

*Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Departamento de Turismo*

*Carrera de Licenciatura en Turismo*



*Trabajo de Diploma*

*Indicadores para el control de la actividad comercial hotelera en el  
MINTUR Villa Clara*

*Diplomante: Dislenny Albenis Fariña*

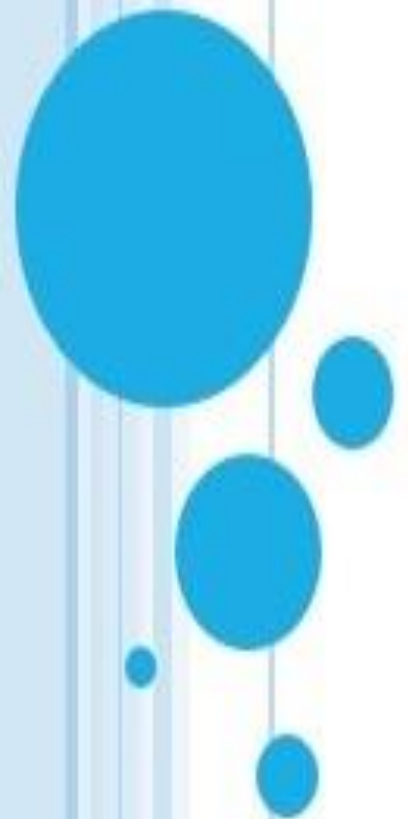
*Tutor: MSc. Santiago Contreras Tejeda*

*Consultante: MSc. Mildred González González*

*Santa Clara*

*2016*

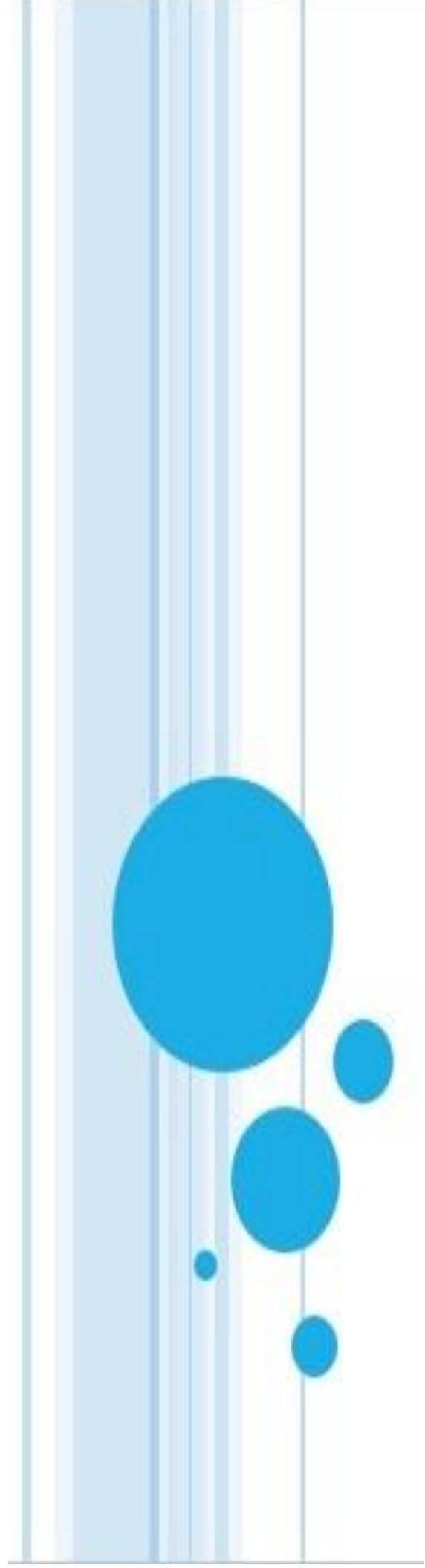
*Pensamiento*



*“Si amas lo que haces, nunca será un trabajo.”*

*Confucio*

# *Dedicatoria*



*A mis padres, Dalia y Omar, que lo han dado todo por mí, desde que llegue  
a este mundo.*

*Agradecimientos*



*A mis lindos padres, mis abuelos Emiliana, José y Guillermina, y mi abuelito Oscar,  
aunque no esté con nosotros, siempre confió en mí.*

*A Emil, por soportar todos mis berrinches, por apoyarme y demostrarme lo que es el  
amor y ser mi motor impulsor.*

*A mis amistades del aula, por mantenernos juntitos en las buenas y en las malas,  
durante estos cinco años y pasar los mejores momentos de mi vida, lleno de risas,  
risas, risas...*

*A todos los profesores que a lo largo de mi vida estudiantil me han transmitido sus  
conocimientos, en especial los de la UCLV por contribuir en mi formación como  
profesional.*

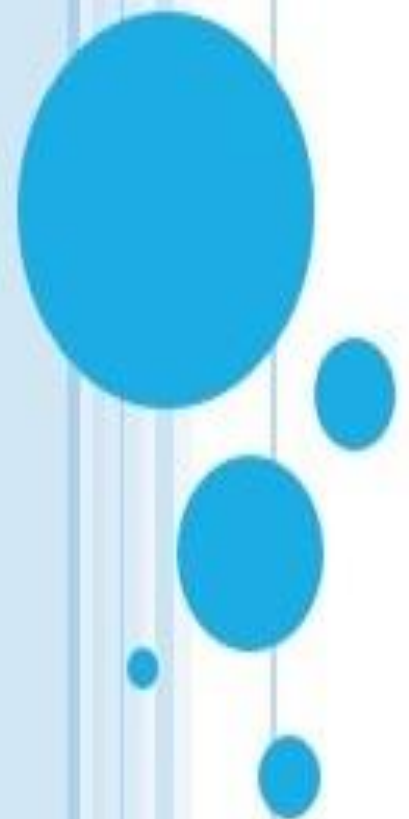
*A todos los trabajadores de la Delegación Territorial del Mintur; en especial a  
Mildred, por dedicarme su tiempo a pesar de los obstáculos en el camino.*

*A todos, dentro y fuera de la universidad, que me han demostrado que siempre se  
pueden cumplir nuestros sueños y ayudarlos a perdurar., ¡Gracias!*

*En especial, a mi tutor Santiago, por su gran profesionalidad, por el tiempo y los  
conocimientos entregados, por apoyarme y transmitir energía positiva durante este  
proceso, de verdad, gracias.*

*¡A todos, muchas gracias!*

*Resumen/Abstract*



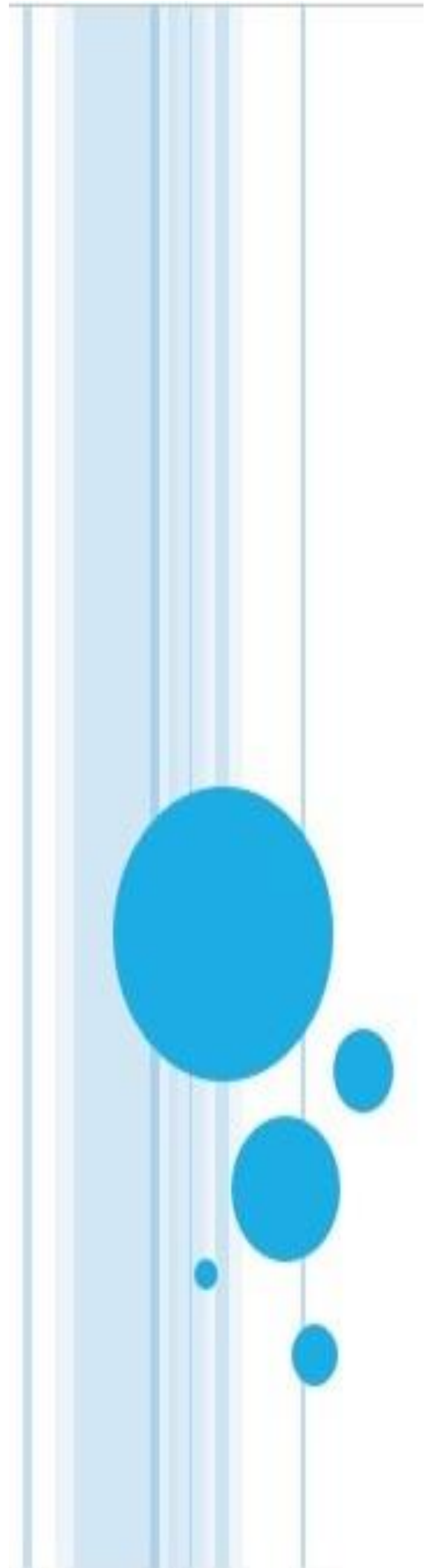
## **Resumen**

Durante las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo y por tanto la información que se genera es considerada actualmente un recurso estratégico de gran importancia para las organizaciones. Debido a esta progresión, las empresas relacionadas a la actividad turística han trabajado en base a alternativas y mejoras para controlar sus procesos comerciales en la hotelería, siendo los sistemas de indicadores, la principal herramienta para ello, los cuales cobran gran importancia en el desempeño institucional, en la toma de decisiones acertadas así como en dar seguimiento a las estrategias trazada por la empresa. Por tanto, la presente investigación consiste en el diseño de un sistema de indicadores para el mejoramiento del control de la gestión comercial de la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara, cuya implementación resulta novedosa en el marco de la organización estudiada. El mismo da soporte a la mayoría de las actividades organizativas y responde a las necesidades de información detectadas. Se validó utilizando el criterio de especialistas. Se exponen conclusiones y recomendaciones. Para su confección fueron utilizados diferentes herramientas, procedimientos así como métodos científicos y técnicas, tales como: el análisis documental, la entrevista, los grupos de discusión y la matriz DAFO para la recopilación y el análisis de la información, entre otros.

## **Abstract**

During the past few decades, Tourism has developed a long diversity and increscent, becoming in one of the most biggest and economic business around the world using its own information which nowadays is considered an important and strategic resource to the Cuban companies. According to this progression, Cuban companies in relation with tourism had worked looking for choices to improve and control the administration of their action process into the catering business, being the indicator systems, the main tool for each one, winning a huge importance in the institutional development, taking correct decisions as well and keeping straight steps on their strategies. For instance, this research is about an indicator system design in order to improve the best function of the catering activity into the Mintur of Villa Clara, whose implementation result original among the study entity, giving a great support to the mostly organizative activities and answering to some revealed information. It was accepted using specialize opinions. Conclusions and recommendations were exposed. Different tools were used to it drawing up, procedure, techniques and scientist methods such as the documental analysis, the interview, discussion groups and the DAFO master copy used to the compilation and the information analysis, among others.

# *Índice*

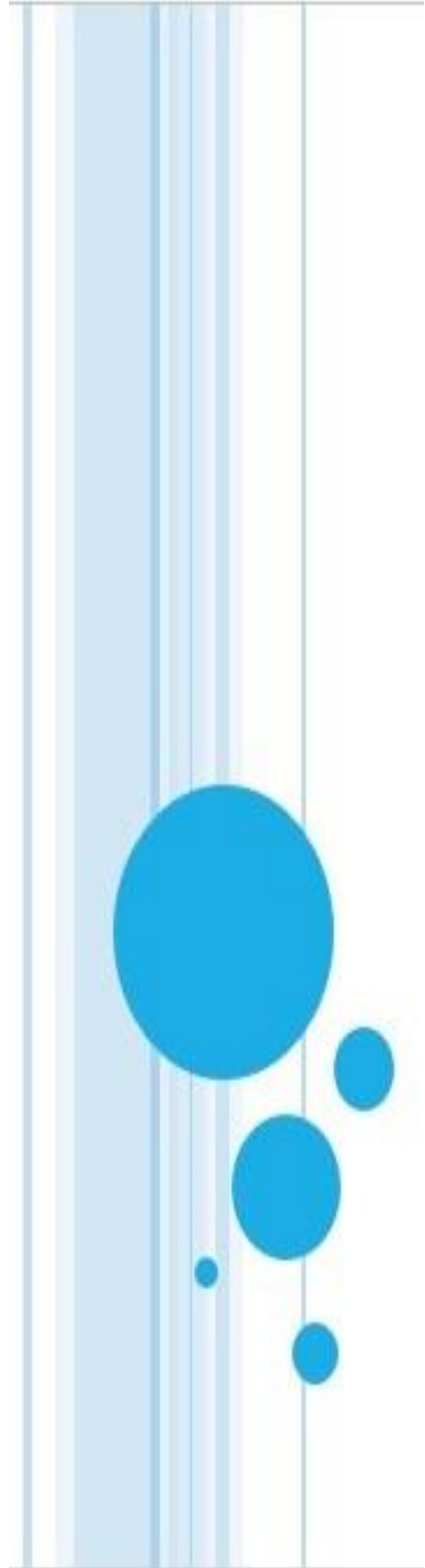


## Índice

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>7</b>
1.1    Introducción.....	7
1.2    Turismo. Generalidades y tendencias.....	7
1.3    Ordenamiento territorial de la actividad turística. ....	9
1.3.1 La delegación territorial del Ministerio del turismo y la actividad comercial .....	11
1.4    Establecimientos Hoteleros y la función comercial. ....	11
1.4.1 La función comercial en la actividad hotelera.....	13
1.5    El control de gestión de la actividad comercial hotelera. ....	14
1.5.1    La gestión comercial.....	14
1.5.2    El control de gestión de la actividad comercial. ....	15
1.6    Sistema de indicadores de gestión comercial.....	17
1.6.1 Indicadores de gestión.....	17
1.6.2 Sistema de indicadores para la actividad comercial. ....	20
1.7    Conclusiones del primer capítulo. ....	21
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL DE LA ACTIVIDAD HOTELERA DE LA DELEGACIÓN DEL MINTUR EN VILLA CLARA.....</b>	<b>23</b>
2.1    Introducción .....	23
2.2    Caracterización de la Delegación territorial del Mintur en Villa Clara. ....	23
2.3    Valoración de los procedimientos para el diagnóstico del sistema de información comercial. .....	26
2.4    Procedimiento para el diagnóstico del sistema de información comercial de la actividad hotelera de la delegación del Mintur en Villa Clara.....	30
2.5    Conclusiones del segundo capítulo. ....	37
<b>CAPÍTULO 3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDICADORES COMERCIALES PARA LA ACTIVIDAD HOTELERA DEL MINTUR EN VILLA CLARA. ....</b>	<b>38</b>
3.1    Introducción .....	38
3.2    Análisis de los procedimientos para elaborar el sistema de indicadores de gestión para el control de la actividad comercial. ....	38
3.3    Procedimiento para la elaboración del sistema de indicadores de gestión comercial para el control de la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara. ....	41
3.4    Evaluación por especialistas de la propuesta realizada.....	55

3.5 Conclusiones del tercer capítulo.....	57
<b>Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>70</b>

# *Introducción*



### **INTRODUCCIÓN**

El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores socioeconómicos del mundo y de los que crecen a mayor velocidad, capaz de generar importantes ingresos al Producto Interno Bruto (PIB) de muchos países y nuevas oportunidades de empleo. De allí que todo desarrollo turístico precise de una adecuada estrategia de desarrollo integrado, porque el turismo está relacionado de forma estructural con la mayoría de los sectores socioeconómicos (Roca, 2011).

Algunos autores como (Martínez, 2010; Reverter, 2011; Naranjo, 2012) ofrecen opiniones encontradas, pues plantean que es indudable que el turismo mundial ha aumentado de manera continua desde los años cincuenta hasta nuestros días.

Un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto a este y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras.(OMT, 2015).

Según el Barómetro (OMT, 2015), las previsiones a largo plazo para la organización, incluidas en *Tourism Towards 2030* (Turismo hacia 2030), las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3,3 % anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones, además se prevé que el ritmo de llegadas a destinos emergentes (+4,4% al año) doble el de llegadas a economías avanzadas (+2,2% al año).

Pero la realidad es que las llegadas de turistas internacionales para este pasado año 2015 aumentaron un 4,4 % hasta alcanzar un total de 1.184 millones, en comparación con 2014, el año pasado hubo alrededor de 50 millones más de turistas internacionales. (OMT, 2015)

Cuba no se muestra ajena al desarrollo del turismo. Las llegadas de turistas internacionales crecieron considerablemente en el 2015 en comparación con el 2014 durante el primer semestre del año, alcanzado cifras de 2.190 millones según datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información. (ONEI, 2015)

Según el Informe Comercial emitido por la Delegación Territorial del Mintur en Villa Clara, se plantea que durante el 2015 el territorio recibió 387 887 visitantes internacionales por el aeropuerto internacional “Abel Santamaría”, para un crecimiento de un 25,8% con total de 79 603 arribos más que en igual período de 2014 siendo Canadá su principal mercado seguido de Estados Unidos, Panamá y otros. De igual manera se crece en la modalidad de turismo de recorrido donde los principales mercados fueron Francia y Alemania. Toda

esta situación ubica al territorio de Villa Clara en una posición importante para la estrategia turística del país y por consiguiente en la necesidad de dotar a sus delegaciones de herramientas de información capaces de ofrecer un mejor control de gestión a la actividad comercial.

A lo largo de la historia, la información ha sido un recurso vital, cuya posesión en más de una ocasión significó el éxito o el fracaso, la vida o la muerte, la extinción o la supervivencia de tribus, civilizaciones, imperios, naciones, gobiernos, empresas y en general, organizaciones de todo tipo y naturaleza. De ahí que a perfeccionar los métodos de obtención, transmisión, uso y cuidado de la información se dedicarán no pocos esfuerzos, recursos y tiempo; tarea encomendada y guiada por el más alto nivel jerárquico de las organizaciones con el objetivo de asegurar las mejores decisiones y estrategias. El desarrollo de los sistemas de información que conocemos hoy es el resultado de este proceso. (Ballester, 2012)

Precisamente la acción gubernamental como se encuentra planteada hoy día a nivel mundial, exige a los países relacionados a la actividad turística fortalecer el desarrollo de mecanismos que permitan medir los programas y proyectos desarrollados a través de sus entidades y organismos, esto se traduce a que cuenten con mecanismos de evaluación de la información, enfocándose a una mejor gestión orientada a resultados, es necesario por lo tanto que se cuente no solamente con sistemas de indicadores de nivel macro, sino también que se faciliten las herramientas para aquellos indicadores que implican el día a día en las operaciones que realizan las entidades. (Taylor, 2012)

Las empresas turísticas están inmersas en entornos cada vez más competitivos, en los cuales es fundamental disponer de información valiosa con la que se pueda adoptar estrategias de gestión que lleven a situar el negocio por delante de los competidores. En este escenario, están constantemente generando grandes volúmenes de información interna y captando información de su entorno. Entre las mayores dificultades con que se enfrentan las empresas para decidir eficazmente se encuentran: la cantidad de información no relevante, la escasa fiabilidad, incoherencia y desactualización de la misma, y la complejidad del tratamiento de la información de entrada que permita convertirla en conocimiento de salida útil y a tiempo. (Ballester, 2012)

En este sentido los indicadores de gestión cobran una gran importancia para la mejora en el desempeño institucional; sin embargo, su diseño e implementación implican en la

mayoría de los casos un desafío, dada la complejidad de las entidades que quieren aplicarlos.

