

# Aplicación de indicadores que permitirán evaluar el capital intelectual en la Sucursal Extrahotelera NIUS.

**Lic Ángel Bezabel Peña Velásquez<sup>1</sup>**  
[bezabel@minturt.co.cu](mailto:bezabel@minturt.co.cu)  
**Dr. C. Luís O. Aguilera García<sup>2</sup>**  
**MsC. Geovani Alejandro Pablos Solís<sup>3</sup>**  
[geovanips@ult.edu.cu](mailto:geovanips@ult.edu.cu)

Junio 2010.

## Resumen

---

<sup>1</sup> Especialista MINTUR.

<sup>2</sup> Profesor Titular .Universidad de Holguín

<sup>3</sup> Profesor Asistente. Universidad de Las Tunas

El objetivo general de esta investigación es determinar un conjunto de indicadores que permitan evaluar el Capital Intelectual en la Sucursal Extrahotelera Palmares NIUS como vía para mejorar la gestión de dicha instalación. Los objetivos específicos que se desarrollaron fueron:

- Diseñar la metodología para determinar los indicadores que permitirán evaluar el Capital Intelectual en la Sucursal NIUS.
- Aplicar la metodología propuesta.

**Palabras Claves:** Capital Intelectual. Cuadro de Mando Integral.

### **Introducción:**

“En la actualidad, la fuente principal de ventajas profesionales de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, la sociedad actual también recibe el nombre de sociedad del conocimiento.

En el mundo súper competitivo actual en que se vive, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los "stocks" y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o implícitos que generan valor económico para la empresa”<sup>4</sup>.

La aplicación de un Cuadro de Mando Integral no sólo es un proyecto que mide resultados sino que afecta muchos procesos organizativos fundamentales. A través de una discusión detallada este trabajo proporciona una visión clara y soluciones prácticas de tres importantes aspectos de la empresa: desarrollo de objetivos funcionales y de indicadores que reflejen fielmente la estrategia, la creación del apoyo del equipo directivo y la formación del equipo adecuado, vinculando presupuestos e incentivos con la estrategia lo que permite un enfoque proactivo y con un mayor grado de participación de todos los involucrados, lo que ha propiciado el incremento de la motivación y el compromiso de los miembros de la organización.

---

<sup>4</sup> Guach Castillo, Julia. “Gestión basada en competencias laborales”, 2002

## **Desarrollo:**

**Diseño de un procedimiento metodológico para la definición de un conjunto de indicadores que permitirá evaluar el capital intelectual en la Sucursal Extrahotelera NIUS Resultados de su aplicación.**

### **Caracterización de la institución**

La entidad está dirigida a la prestación de servicios gastronómicos, recreativos y de entretenimiento; es una organización interesada en la preservación de los valores culinarios del país, que constituyen parte indisoluble del acervo cultural.

El proceso de prestación de servicio gastronómico se realiza en los restaurantes y cafeterías en sus diferentes modalidades, existen diferentes vías: clientes libres, que son aquellos que visitan las unidades sin previo aviso, en este caso se le da la bienvenida, se invita a que se siente, si es en un restaurante se le presenta la carta, si es en una cafetería, el cliente tiene la posibilidad de observar la oferta directamente en tablilla, aunque se les puede hacer sugerencias y aclarar cualquier duda, luego se hace el pedido de acuerdo a las necesidades del cliente, se brinda el servicio establecido según el tipo de establecimiento, al finalizar se le dan las gracias, se invita a que vuelva a visitar la instalación, si es oportuno se indaga por la calidad del servicio prestado como vía de retroalimentación, así como se le puede aplicar alguna encuesta; otra vía puede ser las reservaciones tanto individuales como grupos, que pueden tener contratos firmados con algún receptivo, donde los mecanismos de pago hayan quedado establecidos en los contratos, donde previamente pudiera haberse seleccionado posibles menús, pero pueden reservar también clientes que no tengan contrato, los que efectuaron el pago en efectivo a la hora del consumo. Al estar el cliente en el establecimiento se sigue el mismo procedimiento explicado para los clientes libres.

En la prestación de los servicios de recreación y entretenimiento los procesos son similares, con la especificidad de los mismos. Debe precisarse que estos servicios también pueden ser combinados, este es el caso de lo que se ofrece en los centros recreativos con que cuenta la Sucursal.

