradicionales: minería y azúcar.

Sin dudas, la Mipymes pueden contribuir a ello, pero hay que “cambiar muchas mentes” aún para que esas estructuras sean percibidas como parte indisoluble del sistema empresarial cubano. La diversidad de actores obliga a cambiar muchas

cosas, incluyendo la forma en que los propios ministerios se piensan en relación con estos nuevos actores.

La Inversión Extranjera Directa (IED) nunca ha sido tan necesaria y nunca ha estado más retraída a escala mundial y todavía más para Cuba. Atemperar las normas que rigen los procesos de aprobación a estos tiempos y urgencias del país no debe posponerse más. (Triana, 2021)

Entre las direcciones puntuales a tener en cuenta de este complejo proceso en función de esta investigación, se encuentran:

- Modificación del tipo de cambio y eliminación de la dualidad monetaria.
- Reforma salarial.
- Reforma de precios.

3.1 Modificación del tipo de cambio y eliminación de la dualidad monetaria.

La modificación del tipo de cambio y la eliminación de la dualidad monetaria y cambiaria constituye un nuevo inicio en el Grand Hotel “Iberostar” trinidad ya que este proceso cambia por completo el modo de operar de la entidad en cuanto a sistema económico-financiero se refiere. Se atendieron clientes y se aceptaron depósitos para combustible hasta el día 28/12/20, para lo cual ese día se extiende el horario y deben evaluar de manera puntual si le es necesario en los días anteriores a estos, la oficina de la Habana se mantuvo activa.

El banco cierra operaciones en ventanilla el día 29/12/20 por tanto todos los cheques debieron quedar depositados. Los pagos por el SLBTR se ejecutaron hasta las 5.00 pm del día 30/12/20. Se detuvo la contratación de nuevos clientes en esta etapa y se reanudó el 1ro de enero del 2021, los clientes que operaban en cuc suplementaron contratos con el cambio de moneda (se envió proforma de suplemento más adelante). Los clientes en CUC que estaban acogidos al cobro por SLBTR, debieron entregar certificado de la nueva cuenta en CUP para poder continuar con el servicio, de manera excepcional podrían presentar cheque o transferencia

durante el mes de enero. Los clientes estatales y sus tarjetas en CUP y CUC se mantuvieron igual y los saldos en cuentas de carga, cuenta1 y cuenta2, tarjetas se consideraron a razón de 1cuc=1cup, para estos clientes se mantuvieron vigentes los precios actuales del combustible hasta en el mes de febrero 2021. Los clientes privados en CUP y empresas mixtas en CUC mantuvieron su saldo en cuenta1 y cuenta2, pero no poseyeron la misma disponibilidad de combustible en sus tarjetas ya que estuvieron vigentes a partir del día 0, nuevos precios minoristas (privados) para los combustibles. (En este aspecto quedaron cuestiones por definir que aún se están analizando, de resultar otra variante para los saldos en tarjetas se les comunicara de inmediato). Los clientes privados que hoy operan en CUC, ej. Proyectos, firmas, embajadas, personas naturales, CNA etc. El 1ro de enero revalorizaron sus saldos en cuenta 1 a razón de 1CUC=24 CUP, los saldos en cuenta 2 (tarjetas) no se revalorizaron y se consideraron a razón de 1CUC=1CUP. Estos clientes para conservar sus saldos en tarjetas y que a partir del día 0 sean revalorizados debieron dirigirse a las oficinas de Fincimex en los territorios antes del día 25/12 y cancelar las tarjetas que tenían con saldos que no puedan consumir antes del día 31, se realizó el traspaso del saldo a la cuenta1 del cliente (TITA), para lo cual debieron mostrar el ultimo comprobante de la tarjeta o un dato de la misma, el cliente debió adquirir nuevas tarjetas para sustituir las canceladas por esta razón. Los clientes mayoristas privados, ej. Firmas 100 % capital extranjero y CNA, revalorizaron sus saldos en cuenta a razón de 1CUC=24 CUP. Todos los POS de aceptación de tarjetas en CUC utilizados para la atención a clientes de combustible pasaron a CUP a partir de día 1ro. de enero del 2021.

3.2 Reforma salarial

Mediante el Decreto-Ley 34 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”, de 13 de abril de 2021, se regulan los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial. Se ha decidido perfeccionar la retribución por el trabajo en el sistema empresarial y ampliar las facultades al Director de la entidad para fijar el salario de los trabajadores, con el objetivo de contribuir al incremento de la

eficiencia y la productividad, a partir de una gestión más eficiente de los recursos humanos.

El Consejo de Ministros, en el ejercicio de las atribuciones que le están conferidas por el inciso o), del Artículo 137, de la Constitución de la República de Cuba, dicta el siguiente:

Artículo 1. El presente Decreto tiene como objetivo flexibilizar el mecanismo para establecer la organización del sistema salarial de los trabajadores del sistema empresarial estatal cubano, de forma descentralizada.

Artículo 2. Son sujetos de lo que por el presente Decreto se establece, las empresas estatales, incluidas las empresas filiales y las organizaciones superiores de Dirección Empresarial, en lo adelante entidades del sistema empresarial.

Artículo 3.1. La organización del sistema salarial de la empresa se aprueba por el jefe máximo, previo acuerdo del Consejo de Dirección y de común acuerdo con el sindicato al nivel correspondiente, la que se incluye en el Convenio Colectivo de Trabajo.

2. En las unidades empresariales de base subordinadas a la organización superior de Dirección Empresarial, la aprobación corresponde al jefe máximo de esta a propuesta del jefe de la unidad empresarial de base, de común acuerdo con el sindicato a ese nivel y cumplido lo previsto en el presente Decreto.

3. En las uniones que constituyan un sistema integrado vinculado tecnológicamente, que operan bajo una dirección centralizada y los resultados económicos se miden a nivel de sistema, la organización salarial se aprueba por el jefe máximo, de común acuerdo con el sindicato a ese nivel, para las entidades que forman parte del sistema integrado.