Según (Ballester, 2012) la medición de la gestión global de una entidad requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de economía, eficacia, eficiencia y calidad del servicio. Además, la medición de los mismos está condicionada por la capacidad de la institución de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

En cualquier organización, los sistemas de indicadores, dan seguimiento a la estrategia trazada por la empresa. (Ferrer y Gamboa, 2004). Los índices (financieros o no) deben proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones en los distintos niveles gerenciales, siendo un criterio clave en la medición de la gestión hotelera. Los sistemas de indicadores van a representar la base para una toma de decisiones más acertada y acorde con la realidad, a partir de la cual es posible determinar las acciones a seguir, tomando en cuenta las variaciones experimentadas por los indicadores.

De acuerdo con los Lineamientos de la Política Económica y Social de Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril del 2011, en su apartado IX referente a la política para el turismo, los artículos 263, 264, 265 y 266 reflejan en parte el objetivo que persigue esta investigación.

El Ministerio del Turismo en Cuba, como organismo de la administración central del estado, tiene una función estatal rectora de la actividad turística. Actualmente se encuentra enfrascado en un proceso de perfeccionamiento que reafirma a las delegaciones territoriales como grupos funcionales cuya actividad fundamental está en representar al Ministro en los territorios y responder por las funciones que le han sido encargadas (Mintur, 2015).

Las delegaciones se ubican en los principales destinos turísticos del país y sus estructuras se adecuan a los niveles de dirección del ministerio del turismo y a las particularidades locales. Como parte de la composición del sistema empresarial por ellas atendidos, la hotelería tiene un peso fundamental por su condición de base de toda actividad turística y por el volumen de ingresos que genera. De aquí la importancia de disponer de un sistema de información actualizado de la actividad comercial de las entidades hotelera del territorio.

La Delegación del Mintur en Villa Clara reconoce disponer de un total de 9199 habitaciones distribuidas entre las cadena hotelera Cubanacán, Islazul y Gaviota, con posibilidades de incrementarse en un corto plazo en las Cadenas Hoteleras Gaviota y Cubanacán. Aun así la delegación no cuenta con un sistema de información adecuado para realizar el control en los niveles de decisión, de sus procesos y en la toma de decisiones, específicamente en la actividad comercial. Resultando de esta problemática: la falta de precisión de los flujos informativos, la duplicidad de la información, la utilización de indicadores comunes a varias empresas así como indicadores que no tributan al cumplimiento de los objetivos comerciales y a las estrategias organizacionales. Esta organización territorial necesita tener una visión objetiva y oportuna de la situación comercial real de las entidades hoteleras que están bajo su fiscalización, de lo cual no dispone y constituye la situación problemática de la presente investigación.

Siendo así, se define como problema de investigación: ¿Cómo mejorar el control comercial de la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara?

El objeto de la investigación lo constituye el control comercial de la actividad hotelera.

Para dar respuesta al problema de investigación planteado se propone como objetivo general de la investigación: Diseñar un sistema de indicadores para el mejoramiento del control comercial de la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara.

Se definen como objetivos específicos:

1. Identificar los elementos del marco teórico referencial que sustentan el mejoramiento del control comercial de la actividad hotelera.
2. Diagnosticar la situación actual del sistema de información comercial de la actividad hotelera de la delegación del Mintur en Villa Clara.
3. Proponer un sistema de indicadores que permita a la delegación del Mintur en Villa Clara mejorar el control comercial de la actividad hotelera.

Como campo de acción de la investigación se concibe el control de gestión de la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara.

Constituye la hipótesis de la investigación: Si se diseña un sistema de indicadores comerciales para la actividad hotelera del territorio, la delegación del Mintur podrá realizar un mejor control a esta actividad.

Las variables son las siguientes:

- Variable independiente: Procedimiento que permita crear un sistema de indicadores comerciales para mejorar el control a la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara,
- Variable dependiente: Sistema de indicadores comerciales de la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara.

La presente investigación se clasifica con relación a su finalidad en aplicada ya que persigue dar solución a problemas prácticos relacionados con el control comercial de la actividad hotelera de la delegación del Mintur en Villa Clara.

El análisis debe reflejar lo esencial, lo significativo del objeto y no lo casual e intrascendente. Por ello es necesario captar en el objeto sus nexos internos, regularidades que caracterizan sus relaciones, así como aquellos aspectos en que se manifiesta lo universal.

Los aportes de investigación están dados en sustentar la importancia y necesidad de diseñar un sistema de indicadores que contribuyan a mejorar el control comercial de la actividad hotelera en el territorio de Villa Clara, lo que favorece un mejor desempeño de las funciones de la Delegación del Mintur así como a la documentación de información necesaria en la nueva concepción del modelo de gestión organizacional.

La propuesta del sistema de indicadores facilita la reversión de los posibles problemas detectados en el diagnóstico a realizar y, al mismo tiempo integra en indicadores financieros y no financieros una herramienta para el control comercial de la actividad hotelera del territorio.

El valor teórico que contiene esta investigación está en la elaboración de una revisión bibliográfica de literatura nacional e internacional actualizada, relacionada con el control de gestión y la función comercial en la actividad hotelera, además de la posibilidad de convertirse en un material de referencia y consulta para futuros estudios sobre el tema.

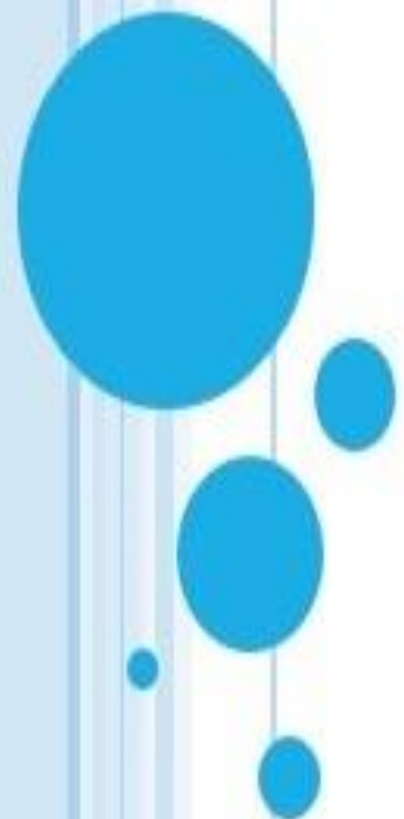
El principal método de nivel teórico empleado en la investigación es el analítico-sintético. Se aplican como métodos y herramientas del nivel empírico el análisis documental, la entrevista, la observación, el diagrama causa-efecto y el análisis DAFO. Se utiliza además, la estadística descriptiva. La norma bibliográfica utilizada para la presentación de las fuentes consultadas fue la Norma Harvard (Berthier, 2005).

El trabajo será presentado en una estructura lógica que abarca tres capítulos. El primero trata sobre las principales consideraciones teóricas que sustentan la investigación. El segundo muestra una descripción general de la entidad objeto de estudio, se describe el

procedimiento diagnóstico a aplicar así como sus resultados de aplicación. En el tercer capítulo, se propone el sistema de indicadores para el mejoramiento del control comercial de la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara y se muestra la valoración realizada por los especialistas. El informe de investigación cuenta, además, con resumen, introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos pertinentes.

# *Capítulo 1*

*Marco Teórico Referencial de la  
Investigación*



## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.1 Introducción

Resulta imprescindible en el desarrollo de un estudio investigativo que se realice una adecuada revisión de la literatura que sustente la base teórica referencial de la investigación. La revisión se constituye en el compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. (Sampieri, 2006: 64)

El presente capítulo aborda información relacionada con el turismo y su ordenamiento desde el punto de vista territorial así como el control de gestión de la actividad comercial e indicadores. De igual manera se detallan temas relacionados con la actividad hotelera y la función comercial. Todo ello conforma el cuerpo del marco teórico de la presente investigación, cuyo Hilo Conductor se muestra en el **Anexo 1**.

### 1.2 Turismo. Generalidades y tendencias.

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos (OMT, 1991).

Durante las últimas décadas el turismo se ha constituido como objeto de atención por sus múltiples implicaciones sobre la cotidianidad de los procesos sociales y económicos, tanto en términos de impactos benéficos como adversos. En esencia, es un fenómeno que genera transformaciones en la doble dirección turista-anfitrión, con efectos mucho más perdurables sobre esta última. Los beneficios lo hacen percibir como factor de desarrollo, sobre todo por su impacto económico y las situaciones de bienestar humano que produce (Quintana, 2004).

En la actualidad son diversas las modalidades de turismo existentes (Ayala et.al, 2009). Tanto los diferentes países como las propias empresas turísticas, abren cada vez más el abanico de posibilidades que brindan, con la finalidad de satisfacer todos los gustos, necesidades y expectativas de los clientes. Las modalidades de turismo están en correspondencia con el interés particular del visitante y varían en función de las actividades a realizar y del lugar donde se lleven a cabo. En la literatura consultada las que más se destacan son: Turismo de Sol y Playa, Turismo Cultural, Turismo Rural, Turismo de Salud y el Turismo de Naturaleza.

Los expertos coinciden en que el turismo, conjuntamente con las comunicaciones y la informática, serán los tres sectores que regirán la economía mundial del tercer milenio, caracterizado por una penetración de la tecnología en todos los aspectos de la vida. Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT) en su informe “Tourism 2020 Visión”, pronostica que para el 2020 los ingresos turísticos excederán los dos billones de dólares y el número de visitantes internacionales alcanzará la cifra de 1.6 mil millones.

### **Principales tendencias actuales del turismo.**

A partir de los años 80, el sector turístico se caracterizó por ofrecer vacaciones estandarizadas a turistas inexpertos, estos perseguían motivaciones muy básicas (búsqueda de sol y playa a precios bajos). El paradigma de la producción en masa del sector industrial, basado en las economías de escala y la estandarización, fue adoptado por el sector turístico: se producían paquetes turísticos rígidos, que permitían mantener costes de producción reducidos, a fin de ofrecérselos a turistas para quienes interesaban más los bajos precios que la calidad del producto consumido. Entre otros motivos causales de esta forma de gestión se destaca la demanda en masas del turismo provocada fundamentalmente por (OMT, 2014):

- los avances tecnológicos –avión a reacción para pasajeros, avances en las telecomunicaciones, etc.– que facilitaron la estandarización de los servicios turísticos y su gestión y distribución de manera global,
- otros factores externos –bajada del precio del petróleo, vacaciones pagadas, difusión de las tarjetas de crédito, incentivos de los gobiernos para proyectos turísticos y prosperidad económica en los países desarrollados, entre otros– permitieron el desarrollo de la demanda del turismo de masas.

Durante los últimos años el escenario ha cambiado, motivando nuevos modelos de gestión. Algunos autores han identificadas fuerzas que impulsan el cambio en la actividad turística como: nuevos consumidores, nuevas tecnologías, necesidad de nuevas formas de producción y gestión más flexibles y cambios en el entorno.

Según (OMT, 2014) la nueva era del turismo se encuentra caracterizada por un paradigma empresarial distinto, determinado entre otras razones por:

- vacaciones flexibles que pueden ser adquiridas a precios competitivos,
- servicios turísticos guiados por exigencias individuales de los consumidores,

- marketing dirigido a mercados metas específicos del mercado con diferentes necesidades e intereses,
- consumidores más experimentados y con motivaciones más complejas,
- el entorno y la cultura local se consideran parte de la experiencia turística,
- nuevas tecnologías de la información y comunicaciones como piedra angular que proporcionan la flexibilidad necesaria para satisfacer a los consumidores actuales.

En resumen, el turismo se dirige hacia formas distintas de organización y gestión, para lograr una mayor productividad y efectividad, a través de los principios de calidad, flexibilidad, desarrollo integrado en el entorno, atención personalizada al cliente, innovación e integración diagonal.

### **1.3 Ordenamiento territorial de la actividad turística.**

El turismo, como sector de la economía, se inserta en el proceso general de ordenamiento territorial. Sus políticas van a promover patrones equilibrados de ocupación y aprovechamiento del territorio, actuando como un elemento más en los planes de ordenamiento en cada nivel. (Guía Metodológica de Elaboración del Plan Provincial de Ordenamiento Territorial, 2005).

Un adecuado ordenamiento territorial de la actividad turística puede ser un instrumento de gran utilidad para mejorar la calidad de los espacios turísticos, dado el enfoque integral sobre los destinos. Según Castellano (2001; citado en Becerra y Toledo, 2010) dada esta integralidad, se pueden definir otros elementos como por ejemplo: cuántos turistas se espera recibir, en qué plazos, qué servicios se les brindarían y cuál el estándar, que número de habitaciones se dispondrán y cuál el nivel de ocupación adecuado, donde pudiesen ser ubicadas, entre otras.

En Cuba, a partir del triunfo de la revolución, se establecen acciones de ordenamiento y reordenamiento en las diferentes escalas territoriales y sectoriales. Estas acciones van a perseguir el desarrollo de alternativas de futuro flexibles a las dinámicas y cambios que ocurrían a nivel nacional e internacional. El sector turístico, como organismo de la administración central del estado, reconoce en un primer momento como institución rectora al Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT) presidido por Fidel Castro Ruz. En 1976 sule esta actividad el Instituto Nacional del Turismo (Intur), desempeñando un importante rol en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo, dentro del contexto político y social del momento. El crecimiento acelerado que llevó a cabo el sector turístico durante

los años 90, motivado fundamentalmente por la necesidad de incrementar los ingresos de divisas al país en apoyo a la situación económica existente, propician la creación del Ministerio del turismo (Mintur) el 21 de abril de 1994. Cuyo objetivo es ejercer las funciones rectoras en la política, la regulación y el control del sector y la actividad empresarial que del emanan. (Gaceta Oficial, 1994)

El Mintur tiene una función estatal que requiere de adaptaciones rápidas y efectivas en correspondencia al impacto de las dinámicas del entorno (Cruz, 2015). En la actualidad esta exigencia se concreta en el sistema de transformaciones económicas y sociopolíticas que se plasman en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC.

En este sentido el Ministerio del turismo se encuentra enfrascado en el desarrollo de un proceso de perfeccionamiento estructural, funcional y organizacional. Como parte de este proceso y de acuerdo al manual de funcionamiento, cuyo objetivo es precisar y establecer los elementos organizativos específicos que demanda el proceso de dirección del Mintur, se reconocen los siguientes grupos funcionales:

- Ministro y Viceministros
- Direcciones generales, direcciones y departamentos independientes
- Unidades subordinadas y delegaciones territoriales.

Esta organización concibe el fortalecimiento de las delegaciones territoriales a partir de la integración a ellas de unidades presupuestadas pertenecientes al sector.

De la composición del sistema empresarial atendido por el ministerio del turismo y a su vez por las delegaciones territoriales, son siete organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE), agrupando un total de quince entidades y una Empresa independiente, los que a continuación se relacionan:

- Corporación de Comercio y Turismo Internacional Cubanacán S.A.
- Grupo Empresarial Hotelero Gran Caribe S.A.
- Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A.
- Grupo Empresarial Campismo Popular.
- Grupo Empresarial Viajes Cuba S.A.
- Grupo Empresarial Cubasol S.A.
- Grupo Empresarial Servitur S.A.
- Casa Financiera FINTUR S.A.

### 1.3.1 La delegación territorial del Ministerio del turismo y la actividad comercial

Las delegación territoriales son unidades organizativas que representan al Ministerio del turismo en los territorios y responden por las funciones que le han sido encargadas (MINTUR, 2015). Para su gestión integran la Oficina del delegado del ministro, un Centro de capacitación, la Oficina territorial de empleo del turismo, la Oficina de Información al turista y la representación de la Unidad Técnica de Inversiones del Turismo (UTI).

Las delegaciones se ubican en los principales destinos turísticos del país y sus estructuras se adecuan a los niveles de dirección del ministerio del turismo y a las particularidades locales. Entre sus funciones se destaca la fiscalizadora de la actividad comercial del producto turístico local y del cumplimiento de las políticas dictadas en este sentido por el ministerio.

El Delegado del ministro es el cargo que dirige la delegación territorial correspondiente.

Entre sus atribuciones y obligaciones desde el punto de vista comercial se destacan:

- Responder por el sistema de información de la actividad comercial de la delegación;
- Mantener informado a la dirección del Mintur, acerca de la actividad turística en el territorio.
- Convocar a reuniones, despachos, intercambios de experiencias y otras actividades de trabajo, relacionadas con la actividad comercial.
- Cumplir y exigir lo dispuesto en las leyes, decretos y demás disposiciones legales que sean dictadas;
- Representar al Ministro y al Sistema de turismo ante las autoridades del territorio.
- Fomentar el desarrollo y ampliación del turismo no estatal, en alojamiento, gastronomía y otros servicios;

Las delegaciones del Mintur requieren, para realizar su acción fiscalizadora, contar con un adecuado nivel de información que cubra la actividad turística comercial del territorio de acuerdo a las particularidades del sistema empresarial. De manera que esto le permita cumplir con sus obligaciones y a su vez tomar las decisiones oportunamente.

### 1.4 Establecimientos Hoteleros y la función comercial.

Desde los inicios de los desplazamientos del hombre, este ha buscado un lugar para quedarse que lo proteja y le brinde cierta comodidad. Con el paso del tiempo y el crecimiento de los viajes, los lugares para alojarse han evolucionado brindando un mayor

número de comodidades al visitante hasta llegar a la etapa en donde los hoteles, como forma de alojamiento, en muchas ocasiones son el motivo de la visita.