Es de suponer que para brindar estos servicios funcione un grupo de mecanismos y se desarrolle un grupo de tareas inherentes a ellos, tales como toda la logística de los abastecimientos de mercancías, útiles e insumos necesarios; las actividades relacionadas con toda la planificación, organización, ejecución y control de los servicios; actividades de mantenimiento, de comercialización, de elaboración de normas, procedimientos, ofertas, gestión del capital humano, gestión económica financiera, gestión comercial, de calidad, entre otras. El mapa de los procesos fundamentales se puede ver en el **Anexo No. 1**.

La estructura organizativa de la empresa se encuentra representada en el **Anexo 2**. A la Dirección General se encuentran subordinados el Grupo de Auditoría e Inspección, la Dirección Comercial, la Dirección Contable Financiera, y la Dirección de Recursos

Humanos. También subordinadas a la dirección se encuentran las UEB de Aseguramiento y Transporte, las UEB 1 y las UEB 2.

La estrategia empresarial ha evolucionado rápidamente en las últimas cuatro décadas y existen numerosas escuelas de pensamientos que proclaman la fuerza de sus ideas. La creación eficaz de una estrategia implica combinar un conjunto de actividades diferentes a las de las competencias para producir valor para los clientes. Usando el Cuadro de Mando Integral, la empresa tiene una gran oportunidad de éxito al traducir su estrategia en sus partes componentes a lo largo de las cuatro perspectivas. La estrategia queda entonces desmitificada cuando todos los trabajadores de la empresa se pueden concentrar en los elementos estratégicos sobre los que tienen influencias. La principal fuente de información para el Cuadro de Mando Integral es el Plan Estratégico de la entidad.

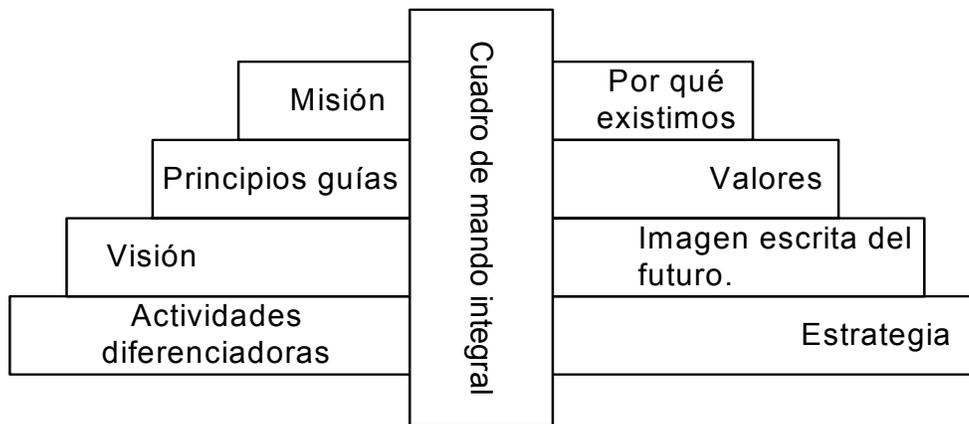


Figura No. 2: Relación del Cuadro de Mando Integral con la misión, valores, visión y estrategia.  
Fuente: Scott Adams, The Dilbert Principle (Nueva York: Harper Business, 1996).

La Sucursal presenta la siguiente **Misión**:

Empresa Extrahotelera especializada en brindar auténticos y diversos servicios turísticos, gastronómicos y de recreación, promocionando y comercializando la historia, la cultura y la naturaleza con profesionalidad y eficiencia, capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de quienes nos visitan.

La declaración de su **Visión**:

Ser el producto gastronómico, recreativo, cultural y de entretenimiento reconocido, por los altos estándares de calidad y eficiencia que satisface las preferencias temáticas más diversas y especializadas como centro de referencia en la provincia y su entorno competitivo.

**Objetivos Estratégicos de la Empresa**

1- Alcanzar 15.4 miles de clientes internacionales en la operación turística.

- 2- Elevar la satisfacción de los clientes a través del fortalecimiento de la gestión de la calidad.
- 3- Alcanzar no menos de 1,600.1 millones de utilidades en CUC en el año 2010, con un índice de costos y gastos en divisas por CUC de ingresos de 0.50, fortaleciendo la función de calidad, comercialización, aseguramiento y control de la Sucursal.
- 4- Garantizar la informatización de las actividades fundamentales de la Sucursal.
- 5- Garantizar que los recursos humanos contribuyan al incremento de la eficiencia y competitividad de la Sucursal.