Artículo 4. La organización del sistema salarial que se apruebe considera la estructura organizativa y de dirección, el diseño y evaluación de los puestos de trabajo y garantiza los principios siguientes:

- a) Equidad: A trabajos de similar complejidad corresponde similar salario, sin discriminación de ningún tipo;
- b) Diferenciación: El salario tiene en cuenta la complejidad del trabajo, las condiciones del puesto, la idoneidad demostrada y el aporte individual;
- c) Proporcionalidad: El salario se paga atendiendo a la cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado; y
- d) Dinámica: El salario se fija en correspondencia con los resultados de la empresa.

Artículo 5. El salario que se fije al trabajador no puede ser inferior al salario mínimo establecido en el país, y tampoco inferior al salario básico que viene percibiendo, siempre que se mantenga realizando la misma actividad.

Artículo 6. La organización del sistema salarial que se diseñe mantiene la aplicación de los pagos adicionales legalmente establecidos, en las cuantías que se determinen por el jefe de la entidad.

Artículo 7.1. El fondo de salarios que respalda la organización del sistema salarial aprobado se determina en el proceso de la elaboración del plan anual, condicionado a:

- a) No planificar pérdidas;
- b) no disminuir el nivel de utilidad real obtenido en el año anterior; y
- c) no deteriorar el aporte por el rendimiento de la inversión estatal en valor absoluto del año anterior o el pago de dividendos a los socios, según corresponda.

2. En la medida que la entidad del sistema empresarial incremente el aporte por el rendimiento de la inversión estatal previsto en el plan anual, puede aumentar proporcionalmente el fondo de salarios.

3. Cuando en la entidad del sistema empresarial se deja de cumplir alguna de las condiciones previstas en el apartado 1 de este artículo, se adoptan las medidas para revertir la situación, y en caso contrario, se ajusta el fondo de salarios en correspondencia con el comportamiento del aporte por el rendimiento de la inversión estatal en valor absoluto del año anterior o el pago de dividendos a los socios, según corresponda; si obtiene pérdidas en sus operaciones, no ejecuta los incrementos planificados del fondo de salarios. En ambas situaciones es facultad del jefe de la entidad mantener los niveles salariales, si tiene creada reservas para tales contingencias. La adopción de estas medidas tiene que ser de conocimiento de los trabajadores e incorporarse al Convenio Colectivo de Trabajo.

Artículo 8.1. Las entidades del sistema empresarial para iniciar la implantación de la organización del sistema salarial, requieren la aprobación del jefe inmediato superior que certifica el cumplimiento de las condiciones definidas en el presente Decreto y que demuestren una adecuada contabilidad, organización, desarrollo en la gestión de los recursos humanos y el control interno.

2. Las entidades que no cumplen las condiciones mantienen el sistema salarial vigente.

Artículo 9. La organización del sistema salarial de la oficina central de la organización superior de Dirección Empresarial se aprueba por su jefe máximo, considerando los principios y condiciones previstos en los artículos anteriores, cuando más del cincuenta por ciento (50 %) de las organizaciones empresariales que la integran la implementan.

Artículo 10.1. Para fijar el salario del jefe máximo se procede de la forma siguiente:

a) En la oficina central de la organización superior de Dirección Empresarial se aprueba por el Consejo de Ministros, previa evaluación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de conjunto con los ministerios de Economía y Planificación y de Finanzas y Precios; así como de la Central de Trabajadores de Cuba, teniendo en cuenta el papel estratégico en la economía y utilizando el salario mínimo vigente en el país como multiplicador para determinar su cuantía;

b) en los grupos empresariales integrados a las organizaciones superiores de Dirección Empresarial, se aprueba por el jefe máximo de la organización superior de Dirección Empresarial a la que se integra;

c) en la empresa se aprueba por el jefe inmediato superior; y

d) se eliminan las categorías vigentes de las entidades del sistema empresarial y el jefe inmediato superior al que se subordinan dichas entidades establece las categorías, para fijar el salario del director, que le permita diferenciarlas de acuerdo con sus características.

2. Los jefes de los órganos y organismos de la Administración Central del Estado presentan al Ministro de Trabajo y Seguridad Social la propuesta fundamentada para el jefe máximo de las organizaciones superiores de Dirección Empresarial que atienden o se le subordinan.

3. En las organizaciones superiores de Dirección Empresarial atendidas por otra autoridad, la propuesta se presenta por esta al Consejo de Ministros.

Artículo 11. Las entidades del sistema empresarial pueden aplicar incentivos salariales asociados a la productividad del trabajador y a la consecución de objetivos específicos y estratégicos de la organización.

Artículo 12. Mantienen vigencia los mecanismos aprobados de retribución por los resultados referidos al pago por alto desempeño y la distribución de utilidades.

Nueva estructura salarial propuesta en el Hotel Iberostar Heritage Grand Trinidad.
(Anexo 7)

3.3 Reforma de precios

En el Grand Hotel “Iberostar” de Trinidad, Cumpliendo indicaciones del Presidente se informó, que debido a que no se había logrado aún acuerdos con los nuevos precios de ventas al Turismo y las Tiendas, se indicó, que a partir de, sábado, 23 de enero del 2021, se aplicara el precio que resultó de multiplicar el precio en CUC del 2020 por 12; una vez llegado a acuerdo se refacturara la diferencia. Ya el

Ministerio de Finanzas y precios dictó normas al respecto en su Resolución No. 324 de 2020 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

El Hotel un proceso de asunción y ajustes de precios según correspondía, por ejemplo, en precios de productos de Frutas Selectas, precios aprobados de Labiofam en lo que respecta a productos lácteos que constituyen insumos del Hotel provenientes de esa entidad; asimismo los precios aprobados de los servicios que ofrece Servisa y TECNOTUR. (Anexos 8, 9, 10, 11 y 12)

A la vez la entidad fortalece los lazos de cooperación y encadenamientos con organizaciones del llamado sector no estatal como cooperativas y MiPymes, con el objetivo de hacer más eficiente el sistema de abasto de determinados insumos alimenticios o de otra naturaleza al Hotel, en donde en muchos casos se negocian los precios entre las partes.