Los establecimientos hoteleros son instalaciones creadas con el fin de alojar a las personas (clientes) que lo visitan y durante su estancia, deben ser capaces de resolver la mayor cantidad de necesidades de los mismos. En el orden constructivo y funcional, deben contar con las facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios (Catal, 1982).

Las instalaciones, para su desempeño, requieren de cierto nivel de confort, tranquilidad, privacidad y armonía con el medio que lo rodea. En Cuba, la Norma Cubana NC 127:2001 (sustituye la NC 8744:93) denomina y establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías. **(Anexo 2)**

Según Martin (2010) los hoteles pueden ser administrados de modo individual, por cadenas con los mismos métodos y técnicas, o por franquicias. Las franquicias pueden abarcar la administración del hotel o simplemente las tecnologías y la marca. Algunas de las características generales de acuerdo a su actividad fundamental (alojamiento) son:

- Brindan servicios con un alto componente personalizado y de intangibilidad, ya que las fases de consumo y de producción se encuentran bastante unidas, haciendo que las percepciones de los clientes, sean instantáneas.
- Funcionan las 24 horas al día.
- Son sensibles a las fluctuaciones de la demanda, ya que el alojamiento que no se consume en el día se pierde la posibilidad de recuperar.
- Son intensivos en capital, por el elevado costo promedio de la construcción de una habitación.

En resumen, los establecimientos hoteleros, además de facilitar el alojamiento tienen la ventaja de conjugar servicios básicos y complementarios ofreciendo un concepto de producto tangible con posibilidad de interacción con otros elementos de su entorno. De esta manera se constituyen como una unidad comercial básica del desarrollo del turismo en un territorio de aquí la importancia de una adecuada gestión de esta función.

### 1.4.1 La función comercial en la actividad hotelera

Para un hotel o grupo de hoteles, la función comercial juega un rol importante en el afán de generar bienes y servicios en condiciones de eficiencia económica (crear utilidad y riquezas) (Martin, 2005). Desde el punto de vista administrativo, esta función, se asocia a un departamento para su gestión el cual es recogido en la literatura con diversas denominaciones.

Para Ferrer y Gamboa (2004) corresponde al departamento de Mercadeo y Ventas ofrecer los diferentes servicios prestados por el establecimiento hotelero para lo cual, entre otros aspectos crea paquetes o tarifas especiales para efectos promocionales y organiza un directorio de clientes actuales y potenciales a fin de enviarles información relativa a los servicios.

Según De la Torre (1995), la acción de venta de habitaciones debe ser organizada en función de:

- Promover la venta de los servicios de alojamiento, eventos y banquetes, y alimentos y bebidas del hotel, mediante visitas sistemáticas a los clientes potenciales y personal clave de las empresas;
- Identificar nuevos mercados potenciales;
- Investigar convenciones captadas por la competencia, con el fin de ofrecer en un futuro sus servicios para próximos eventos;
- Coordinar esfuerzos para recuperar clientes perdidos;
- Participar en eventos de carácter empresarial, gubernamental o industrial, que permitan la captación de negocios para el hotel; y
- Representar al hotel ante cualquier situación, lugar y momento.

Concentrarse en el huésped o cliente externo y a su vez en las áreas del hotel como cliente interno, es otra de las prácticas de la función comercial; pues busca lograr, mantener y exceder las expectativas de los usuarios de acuerdo con sus necesidades, unos en relación al producto ofrecido y otros en función de la información comercial que requieran para su gestión. (Bustos, 2003; citado en Ferrer y Gamboa, 2004)

La función comercial generalmente se sustenta en un plan de mercadotecnia el cual se diseña a partir de información suministrada por diferentes indicadores. Esta información puede estar asociada a: la ocupación por tipo de habitación, por tarifa, por segmento de mercado, por nacionalidad, por procedencia, por motivo de visita, donde resaltan el ingreso

por tipo de tarifa y por noches ocupadas, así como lo que produce cada cliente en términos del número de noches vendidas en el período.

De acuerdo con Ferrer y Gamboa (2004) los esfuerzos del departamento comercial de un hotel se reflejan en los niveles de ocupación obtenidos, aun así es posible evaluar su gestión a través de los niveles de producción, el ahorro generado y el trabajo de mercadeo y ventas propiamente dicho.

Desde el punto de vista de la publicidad y promoción se evalúa la productividad de la publicidad, el costo de la publicidad, la participación de un canal de distribución (densidad) y el costo del canal. En cuanto a la venta de habitaciones es posible evaluar la posición del hotel en el mercado, la participación en los ingresos de cada segmento de mercado, la productividad de habitaciones y el costo promedio de habitaciones. Por otra parte, la comercialización de eventos y celebraciones puede ser medida a través de la productividad y el costo promedio de esta actividad.

En sentido general es el departamento comercial el que se ocupa de gestionar la actividad rectora de la comercialización y promoción del producto hotel cumpliendo con las políticas y normas jurídicas sobre la comercialización y promoción establecidas y desarrollando las tareas que de la propia actividad se deriven. De igual manera ofrece la información necesaria a los diferentes niveles de dirección, de acuerdo con su participación relativa en la estrategia.

### **1.5 El control de gestión de la actividad comercial hotelera.**

En el pasado, la empresa tradicional operaba en un ambiente altamente predecible y estructurado, desde el punto de vista de sus procesos y sus proveedores, bajo un enfoque de oferta, con una fuerza de trabajo estable. Hoy la situación ha variado y se enfrenta a un gran número de oferentes de productos y servicios similares, donde la obsesión por la calidad y el mejoramiento continuo se han convertido en indicadores de competitividad.

Por tanto, cada vez más la empresa debe enfrentar operaciones de envergadura, por su significado para su permanencia en el mercado, donde la trascendencia de estas operaciones, con un enfoque de futuro es mucho mayor que su nivel de complejidad técnica.

#### **1.5.1 La gestión comercial**

La variable gestión, como coordinación de esfuerzos e intereses que integra y armoniza adecuadamente los diversos recursos materiales, humanos y financieros, se torna en

condicionante de los procesos de una organización; demostrando que la simple tenencia de recursos no produce los resultados necesarios, hay que gestionarlos (Zorrilla et al., 2005). Es por ello que en la actualidad se usa con mucha frecuencia este término, debido a las implicaciones que tiene para las empresas el enfrentamiento al entorno competitivo actual con los recursos de que dispone.

El diccionario Larousse define la gestión como: “La acción y efecto de administrar”. Beltrán (1999) en su libro “Indicadores de Gestión” plantea que la gestión es un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. Para Larrea (1991) la gestión se asocia a la utilización de recursos para alcanzar un determinado objetivo en un entorno que plantea de manera permanente problemas a los que es preciso darle respuesta.

La gestión, también ha sido definida como el conjunto Planificación, Organización, Dirección y Control (Companys, 2000; citado en Pérez, 2005). Desde esta óptica la planeación se refiere a determinar hacia donde debe ir la organización y como se debe llevar allí. La organización tiene que ver con decidir quién hace qué. La dirección consiste en determinar qué se debe hacer y cuándo se debe hacer, y propiciar que todos trabajen en estrecha colaboración brindando lo mejor de sus capacidades. En cuanto al control se refiere a la garantía de que se alcancen los resultados y rendimientos previstos.

De acuerdo a estas definiciones, la Gestión Comercial, no es más que la planificación, dirección, organización y control de las acciones que conllevan al logro de los objetivos comerciales trazados. La gestión comercial fundamentalmente se apoya de manera dinámica con los planes de marketing a través de informaciones que se intercambian en ambos sentidos.

### **1.5.2 El control de gestión de la actividad comercial.**

Del conjunto que conforma la gestión comercial, es determinante el control porque permite medir y comparar los resultados según se vayan obteniendo a partir del plan definido, identificando las desviaciones y adoptando las medidas correctivas, de forma anticipada y previsoras. Aun cuando desde la fase de planeación se va definiendo y ejerciendo el control, a través de la determinación de las variables claves de éxito asociadas a los objetivos y a los recursos disponibles. Es el control, a través de la generación de la información, el que provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventivas, que mantienen a la organización en la senda del éxito; de aquí la necesidad

de realizar una correcta administración de la información asociada al desarrollo de cualquier proyecto, plan o proceso (Beltrán, 1999).

A los efectos de esta investigación se establece que el control comercial está en mantener el comportamiento de los factores vitales de la actividad dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo. Tanto los factores vitales como sus respectivos valores y rangos de variación tolerables, son establecidos de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico y operativo, asociado directamente a los objetivos fijados en la fase de planeación de la actividad de comercialización.

De acuerdo con Ferrer y Gamboa (2014), los sistemas de control surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva, las cuales convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión y lo obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en la producción, el mercado, la tecnología, las políticas públicas, entre otros.

Además del control presupuestario de desviaciones, otro instrumento para el diagnóstico de la gestión comercial hotelera son los índices, los cuales permiten detectar problemas y suministran información que puede ser imprescindible y de gran relevancia para la toma de decisiones (Amat Salas, 1995, p. 95).

Con relación al Control de Gestión, (Beltrán, 1999) conceptualmente se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción práctica, a través de la toma efectiva de decisiones. Esta es una de las razones que reafirma la necesidad de contar con información administrable, que permita el análisis ágil, la cual puede estar contenida y representada en los denominados indicadores de gestión.

En la literatura consultada se conceptualiza el control de gestión desde diferentes puntos de vista. De manera integral Darío Abad Arango en "Control de Gestión", lo define como un instrumento gerencial integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistémica, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos"

Algunos de los atributos y funciones del Control de Gestión (Abad, 1996):

### Atributos

- Es un instrumento gerencial por excelencia
- Constituyen un eficaz apoyo para la toma de decisiones

- Enfatiza en la producción de rendimientos
- Emplea normas y patrones operativos
- Proyecta el futuro de la organización
- Es integral

### Funciones

- Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones
- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables
- Racionaliza el uso de la información
- Servir de base para la planificación y la prospección de la organización
- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización

Es importante que a cada uno de los usuarios de la información, el sistema le facilite de manera oportuna y efectiva el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión previamente definidos. De esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización (Ferrer y Gamboa, 2004).

Teniendo en cuenta la revisión realizada, el autor asume como definición para el Control de gestión en la actividad comercial hotelera la siguiente: Es el sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicios de la dirección, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que corresponda y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos de la actividad comercial hotelera.

### **1.6 Sistema de indicadores de gestión comercial.**

#### **1.6.1 Indicadores de gestión**

Los indicadores constituyen piezas claves para el control del cumplimiento de los objetivos de una organización, su revisión y mejora de resultados. Varios de los autores consultados los conceptualizan desde diferentes puntos de vistas encontrándose en estas definiciones criterios comunes y divergentes como se muestra en el **Anexo 3**.

A los efectos de este trabajo se asume , por el nivel de detalle y enfoque integrador, que un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o

fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (Beltrán, 1999).

Esta definición reconoce al indicador como herramienta de control de los procesos de producción y servicio. La tendencia actual va un poco más lejos y hace que los indicadores más que de control sean instrumentos de gestión que apoyan la toma de decisiones organizacionales y reconociéndose como indicadores de gestión.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su origen al desarrollo de la filosofía de calidad total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. Se consideran los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las organizaciones en función del impacto de sus productos y servicios.

De acuerdo con el diccionario Larousse un indicador: “indica o sirve para indicar”, si se le agrega el calificativo de gestión “acción y efecto de administrar una empresa”, se tiene una definición conceptual bastante completa y fácil de entender, en tal sentido diferentes autores han tratado el tema referido a los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para su análisis los indicadores de gestión son clasificados de acuerdo a diversos criterios. Tres de ellas son las siguientes (Ricón, 1998):

De acuerdo a su aporte a la calidad o al proceso:

- De calidad: determinan el cumplimiento de las expectativas de los clientes del proceso (internos o externos). Son indicadores de resultado, orientados al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.
- De proceso: determinan el cumplimiento de los objetivos de control del proceso. Se suelen definir para cada uno de los subprocesos y actividades. Son indicadores internos, orientados al proceso y al cliente, y de carácter preventivo.

De acuerdo con el objetivo a medir:

- Indicadores de resultados (comparan el valor real con el esperado. Indicadores de eficacia, según los objetivos fijados/ Indicadores de eficiencia, según objetivos económicos financieros)

- Indicadores de estructura (miden el coste y utilización de los recursos. Pueden considerarse indicadores económicos.
- Indicadores de estrategia: valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de esta

De acuerdo con la acción de control (Hernández, 2009).

- Indicadores de eficacia (supone el análisis de la correspondencia entre resultados y objetivos);
- Indicadores de eficiencia (asocia recursos y resultados, tratando de producir más y mejor con menos recursos)
- Indicadores de efectividad (que busca hacer lo que es correcto para obtener resultados y alcanzar los objetivos)

En el **Anexo 4** se detallan criterios abordados por diversos autores sobre las características que deben poseer los indicadores de gestión.

Según Senn (1990), los indicadores de gestión, además de permitir establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso, son parte de dos sistemas de información fundamentales para la administración de una organización:

- Del sistema de información gerencial; aquel que proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.
- Del sistema de apoyo para la decisión; aquel que ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria.

Bajo estos preceptos, los indicadores de gestión son información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Por ser información deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. (**Anexo 5**)

Para Beltrán (1999), se denominan “patrones” aquella información que permite establecer un nivel considerable de especificación de un indicador (**Anexo 6**). Entre estos se destaca la composición (características y patrones de referencia), la naturaleza (según factores

claves de éxito (efectividad, eficacia, eficiencia y productividad), la vigencia (temporales y permanentes) y el nivel de generación (estratégico, táctico u operativo)

En resumen los indicadores de gestión son una forma clara de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto de los planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es inmediato, ya que las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna. Entre las ventajas del uso de los indicadores de gestión se destaca que:

- Motivan a los miembros del equipo a alcanzar metas más retadoras
- Generan un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsan la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades.
- Permiten disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestos.
- Identifican oportunidades de mejora en actividades que por su comportamiento se requieran reforzar o reorientar.
- Facilitan información que permite priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo
- Procuran una gerencia basada en datos y hechos
- Evalúan y visualizan periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión con respecto al cumplimiento de sus metas
- Permiten reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización

### **1.6.2 Sistema de indicadores para la actividad comercial.**

El trabajo con indicadores requiere establecer todo un sistema que va desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos productivos y de servicios, como los administrativos, en una organización, y debe derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y objetivos estratégicos.

Un sistema de indicadores debe reflejar la estrategia a través de la selección adecuada de índices como expresión de los objetivos organizacionales. Esto exige un proceso de construcción de consenso entre los miembros de la organización, no sólo desde el punto de vista estratégico sino operacional (Ferrer y Gamboa, 2004).

El enfoque de sistema permite identificar aquellos que se requiere tener bajo control continuo, los claves. Los indicadores de gestión que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor dependiendo del área o negocio, sus necesidades específicas, los proyectos en los que se trabaja, etc.

El control de gestión de la actividad comercial en los establecimientos hoteleros, así como en cualquier organización, se vale entre otras herramientas, de los sistemas de indicadores de gestión, para dar seguimiento a la estrategia comercial. Estos índices, financieros y no financieros, van a proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones de la actividad en los distintos niveles gerenciales. Amat (1992) y Gallego (1987) proponen un conjunto de indicadores cuya pertinencia para el control de la gestión hotelera es discutible.

El sistema de indicadores para la actividad comercial teniendo en cuenta lo planteado por Ferrer y Gamboa (2004), reconoce:

- La identificación de los factores clave de éxito de la función comercial.
- La integración de los indicadores financieros y no financieros como herramientas para el control de gestión comercial hotelera
- La vinculación de los indicadores con la estrategia a través de la selección adecuada de índices como expresión de los objetivos comerciales.
- El apoyo en tecnologías de información.
- La recopilación sistemática de la información.
- El análisis de los resultados de la gestión (histórico y desviaciones)
- La toma de decisiones con base en los resultados obtenidos.

Desde esta perspectiva, el sistema de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuye a desarrollar una cultura orientada a los resultados comerciales, proporciona una visión sintética de la evolución de la gestión del área y orienta las decisiones al respecto. El diseño debe ser realizado de acuerdo con los requerimientos de cada proceso en el contexto que lo rodea.

### **1.7 Conclusiones del primer capítulo.**

Luego de haber finalizado el presente capítulo se llega a las siguientes conclusiones:

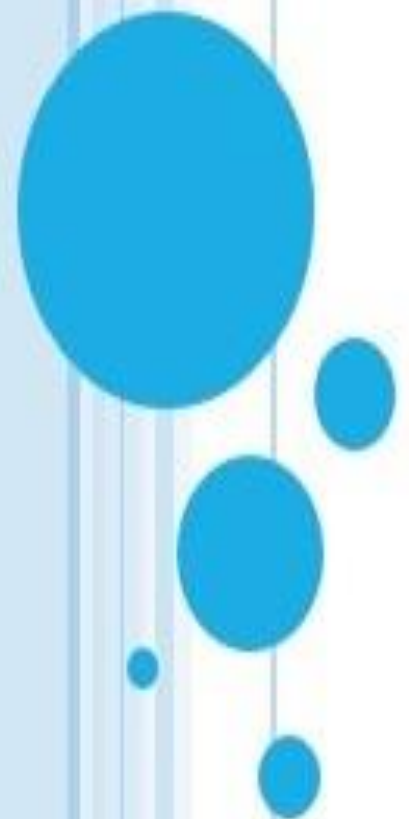
- 1- El crecimiento acelerado que ha llevado a cabo el sector turístico en Cuba propició la creación del Ministerio del Turismo (Mintur) cuyo objetivo es ejercer las funciones

rectoras en la política, la regulación y el control del sector y la actividad empresarial que del emanan.

- 2- Las delegaciones territoriales, como grupos funcionales del Mintur, se encuentran inmersas en un proceso de perfeccionamiento estructural, funcional y organizacional que implica el rediseño de sus procesos. Entre sus funciones se destaca la fiscalizadora de la actividad comercial del producto turístico local y del cumplimiento de las políticas dictadas en este sentido por el ministerio.
- 3- La actividad hotelera se constituye como una unidad comercial básica del desarrollo del turismo en un territorio ya que la acción de facilitar el alojamiento tienen la ventaja de conjugar servicios básicos y complementarios ofreciendo un concepto de producto tangible con posibilidad de interacción con otros elementos de su entorno. De aquí la importancia de una adecuada gestión de esta función.
- 4- El control de gestión de la actividad comercial en los establecimientos hoteleros se vale, entre otras herramientas, de los sistemas de indicadores, para dar seguimiento a la estrategia comercial. Estos índices van a proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión del área y orientar la toma de decisiones de la actividad en los distintos niveles gerenciales.