Se conformó un equipo multidisciplinario, del cual forma parte los autores como facilitadores del proceso de trabajo y se realizó un estudio diagnóstico integral a la empresa en conjunto con los directivos seleccionados. El estudio se centró en relacionar los factores internos y externos de la unidad, que son los que aparecen a continuación.

### **Análisis interno**

#### *Fortalezas:*

- 1- Presencia en las principales zonas económicas de la provincia.
- 2- El prestigio alcanzado por las instalaciones de la Sucursal, que fortalecen la imagen del mismo.
- 3- Instalaciones y lugares con potencialidades para el desarrollo de productos extrahoteleros relacionados con la naturaleza, la cultura y la recreación.
- 4- La Sucursal tiene identificada su proyección de desarrollo y crecimiento.
- 5- La calidad humana y desarrollo de sus cuadros y trabajadores.
- 6- Poseer líneas de negocios para diversos segmentos de mercado.
- 7- Posiciones en el mercado.
- 8- Existencias de productos propios, exclusivos y con posibilidades de desarrollo.
- 9- Contar con las bases para avanzar en el perfeccionamiento empresarial.
- 10- Ser la única Sucursal extrahotelera del Ministerio del Turismo dedicada al ocio y la recreación en el territorio.

#### *Debilidades:*

- 1- Es insuficiente la reserva de cuadros preparada para asumir responsabilidades.
- 2- Insuficiente utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación e inexistencia de un programa de ciencia e innovación tecnológica en la Sucursal.
- 3- Ausencia de un sistema que integre la información que se genera en cada una de las líneas de negocios y que sirva como soporte para elaborar análisis y estrategias en los mercados.
- 4- Insuficiente gestión de venta por parte de los trabajadores.
- 5- Insuficiente informatización y automatización de los diferentes procesos.
- 6- Predominio del enfoque económico por encima del de mercadotecnia.
- 7- Ausencias de estudios de mercado con vistas a conocer las potencialidades de los segmentos de mercado y la satisfacción de los clientes, así como las acciones de la competencia con el resto de mercados similares en la moneda nacional.
- 8- Insuficiente exigencia de cuadros y trabajadores en el control interno.

- 9- Deficiencias en la ejecución y control de las inversiones y en el mantenimiento de las instalaciones.
- 10- En la Sucursal se ha tenido un limitado desarrollo de la actividad de recreación.
- 11- La estructura organizativa actual del la Sucursal no responde a la dinámica de ésta.
- 12- Incremento de precios de determinados productos en el mercado internacional.
- 13- No contar con productos, medios e insumos necesarios para garantizar determinados estándares de calidad.
- 14- Insuficiencias en la calidad de los servicios.

### **Análisis externo**

#### *Oportunidades:*

- 1- Estabilidad política, desarrollo social del país y seguridad para el turista.
- 2- Hospitalidad y valores del pueblo cubano.
- 3- Prioridad y apoyo que le da el gobierno en la provincia al Turismo.
- 4- Incremento de la demanda de los servicios extrahoteleros gastronómicos.
- 5- Aumento de las remesas familiares, el incremento por la vía laboral de la tenencia de pesos convertibles y de las casas de renta en CUC.
- 6- Logros alcanzados en el desarrollo educacional, la salud y el deporte y el campo científico en la provincia.

#### *Amenazas:*

- 1- Dificil situación financiera del país unido a la limitación al acceso del financiamiento externo.
- 2- Complicada situación política y económica internacional.
- 3- Agresiones y bloqueo norteamericano.
- 4- Decisiones de instituciones que inciden negativamente en el desarrollo de la Sucursal.
- 5- Exceso de centralización de las decisiones y facultades.
- 6- Aumento de la actividad de la competencia externa.
- 7- Posibilidades de incremento de la corrupción, delito, pérdida de valores.