Conclusiones

- El Grand Hotel “Iberostar” Trinidad cuenta con un buen sistema de planificación, el cual tiene en cuenta una correcta metodología para la elaboración del mismo. En este se esclarece las actividades que se deben llevar a cabo, además del personal que debe estar al frente de cada actividad.
- A pesar de las fortalezas y oportunidades de la unidad esta debe enfocarse en las debilidades ya que estas pueden llevar a una gran reducción de pedidos por parte de los clientes y como consecuencia la disminución salarial y la pérdida de fuerza de trabajo.
- La entidad presenta una situación financiera que es de forma general, favorable, ya que la entidad, al cierre del mes de noviembre, cumple con la totalidad de la producción planificada por lo cual genera buenas utilidades.

Recomendaciones

Concluido el presente informe se realizan las siguientes recomendaciones:

- A la comunidad estudiantil Utilizar esta investigación con fines educativos, para el aprendizaje sobre la situación del Grand Hotel “Iberostar” Trinidad.
- Al personal de la Entidad Profundizar en el análisis de la entidad para mantener actualizada la base de conocimientos e información acerca de la misma.
- A la Dirección de la Entidad y al Departamento de Economía de la Facultad Promover la colaboración con proyectos entre la entidad y la universidad con el fin de fortalecer la entidad y los conocimientos de los estudiantes en situaciones similares.

Bibliografía

Anuario Estadístico de Cuba, Capítulo 12, Tablas en la Red.

Bárcena, A. (2020). Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de COVID-19 | Presentación | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Cepal.org. (2021). Recuperado 27 de enero 2021. <https://www.cepal.org/es/presentaciones/coyuntura-escenarios-proyecciones-2030-la-presente-crisis-COVID-19>.

CEPAL (abril de 2020a). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. (Informe Especial). Naciones Unidas: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020a). El desafío social en tiempos/ del COVID-19, Informe Especial COVID-19 N°3, <http://www.cepal.org>, [Fecha de consulta: 27 de enero de 2021].

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020b). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación, Informe Especial COVID-19N°.4, Serie Políticas Sociales N° 238, <http://www.cepal.org>, [Fecha de consulta: 27 de enero de 2021].

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020c). Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones, Informe Especial COVID-19 N°5, <http://www.cepal.org>. [Fecha de consulta: 27 de enero de 2021].

Decretos y leyes de la entidad.

Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD).

Díaz-Canel, M. & Núñez, J. (2020). Gestión gubernamental y la ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. DOI:0000-0001-7245-5476.

Documentos elaborados por El Grand Hotel “Iberostar” Trinidad.

González Gutiérrez Alfredo, Libro “Planificación global de la economía nacional”, Capítulo 5, pp. 75-78 (Parte el plan de inversiones).

Información de las carpetas de las asignaturas de años cursados y año en curso.

Informes económicos de la empresa y entidad.

Libro herramientas básicas de la planificación, Tema 4: “Instrumentos de planificación a corto plazo”, epig. 4.3.10, La planificación de las inversiones, pp. 159-161.

Marrero, M. (2018). Discurso del Ministro de Turismo de Cuba durante la inauguración de la 22 Feria Internacional de Turismo de Cuba: “Meeting and Incentives Travel Market (MITM)”. La Habana.

MEFC (2020). Cuba y su desafío económico y social. (Tabloide especial). La Habana: Ministerio de Economía y Finanzas de Cuba (MEFC).

MEP. Indicaciones Metodológicas Plan 2014.

MEP. Metodología 2010 PARTE 2, Cap. VI Inversiones, Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan de inversiones, pp. 1- 40.

MINTUR (2018). Estadísticas de turismo 2000 al 2018. La Habana: Ministerio del Turismo de Cuba.

Observatorio Turístico (2020). Estimaciones realizadas sobre el turismo con motivo de la COVID-19. La Habana: Ministerio de Turismo de Cuba.

ONEI (2016). Series Estadísticas de Cuba 1985-2015.

ONEI (2019). Información Estadística de Cuba 2019.

Organización Mundial del comercio (2021). “El comercio mundial listo para una recuperación sólida, aunque desigual, después de la pandemia de COVID-19”, conferencia de prensa sobre previsiones comerciales, Observaciones de la