## *Capítulo 2*

*Diagnóstico de la situación actual  
del sistema de información  
comercial de la actividad hotelera  
del Mintur en Villa Clara*



### **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL DE LA ACTIVIDAD HOTELERA DEL MINTUR EN VILLA CLARA.**

#### **2.1 Introducción**

En el mundo empresarial, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a una herramienta sencilla y de gran utilidad, que abarca todas aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una entidad y los obstáculos que impiden su crecimiento, supervivencia o desarrollo. Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios de diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial, algunos hacen énfasis en los procesos productivos, mientras que otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. (Romagnoli, 2007)

En el presente capítulo se efectúa un análisis de varios procedimientos para diagnosticar los sistemas de información en empresas, así como su selección y aplicación además de una caracterización de la entidad objeto de estudio.

Para darle cumplimiento a los objetivos del capítulo, se comenzará con la caracterización general de la entidad objeto de estudio.

#### **2.2 Caracterización de la Delegación territorial del Mintur en Villa Clara.**

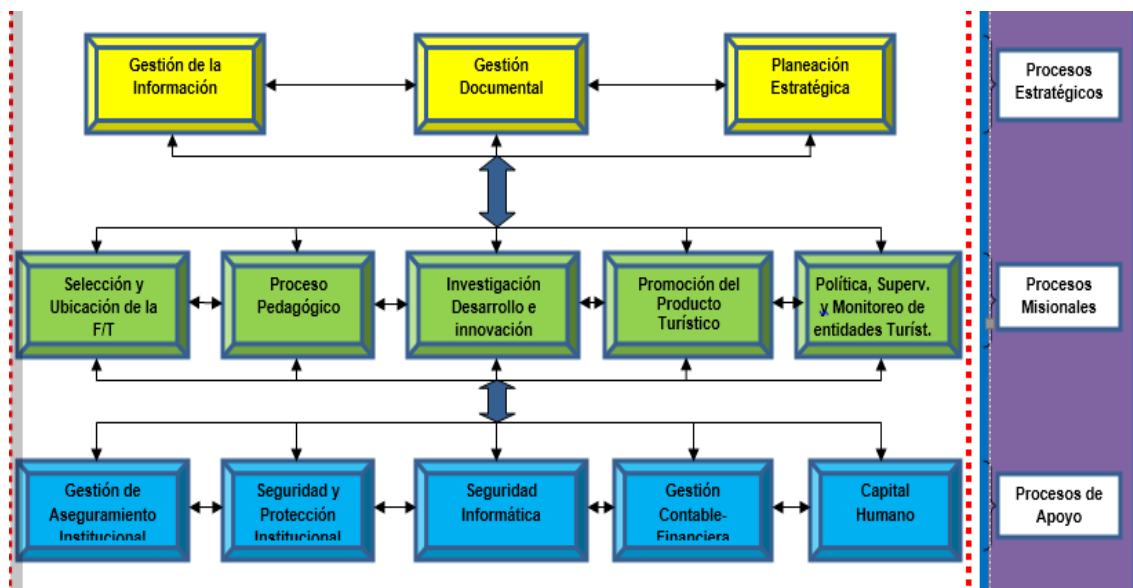
Este Ministerio, según Acuerdo 2842 del CECM incluido en el Decreto Ley, es el organismo encargado de dirigir, evaluar, controlar y ejecutar, en el ámbito de su competencia, la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de turismo. En el mismo se crean las Delegaciones territoriales y se faculta al Jefe del Organismo para conformar la plantilla de cargos del Aparato Central.

La Delegación del Mintur en Villa Clara se ubica en la ciudad de Santa Clara. Como parte del proceso de perfeccionamiento que lleva a cabo el Ministerio del Turismo, se concibe el fortalecimiento de estas instituciones a partir de la integración a ellas de la Oficina territorial de Empleo (Turempleo), la Escuela de Hotelería y Turismo (Formatur), la Oficina de Información al Turista (Infotur) y al Representante de la Unidad Técnica de Inversiones para el Turismo (UTIT).

Como parte de la función estatal que cumple la Delegación se incluye la atención a las empresas del territorio y la fiscalización de los principales procesos del sector. Dentro de las funciones específicas se declaran:

- Representar al Ministerio y al Sistema de Turismo ante las autoridades del territorio.
- Mantener informado acerca de las situaciones, problemas y amenazas que tengan implicación sobre el normal funcionamiento de la actividad turística en el territorio.
- Orientar y supervisar en el territorio las políticas aprobadas en materia de turismo y los planes de desarrollo a mediano y largo plazo.
- Fomentar en el territorio, el desarrollo y ampliación del turismo no estatal, en alojamiento, gastronomía y otros servicios, como oferta turística complementaria a la estatal.
- Realizar acciones de control en las entidades e instalaciones turísticas del territorio.
- Responder por el alcance y calidad de los partes e informes que se elaboren, referidos a la situación operacional, analizar y exigir soluciones territoriales.

Para llevar a cabo las funciones asignadas, la dirección de la delegación del Mintur ha definido tres grupos de procesos: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo. Ver **Figura 1**.



**Figura 1:** Mapa de procesos de la delegación del Mintur en Villa Clara.

**Fuente:** Manual de Funcionamiento Interno de la Delegación Territorial del Mintur en Villa Clara (2016).

La estructura organizativa que soporta el desempeño de los principales procesos reconoce los puestos principales de:

- Delegado (máximo representante del Ministerio del turismo en el territorio),
- Subdelegado,
- Director del Centro de Capacitación,
- Director de Oficina Territorial de Empleo
- Director de Oficina de Información al Turista.

La plantilla aprobada es de 90 trabajadores, cubiertas 86 para un 95.5 % de utilización de la misma, encontrándose pendiente de cubrir la plaza de Consultor "B", una plaza de Técnico de Programación, Control y Supervisión de Operaciones Turísticas, en el Centro de Dirección de la Delegación, un Profesor (Metodólogo) y un Profesor en el Centro de Capacitación; con un total de Trabajadores Físicos de 104.

La situación por Categoría Ocupacional es la siguiente:

- Cuadros: 10
- Técnicos: 67 (40 Técnicos Docentes y 27 otros técnicos)
- Servicios: 6
- Operarios: 3
- Administrativos: 0
- Contratos Determinados: 9
- Técnicos en cumplimiento del servicio social: 9

A partir de las técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas realizada con los expertos seleccionados, se definen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) como una herramienta sencilla y de fácil aplicación, que posibilita valorar las situaciones internas y externas, considerando las oportunidades del entorno y las amenazas a las que está expuesta la delegación. Este análisis situacional posibilita una valoración de la situación de la misma, tanto en el ambiente interno como en su entorno.

### **Debilidades:**

1. La información que generan las diferentes cadenas hoteleras al Mintur no es homogénea.
2. La delegación no cuenta con un sistema de indicadores de gestión.

3. No está diseñado el flujo informativo, solo con excepción de alojamiento, el cual permite indicar la eficacia y eficiencia.
4. No todas las empresas han podido acceder a la tarea enlace, incluso el Mintur.
5. No está definida la planeación estratégica

### **Amenazas:**

1. La velocidad de análisis para la toma de decisiones.

### **Fortalezas:**

1. La empresa cuenta con personal estable, calificado y cualificado con elevados valores éticos y morales.
2. La nueva estructuración del Mintur en cuanto a las estructuras de OSDE.
3. Los soportes tecnológicos y VPN, al cual todas las empresas están conectadas, llamado nube que posibilita la tarea enlace.
4. El Mintur ha utilizado periódicamente la Resolución 60 donde está incluido los sistemas de información.
5. Existe una nueva aproximación a la nueva estructura.
6. Cuenta con personal estimulado, en divisas convertibles y moneda nacional en función de los resultados.

### **Oportunidades:**

1. El reordenamiento del Mintur permite rediseñar los flujos informativos.
2. Los proveedores de servicios están asociados a la tarea enlace.

En la actualidad la delegación del Mintur no cuenta con un sistema de información que posibilita un enfoque económico y operativo, además no tiene definida su Planeación Estratégica aunque cuenta con un Manual de Funcionamiento basado en cronogramas, lo que ha permitido medir el desempeño de los mismos mediante indicadores, considerándose que aún no son los óptimos para una toma de decisiones efectiva.

### **2.3 Valoración de los procedimientos para el diagnóstico del sistema de información comercial.**

Partiendo de que el diagnóstico se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias, se trabajó sobre una búsqueda bibliográfica de procedimientos para realizar el diagnóstico de los sistemas de información y analizar adecuadamente lo que está ocurriendo con los sistemas de información. En este sentido, cada estudio de

diagnóstico es único y diferente, por tanto se encontraron diversos procedimientos de Diagnóstico de los Sistemas de Información. **(Anexo 7)**

Del análisis comparativo y crítico de estas metodologías, se pudo constatar que todas ellas fueron concebidas por sus autores, para ser aplicadas a entidades de diversos sectores, por lo que su implementación permitirá obtener información para la empresa. No obstante, se considera el procedimiento propuesto por González (2003) “Procedimiento para el diagnóstico de calidad del sistema de información e indicadores de gestión” como apropiado para el caso objeto de estudio. Este permite diagnosticar el sistema de información identificando problemas y las causas que los originan.

La **Figura 2** muestra una representación del procedimiento:



**Figura 2:** Procedimiento para el diagnóstico del sistema de información e indicadores de gestión.

**Fuente:** Elaborado por el autor a partir de González, (2003).

### **Etapa 1: Formación del equipo de diagnóstico**

La creación del equipo de diagnóstico constituye la piedra angular en el adecuado desarrollo del procedimiento. El grupo debe poseer integrantes conocedores en la de organización y control de la actividad comercial, así como deben estar actualizados, capacitados e informados en el caso que lo requiera sobre las técnicas, procedimientos y herramientas para desarrollar el diagnóstico. La creación del equipo de diagnóstico tiene un carácter temporal.

### **Etapa 2: Realización del diagnóstico del sistema de información e indicadores de gestión.**

#### ***Paso 2.1 Flujo informativo***

Se realiza una valoración del proceso de toma de decisiones en función del organigrama empresarial, o la organización en procesos determinando las informaciones que se manejan por niveles de dirección. Además se establece la correspondencia entre estrategia, objetivos y enfoque a procesos en la organización.

#### ***Paso 2.2 Factores claves***

El análisis de los factores claves parte de la responsabilidad de la dirección, sistemas y métodos aplicados y los relacionados con los recursos materiales y humanos, estos últimos con precisiones sobre la capacitación del personal para el procesamiento de datos, soportes tecnológicos, entre otros.

- **Responsabilidad de la dirección**

La planificación estratégica de la organización como marco de referencia para el establecimiento de los objetivos, los cuales son coherentes con la política trazada, los objetivos y los procesos, por lo que debe establecerse la relación entre todos estos elementos y valorarse la forma en que se miden los resultados.

Otro aspecto a analizar es el control que se realiza en la generación de la información, el cual se analiza a través de la verificación de los registros y la veracidad de la información.

Describir las vías de comunicación con los usuarios del sistema

- **Sistemas y métodos**

Se debe realizar el levantamiento de todos los datos, registros e informaciones que permiten la toma de decisiones en los procesos asociados a la actividad comercial. Este análisis crítico funcional se basa en criterios: qué, quién, por qué, cuándo (periodicidad), origen – destino de la información y el respaldo documental del sistema.

Además, se hace necesario hacer un levantamiento de las formas empleadas para analizar y procesar informaciones; así como de sistemas automatizados para la gestión comercial: Bases de datos sobre ventas, entre otras.

- **Recursos Humanos y materiales**

Con relación al personal que procesa y toma decisiones respecto a la actividad comercial, es de vital importancia que posean los conocimientos y habilidades necesarias, ya que la

captación de la información es proclive a errores humanos y esto puede derivar en decisiones no acertadas.

El uso de las nuevas tecnologías de la información posibilita el fácil y rápido procesamiento de la información a manejar, sin olvidar que el análisis de los especialistas es el que determina el proceso de decisión.

### ***Paso 2.3 Elementos operacionales del sistema de información***

Otro aspecto a considerar en este estudio, es el análisis de los elementos operacionales del sistema de información, lo que se traduce en la necesidad de contar con información más detallada acerca de los generadores y usuarios de la información, reflejo de la gestión por proceso, lo que permite enfocarse en el resultado y estableciendo los correspondientes análisis relacionados con el manejo de la información desde que se toman los datos hasta que la misma es recibida por el personal que la necesita para tomar decisiones.

### ***Paso 2.4 Interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales***

Para el análisis de la interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales, se listan las diferentes causas de los problemas relacionados con los elementos operacionales teniendo en cuenta las causas que se originan en los factores claves.

### ***Paso 2.5 Respaldo documental (Registros)***

Se realiza un levantamiento de la existencia del respaldo documental que sustenta el manejo de los procesos, contando con fuentes fiables para el cálculo de los indicadores de gestión de los procesos.

### ***Paso 2.6 Sistema de indicadores de Gestión***

En este aspecto se analiza si está definido el sistema de indicadores de gestión para la actividad comercial, teniendo en cuenta que debe comprender todo el montaje informativo, su flujo e interrelación expresados en forma de indicadores, índices o razones.

Como premisa fundamental para el establecimiento del flujo informativo de la actividad comercial se debe tener presente que el mismo debe responder a la política comercial y a los objetivos que de esta se derivan.

Se debe valorar si los indicadores de gestión permiten desarrollar la revisión por la dirección de la actividad comercial, así como la correspondencia de los indicadores de gestión de cada proceso con los objetivos comerciales propuestos.

### **Paso 2.7 Riesgos de la información**

La dirección tiene la responsabilidad de asegurarse de que se siguen los pasos para identificar y mitigar los riesgos potenciales en cuanto a información para los clientes internos y externos de la organización.

La evaluación de riesgos se lleva a cabo para evaluar el potencial y el impacto de posibles fallas o errores en la información de los diferentes niveles, por lo que se deben definir e implementar acciones preventivas para atenuar los riesgos identificados. Se pueden valorar algunos de los relacionados a continuación:

1. No contar con información en tiempo.
2. No contar con la información bien elaborada.
3. Que no sea real.
4. Que los registros de la información se extravíen o deterioren lo cual impediría verificarlos en caso de ser necesarios.
5. Que no se logre satisfacer las necesidades de información de los clientes internos y externos.
6. Emplear métodos para el procesamiento, que no respondan a las necesidades de los clientes de la información.
7. Que la información sea manipulada por personal que no presente un adecuado nivel de preparación
8. Recibir o mandar información innecesaria, trayendo consigo cúmulos de datos.
9. Que los medios por los cuales se debe procesar información presenten problemas técnicos, actualización de la tecnología, no existencia de medios necesarios y compatibilidad de tecnología.

### **2.4 Procedimiento para el diagnóstico del sistema de información comercial de la actividad hotelera de la delegación del Mintur en Villa Clara.**

#### **Etapa 1: Formación del equipo de diagnóstico**

El grupo de diagnóstico fue conformado teniendo en cuenta el 100% de las personas cuyas cualidades y desempeño, dentro de la materia a tratar, tributan a los objetivos que se proponen con la presente investigación. Se tuvo en cuenta que presentaran conocimientos sobre la actividad comercial hotelera y se relacionaran con el control de la misma. De igual manera se consideraron los diferentes niveles jerárquicos de acuerdo a los contenidos y usos de la información comercial de la actividad hotelera del territorio de Villa Clara. Como

base a los planteamientos anteriores fue aplicado el método Delphi para que el grupo de diagnóstico se constituyera de la siguiente manera:

- Delegado del Mintur.
- Sub delegada del Mintur.
- Especialista en gestión económica de la delegación.
- Especialista Ramal en la actividad comercial de la delegación.
- Mercedes León Martín. Directora comercial Cubanacán en Villa Clara.
- Taimí Carrillo González. Especialista de Infotur en Villa Clara.
- Santiago Contreras Tejeda. Profesor del Departamento de Turismo. UCLV.

### **Etapas 2: Realización del diagnóstico del sistema de información e indicadores de gestión.**

#### ***Paso 2.1 Flujo informativo***

Haciendo un análisis de los flujos informativos de la entidad, se comprueba que los mismos están definidos en función del organigrama empresarial para la toma de decisiones y las actividades fundamentales del plan de trabajo como: Consejo Territorial, Consejo de Agencias, Comité Comercial, Reunión Cultura Turismo, entre otras. La información diaria proviene de las recepciones de los hoteles y se realiza de acuerdo al parte diario que establece la dirección de operaciones del Ministerio del Turismo. Las informaciones mensuales las establece la delegación de acuerdo a sus intereses y son enviadas por las entidades hoteleras antes del día 10 de cada mes (luego de terminado el cierre contable financiero) siendo esta recibida por la subdelegada, que es quien consolida los informes. Las entidades hoteleras agrupan en un solo envío la información de todos los hoteles bajo su gestión. Otras informaciones puntuales son solicitadas por la delegación de acuerdo a situaciones coyunturales.

Este flujo de información, fundamentalmente hacia la delegación, se hace como está estipulado pero en ocasiones no cumplen con el tiempo establecido.

#### ***Paso 2.2 Factores claves***

El análisis de los factores claves se basa en la responsabilidad de la dirección, sistemas y métodos aplicados y los relacionados con los recursos materiales y humanos, estos últimos con precisiones sobre la capacitación del personal para el procesamiento de datos, soportes tecnológicos, entre otros.

- **Responsabilidad de la dirección**

El Mintur posee una política comercial, basada en la planificación estratégica y un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos comerciales, sin embargo se afecta su cumplimiento pues los indicadores de los procesos comerciales no proporcionan los elementos para una dinámica toma de decisiones, evidenciando la necesidad de determinar nuevos indicadores.

A nivel de delegación y como parte del proceso de reordenamiento se están reorientando los objetivos estratégicos, no obstante se trabaja sobre objetivos que direccionan los trabajos mensuales.