Partiendo del análisis anterior se confeccionó la matriz DAFO, se demuestran que la empresa está en condiciones favorables y que debe trazar estrategias ofensivas de forma tal que utilice las fortalezas que posee para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno en el que se enmarca, se define el problema estratégico y su solución

Las áreas de resultados claves que tiene definidas la entidad son: desarrollo y gestión del capital humano, gestión de comercialización del producto turístico, gestión de los servicios y gestión económico-financiera .En la investigación, los autores emplean el término “áreas de resultados claves” como aquellos procesos o aspectos decisivos para alcanzar los factores claves de éxito en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Depende del tipo de factor clave que se busque para que tengan esa condición unas

u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

### **Gestión de la calidad**

La política de calidad de la entidad es ofrecer un servicio gastronómico y recreativo, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la implantación progresiva de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), sostenido en la mejora continua de los estándares de calidad, con un personal altamente competente y comprometido con los valores éticos, morales y culturales de la sociedad cubana.

El grado de satisfacción del cliente se mide mediante las encuestas que se aplican en cada una de las instalaciones, exceptuando el bar y los centros de recreación, que por las condiciones de iluminación lo que se hace para conocer la opinión del cliente es colocar un libro donde el cliente puede plasmar su percepción del servicio.

Existen tres tipos de encuestas: para Restaurantes, para las instalaciones de Comida ligera y para los grupos que envían las agencias de viaje. La diferencia entre estas encuestas radica en la portada y a las de los grupos no se les pregunta por el indicador relación precio-calidad. Estas encuestas han arrojado que los aspectos evaluados con mayores dificultades son el servicio, en él la relación calidad – precio, referido principalmente al precio elevado de cerveza dispensada, y en otros casos es evaluado con problemas pero sin los argumentos precisos al respecto por parte del cliente.

Otro punto en que se encuentran insuficiencias es el local, en cuanto a ambientación y confort. Esto se debe fundamentalmente por la falta de ambientación y decoración del local, falta de climatización en algunos casos por desperfectos técnicos y en otros por la falta del equipo, así como por filtraciones y humedad de las paredes. Los alimentos, en cuanto a la variedad de la oferta; este aspecto la mayoría de los clientes lo marcan con dificultad pero no exponen cuáles son las necesidades referidas por lo que resulta difícil tratar una estrategia correcta para revertir esta opinión.

Y en cuanto a bebidas, los clientes se quejan de la falta de variedad de la oferta, que ha estado determinado por el desabastecimiento de determinadas bebidas como rones, cerveza, vino. Es necesario aclarar que aun cuando el yogurt no se comprende como una bebida, algunos clientes han evaluado deficiente el parámetro por la carencia del mismo.

El contenido de las encuestas para clientes es diseñado por el Grupo de Calidad de la Presidencia con la participación de especialistas de marcas y productos y las áreas de las sucursales correspondientes. El diseño de la imagen (**Ver Anexo 3**) se establece por la Sucursal, aunque las instalaciones pueden aplicar otras encuestas para realizar estudios puntuales de algún indicador que consideren necesario evaluar.

### **Caracterización del capital intelectual en la entidad.**

## **Caracterización del capital humano**

En estos momentos la empresa cuenta con un total de 299 trabajadores, de ellos 159 hombres para un 53,8 %, y 140 mujeres, que representan el 46,82 % del total. De ellos, 243 son blancos, 21 negros y 35 mestizos. La empresa cuenta con 148 trabajadores menores de 35 años, para un 49,50 %, demostrando que casi el 50 % del personal está constituido por jóvenes.

En cuanto al nivel de escolaridad, se tiene que, cursada solo la primaria, existen 2 personas, la secundaria, 22, 12 son obreros calificados, 170 técnicos medio, 45 trabajadores con el preuniversitario y 48 son graduados del nivel superior. Atendiendo a la categoría ocupacional, la empresa cuenta con 68 obreros, 161 trabajadores en el servicio, son técnicos 49 y son dirigentes 21.

## **Capacitación**

Este proceso constituye una de las vías más importantes para elevar el nivel de competitividad de las organizaciones y sirve de fundamento para convertir la capacitación como inversión y no como gasto para beneficio de la instalación.

El sistema nacional de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR) en representación del MINTUR, coordina, regula y controla la capacitación, actualización, reciclaje y preparación de todo el personal.