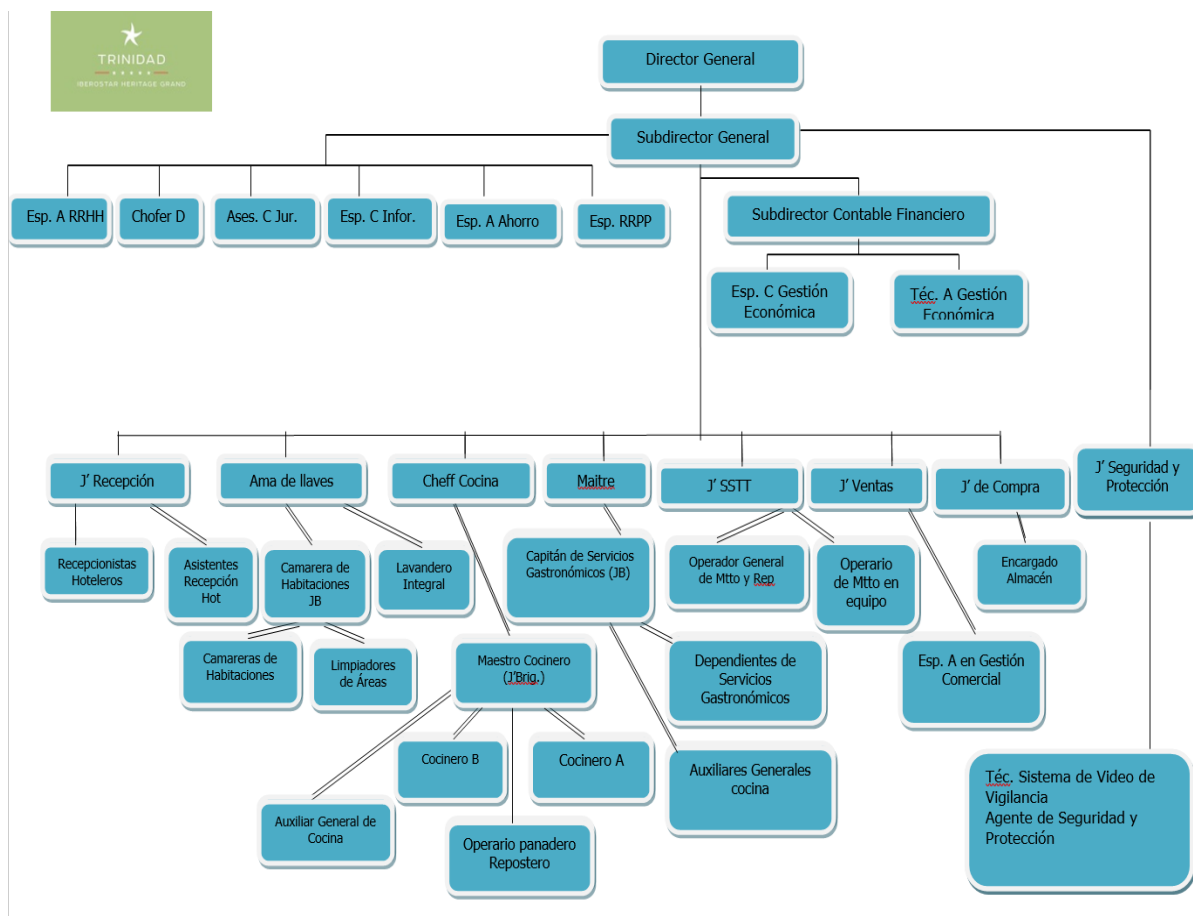
Directora General Okonjo-Iweala(https://www.wto.org/spanish/news_s/spono5_/spono5_s.htm). [Fecha de consulta: 11 de abril de 2021].

Perelló, J. L. (2016). Actualización del turismo en Cuba. Resumen del comportamiento del alojamiento en el 2015 (Documento de Trabajo). La Habana: Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.

Triana, J. (2021). ¿Cómo han sido las cosas? en Contrapesos, On Cuba noviembre 1, <http://cubayeconomía.blogspot.com/>

Anexos

Anexo 1: Organigrama.



Anexo 2: Principales Mercados.

Mercado	Turistas Días	Cuota de Participación
Reino Unido	501	12 %
Francia	429	10 %
Alemania	216	5 %
Estados Unidos	186	5 %
Italia	66	2 %
Ventas Online	642	16 %

Anexo 3: Cumplimiento del Plan (Gastos, Ingresos y Utilidades)

Indicadores	Plan Año 2021	Real Año 2021	Variación Plan-Real	% de Cumplimiento
Ingresos totales	31500.00	96801.30	65301.30	307.31
(-) Costos de operación	18900.00	53552.36	34652.36	283.35
(-) Gastos de operación	8490.00	15179.30	6689.30	178.79
Utilidad bruta en operaciones (GOP)	4110.00	28069.64	23959.64	682.96
(-) Depreciación y amortización	570.00	800.00	230.00	140.35
Utilidad Neta en operaciones (NOP)	3540.00	27269.64	23729.64	770.33
(-) Reserva obligatoria	0.00	0.00	0.00	#¡DIV/0!
Utilidad antes de impuestos	3540.00	27269.64	23729.64	770.33
Tasa impuestos (%/util.)	0.00	0.00	0.00	#¡DIV/0!
(-) Impuestos	0.00	0.00	0.00	#¡DIV/0!
Utilidad despues de Impuestos (UDI)	3540.00	27269.64	23729.64	770.33
Indice de Costos Gastronómicos:	0.60	0.55	-0.05	92.20
Indice de Costo más Gastos entre Ingresos:	0.87	0.71	-0.16	81.66

Anexo 4: Resultados Acumulados en MCUC.

INDICADORES - DATOS ACUMULADOS	U/M	Real A Ant	Plan	Real A Act	Desviacione:		Reslaciones:	
					Aact-AA	Aact-P	AAct/AA	AAct/P
Ingresos Totales	MUSD	2992.1	824.8	933.8	-2058.3	109.0	31	113
Ingresos Turísticos	MUSD	2897.7	801.7	902.0	-1995.7	100.3	31	113
Exportaciones de Servicios	MUSD	2897.7	801.7	807.7	-2090	6.0	28	101
Utilidad Antes de Cargos Fijos	MUSD	889.7	-29.9	82.5	-807.2	112.4	9	-276
Utilidad Después de Honorarios	MUSD	781.5	-29.9	82.5	-699	112.4	11	-276
Utilidad Antes de Impuestos	MUSD	546.3	-359.6	-272.2	-818.5	87.4	-50	76
Habitaciones Días Existentes (HDE)	Días	14600	14640	14640	40	0.0	100	100
Habitaciones Días Ocupadas (HDO)	Días	10287	2238	2270	-8017	32.0	22	101
Turistas Días	Días	18738	4079	4116	-14622	37.0	22	101
Costos y Gastos Totales por USD Ingreso	USD	0.82	1.44	1.29	0.47	-0.14	158	90
U.A.C.F./Ingresos	USD	0.30	-0.04	0.09	-0.21	0.12	30	-244
U.A.C.F./HDE	USD	0.06	0.00	0.01	-0.06	0.01	9	-276
Utilidad Después Honorarios/HDE	USD	0.05	0.00	0.01	-0.05	0.01	11	-276
Utilidad Antes Impuesto/HDO	USD	0.05	-0.16	-0.12	-0.17	0.04	-226	75
Ingreso Turístico por Turista día	USD	0.15	0.20	0.22	0.06	0.02	142	111
Costos y gastos totales por turistas días	USD	0.13	0.29	0.29	0.16	0.003	224	101
% de Ocupación	%	70	15	16	-54.95	0.22	22	101
Costos + Gastos Totales	MUSD	2445.8	1184.4	1205.8	-1240.0	21.4	49	102

Anexo 5: Comportamiento desagregado de las partidas de ingresos en el mes y Acumulado hasta marzo.