La información comercial, que tiene un carácter mensual, es recibida y analizada por la subdelegada hasta conformar un informe general con los resultados de la actividad hotelera del territorio, posteriormente este es enviado a la delegada para ser analizado y dictar las acciones que correspondan.

El control en la generación de la información, por parte de las cadenas hoteleras, así como las vías de comunicación, se realiza a través de llamadas telefónicas o vía correo, en los primeros días de cada mes, como recordatorio o verificación de la importancia que tiene esta información para la delegación. Para garantizar que la información generada sea veraz, se encuentran definidas las fuentes de obtención de datos (Directores comerciales de los grupos hoteleros) y el responsable de procesar la información y revisarla (Especialista Ramal de la delegación). El proceso de revisión se apoya en los modelos económicos de cierre de cada mes que se entregan en la oficina territorial de estadísticas. No está establecido que la información sea entregada en original firmada sino a través del correo electrónico, por lo que no existen vías para comprobar si realmente el responsable de esta actividad es el que envía la información.

La utilización de las computadoras facilita en gran medida el flujo de información entre las instalaciones y la delegación. Por vía correo se envían orientaciones así como otra información o dato solicitado.

- **Sistemas y métodos**

La herramienta que utilizan es el Microsoft Excel, en el cual se tiene la base de datos con las tablas necesarias de acuerdo a sus objetivos, para trabajar una vez que tengan la información, se introduce en las mismas y automáticamente se actualizan los valores.

- 1- Parte diario

Envía: Jefe de recepción

Incluye:

- Habitaciones ocupadas (detallar extranjeros)A
- Turistas alojados (detallara extranjeros)B
- Habitaciones fuera de orden.
- Turistas días extranjeros y nacionales.

Periodicidad: Diario

Destino: Puesto de mando del Ministerio del Turismo

Respaldo de la información: Sistema de gestión hotelera

### 2- Informe mensual

Envía: Director comercial

Incluye:

- Cantidad de Turistas días (detallar extranjeros)
- Cantidad de Habitaciones días (detallar extranjeros)
- Cantidad de Habitaciones fuera de orden.
- Estancia Media.
- Densidad habitacional,

Periodicidad: mensual antes del día 10 de cada mes

Destino: Delegación del Mintur. Sub delegada

Respaldo de la información: Sistema de gestión hotelera, Modelo ONE 2098

Otras informaciones que puntualmente sean necesarias, se ajustarán a los intereses de la dirección de la delegación del Mintur

- **Recursos Humanos y materiales**

- a) Personal**

Existen diferencias marcadas con relación a la preparación de los recursos humanos en el Mintur, lo que incide en los riesgos de la información y a su vez en la toma de decisiones, pero actualmente todo el personal que trabaja con información, está capacitado para cumplir con lo establecido.

La subdelegada es la única encargada de manejar tan importante información y solo ella puede socializar la misma con los estudiantes en adiestramiento.

- b) Recursos Materiales**

El uso de las nuevas tecnologías de la información posibilita el fácil y rápido procesamiento de la información a manejar, sin olvidar que el análisis de los especialistas es el que determina el proceso de decisión.

En la delegación, la información que se maneja está en Excel o Word, por tanto el uso de las computadoras como soporte tecnológico es imprescindible.

### **Paso 2.3 Elementos operacionales del sistema de información**

La delegación cuenta con información comercial detallada acerca de sus diferentes generadores, la cual se compara con igual período del año pasado y se arriba a conclusiones, como se muestra a continuación:

- **Comportamiento del Alojamiento Hotelero**

El Jefe Comercial de las cadenas hoteleras Cubanacán, Islazul y Campismo Popular se encarga de facilitar esta información a la subdelegada en indicadores como turistas días, estancia media, habitaciones días ocupados, habitaciones días disponibles, entre otros.

- **Comportamiento del Alojamiento en el sector no estatal de Hostales**

En este punto, la información se hace más confidencial pues el Jefe de Emigración en la Tercera Unidad en Santa Clara es el encargado de informar la cantidad de turistas alojados en los hostales de la provincia, los que están operando en moneda convertible así como los principales segmentos que figuran.

- **Comportamiento de los Almuerzos en Tránsito en Villa Clara**

Los almuerzos en tránsito se traducen a las excursiones de recorrido que paran en Santa Clara, en este caso el Jefe Comercial de Caneyes y el Jefe Comercial de Palmares, se encargan de tramitar la información de Caneyes, Granjita, América y hoteles de Remedios: Mascote, Barcelona y Camino del Príncipe; y Santa Rosalía, respectivamente.

- **Comportamiento de la Venta de Opcionales Turísticas**

Los Jefes Comerciales de las Agencias de Viaje de: Cubanacán, Cubatur, Havanatur, Ecotur, Gaviotatur y Paradisus, se encargan de brindar esta información de las ventas para nacionales como para internacionales.

- **Información Comercial de Infotur**

El especialista de la entidad que atiende la comercialización es el encargado de facilitar la información a la subdelegada, la misma se basa en el comportamiento de las ventas en los cuatro puntos de Infotur de la provincia, en la cantidad de materiales diseminados, el

comportamiento de los visitantes por mercados así como el comportamiento de la información solicitada.

- **Operación aérea del Aeropuerto Internacional “Abel Santamaría”**

El Jefe de Operaciones del aeropuerto es el encargado de facilitar la información, esta se basa en el arribo de pasajeros internacionales, aerolíneas más representativas y mercados con los que operaron.

### ***Paso 2.4 Interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales***

Luego de realizado el Informe Comercial de cada mes, este se discute en un espacio dedicado al debate con encuentro dos veces en el mes donde se analizan los resultados y se arriba a conclusiones así como sus causas en el decrecimiento o que no se hizo. Se termina con un proceso de retroalimentación al enviarle el informe a las entidades colaboradoras.

### ***Paso 2.5 Respaldo documental (Registros)***

Una vez recibida la información, esta no se discute cuestionando al director o a las entidades, la subdelegada asume la veracidad de la misma y se trabaja sobre esa base. Solo es confrontada aquella que coincide con el Modelo ONE 2098.

### ***Paso 2.6 Sistema de indicadores de Gestión***

Existen definidos indicadores de gestión para la actividad comercial, pues comprenden todo el montaje informativo. Estos indicadores responden a la política comercial del Ministerio del Turismo y a los objetivos del año del territorio. Estos indicadores permiten desarrollar la revisión por la dirección de la actividad comercial algo reducida, así como su correspondencia con los objetivos comerciales del año.

No existe una definición de sistema de indicadores aún más cuando los objetivos estratégicos de la delegación están en desarrollo.

### ***Paso 2.7 Riesgos de la información***

La dirección del Mintur tiene como responsable a la Subdelegada, quien toma todas las medidas para que la información no se socialice hasta que el informe no este conformado, solamente el Poder Popular y el Partido Comunista de Cuba tienen ese derecho. En el caso de la radio, esta tiene acceso pero bajo autorización y determinados requisitos emitidos por el Mintur. Se hará uso de porcentos y cifras aproximadas.

La evaluación de riesgos se lleva a cabo sobre el potencial y el impacto de posibles fallas o errores en la información de los diferentes niveles, por lo que se deben definir e implementar acciones preventivas para atenuar los riesgos identificados, algunos de ellos son:

- No contar con la información en tiempo.
- No contar con la información bien elaborada.
- Que no sea real.
- Que no logre satisfacer las necesidades de la delegación.
- Que sea manipulada por personal sin preparación.
- Recibir información innecesaria o duplicada.

### Análisis de los resultados del diagnóstico

El resultado del diagnóstico demostró que la información comercial se define en función del organigrama de la delegación y las actividades fundamentales del plan de trabajo. La información es emitida, principalmente, de forma diaria y una vez al mes. La delegación no dispone de objetivos estratégicos a partir del proceso de reordenamiento que lleva a cabo, razón por la cual los indicadores comerciales que maneja responden a los objetivos de trabajo del año.

Se pudo constatar la inexistencia en la delegación del Mintur de un sistema de indicadores comerciales para la actividad hotelera que permitan tener una información oportuna de la gestión de esta actividad para la toma de decisiones.

La **Figura 3** muestra de manera resumida los principales resultados del diagnóstico.



**Figura 3:** Diagrama Causa-Efecto de los principales insuficiencias del sistema de información comercial de la actividad hotelera de la delegación del Mintur en Villa Clara.

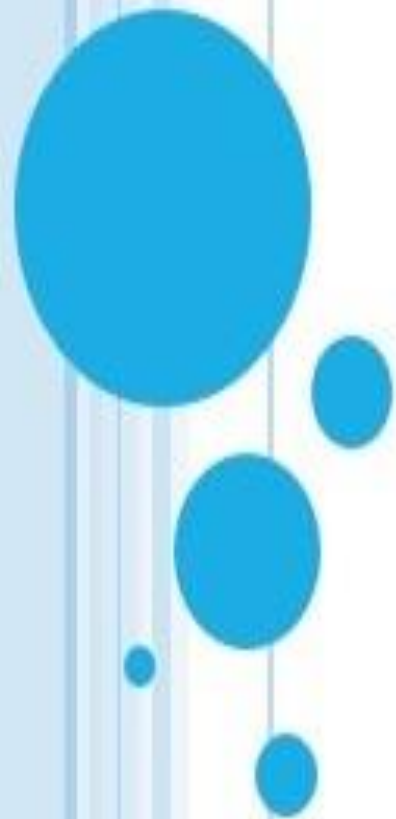
**Fuente:** Elaborada por el autor.

### **2.5 Conclusiones del segundo capítulo.**

1. La Delegación del Mintur en Villa Clara constituye la representación del Ministerio del Turismo en el territorio y se encuentra inmersa en un proceso de perfeccionamiento que concibe el cambio de su estructura, funciones y procesos organizacionales.
2. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico del sistema de información demostró la importancia que tiene la información comercial en la toma de decisiones identificando los principales elementos del proceso, su interrelación y riesgos.
3. El procedimiento de diagnóstico permitió reconocer la necesidad de definir un sistema de indicadores comerciales de la actividad hotelera del territorio que se consolide en una herramienta para el control y la toma de decisiones.

# *Capítulo 3*

*Propuesta del sistema de indicadores  
comerciales para la actividad hotelera  
del Mintur en Villa Clara*



### **CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES COMERCIALES PARA LA ACTIVIDAD HOTELERA DEL MINTUR EN VILLA CLARA.**

#### **3.1 Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo elaborar un sistema de indicadores de gestión comercial para la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara. Para cumplir con este propósito se utilizaron métodos cualitativos a través de técnicas de recopilación de información como entrevistas semi-estructuradas y el trabajo en grupo propiciando la generación de ideas para la confección del sistema de indicadores. Como resultado se presenta el sistema de indicadores y la validación de la propuesta por especialistas.

#### **3.2 Análisis de los procedimientos para elaborar el sistema de indicadores de gestión para el control de la actividad comercial.**

Teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelven los sistemas de información en la actualidad, se hace necesario la aplicación de metodologías, con una secuencia lógica de pasos, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando de esta forma su supervivencia en un entorno cada vez más cambiante.

El análisis bibliográfico realizado permitió examinar una serie de metodologías propuestas por diferentes autores, presentadas en el **Anexo 8**. El procedimiento propuesto por Ramos (2010), se considera el más apropiado para el caso objeto de estudio. Dicho procedimiento “Diseño del sistema de información de la calidad en procesos comerciales” reúne las características en materia de información comercial, que permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar la completitud, pertinencia, simplicidad y utilidad.

A continuación se procede a la explicación metodológica de cada uno de las etapas de las cuales la primera y la segunda se adecuan a las desarrolladas en el Capítulo 2 de esta investigación.

#### ***Etapas 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.***

***Paso 1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico.***

***Paso 2. Caracterización de la empresa.***

#### ***Etapas 2. Diagnóstico del sistema de información.***

***Paso 3. Procedimiento de diagnóstico.***

### ***Etapa 3. Diseño del sistema informativo***

El diseño del sistema de información tiene en cuenta todas las potencialidades e insuficiencias detectadas en el diagnóstico.

La tendencia es implementar sistemas que permitan tomar decisiones eficiente y oportunas en correspondencia con los niveles de dirección, por lo que deben estar definidos los flujos informativos e identificar indicadores, desde los específicos de los procesos hasta los globales en la revisión del sistema por la dirección, teniendo en cuenta los objetivos comerciales de la entidad, el organigrama organizacional y el mapa de procesos.

#### ***Paso 4. Definir la información a obtener en los diferentes niveles de dirección***

En este paso se debe tener en cuenta los objetivos estratégicos de la Organización, los factores críticos de éxito para satisfacer estos objetivos y la planificación y el control del proceso.

#### ***Paso 5. Definir indicadores que den respuesta a las necesidades informativas***

Se debe realizar un análisis de los procesos a partir de los puntos de control y características críticas del proceso (criticidad).

#### ***Paso 6. Establecer el flujo informativo***

Se realiza a partir del mapeo de procesos y la cadena proveedor cliente, en el caso que sea necesario, se diseñan e implementan nuevos indicadores que posibiliten el proceso de toma de decisiones.

### ***Etapa 4 Caracterización de los indicadores***

Constituye un reto seleccionar aquellos indicadores que captan con precisión la esencia de la organización y los procesos. Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocio es necesario tener en cuenta indicadores que le permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

El acto de medir se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esta desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver.

#### ***Paso 7. Elaboración de fichas de indicadores proceso***

Tal como aparece en el capítulo 1 de la presente investigación, varios autores coinciden en que los indicadores deben ser diseñados de acuerdo con los requerimientos de cada uno de los procesos o circunstancias que lo rodean y deben

ser de cálculo realmente sencillo y rápido, reflejos de la situación, fácilmente interpretables por los afectados, existencia de un responsable para el cálculo y los datos, relacionados con un plazo de tiempo, relacionados con un plazo de acción y de seguimiento. Para la construcción de los indicadores se asume el criterio de Domínguez (1998), considerándolo con las características necesarias para su implementación en la presente investigación.

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuye a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporciona una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orienta las decisiones al respecto.

### ***Etapas 5. Clasificación de los indicadores***

Según el impacto que tengan en los resultados de la organización los indicadores se clasifican en indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, productividad, equidad o cualquier otro criterio como pueden ser las perspectivas (Perspectiva financiera, del cliente, procesos internos, formación y crecimiento).

Esta clasificación es importante para identificar las acciones correctivas a emprender.

### ***Paso 8. Clasificación y confección del manual de indicadores***

La confección del manual de indicadores, carta del proceso de decisión o diccionario de indicadores constituye una herramienta para el proceso de toma de decisiones.

En el caso específico de la carta del proceso de decisión se diseña en función de las decisiones a tomar según el indicador de gestión analizado, clasificándolo en indicador de eficiencia, eficacia y efectividad, para un mejor manejo de los directivos que trabajan dichos conceptos.

En dicha carta se relaciona el proceso objeto de análisis, los indicadores (más de 1) que posibilitan la evaluación del mismo, su clasificación y las posibles decisiones que se derivan del mismo.

### ***Etapas 6. Control***

El control constituye una condición indispensable de gestión donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más necesario, al tratarse de la implementación y por consiguiente de la gestión del proceso, de la acción de control y evaluación; se considera, por tanto, a través de todo el proceso y desempeña

un papel activo, tanto en el diseño del plan de acciones a tomarse, así como, en su aplicación. De esta manera, esta función queda concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su gestión, planificación y de cada acción ejecutada con ese fin (Martínez y Col, 2009).

### ***Paso 9. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores***

Esta etapa está asociada a la ejecución del sistema con el objetivo de medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.

### ***Etapa 7. Mejora***

Esta etapa es donde se recogen y almacenan los datos necesarios para el análisis. A medida que el proceso evoluciona, según las necesidades de la entidad se generarán nuevos indicadores, y se recalcularán los niveles de referencia (en los casos necesarios), para lograr mejorar la calidad considerablemente en el servicio brindado a los clientes.

A los efectos de esta investigación no se desarrollarán las etapas 6 y 7 por no disponer del tiempo para el control y mejora del sistema de indicadores de gestión propuesto. En su defecto se efectuará una evaluación por especialistas de la propuesta realizada.

## **3.3 Procedimiento para la elaboración del sistema de indicadores de gestión comercial para el control de la actividad hotelera del Mintur en Villa Clara.**

### ***Etapa 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.***

#### ***Paso 1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico.***

El grupo de diagnóstico quedó conformado por personas con las características y conocimientos acorde a las necesidades de la entidad facilitando el objetivo del diagnóstico. A criterio del autor se selecciona el mismo equipo que formó parte del diagnóstico.

#### ***Paso 2. Caracterización de la empresa.***

La Delegación del Mintur en Villa Clara constituye la representación del Ministerio del Turismo en el territorio. Como parte del proceso de perfeccionamiento que lleva a cabo el mismo, concibe el cambio de su estructura, funciones y procesos organizacionales.

Se integran a la delegación la Oficina Territorial de Empleo (Turempleo), la Escuela de Hotelería y Turismo (Formatur), la Oficina de Información al Turista (Infotur) y al Representante de la Unidad Técnica de Inversiones para el Turismo (UTIT).

Como parte de la función estatal que cumple la Delegación se incluye la atención a las empresas del territorio y la fiscalización de los principales procesos del sector para lo cual

han definido tres grupos de procesos: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo.

### ***Etapa 2. Diagnóstico del sistema de información.***

Como resultado del diagnóstico del sistema de información, se pudo constatar la importancia que tiene la información comercial de la actividad hotelera para la toma de decisiones. Se identificaron los principales elementos del proceso, su interrelación y riesgos. Además el diagnóstico permitió reconocer la necesidad de definir un sistema de indicadores de gestión comercial para la actividad hotelera del territorio que a su vez se consolide en una herramienta para el control y la toma de decisiones de la delegación del Mintur en Villa Clara.

### ***Etapa 3. Diseño del sistema informativo***

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico se procede a diseñar el sistema informativo con los indicadores de gestión pues la delegación no cuenta con la totalidad de ellos que le aporten suficientes criterios para la toma de decisiones.

#### ***Paso 4 y 5. Definir la información a obtener en los diferentes niveles de dirección y sus indicadores.***

Teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos están siendo rediseñados y considerando la importancia de su existencia en el proceso de definición de los indicadores, el autor reconoce los definidos por el Ministerio del Turismo.