En la empresa se han realizado un sinnúmero de acciones como : recalificación por no cumplimiento los requisitos , habilitación en el puesto de trabajo, se han graduado en maestría cinco compañeros, de FORMATUR 25 personas, y graduados de cursos de formación de mandos del MINTUR, dos, 258 trabajadores cuentan con habilitación por FORMATUR para el cargo. Poseen el requisito idiomático 93 trabajadores y poseen el requisito para el cargo 286 de los 299 del total. En cuanto al idioma, se señala que desde el 2006 hasta esta fecha, han logrado alcanzar el nivel requerido 46 trabajadores, de 109 que se señalaron entonces, pendientes aún 63 que se encuentran actualmente matriculados, aunque en el curso han presentado un gran número de ausencias, lo que deja ver cierto nivel de desinterés por parte de los trabajadores, y demora el proceso de nivelación.

## **Capital estructural de la Sucursal**

Este capital se refiere al conocimiento de la organización, su tecnología, cultura, valores, manuales, procedimientos, entre otros aspectos. La sucursal NIUS forma parte de un sector altamente dinámico de la economía cubana, la misma tiene alta incidencia en la prestación de servicios gastronómicos y recreativos en CUC en la mayor parte de la provincia, por lo que hay una tendencia natural a establecer relaciones estables entre clientes y proveedores, caracterizada por el cumplimiento de los compromisos, por la calidad de sus productos y servicios.

La entidad proyecta una imagen de profesionalidad y calidad, basada en la diversidad de servicios que presta y la preparación de sus trabajadores, que se refuerza por el dinámico actuar de sus directivos, cuenta con la tecnología adecuada para dar respuesta a las exigencias de los clientes, y una estructura organizativa

flexible, acorde a las características de su actividad y al mercado a que sirve. El alto reconocimiento social a este sector, ayuda a la realización personal y el sentido de pertenencia, lo que favorece el cumplimiento de políticas, reglas, normas y disciplina en sentido general, con un marcado espíritu de equipo.

Un elemento importante de la cultura de la empresa lo constituyen los valores compartidos, que en el caso de esta empresa son los siguientes:

- 1- Sentido de pertenencia. Responsabilidad ante las tareas y dirección participativa.
- 2- Elevada moral revolucionaria. Honradez, Honestidad, Patriotismo, Solidaridad, Austeridad y Fidelidad.
- 3- Creatividad e Innovación. Interés por la supervisión y renovación continua, identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.
- 4- Sentido de colectivismo. Valor al trabajo en equipo y atención al hombre.
- 5- Profesionalidad. Compromiso permanente con la calidad para lograr una mejora continua e inmediatez en los servicios de manera eficiente.
- 6- Cubanía. Exponer las más auténticas tradiciones históricas y culturales de nuestro pueblo.

Para administrar y organizar una empresa de forma eficiente, se precisa diseñar el procedimiento de cada una de las operaciones y actividades que en ella se realizan. Los Manuales de Normas y Procedimientos constituyen el medio mediante el cual se logra, de forma eficiente.

A continuación se hace mención a los manuales y procedimientos que están establecidos en la entidad.

### **Capital relacional en la entidad**

Es el conocimiento del entorno aplicado o forma de relación de la organización con el exterior. Es el valor de la base de clientes, de la capacidad de mantener la relación con ellos y de su potencial, y el valor referido a otros agentes del entorno como los proveedores, etc. Tabla No 3.

La Sucursal tiene contratos de prestación de servicios gastronómicos con Copextel, ETECSA, sectores priorizados (UJC, ANAP, FEU, CTC); también con las agencias de viaje CUBAMAR, Gaviota tours, Havanatur, Universitur, San Cristóbal S.A., Artex S.A., y con Cubadeporte. La entidad recibe servicios de reparación y mantenimiento de EMPRESTUR, Mantenimiento Constructivo, COPEXTEL y FUSA. FORMATUR y la Universidad son entidades capacitadoras del personal de Palmares.

Existe una relación de clientes autorizados a consumir con tarjeta magnética en las instalaciones de Palmares al amparo de los contratos de servicios gastronómicos suscritos por la Casa Matriz, que suman en estos momentos 87, así mismo, clientes del sistema de turismo como agencias de viajes, transportistas, cadenas hoteleras y otros, ver **Anexo 4**.