Indicadores:	MES:					ACUMULADO:				
	Real	Plan	Desv.	Real por Cliente	Plan por Cliente	Real	Plan	Desv.	Real por Cliente	Plan por Cliente
Ingresos de Paquete	133,602	353,936	(220,334)	155.71	175.91	688,610	1,034,682	(346,072)	168.82	175.73
Extras Comidas	11,628	17,605	(5,977)	13.55	8.75	35,129	51,488	(16,359)	8.61	8.74
Extras Bebidas	9,474	14,329	(4,855)	11.04	7.12	62,890	41,932	20,958	15.42	7.12
Alquiler de Locales	695	1,227	(532)	0.81	0.61	3,974	3,592	382	0.97	0.61
Otros Ingresos por ventas	2,208	16,275	(14,067)	2.57	8.09	25,180	47,873	(22,693)	6.17	8.13

Anexo 6: Cumplimiento de las ventas opcionales.

Conceptos:	Mes:				Acumulado:			
	Real:	Plan:	Desv.	% R/P:	Real:	Plan:	Desv.	% R/P:
Venta de Teléfono e Internet	991	7,873	-6,882	13 %	11,996	23,040	-11,044	52 %
Ventas de Tabacos y Cigarros	355	523	-168	68 %	747	1,531	-784	49 %
Ventas de Lavandería	119	322	-203	37 %	734	942	-208	78 %
Beneficios por Canjes	-1,738	3,923	-5,661	-44 %	1,697	11,482	-9,785	15 %
Venta de Diversos	0	10	-10	0 %	289	30	259	963 %
Venta de Salón de Conferencias	0	201	-201	0 %	1,173	589	584	199 %
Ventas de Comedor de Empleados	2,372	3,312	-940	72 %	8,175	9,936	-1,761	82 %
Late Check Out	0	10	-10	0 %	70	30	40	233 %
Upgrade	110	101	9	109 %	300	294	6	102 %

Anexo 7: Nueva estructura salarial propuesta en el Hotel Iberostar Heritage Grand Trinidad