Esta propuesta parte de establecer la correspondencia entre los objetivos estratégicos y la actividad comercial, así como la determinación y construcción de los indicadores propuestos a partir del criterio de expertos y el análisis del proceso de comercialización según se muestra en la **Tabla 1** “Correspondencia entre nuevos indicadores y objetivos”.

**Tabla 1.** Correspondencia entre nuevos indicadores y objetivos.

**Fuente:** Elaborado por el autor.

Objetivos estratégicos	Objetivos del proceso	Indicador
Diseñar y concretar una comercialización más eficiente del producto turístico.	Incrementar los niveles de operación turística en las instalaciones hoteleras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistas Físicos (TF)</li> <li>- Turistas Días (TD)</li> <li>- Turistas físicos de paquete (TFP)</li> <li>- Turistas días de paquete (TDP)</li> </ul>
	Hacer un uso eficiente de la capacidad hotelera del territorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de ocupación de las Habitaciones (%OH).</li> <li>- Densidad habitacional (DH)</li> <li>- Estancia media (EM)</li> <li>- Cantidad de habitaciones fuera de orden (FO)</li> </ul>
	Incrementar los ingresos hoteleros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos totales (I)</li> <li>- Ingresos de paquete (IP)</li> <li>- Ingresos alojamiento directo (ID)</li> <li>- Ingresos totales por habitaciones días existentes (I/HDE)</li> <li>- Ingresos totales por habitaciones días ocupadas (I/HDO)</li> <li>- Ingresos totales por turistas días (I/TD)</li> <li>- Ingresos de paquete por turistas días de paquete (IP/TD)</li> </ul>
	Hacer una efectiva gestión de las reservas de habitaciones y control de las sobre ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turistas días desviados.</li> </ul>

**Tabla 1.** Correspondencia entre nuevos indicadores y objetivos. (Continuación)

**Fuente:** Elaborado por el autor.

Objetivos estratégicos	Objetivos del proceso	Indicador
Incrementar y diversificar una oferta turística más competitiva.	Incrementar la cantidad de almuerzos en tránsito y los ingresos asociados.	- Total de pax en almuerzos en tránsito. - Ingresos opcionales de almuerzos en tránsito (IALM)
	Incentivar el desarrollo y ampliación del turismo no estatal en alojamiento como oferta complementaria.	- Total de Hostales. (TH) - Turistas Físicos alojados en Hostales. (TFH) - Total de Turistas días alojados en Hostales. (TDH)
Recuperar y hacer crecer la planta hotelera	Mantener control sobre la planta hotelera del territorio y su disponibilidad	- Habitaciones físicas.(H) - Habitaciones días existentes. (HDE) - Habitaciones días disponibles (HDD) - Plazas (camas) existentes

**Tabla 1.** Correspondencia entre nuevos indicadores y objetivos.

**Fuente:** Elaborado por el autor.

- Turistas Físicos (TF): total de huéspedes recibidos en las instalaciones de alojamiento. Se define como huésped a la persona que se registra a su llegada en la instalación de alojamiento y que tiene derecho a recibir los servicios que se ofertan en dicha instalación. Este indicador se desglosa por nacionalidad.
- Turistas días (TD): es la suma día a día de las plazas que han sido ocupadas por huéspedes durante un período determinado. Este indicador se desglosa por nacionalidad.
- Turistas físicos de paquete (TFP): cantidad de turistas extranjeros y nacionales con residencia permanente en el exterior que se han hospedado en la instalación de alojamiento durante el período objeto de análisis y reciben los servicios de acuerdo a un contrato previo con una Agencia o TTOO extranjero. Este indicador se desglosa por nacionalidad.
- Turistas días de paquete (TDP): es la suma día a día de las plazas que han sido ocupadas por huéspedes durante un período determinado que vienen a través de Agencias de Viajes o TTOO. Este indicador se desglosa por nacionalidad.
- Porcentaje de ocupación de las habitaciones (%OH): es el resultado de dividir las habitaciones-días ocupadas totales, entre las habitaciones-días existentes, multiplicando este resultado por 100. Este indicador se puede calcular sobre las habitaciones días disponibles totales.
- Densidad habitacional (DH): es un indicador que mide el uso de las habitaciones, reflejando cuantos turistas como promedio duermen en una habitación.
- Estancia media (EM): representa la cantidad de días promedio que un turista permanece en un país o instalación hotelera según el nivel de cálculo para el cual se efectúe.
- Cantidad de habitaciones fuera de orden (FO): cantidad de habitaciones que no están disponibles para la venta.
- Ingresos totales (I): es el total de ingresos obtenidos por la entidad por cualquier concepto.
- Ingresos de paquete (IP): cantidad de ingresos alcanzados en el hotel producto de las ventas de Paquetes Turísticos que se hacen a través de TTOO y Agencias de Viajes. Este ingreso comprende alojamiento y gastronomía asociada al alojamiento.

- Ingresos de alojamiento directo (ID): cantidad de ingresos alcanzados en el hotel producto de las ventas de alojamiento a turismo directo. Este ingreso comprende alojamiento y desayuno.
- Ingresos totales por habitaciones días existentes (I/HDE): evalúa los ingresos alcanzados en función de las habitaciones días existentes. Es la relación entre los ingresos recibidos por cada habitación días existente.
- Ingresos totales por habitaciones días ocupados (I/HDO): evalúa el ingreso alcanzado en función de la habitación día ocupado. Es la relación entre los ingresos recibidos por cada habitación día ocupada.
- Ingresos totales por turistas días (I/TD): evalúa los ingresos alcanzados en función de los turistas días. Está muy relacionado con los precios de venta de la instalación.
- Ingresos de paquete por turistas días de paquete (IP/TD): evalúa la actividad de paquetes turísticos. Se calcula mediante el cociente entre los ingresos paquete y los turistas días paquetes para los tipos de monedas.
- Turistas días desviados: es la suma día a día de las plazas ocupadas por huéspedes durante un período determinado que se han desviado a otras instalaciones. Este indicador se desglosa en turistas días desviados a instalaciones del sector y turistas días desviados a Hostales.
- Total de pax en almuerzos en tránsito: Suma de clientes atendidos en almuerzos en tránsito durante un periodo determinado. Este indicador se desglosa en Total de pax en almuerzo en tránsito por contrato (agencia).
- Total de Ingresos en almuerzos de tránsito (IALM): cantidad de ingresos alcanzados en el hotel como producto de la venta de almuerzos en tránsito durante el período objeto de análisis.
- Total de Hostales: Es la suma de Hostales inscritos en el registro de la ONAT en un momento determinado. Este indicador se desglosa en Total de Hostales que operan en CUC y Total de Hostales en MN.
- Turistas Físicos alojados en Hostales (TFH): total de huéspedes alojados en las instalaciones de alojamiento no estatales. Este indicador se desglosa por nacionalidad.

- Total de Turistas días alojados en Hostales (TDH): es la suma día a día de las plazas que han sido ocupadas por huéspedes durante un período determinado en Hostales. Este indicador se desglosa por nacionalidad.
- Habitaciones físicas (H): Es el total de habitaciones con que cuenta una instalación hotelera.
- Habitaciones días existentes (HDE): se obtiene sumando día a día a las habitaciones físicas.
- Habitaciones días disponibles (HDD): se obtiene restando día a día a las habitaciones físicas que se encuentran disponibles para la venta.
- Plazas (camas) existentes (P): es la capacidad de alojamiento que tiene la instalación, determinada por el número de camas con que cuentan las habitaciones en existencia.

Los elementos que conforman cada indicador se muestran en la **Tabla 2** y **3** “Indicadores de control de la actividad comercial hotelera” y “Matriz de indicadores”, respectivamente.

**Tabla 2.** “Indicadores del proceso de control de la actividad comercial hotelera”. **Fuente:** Elaborado por el autor.

Indicador	Objetivo del indicador	Niveles de referencia	Frecuencia
<b>TF</b>	Medir el total de huéspedes alojados en las instalaciones de alojamiento.	Plan de TF	Diario
<b>TD</b>	Emitir la cifra del total de las plazas ocupadas por huéspedes nacionales y extranjeros.	Plan de TD	Diario
<b>TFP</b>	Definir la cantidad de turistas alojados que reciben los servicios de acuerdo al contrato.	Plan de TF de paquete	Semanal
<b>TDP</b>	Definir la cantidad de turistas que viajan a través de AAVV o TTOO.	Plan de TD de paquete	Semanal
<b>% OH</b>	Brindar el porcentaje del total de las habitaciones ocupadas.	Plan de ocupación (debe ser superior al 75%)	Diario
<b>DH</b>	Reflejar cuantos turistas como promedio duermen en una habitación.	Plan de ocupación (debe ser superior al 75%)	Mensual
<b>EM</b>	Representar la cantidad de días promedio que un turista permanece en un país o instalación.	Plan de ocupación (debe ser superior al 75%)	Anual
<b>FO</b>	Permitir analizar la cantidad de habitaciones que no están en uso.	Plan de ocupación (debe ser inferior al 25%)	Mensual
<b>I</b>	Definir el total de ingresos obtenidos por una entidad.	Plan de ingresos de la entidad (100%)	Anual
<b>IP</b>	Definir el aporte total producto a las ventas de paquetes turísticos.	Plan de ingresos (superior al 75%)	Mensual

**Tabla 2.** “Indicadores del proceso de control de la actividad comercial hotelera” (Continuación). **Fuente:** Elaborado por el autor.

Indicador	Objetivo del indicador	Niveles de referencia	Frecuencia
<b>ID</b>	Definir la cantidad de ingresos por concepto de alojamiento.	Plan de ingresos (superior al 75%)	Semanal
<b>I/HDE</b>	Evaluar los ingresos en función de las habitaciones días existentes.	Plan de ingresos por habitaciones (superior al 75%)	Diario
<b>I/HDO</b>	Evaluar los ingresos en función de las habitaciones días ocupadas.	Plan de ingresos por habitaciones (superior al 75%)	Diario
<b>I/TD</b>	Evaluar los ingresos en función de las plazas ocupadas.	Plan de ingresos por turistas (superior al 75%)	Diario
<b>IP/TD</b>	Evaluar la actividad de los paquetes turísticos.	Plan de ingresos por turistas (superior al 75%)	Mensual
<b>TD desv.</b>	Evaluar la cantidad de huéspedes alojados que han sido desviados a otras instalaciones	Plan de desvíos	Semanal
<b>Total de pax en almuerzos en tránsito</b>	Definir la cantidad de clientes que fueron atendidos en almuerzos en tránsito durante un periodo determinado además definir el total de pax en almuerzo en tránsito por contrato (agencia).	Plan de almuerzos en tránsito	Mensual
<b>IALM</b>	Definir la cantidad de ingresos alcanzados en el hotel como producto de la venta de almuerzos en tránsito.	Plan de ingresos de almuerzos en tránsito (superior al 75%)	Mensual

**Tabla 2.** “Indicadores del proceso de control de la actividad comercial hotelera” (Continuación). **Fuente:** Elaborado por el autor.

Indicador	Objetivo del indicador	Niveles de referencia	Frecuencia
<b>TH</b>	Definir el total de hostales inscritos en el registro de la ONAT ya sea en Total de Hostales que operan en CUC y Total de Hostales en MN.	Plan de hostales en registros	Anual
<b>TFH</b>	Definir el total de huéspedes recibidos en las instalaciones de alojamiento no estatales.	Plan de alojamiento en hostales	Semanal
<b>TDH</b>	Definir el total de plazas que han sido ocupadas por huéspedes durante un período determinado en Hostales.	Plan de alojamiento en hostales	Semanal
<b>H</b>	Obtener el total habitaciones que están operando en tiempo real.	Plan de habitaciones (100%)	Semestral
<b>HDE</b>	Obtener el total de habitaciones que están operando diariamente.	Plan de habitaciones (superior al 75%)	Diario
<b>HDD</b>	Verificar la disminución de las habitaciones que están en remodelación o zonas cercanas a las mismas.	Plan de habitaciones (superior al 75%)	Diario
<b>P</b>	Definir la capacidad de alojamiento de la instalación.	Plan de camas (superior al 75%)	Diario

**Tabla 3.** Matriz de indicadores del proceso gestión comercial. **Fuente:** Elaborado por el autor.

Indicador	Numerador (1)	Denominador (2)	Expresión de Cálculo
%OH	Habitaciones días ocupadas	Habitaciones días existentes	$(1)/(2)*100$
DH	Turistas días	Habitaciones días ocupadas	$(1)/(2)$
EM	Turistas días	Turistas físicos	$(1)/(2)$
I/HDE	Ingresos totales	Habitaciones días existentes	$(1)/(2)$
I/HDO	Ingresos totales	Habitaciones días ocupadas	$(1)/(2)$
I/TD	Ingresos totales	Turistas días	$(1)/(2)$
IP/TD	Ingresos paquete	Turistas días paquete	$(1)/(2)$

Nota: El resto de los indicadores que no se detallan no requieren de una expresión de cálculo.

**Paso 6. Establecer el flujo informativo**

Establecer o mejorar los flujos de información se realiza siempre que existan deficiencias o se incluyan nuevos procesos. El análisis parte de establecer las interrelaciones de los procesos y subprocesos que lo conforman, en el caso de existir, además se determinan los responsables según el carácter piramidal del sistema informativo. (Ver **Figura 4** “Flujo informativo del proceso de control de la actividad comercial”)



**Figura 4:** “Flujo informativo del proceso de control de la actividad comercial hotelera”. **Fuente:** Elaboración propia.

**Etapa 4 Caracterización de los indicadores**

**Paso 7. Elaboración de fichas de indicadores proceso.**

Tomando en consideración la secuencia de los pasos anteriores, se poseen todos los elementos necesarios para la construcción de la ficha de los indicadores, por lo que se propone un modelo de ejemplo. (Figura 5: “Ficha del indicador”)


	<b>PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN COMERCIAL</b>		<b>Código: ICP</b>
	<b>Indicador:</b> Porcentaje de ocupación de las habitaciones (%OH)		<b>Rev. 0</b>
<b>Aprobado por:</b>		<b>Firma:</b>	<b>2016</b>
<p><b>Objetivo:</b> Brindar el porcentaje del total de las habitaciones ocupadas respecto a las habitaciones-días existentes o las habitaciones días disponibles para un periodo dado.</p> <p>Mostrar: es el resultado de dividir las habitaciones-días ocupadas totales, entre las habitaciones-días existentes, multiplicando este resultado por 100. Este indicador se puede calcular sobre las habitaciones días disponibles totales</p>			
<b>Responsable de tomar decisiones:</b> Subdelegada			
<b>Responsable del cálculo:</b> Especialista comercial		<b>Frecuencia:</b> Mensual	
<b>Método de cálculo:</b> $(HDO/HDE)0*100$			
<b>Niveles de referencia:</b> Mayor o igual que 75%, bien; Entre 50% y 75%, regular; Por debajo de 60, mal		<b>Punto de lectura:</b> No aplica	
<b>Fuente de obtención de datos:</b> Sistema interhotel.			
<b>Evolución histórica:</b> (anexar tabla o gráfico de comportamiento si procede)			

Figura 5: Ficha del indicador “Porcentaje de ocupación de las habitaciones (%OH) ”.

Fuente: Elaboración por el autor.

**Etapa 5. Clasificación de los indicadores**

**Paso 8. Clasificación y confección del manual de indicadores**

En este paso se procede a elaborar el manual de indicadores el cual contiene elementos de juicio para la toma de decisiones, en función de la clasificación de

cada indicador con el objetivo de ser utilizada como una herramienta para las delegaciones del Mintur (Ver Tabla 3.3). La clasificación se realizará de acuerdo con los siguientes criterios:

- Indicadores de eficacia (supone el análisis de la correspondencia entre resultados y objetivos)
- Indicadores de eficiencia (asocia recursos y resultados, tratando de producir más y mejor con menos recursos)
- Indicadores de efectividad (que busca hacer lo que es correcto para obtener resultados y alcanzar los objetivos)

**Tabla 4:** Manual de indicadores. **Fuente:** Elaboración propia a partir de Ramos, (2010).

Indicadores	Clasificación	Toma de decisiones asociadas
TF	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Revisar los contratos con agencias y TTOO (cupos contratados)
TD	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Revisar los contratos con agencias y TTOO (cupos contratados)
TFP	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Revisar los contratos con agencias y TTOO (cupos contratados)
TDP	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Revisar los contratos con agencias y TTOO (cupos contratados)
% OH	Eficiencia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta.
DH	Eficiencia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta.
EM	Eficiencia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Incrementar las ofertas recreativas y opcionales
FO	Eficacia	Incrementar acciones de mantenimiento. Analizar causas y responsables de la situación.
I	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Valorar modificación del precio

		Incrementar las ventas opcionales
--	--	-----------------------------------

**Tabla 4:** Manual de indicadores. (Continuación) **Fuente:** Elaboración propia a partir de Ramos, (2010).

Indicadores	Clasificación	Toma de decisiones asociadas
IP	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Analizar los contratos con agencias y TTOO
ID	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta.
I/HDE	Eficiencia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Tomar de decisiones respecto al precio.
I/HDO	Eficiencia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta. Tomar de decisiones respecto al precio.
I/TD	Eficiencia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta y de precios.
IP/TD	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta y de precios así como de paquetes.
TD desv.	Eficiencia	Realizar acciones de gestión de las ventas.
Total de pax en almuerzos en tránsito	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta.
IALM	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta y gestionar los precios.
TH	Eficacia	Realizar visitas de control a los mismos y verificar los contratos.
TFH	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta.
TDH	Eficacia	Realizar acciones comerciales de gestión de venta así como encuestas de satisfacción.
HF	Efectividad	Realizar acciones de control de habitaciones y verificar los contratos con el total de habitaciones a vender.
HDE	Efectividad	Realizar acciones de control de habitaciones.
HDD	Efectividad	Realizar acciones de control de habitaciones.

P	Efectividad	Realizar acciones de control de habitaciones.
---	-------------	---

### 3.4 Evaluación por especialistas de la propuesta realizada.

Para comprobar la posible validez de la propuesta diseñada, el Manual de Indicadores se presentó a consideración de un grupo de especialistas. Es deseable que los indicadores tengan a su vez determinadas propiedades, adicionalmente a las que deben poseer individualmente.