HOTEL IBEROSTAR HERITAGE GRAND TRINIDAD PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE SALARIO PARA EL AÑO 2021.										
Cargo:	Cantidad:	Salario Escala:	Pago Adicional:	Total Salario Devengado:	Salario USD Actual:	Nuevo Salario Escala: USD X 10	Pagos Adicionales:	Nuevo Salario Devengado:	Dif.vs Salario Escala Total:	Nuevo Salario por Cargo:
DIRECCIÓN GENERAL										
Sub Dtor(XXIV)	1	6310.00	440.00	6750.00	900.00	9000.00	440.00	9440.00	2690.00	9440.00
Esp A RRRH(XVII)	1	4610.00	-	4610.00	730.00	7300.00	-	7300.00	2690.00	7300.00
Chofer(V)	1	2420.00	-	2420.00	500.00	5000.00	-	5000.00	2580.00	5000.00
Esp A Informatica(X)	1	4610.00	440.00	5050.00	730.00	7300.00	440.00	7740.00	2690.00	7740.00
Esp A Energia(XVII)	1	4610.00	-	4610.00	730.00	7300.00	-	7300.00	2690.00	7300.00
Esp A Relac Púb.(XVII)	1	4610.00	440.00	5050.00	730.00	7300.00	440.00	7740.00	2690.00	7740.00
Esp A Gest Calidad (XVII)	1	4610.00	-	4610.00	730.00	7300.00	-	7300.00	2690.00	7300.00
SUBTOTALES	7	-	-	33100.00	5050.00	50500.00	1320.00	51820.00	18720.00	-
SUBDIRECCIÓN CONTABLE-FINANCIERA										
Sub Dtor(XXIII)	1	6060.00	-	6060.00	880.00	8800.00	-	8800.00	2740.00	8800.00
Esp A Gest Econ(XVII)	2	4610.00	-	9220.00	1460.00	14600.00	-	14600.00	5380.00	7300.00
Tec Gest Econom(VIII)	2	3410.00	-	6820.00	1120.00	11200.00	-	11200.00	4380.00	5600.00
SUBTOTALES	5	-	-	22100.00	3460.00	34600.00	0.00	34600.00	12600.00	-
DEPARTAMENTO DE COMPRAS-ABASTECIMIENTO										
J de Compra(XXII)	1	5810.00	-	5810.00	800.00	8000.00	-	8000.00	2190.00	8000.00
Encarg de Almac	1	2660.00	-	2660.00	575.00	5750.00	-	5750.00	3090.00	5750.00
SUBTOTALES	2	-	-	8470.00	1375.00	13750.00	0.00	13750.00	5280.00	-
SERVICIOS TÉCNICOS										
J de SSTT(XXIII)	1	5810.00	-	5810.00	800.00	8000.00	-	8000.00	2190.00	8000.00
Operarios Mant (V)	4	2660.00	-	10640.00	2080.00	20800.00	-	20800.00	10160.00	5200.00
Operario General de Mant (IV)	1	2420.00	-	2420.00	500.00	5000.00	-	5000.00	2500.00	5000.00
SUBTOTALES	6	-	-	18870.00	3380.00	33800.00	0.00	33800.00	14930.00	-
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN										
J de Seg- Protecc(XXII)	1	5810.00	-	5810.00	800.00	8000.00	-	8000.00	2190.00	8000.00
Tecn Vigilancia(X)	1	3260.00	-	3260.00	533.20	5335.20	-	5335.20	2075.20	5335.20
ASP.(VI)	9	2660.00	-	23940.00	4233.06	42330.60	-	42330.60	18390.60	4703.40
SUBTOTALES	11	-	-	33010.00	5566.58	55665.80	0.00	55665.80	22655.80	-
COMERCIAL-VENTAS										
J De Ventas(XXII)	1	5810.00	-	5810.00	800.00	8000.00	-	8000.00	2190.00	8000.00
Esp.A.Gestion Comercial(XVII)	1	4610.00	-	4610.00	730.00	7300.00	-	7300.00	2690.00	7300.00
SUBTOTALES	2	-	-	10420.00	1530.00	15300.00	0.00	15300.00	4880.00	-
RECEPCIÓN										
J de Recepción(XXII)	1	5810.00	-	5810.00	800.00	8000.00	-	8000.00	2190.00	8000.00
Recep Hotelera(V)	4	2540.00	-	10160.00	2000.00	20000.00	-	20000.00	9840.00	5000.00
Asist Recep Hotel(II)	2	2200.00	-	4400.00	700.00	7000.00	-	7000.00	2600.00	3500.00
SUBTOTALES	7	-	-	20370.00	3500.00	35000.00	0.00	35000.00	14630.00	-
REGIDURIA DE PISOS										
Ama de Laves(XXII)	1	5810.00	-	5810.00	800.00	8000.00	-	8000.00	2190.00	8000.00
Lavanderas (VI)	1	2660.00	-	2660.00	520.00	5200.00	-	5200.00	2540.00	5200.00
Camarera J de B(V)	1	2660.00	-	2660.00	550.00	5500.00	-	5500.00	2840.00	5500.00
Camarera Habit(V)	4	2540.00	-	10160.00	2040.00	20400.00	-	20400.00	10240.00	5100.00
Limpiador/Áreas(II)	1	2200.00	-	2200.00	470.00	4700.00	-	4700.00	2500.00	4700.00
SUBTOTALES	8	-	-	23490.00	4380.00	43800.00	0.00	43800.00	20310.00	-
GASTRONOMIA										
Maitre(XXII)	1	5810.00	-	5810.00	800.00	8000.00	-	8000.00	2190.00	8000.00
Capitán de Salón(VII)	2	2810.00	-	5620.00	1100.00	11000.00	-	11000.00	5380.00	5500.00
Dependiente Gast(V)	7	2540.00	-	17780.00	3234.00	32340.00	-	32340.00	14560.00	4620.00
Auxiliar Gral Coc.(II)	2	2200.00	-	4400.00	800.00	8000.00	-	8000.00	3600.00	4000.00
SUBTOTALES	12	-	-	33610.00	5934.00	59340.00	0.00	59340.00	25730.00	-
COCINA										
Cheff(XXII)	1	5810.00	-	5810.00	800.00	8000.00	-	8000.00	2190.00	8000.00
Maestro Cocinero (IX)	1	3110.00	-	3110.00	560.00	5600.00	-	5600.00	2490.00	5600.00
Cocinero A(VI)	5	2660.00	-	13300.00	2500.00	25000.00	-	25000.00	11700.00	5000.00
Cocinero B(V)	3	2540.00	-	7620.00	1384.50	13845.00	-	13845.00	6225.00	4615.00
Auxiliar Gral Coc(II)	2	2200.00	-	4400.00	800.00	8000.00	-	8000.00	3600.00	4000.00
Dulcero Panadero(V)	2	2540.00	-	5080.00	923.00	9230.00	-	9230.00	4150.00	4615.00
SUBTOTALES	14	-	-	39320.00	6967.50	69675.00	0.00	69675.00	30355.00	-
CONTRATOS CICLICOS										
Limpiador/Áreas(II)	2	2200.00	-	4400.00	940.00	9400.00	-	9400.00	5000.00	4700.00
Camarera Habit(V)	3	2540.00	-	7620.00	1530.00	15300.00	-	15300.00	7890.00	5100.00
Lavanderas (VI)	1	2660.00	-	2660.00	520.00	5200.00	-	5200.00	2540.00	5200.00
Dependiente Gast(V)	4	2540.00	-	10160.00	1848.00	18480.00	-	18480.00	8320.00	4620.00
Dulcero Panadero(V)	1	2540.00	-	2540.00	461.50	4615.00	-	4615.00	2075.00	4615.00
Auxiliar Gral Coc.(II)	1	2200.00	-	2200.00	400.00	4000.00	-	4000.00	1800.00	4000.00
SUBTOTALES	12	-	-	29580.00	5699.50	56995.00	0.00	56995.00	27415.00	-
TOTAL GENERAL	86	-	-	272340.00	46842.58	468425.80	1320.00	469745.80	197405.80	-

CONCEPTO:	USD:	CUP:
Salario Mensual	19572.74	469745.80
Salario Anual	234872.90	5636949.60
Vacaciones Anual	21349.95	512398.72
Salarios + Vacaciones Anual:	256222.85	6149348.32
Seguridad Social Anual 14%	35871.20	860908.76
Servicios de Empleatur Anual: 5%	12811.14	307467.42
Total Gastos Servicios de Salario:	304905.19	7317724.50
Presupuesto de Salario 2021	491745.80	11801899.2
Dif.vs.Propuesta de Salario 2021	186840.61	4484174.70

Fuente: Fuente: Documentación de La Entidad.

Anexo 8: Productos de Frutas Selectas a los que se aprueban sus precios.