Este grupo de especialistas se hace coincidir con el equipo de diagnóstico, los cuales son sometidos a un proceso de selección intencional, según los siguientes criterios:

- Conocimientos del tema.
- Disposición a participar en la investigación.

Debido a las investigaciones encontradas sobre la concepción de los sistemas de indicadores como herramienta de trabajo, para cumplimentar la evaluación se procede a llevar a cabo un análisis de competitividad de los posibles especialistas y que los hace aptos para emitir un criterio válido para la investigación. Esto se hace a través del coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y se calcula por la siguiente expresión:

$$K = \frac{1}{2}(Kc + Ka)$$

Dónde:

**Kc:** Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el especialista acerca del problema, calculado de modo que: cero (0), indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y uno (1), indica pleno conocimiento de la referida problemática.

**Ka:** Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del especialista determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón, (**Anexo 9**).

Por esta vía se comprobó que los especialistas seleccionados están facultados para emitir criterios acerca del sistema de acciones propuesto.

Para la evaluación se exponen a los especialistas los detalles del sistema de indicadores y se les pide que expongan sus valoraciones acerca de si la propuesta cumple o no los requisitos de evaluación a través de un cuestionario. (**Anexo 10**).

Los resultados de la evaluación son sometidos a un análisis descriptivo a partir de la utilización de la media aritmética, como medida de posición y la desviación típica como medida de dispersión de los datos.

La media aritmética refleja el valor medio con que es evaluado cada criterio, considerándose de 1 a 2 bajo, 3 medio y de 4 a 5 altos.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Dónde:

$X_i$  = Evaluación dada por el especialista  $i$ .

$n$  = Total de evaluadores.

La desviación típica indica la dispersión que tiene la distribución de los valores en relación a la media.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

Dónde:

$X_i$  = Evaluación dada por el especialista  $i$

$\bar{X}$  = Media de evaluaciones

Coefficiente de variación de Pearson, indica el número de veces que la desviación típica contiene a la media. Para  $\gamma=0$  la representatividad de la media sería máxima,  $\gamma>0.5$  la media tiene baja representatividad para tomar decisiones.

$$\gamma = \frac{\sigma}{\bar{X}}$$

La tabla 5 muestra los datos recopilados en la encuesta y los valores calculados de las medidas de tendencia central y dispersión.

Tabla 5. Valores de tendencia central y dispersión calculados en las encuestas. **Fuente:** Elaborado por el autor.

Especialistas	C1	C2	C3	C4
1	5	4	3	3
2	4	3	3	5
3	5	5	5	5
4	5	4	5	5
5	5	4	4	4
6	3	4	5	5
7	5	4	4	4
$\chi$	4,57	4,00	4,14	4,43
$\sigma$	0,79	0,58	0,90	0,79
$\gamma$	0,17	0,14	0,22	0,18

Como los valores obtenidos del coeficiente de variación de Pearson se comportan entre 0 y 0.22 para cada uno de los criterios se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones.

Los valores medios muestran un comportamiento alto de la media (mayor que 4).

A partir de la aplicación del procedimiento en la actividad comercial sustentado con el criterio de los expertos se puede corroborar que, la hipótesis propuesta para la investigación ha quedado demostrada ya que el procedimiento para el diseño del sistema de información comercial de la actividad hotelera en Villa Clara contribuye a definir los indicadores, los flujos informativos en procesos comerciales, en correspondencia con los objetivos de la Delegación Territorial del Mintur.

### 3.5 Conclusiones del tercer capítulo.

1. En la etapa de diagnóstico se evidencian las deficiencias fundamentales del sistema de información: la inexistencia de un sistema de indicadores que posibilite el proceso de la toma de decisiones basados en los objetivos de la delegación y por ende la necesidad de diseñar e implementar mejoras en el sistema informativo a partir de la definición de los indicadores.

2. El manual de indicadores se presenta como una herramienta para los directivos ya que contiene elementos de juicio para la toma de decisiones, en función de la clasificación de cada indicador.
3. La aplicación del procedimiento propuesto sustentado con el criterio de los expertos confirma la validez de la propuesta de sistema de indicadores para el control comercial de la actividad hotelera del territorio con criterios positivos acerca de su completitud, pertinencia, simplicidad y utilidad.

*Conclusiones*



### **Conclusiones**

A continuación se enumeran las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos en la presente investigación:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió profundizar sobre el ordenamiento territorial de la actividad turística, la función comercial de los establecimientos hoteleros, el control de la actividad hotelera comercial así como los sistemas de indicadores con enfoque comercial, además de servir de basamento teórico para la selección del procedimiento de diagnóstico del sistema de información de la actividad comercial y la elaboración de los Indicadores para el control de la actividad comercial hotelera en Villa Clara.
2. Como resultado del diagnóstico realizado al sistema de información comercial de la actividad hotelera de la Delegación se pudo constatar las carencias que presentan soportadas en un deficiente sistema informativo comercial lo cual constituye el punto de partida para el diseño del sistema de indicadores.
3. El sistema de indicadores propuestos constituye una herramienta útil para la delegación del Mintur, garantizando, en cierta medida, el cumplimiento de sus objetivos así como la toma de decisiones pertinentes y por ende un mejor control comercial de la actividad hotelera del territorio.
4. El resultado de la valoración de la propuesta del sistema de indicadores, mediante la consulta de especialistas fue de positivo, demostrando el cumplimiento de los criterios seleccionados y de esta forma contribuir a la solución al problema de investigación.

# *Recomendaciones*

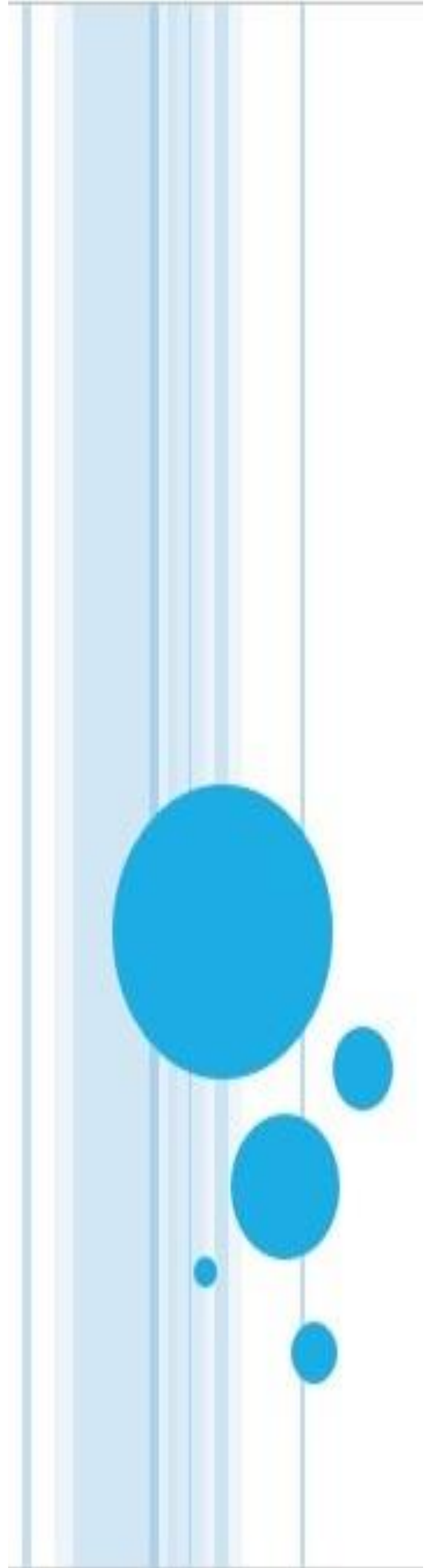


### **Recomendaciones**

A partir de la investigación realizada se recomienda:

1. Presentar los resultados de la investigación a los directivos de la Delegación Territorial del Mintur, el Sistema de Indicadores para su aprobación por la dirección y su posterior implementación.
2. Publicar los resultados de la investigación iniciada en el presente Trabajo de Diploma en eventos científicos, instando a la profundización en el tema tratado y al enriquecimiento del sistema de indicadores propuestos para gestionar la actividad hotelera comercial en Villa Clara.
3. Implementar las etapas 6 “Control” y 7 “Mejora” ya que estas requieren de un período de tiempo para comprobar los resultados esperados asociados a la implementación total, seguimiento y ajuste del sistema de indicadores.
4. Valorar la proyección estratégica de la Delegación Territorial.

# *Bibliografía*



### Bibliografía

1. Amat, O., (1992) *Contabilidad y finanzas de hoteles*. EADA Gestión. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
2. Amat, J., (1995) “La Contabilidad de Gestión a través de los Indicadores de Control.” *Diario Cinco Días*. [En línea]. Disponible en: <http://www.obseRvatorio-iberoameRicano.org/paiseS/Spain/.htm> [Accesado el día 6 de mayo de 2016]
3. Ayala et.al., (2009) *Modalidades Turísticas. Características y situación actual*. Editorial Félix Varela. La Habana.
4. Ballester, A., (2012) “Sistema de información para la toma de decisiones comerciales” en *GestioPolis*. [En línea]. Cuba, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/sistema-de-informacion-para-la-toma-de-decisiones-comerciales/> [Accesado el día 6 de mayo de 2016]
5. Becerra, F. y Toledo, M., (2010) “El Ordenamiento Territorial del Turismo a partir de un enfoque prospectivo” en *TURyDES*. No.8, Vol.3.
6. Beltrán, J. M., (1999) *Indicadores de gestión. Guía práctica para estructura acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. Segunda Edición, 3R Editores.
7. Berthier, A., (2005). “El sistema de referencias Harvard” en *Conocimiento y sociedad*. [En línea]. Disponible en: <http://www.conocimientoysociedad.com> [Accesado el día 6 de noviembre de 2015]
8. Camejo, J., (2015). “Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?” [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>. [Accesado el día 9 de diciembre de 2015].
9. Carot et al., (2012) *Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina*. Primera Edición. Universidad de Valencia.
10. Catal (1982) *Manual de instrucción de organización y gestión hotelera*. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”, Cuba.
11. Castellano, R., (2016) “Definiciones, panorama y relevancia de la actividad de control”, *BETSIME* [En línea], ISSN 1029-5178 Disponible en: [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger\\_ef\\_06.htm#1](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_ef_06.htm#1) > [Accesado el día 16 de febrero del 2016].

12. Castro, K., (2003) "Importancia de los Indicadores de Gestión". [En línea]. Disponible en: [http://grupodeaprendicessena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion\\_18.html](http://grupodeaprendicessena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion_18.html) [Accesado el día 20 de enero de 2016].
13. Catal, (1982). *Manual de Instrucción de Organización y Gestión Hotelera*. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena", Cuba.
14. Conti, C.A., (2001) *Dirección Estratégica*. Sexta Edición. Buenos Aires
15. Cruz, N. H., (2015) *Propuesta para la implementación del perfeccionamiento estructural, organizacional en la Delegación Territorial del Mintur en Villa Clara*. Diplomado en Administración Pública. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
16. Cuba, (2005). *Guía metodológica para la elaboración del plan provincial de ordenamiento territorial*. Cienfuegos: Dirección Provincial de Planificación Física de Cienfuegos.
17. De la Torre, F. (1995) *Administración Hotelera*. Primer Curso: División de Cuartos. 2ª Edición. Editorial Trillas, S.A. México.
18. Domínguez, G. (1998). *Indicadores de Gestión*. Las tarjetas de resultados de eficiencia, eficacia y efectividad. Colombia: Biblioteca Jurídica Díké.
19. Edwards et al., (1997). *Fundamentos de sistemas de información*. Madrid: Practice Hill.
20. Europarc España, (2002). "Manual Guía para la Definición e Implantación de un Sistema de Indicadores de Calidad." [En línea]. Recuperado de [http://www.redeuroparc.org/sistema\\_calidad\\_turistica/ManualGuiaIndicadoresdeCalidad.pdf](http://www.redeuroparc.org/sistema_calidad_turistica/ManualGuiaIndicadoresdeCalidad.pdf) [Accesado el día 22 de febrero del 2016].
21. Fabián, M. S., (2006) *Introducción a las actividades presupuestadas*. Ministerio de Salud Pública. Escuela Nacional de Salud Pública. Ciudad de La Habana.
22. Ferrer, M.A. (2004). *Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 9, núm. 27, pp. 490-507, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
23. Ferrer, M. A. & Gamboa, T., (2004) *Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles*. Actualidad Contable FACES Año/Vol 7, No. 8, Enero-Julio. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. Pp. 50-61.

24. Gaceta Oficial, (1994). "Consejo de Estado. Decreto-ley No.147". [En línea]. Disponible en: [www.escambray.cu/category/titulares/Turismo de Cuba va por más tras 20 años del Mintur](http://www.escambray.cu/category/titulares/Turismo_de_Cuba_va_por_más_tras_20_años_del_Mintur)[Accesado el día 31 de marzo del 2016].
25. Gallego, J. F., (1987). *Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros*. Gráficas Lormo. España
26. Gallego, J. F., (2002) *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. España, Thomson Editores, Paraninfo, S.A.
27. González, M., (2003) *Procedimiento para la adecuación y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión en Divep VC*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Ingeniería industrial. Mención Calidad, UCLV, Santa Clara.
28. Goñi, I., (2008). "El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial." Acimed. [En línea]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n5/aci04508.pdf> [Accesado el día 6 de mayo del 2016].
29. Hernández, A., (2009) *Auditoría de Gestión de Marketing en el Hotel "Villa La Granjita" de Santa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos. Licenciatura en Turismo.
30. Herrera, J. V. (2004) "Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2." [En línea]. Disponible en: <http://www.jcyl.es/dgmodernizacion>[Accesado el día 4 de abril del 2016].
31. Labrador H., (2006) *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Universidad ICESI.
32. Lois, F. B. & Ruiz, R. F., (2004) *Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos*. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (C.H.)
33. Lucey, T. (1987). *Management Information systems* (Quinta ed.): GB:DP Publications LTD.
34. Luzardo, J & Vásquez, G., (2010). *Sistema de Control de Procesos Empresariales por medio de Indicadores de Gestión aplicado al Departamento de Servicio al*

- Cliente en el Proceso de Facturación y Atención de Reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil.* Proyecto de Graduación. Guayaquil, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias Matemáticas.
35. Machado, N., (2003) *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a Instituciones bancarias con funciones de banca universal*, [tesis doctoral], Villa Clara (Cuba), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales.
36. Martín, I., (2005) *Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico*. Tercera Edición. Madrid, Ediciones Pirámide.
37. Martín, R., (2010) *Principios, Organización y Práctica de Turismo*. Parte primera. Félix Varela, La Habana, Cuba.
38. Martínez, C.C., (2007) *Material de estudio sobre la gestión por procesos en las entidades turísticas*. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara, Cuba.
39. Martínez, C.C., (2010) *Las nuevas tendencias del turismo*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.
40. Matos (2005) *Turismo. Complete su conocimiento. Hotelería*. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Matanzas. Cuba.
41. Medero, P. A., (2000). *Prospectiva en condiciones irregulares y tendencias emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo*. 15p.
42. México, (2004). Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
43. Ministerio de Turismo, (2015). *Informe de la actividad comercial*. Delegación Territorial de Villa Clara. Cierre de diciembre.
44. Ministerio de Turismo, (2015) Resolución 468 del Ministerio de Turismo.
45. Morella, H. E., & Machado Noa, N. (2001). *En busca de la información necesaria. Evento de Ciencias Empresariales*. UCLV. Santa Clara. Cuba.
46. Moya, Y.; González, B.L. y Martínez, C.C., (2009) “Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística” en *Retos Turísticos*. [En línea]. Vol. 8, No. 1. Disponible en: [www.retosturisticos.umcc.cu](http://www.retosturisticos.umcc.cu) [Accesado el día 29 de febrero del 2016].