Producto	Precio 2020	Propuesta de Precio 2021	Coefficiente de Crecimiento
CITRICOS			
Lima Dulce	0.71	8.54	12.00
Limón Criollo	2.03	24.40	12.00
Limón Eureka	1.02	12.20	12.00
Limón Francés	0.34	4.03	12.01
Mandarina	4.07	48.80	12.00
Naranja Agria	0.66	7.93	12.00
Toronja Cidra	0.46	5.49	12.00
FRUTAS			
Anón	5.08	61.00	12.00
Aguacate	2.08	25.01	12.00
Acerola	1.28	15.37	12.00
Coco de Agua	0.84	10.13	12.00
Coco Seco	1.02	12.20	12.00
Chirimoya	5.08	61.00	12.00
Canistel	0.69	8.30	12.01
Caimito	2.03	24.40	12.00
Carambola o Ciruela China	1.27	15.25	12.00
Ciruela	0.71	8.54	12.00
Fresa	8.18	98.21	12.00
Fruta Bomba	1.12	13.42	12.00
Guayaba (jul.-oct.)	1.98	23.79	12.00
Guayaba (nov.-jun.)	2.69	32.33	12.00
Guanábana	5.08	61.00	12.00
Mango (may.-ag.)	1.53	18.30	12.00
Mango (sep.-abr.)	1.83	21.96	12.00
Mamey Colorado	5.08	61.00	12.00
Mamey Santo Domingo	0.69	8.30	12.01
Mamoncillo Criollo	0.92	10.98	12.00
Mamoncillo Chino	1.16	13.91	12.00
Marañón	1.10	13.18	12.00
Maracuyá	1.56	18.67	12.00

Níspero	1.53	18.30	12.00
Piña (nov.-jul.)	2.54	30.50	12.00
Piña (ag.-oct.)	3.05	36.60	12.00
Plátano tipo manzano y dátil	0.86	10.37	12.00
Plátano Fruta (mayo-sept)	1.02	12.20	12.00
Plátano Fruta (oct. -abril)	1.22	14.64	12.00
Pomarrosa o Albaricoque	0.45	5.37	12.00
Rolínea	1.27	15.25	12.00
Tamarindo	0.69	8.30	12.01
Uva	8.13	97.60	12.00
VEGETALES Y HORTALIZAS			
Acelga(dic. -abr.)	2.03	24.40	12.00
Acelga (mayo- nov.)	2.54	30.50	12.00
Acelga CC (dic. -abr.)	2.24	26.84	12.00
Acelga CC (mayo- nov.)	2.85	34.16	12.00
Apio	1.42	17.08	12.00
Ajo Puerro	1.40	16.84	12.00
Ajías Picantes	2.85	34.16	12.00
Ajías Picantes CC	2.19	26.23	12.00
Ajías Cachucha	2.14	25.62	12.00
Ajías Chaild	2.14	25.62	12.00
Berenjena	0.92	10.98	12.00
Berro	1.42	17.08	12.00
Berza Criolla y China	1.02	12.20	12.00
Brócoli	4.07	48.80	12.00
Cebolla seca (jun.-feb.) FRÍO	2.64	31.72	12.00
Cebolla seca (mar.-may.)	2.24	26.84	12.00
Cebolla CARIBE	1.97	23.67	12.00
Cebollino	1.42		12.00
Col	1.78	21.35	12.00
Col morada	1.68	20.13	12.00
Calabaza China	0.76	9.15	12.00
Calabaza	1.53	18.30	12.00
Calabacín Chino	0.86	10.37	12.00
Col China	1.07	12.81	12.00
Coliflor	0.99	11.83	12.00

Colinabo	0.66	7.93	12.00
Colirábano	1.88	22.57	12.00
Chayote	0.72	8.66	12.00
Cilantro	4.80	57.58	12.00
Culantro	1.44	17.32	12.00
Espinaca	3.05	36.60	12.00
Frijol Chino Germinado	1.64	19.64	12.00
Hierba Buena	6.10	73.20	12.00
Habichuela	2.03	24.40	12.00
Jengibre	1.17	14.03	12.00
Lechuga	3.76	45.14	12.00
Melón CC	1.32	15.86	12.00
Melón agua	1.83	21.96	12.00
Melón miel y cantaloupe	2.34	28.06	12.00
Menta	1.17	14.03	12.00
Nabo	0.86	10.37	12.00
Pimiento CA	1.83	21.96	12.00
Pepino CA	1.47	17.69	12.00
Perejil	1.47	17.69	12.00
Quimbombó	1.63	19.52	12.00
Rábano Rojo	1.47	17.69	12.00
Rábano Blanco	1.47	17.69	12.00
Tomate de Cocina	1.53	8.66	5.68
Tomillo	1.22	10.37	8.50
Zanahoria	1.83	21.96	12.00
VIANDAS			
Boniato (jun.-nov.)	0.74	8.91	12.01
Boniato (dic.-may.)	1.02	12.20	12.00
Malanga Xantosoma	1.83	21.96	12.00
Malanga Colocasia	0.74	8.91	12.01
Ñame	2.59	31.11	12.00
Plátano Vianda (may.-sept.)	1.37	16.47	12.00
Plátano Vianda (oct.-abr.)	1.63	19.52	12.00
Plátano Burro (may.-sep.)	0.81	9.76	12.00
Plátano Burro (oct.-abr.)	1.22	14.64	12.00
Yuca Fresca	1.12	13.42	12.00

GRANOS			
Ajonjolí	15.25	183.00	12.00
Maíz Tierno	0.61	7.32	12.00
Maíz seco en granos	7.83	93.94	12.00
Maíz Rosita	5.90	70.76	12.00
Maní sin Cáscara	7.83	93.94	12.00
Maní con Cáscara	3.11	37.33	12.00

Fuente: Documentación de La Entidad.

Anexo 9: Productos de Frutas Selectas a los que no se aprueban sus precios.