47. Muñoz, R. (2009) *Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas*. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba. 187 pp. 27-36, 43-44.
48. Naranjo, B., (2012). "Patrimonio y Turismo Cultural en el Destino Santiago de Cuba: Apuntes para una Reflexión", *Turismo y Desarrollo*, Vol.5, N°.12,[En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tyrudes/> [Accesado el día 10 enero de 2016].
49. NC-127: 2001. (2001): *Industria Turística. Requisitos para la Clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Oficina Nacional de Normalización (ONN). Ministerio del Turismo. Ciudad de La Habana. Cuba.
50. Nogueira, D., (2002) *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en empresas cubanas*. Unpublished Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”. ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.
51. Norma UNE 66175:2003 (2003) *Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. AENOR Ediciones. España.
52. Oficina Nacional de Estadísticas e Información, (2015) “Turismo: Llegadas de visitantes internacionales.” [En línea]. Disponible en <http://www.onei.cu>. [Accesado el día 24 de febrero de 2016].
53. Organización Mundial del Turismo, (1991) “Conferencia Internacional de Estadísticas de Turismo y Viajes”. Ottawa. [En línea] Madrid, disponible en: <http://www.unwto.org>[Accesado el 5 de noviembre de 2015]
54. Organización Mundial del Turismo, (1992) “Previsiones futuras de la actividad turística”. [En línea]. Disponible en: <http://unwto.org>[Accesado el día 9 de diciembre del 2015].
55. Organización Mundial del Turismo, (2008) “Tourism 2020 Vision.” [En línea]. Disponible en: <http://www.unwto.org/>[Accesado el día 16 de febrero del 2016].
56. Organización Mundial de Turismo, (2014) “Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2014.”[En línea] Madrid, disponible en: <http://www.unwto.org>[Accesado el 5 de noviembre de 2015]

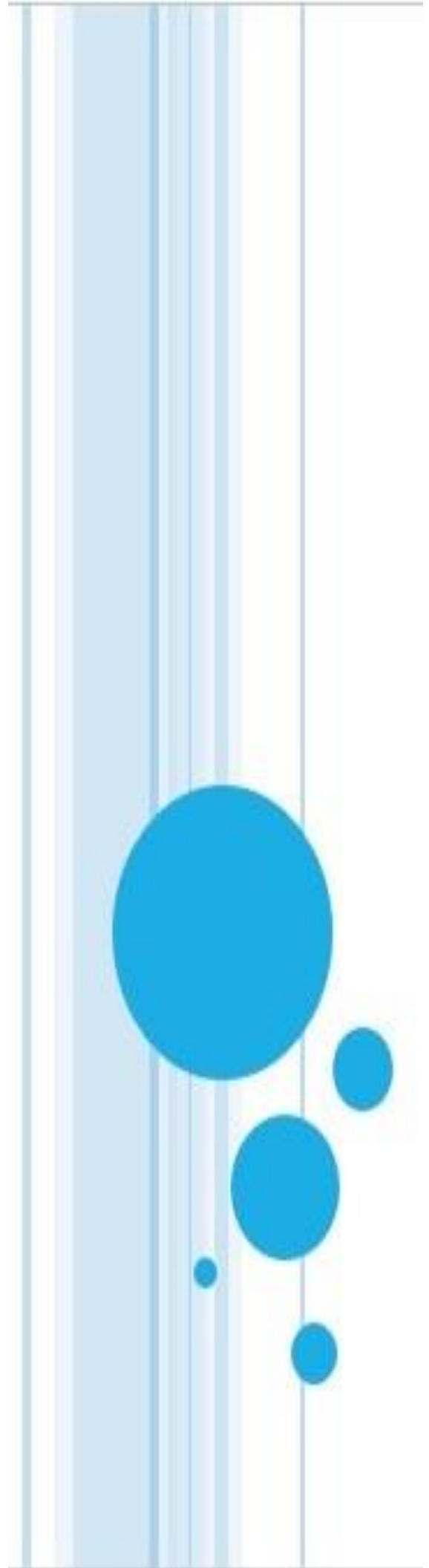
57. Organización Mundial de Turismo, (2015) *Panorama del Turismo Internacional*. Edición 2015.
58. Partido Comunista de Cuba, VI Congreso, (2011). *Lineamientos de la nueva Política Económica Social*. La Habana, Cuba.
59. Pozo, A. F. & Barbosa, G. B., (2013). Procedimiento para la estructuración de indicadores de efectividad para evaluar la Gestión Local en el Consejo de la Administración de Sagua la Grande.
60. Quintana, R. et al., (2004). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. La Habana, Cuba.
61. Reverter, J., (2011) *Situación actual y líneas de negocio*. Revista Ocio, deporte y turismo, no.16.
62. Ricón, R. D. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición*. Revista Universidad de EAFIT (Número 111).
63. Roca, P., (2011) "Desarrollo local y turismo responsable." [En línea]. Disponible en <http://www.monografias.com>. [Accesado el día 24 de marzo de 2016].
64. Rodríguez, E. (2012). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
65. Romagnoli, S., (2007) "Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial" en *Fruticultura y Diversificación*. [En línea]. No. 52. Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf> [Accesado el día 9 de marzo de 2016].
66. Sampieri, R. H., (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición.
67. Sánchez, J., (2011) "Método de diagnóstico para empresas" en *Slideshare*. [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jsanchez/metodo-de-diagnostico-1058016> [Accesado el día 9 de marzo de 2016]
68. Senn, J. A., (1990) *Sistemas de información para la administración*. Grupo Editorial Iberoamérica. México.
69. Simbaña, A. et al. (2012). "Principales Tendencias Actuales en la Industria Turística." [En línea]. Disponible en: <https://www.blogger.com/profile/> . [Accesado el día 16 de febrero de 2016].
70. Taylor, E. R., (2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión*. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Bogotá DC.

## *Bibliografía*

---

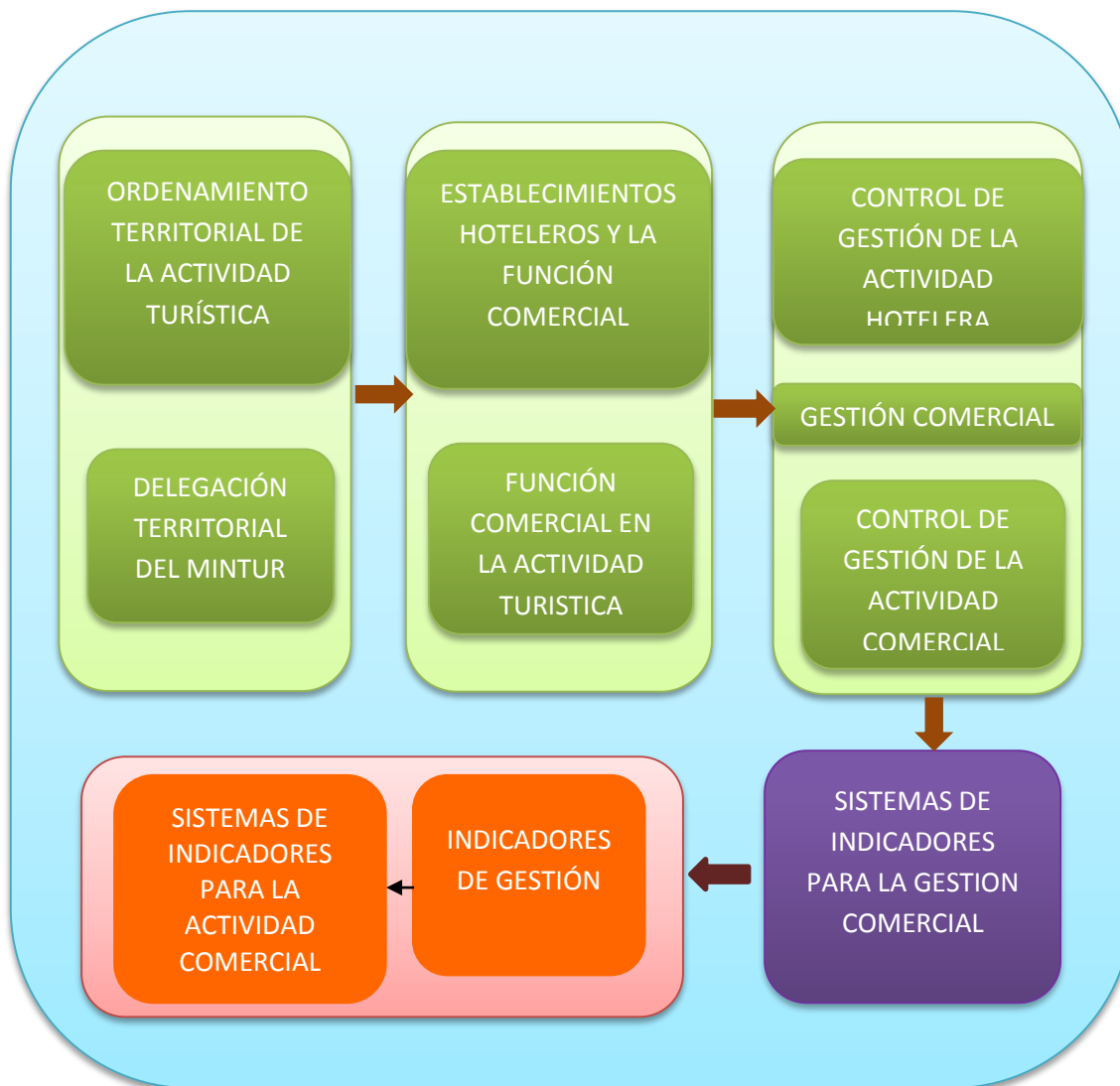
71. Tena, J. (2000) *El entorno de la empresa*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
72. Universidad de Granada, (2007). *Guía para la Definición e Implantación de un Sistema de Indicadores*. Versión 1.0. pp1.
73. Zaratiegui, J. R., (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*, en *Economía Industrial*; Vol. VI, No. 330, España.
74. Zorrilla, G. et al., (2005) *Dirección y Evaluación de Proyectos Turísticos*. La Habana, Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos.

# *Anexos*



Anexos

Anexo 1. Hilo conductor de la investigación.



Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 2. Clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico según la Norma Cubana NC-127:2001.**

Clasificaciones	Definiciones
Hotel	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Aparthotel	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Villa	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
Motel	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

**Fuente: Norma Cubana NC 127:2001.**

**Anexo 3. Conceptos de indicadores e indicadores de gestión descritos por varios autores.**

No.	Año	Autor	Definición
1	1991	Rodríguez & Gómez	Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o unidad en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc.
2	2001	Ricon	Un indicador corresponde a la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias generadas. Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.
3	2002	Castro	Un indicador representa, de manera simplificada, una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo.

			<p>Es una herramienta que permite entregar información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que “vemos” lo que está pasando. Típicamente representan un complejo de actividades y relaciones dentro de la institución, que se presentan de una manera medible, o cuando menos de una manera recopilable.</p>
4	2002	Europarc España	<p>Instrumento de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, que miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.</p>
5	2003	Royerto	<p>Un indicador es un punto en que una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema, debe ser medible, relevante y vinculante.</p>
6	2004	Guerrero	<p>Indicadores: Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.</p>

			Indicadores de gestión: Son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.
7	2006	Labrador	Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.
8	2007	Universidad de Granada	Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
9	2012	Taylor	Expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.
10	2015	ABC	Elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto, una señal, un presentimiento, una sensación o un objeto u elemento de la vida real.

11	2015	Camejo	Indicador de gestión: aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.
----	------	--------	--

**Fuente:** Elaborado por el autor.

**Anexo 4. Características de los indicadores.**

RiconBermúdez (2001)	Fernández Hatre (SF)	Colectivo de autores. (SF)	Herrera Campo J V (2004)	Martínez Pedros, D Milla Gutiérrez A (2005)
Simplicidad Adecuación Validez en el tiempo Conocimiento por los usuarios. Auditabilidad Oportunidad	Cálculo sencillo. Fiel reflejo de la situación. Fácilmente interpretada por los afectados Existencia de un responsable del cálculo y de los datos Relacionado con un plazo de tiempo Relacionado con un plan de acción y de seguimiento Moderada variación en el tiempo	Representatividad Sensibilidad Rentabilidad Fiabilidad Relatividad en el tiempo	De fácil obtención, cálculo sencillo y clara comprensión Ser de utilidad y relacionado con un aspecto importante. Que se identifique con un objetivo concreto. Fiable y objetivo. Disponibilidad de datos. Referidos a un mismo periodo de tiempo. Periódico y consistente en el tiempo.	Ligados a la estrategia Cuantitativos Accesibilidad De fácil comprensión Contrabalanceados Relevantes definición común

**Fuente:** Elaborado por el autor.

**Anexo 5. Atributos de la información.**

Atributo	Característica
Exactitud	Representa la situación o el estado como realmente es.
Forma	Existen diversas formas de presentación de la información, que pueden ser cualitativa o cuantitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida o detallada. La forma debe ser elegida según la situación, necesidad y habilidad de quien la recibe y proceso.
Frecuencia	Es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
Extensión	Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Tiene que ver con la brevedad requerida.
Origen	Puede originarse dentro o fuera de la organización.
Temporalidad	Puede hablarnos del pasado, de lo actual o de sucesos futuros.
Relevancia	La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
Integridad	Una información completa proporciona el panorama integral de lo que necesita el usuario.
Oportunidad	Debe estar disponible y actualizada cuando se le necesite.

**Fuente: Beltrán (1999).**

**Anexo 6. Patrones para la especificación de indicadores.**

Patrón	Característica
Composición	<p>Características de un indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre: debe ser concreto y definir su objetividad y utilidad</li> <li>• Forma de cálculo</li> <li>• Unidades</li> <li>• Glosario</li> </ul> <p>Patrones de referencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas establecidas</li> <li>• Comportamiento histórico</li> <li>• Relación entre capacidad real con los recursos de que dispone y la manera de como los aprovecha</li> <li>• El mejor valor logrado para dicho indicador</li> <li>• El valor del indicador respecto al sector</li> </ul>
Naturaleza	<p>Se clasifican según los factores claves del éxito. Hay indicadores de efectividad, de eficiencia y de productividad.</p>
Vigencia	<p>Temporales: cuando la validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocia al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.</p> <p>Permanentes: los indicadores que se asocian a variables o factores que están presente siempre en la organización.</p>
Nivel de generación	<p>Nivel de la organización estratégico, táctico u operativo donde se recoge la información</p>
Nivel de utilización	<p>Nivel de la organización estratégico, táctico u operativo donde se utiliza como insumo en la toma de decisiones</p>
Valor agregado	

Tipos de indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puntuales</li><li>• Acumulados</li><li>• De control</li><li>• De alarma</li><li>• De planeación</li><li>• De eficacia</li><li>• De eficiencia</li><li>• Temporales</li><li>• Permanente</li><li>• Estratégicos</li><li>• Tácticos</li><li>• Operativos</li><li>• Etc.</li></ul>
---------------------------------	---

**Fuente: Beltrán (1999)**

**Anexo 7. Resumen de las metodologías analizadas para la realización del diagnóstico.**

No	Año	Autor	Etapas del procedimiento
1	2003	González	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Flujo informativo</li><li>2. Factores claves</li><li>3. Elementos operacionales</li><li>4. Interrelación dinámica entre los factores claves y los elementos operacionales</li><li>5. Registros (Respaldo documental)</li><li>6. Sistema de indicadores</li><li>7. Riesgos de la información.</li></ol>
2	2008	Goñi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Caracterización de la organización.</li><li>2. Subsistema de información externa.</li><li>3. Subsistema de información y comunicación interna.</li><li>4. Inventario y diagnóstico de la infraestructura tecnológica (medios, redes y sistemas)</li><li>5. Levantamiento de otros recursos para la gestión de información.</li></ol>
3	2011	Sánchez	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar las entradas, los archivos y las salidas de información.</li><li>2. Diseñar muchas posibilidades de diseño de sistemas a través de un criterio de bloques o modular.</li><li>3. Preparar los diagramas de flujo que muestren las relaciones modulares.</li><li>4. Seleccionar las alternativas más adecuadas.</li><li>5. Comparar los beneficios tangibles e intangibles.</li><li>6. Seleccionar el diseño que mejor satisfaga los requisitos.</li><li>7. Preparar los diagramas de flujo y las tablas de decisión.</li><li>8. Documentar el diseño final para el concurso de proveedores.</li></ol>

**Fuente:** Elaborado por el autor.

**Anexo 8. Resumen de procedimientos para la creación de sistema de indicadores. Fuente: Elaborado por el autor.**

No.	Año	Autor	Principales aspectos a abordar
1	1998	Amat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de la estrategia.</li> <li>2. Identificación de los factores claves del éxito de la empresa.</li> <li>3. Selección de indicadores.</li> <li>4. Determinación de objetivos para los indicadores de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.</li> <li>5. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.</li> </ol>
2	1999	Beltrán	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con objetivos y estrategias.</li> <li>2. Identificar los factores claves del éxito.</li> <li>3. Definir los indicadores para los factores claves del éxito.</li> <li>4. Determinar status, umbral y rango de gestión.</li> <li>5. Diseñar la medición.</li> <li>6. Determinar y asignar recursos.</li> <li>7. Medir y ajustar.</li> <li>8. Estandarizar y formalizar.</li> <li>9. Mantener en uso y mejorar continuamente.</li> </ol>
3	2002	Europarc España	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar primero los indicadores de calidad y luego los de procesos.</li> <li>2. Fijar los objetivos estratégicos y los requerimientos del cliente que se van a medir mediante el indicador.</li> <li>3. Medir aquellos aspectos de los procesos que mayormente satisfacen los requerimientos del cliente, y que mayor incidencia tienen en los costes, o mayor impacto tienen sobre los objetivos generales de la organización.</li> <li>4. Lograr que la medición de un determinado aspecto sea factible.</li> <li>5. Determinar las personas responsables de llevar a cabo la medición.</li> <li>6. Establecer la periodicidad con que se van a repetir las mediciones.</li> <li>7. Considerar que el número de indicadores identificados no sea muy extenso, para evitar solapamientos y así favorecer el manejo de la información.</li> </ol>

**Anexo 8 (Continuación). Resumen de procedimientos para la creación de sistema de indicadores. Fuente: Elaborado por el autor.**

No.	Año	Autor	Principales aspectos a abordar
4	2006	Rivero	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aclarar y traducir la misión y visión de la empresa.</li><li>2. Determinar los factores claves del éxito en la organización.</li><li>3. Alineación de los objetivos estratégicos con los factores clave de éxito y las perspectivas.</li><li>4. Selección de indicadores por perspectivas.</li><li>5. Arquitectura del sistema de indicadores.</li><li>6. Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.</li></ol>
5	2010	Ramos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Caracterización de la entidad objetivo de estudio.</li><li>2. Diagnóstico de la situación actual del sistema de información.</li><li>3. Diseño del sistema informativo.</li><li>4. Caracterización de los indicadores.</li><li>5. Clasificación de los indicadores.</li><li>6. Control.</li><li>7. Mejora.</li></ol>
6	2012	Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adecuación a los usuarios.</li><li>2. Adaptación al marco conceptual.</li><li>3. Enfoque holístico.</li><li>4. Articulación de la información.</li><li>5. Mejora Continua.</li><li>6. Escalabilidad.</li><li>7. Información frente a ranking.</li></ol>

**Anexo 9. Tabla patrón de Ka y procedimiento para su determinación**

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B). Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que si:

Ka = 1 → influencia alta de todas las fuentes; Ka = 0.8 → influencia media de todas las fuentes y Ka = 0.5 influencia baja de todas las fuentes.

No.	Fuentes de Argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
		Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1	Análisis teóricos realizados.	0.3	0.2	0.1
2	Experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
3	Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
4	Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5	Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6	Intuición	0.05	0.05	0.05
<b>Total</b>		1	0.8	0.5

**Fuente: Elaborado por el autor.**

**Anexo 10. Cuestionario para el criterio de especialistas**

Valore los siguientes aspectos relativos al Sistema de Indicadores utilizando una escala, de 1 a 5, donde el 5 es el mayor valor otorgado y representa la situación más favorable. En caso que su respuesta no sea favorable, exponga algunos elementos.

<b>Criterios</b>	<b>Explicación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Complejidad	El sistema de indicadores en su conjunto debe reflejar la totalidad del objeto de la medición, donde cada indicador representa parcialmente un aspecto de ese objeto.					
Pertinencia	Del mismo modo que cada indicador debe ser pertinente en el aspecto concreto que pretende medir, el sistema en su totalidad debe serlo también.					
Simplicidad	El sistema debe ser reducido lo más posible en número de indicadores y éstos a su vez lo más simples posibles.					
Utilidad	Debe responder a los intereses de los distintos grupos implicados proporcionando una herramienta útil de apoyo a la toma de decisiones.					

**Fuente:** Elaborado por el autor.