Producto	Precio actual 2020	Nueva Propuesta reunión 15/01/2021	Coefficiente de Crecimiento con nueva propuesta
CITRICOS			
Lima Persa (abr.-oct.) EE	2.98	63.27	21.24
Lima Persa (nov.-marz.) FE	2.98	76.06	25.53
Naranja (ene.- marz.)	1.42	55.53	39.01
Naranja (abr. - dic.)	1.83	69.63	38.05
Toronja (oct - dic.)	1.17	45.45	38.88
Toronja (ene. - sept.)	1.22	47.30	38.77
VEGETALES Y HORTALIZAS			
Ajo	3.56	78.26	21.99
Pimiento CC (feb.-abr.)	2.95	42.80	14.52
Pimiento CC (may.-ene.)	2.95	60.80	20.62
Pepino CC	1.20	33.98	28.33
Remolacha	1.22	21.30	17.46
Tomate de Ens. CA (ene.-abr.)	0.72	20.15	27.92
Tomate de Ens. CA (may.-dic.)	1.18	34.16	28.97
Tomate de Ens.CC (ene.-abr.)	2.85	43.20	15.18
Tomate de Ens. CC (may.-dic.)	0.86	86.64	100.26
VIANDAS			
Papa	0.94	18.38	19.65
Papa frío	1.02	28.80	28.33
GRANOS			

Fríjol Negro	1.58	34.12	21.65
Fríjol Blanco	1.68	39.38	23.48
Frijol Bayo	1.68	47.52	28.33
Fríjol Carita	1.07	30.24	28.33
Fríjol Colorado	1.68	39.38	23.48
Garbanzo	3.61	62.60	17.34
OTROS			
Arroz Consumo	0.65	16.50	25.38
Carbón vegetal ventas internas	0.45	6.90	15.33

Fuente: Documentación de La Entidad.

Anexo 10: Precios aprobados de Labiofam.

Emp. Productora	Producto	Precio actual 2020	1ra Propuesta de Precio del proveedor 2021	Coefficiente de Crecimiento	Modelación precio según Res. 324 Inc. K1
MINAGRI Empresa Labiofam	Yogurt suave natural 100 ml	0,25	5,84	22,94	3,06
	Yogurt suave natural 125 ml	0,28	7,29	25,92	3,38
	Yogurt suave natural 200 ml	0,42	11,98	28,80	4,99
	Yogurt suave natural 500 ml	0,94	28,22	30,00	11,29
	Yogurt suave natural 1.5L	2,94	84,68	28,80	35,28
	Yogurt suave natural 4L	5,53	225,81	40,85	66,34
	Yogurt suave natural 5L	6,10	248,82	40,80	73,18
	Yogurt suave natural 20L	22,57	995,28	44,10	270,84
	Yogurt suave saborizado 100 ml	0,25	6,19	24,77	3,00
	Yogurt suave saborizado 125 ml	0,30	7,57	25,20	3,60
	Yogurt suave saborizado 200 ml	0,45	12,33	27,61	5,36
	Yogurt suave saborizado 500 ml	1,02	30,52	30,00	12,21
	Yogurt suave saborizado 1.5L	3,17	91,31	28,80	38,04
	Yogurt suave saborizado 5L	6,87	271,86	39,60	82,38
	Yogurt suave saborizado 20L	25,59	1,087,43	42,49	307,09

Fuente: Documentación de La Entidad.

Anexo 11: Precios aprobados de los servicios que ofrece Servisa.

SERVISA	SERVICIOS A PRESTAR	UM	AÑO 2020			AÑO 2021
			Precio CUC	Precio CUP	Moneda total	Precio CUP
Servicio de Lironda Higienización	Limpieza Profunda de Pisos	M2	\$3.27	1.73	5.00	49.42
	Pulido de Pisos	M2	\$5.56	2.10	7.66	75.75
	Limpieza de Alfombras	M2	\$4.48	4.52	9.00	89.07
	Limpieza de muebles e Hidrofugado de autos	M2	\$6.22	3.35	9.57	94.66
	Limpieza de Campanas	M2	\$13.24	3.56	16.80	166.1
	Limpieza de Cisternas	M2	\$3.25	2.93	6.18	61.11
	Limpieza de Cristales	M2	\$1.91	1.74	3.65	36.15
	Limpieza de Fachada	M2	\$2.91	2.82	5.73	56.74
	Limpieza de Toldos	M2	\$3.65	4.10	7.75	76.88
	Limpieza de Piscina	M2	\$4.75	4.02	8.77	86.74
	Limpieza de cocina	M2	\$0.00	0.00	0.00	116.1
Servicio de Lironda Limpieza	Servicio de limpieza a inmuebles	M2	\$0.03	0.09	0.12	1.19
Lavado y planchado lencería alquilada	Lavado y planchado para el servicio de lencería y mantelería	Kg	\$0.49	0.26	0.75	7.42
	Lavado y planchado para el servicio de lencería y mantelería contaminada	Kg	\$0.00	0	0	16.22
	Desmanche	Kg	\$0.63	0.46	1.09	19.78

Fuente: Documentación de La Entidad.

Anexo 12: Prestatario (TECNOTUR) 2021.

Prestatario : TECNOTUR			Precio Propuesto TECNOTUR 2021	2021	
precio base 2020				índice 4.33	Resultado de la Revisión
No/Código	Descripción de la Actividad. MANTENIMIENTO A:	Precio 2020 MT		Modelación MAXIMA de Precio según Resol. 324	Observaciones
1	Mesa caliente	\$ 12,00	\$ 25,98	\$ 52,0	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
2	Freidora Eléctrica	\$ 24,00	\$ 77,94	\$ 103,9	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
3	Lavavajilla de capota	\$ 33,60	\$ 72,74	\$ 145,5	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
4	Horno panadería / pizzería a gas	\$ 43,68	\$ 94,57	\$ 189,1	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
5	Cafetera de 2 grupos	\$ 63,00	\$ 181,86	\$ 272,8	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
6	Lasqueadora	\$ 18,00	\$ 51,96	\$ 77,9	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
7	Tostadora de estera.	\$ 18,00	\$ 51,96	\$ 77,9	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
8	Refrigeradores Horizontales.	\$ 54,00	\$ 155,88	\$ 233,8	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
9	Refrigeradores Verticales.	\$ 108,00	\$ 389,70	\$ 467,6	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
10	Congelador Horizontal y Vertical.	\$ 54,00	\$ 155,88	\$ 233,8	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
11	Mesa Fría.	\$ 36,00	\$ 77,94	\$ 155,9	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
12	Fabricadores de hielo	\$ 72,00	\$ 233,82	\$ 311,8	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN
13	Cámaras Frías	\$ 384,00	\$ 1.454,88	\$1.662,7	CUMPLE CON LA RESOLUCIÓN

Fuente: Documentación de La Entidad.