### Proveedores de la Sucursal.

Proveedor	Tipo de suministros
ITH	Suministrador de insumos y mercancías
CUPET	Gas licuado
Copextel	Suministros y publicidad
Autoimport	Mtto automovilístico
DIVEP	Piezas
Bebidas y Refrescos (EMBER)	Bebidas
Cárnica	Carne
Lácteo	Helado, leche, yogurt.
SERVISA	Helado
Bebidas del Caribe	Agua, refresco
PRODAL	Pollo, croqueta
ETECSA	Comunicación
Empresa de Frutas Selectas	Frutas
Bucanero Holguín	Cerveza y malta
Cubaron	rones
Brascuba	Cigarros
Los Portales	Agua, refresco
Inversiones Locarinos	Varios productos
Pesca Caribe	Mariscos
CIMEX	Varios productos

**Tabla No. 3. Principales proveedores. Fuente: elaboración propia**

La Sucursal tiene contratos de prestación de servicios gastronómicos con Copextel, ETECSA, sectores priorizados (UJC, ANAP, FEU, CTC); también con las agencias de viaje CUBAMAR, Gaviota tours, Havanatur, Universitur, San Cristóbal S.A., Artex S.A., y con Cubadeporte.

### **Metodología propuesta para definir un conjunto de indicadores que permita la evaluación del capital intelectual en Palmares Las Tunas.**

Esta metodología se basa en la utilización del Cuadro de Mando Integral para definir indicadores que puedan tributar a la evaluación del capital intelectual, y precisamente su utilización nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando dichos indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas, su aplicación ha sido fundamentalmente en el sector empresarial y sobre la base de los principales beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral.

A continuación se presentan los pasos a seguir:

**Paso1:** Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que se utilizarán en la evaluación del Capital Intelectual.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral cuenta con cuatro perspectivas:

### ***Perspectiva Financiera***

Incluye las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo, y por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas.

### ***Perspectiva Cliente***

El objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la entidad.

Al desarrollar indicadores para la perspectiva del cliente, es importante incluir no solo los indicadores principales, sino también aquellos indicadores que demuestran la posición de valor para el cliente que hace la entidad. Para esta perspectiva también pueden usarse todo tipo de indicadores, desde los cualitativos (basados en encuestas), a los cuantitativos, ya sean monetarios o no monetarios.

### ***Perspectivas de los Procesos Internos***

Reconocida como la identificación de los Procesos Internos, nuevos o ya establecidos, en los que la organización debe ser excelente para que la estrategia de la organización tenga éxito.

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas?

Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la entidad. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.

### ***Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

Relacionada con la infraestructura, personas, sistemas y procedimientos que la entidad debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo interconectados unos con otros para propiciar la correcta medida del desempeño de la organización.

La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento permite que la entidad asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la entidad debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de que modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuales son las competencias básicas que la organización deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la organización también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

**Paso 2:** Determinación de objetivos por perspectiva. ¿Qué es lo que se pretende hacer con esa perspectiva y que se medirá?

En este paso se persigue la alineación de la misión y la visión de la empresa con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esto se logra dando respuestas a varias preguntas:

- ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que deben medirse en cada perspectiva?
- ¿En qué aspectos se debe mejorar?
- ¿Qué se quiere que distinga a la entidad?
- ¿Cuáles son los aspectos claves para lograr una mayor eficiencia en la gestión?
- ¿Qué se debe hacer con eficiencia y eficacia para dar más valor al proceso productivo?

Como resultado de este paso se obtiene coherencia entre los objetivos y la misión de la organización; y alineación de los objetivos por perspectiva.

**Paso 3:** Determinación de los factores claves de éxito.

¿Qué es imprescindible para que la organización cumpla con su objeto social? Esta es la pregunta clave a la que se debe dar respuesta, una vez que conoce cuál es la misión y visión de la organización. Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer al público objetivo que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito. Conociendo los factores claves para el éxito, la organización puede dirigir sus acciones hacia los mismos, lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Esto hace, por tanto, que la identificación de factores claves de éxito cubra dos objetivos básicos en la empresa:

1. Centrar la atención y recursos en lo que realmente es importante para el éxito empresarial.
2. Adecuar los sistemas de dirección al cumplimiento de dichos factores.

Si estos no se comportan en la forma esperada ello puede provocar el fracaso de la actividad institucional. Ellos deben ser controlados por la institución de manera que logren sobresalir para obtener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de estabilidad sobre los estándares del sector.

**Paso 4:** Definición de indicadores por perspectiva.

Por cada una de las perspectivas previamente alineadas se determina un conjunto de indicadores. Estos indicadores constituyen variables que determinan los cambios en una coyuntura dada, son la expresión cualitativa y cuantitativa de los objetivos trazados, son los que permiten la medición objetiva del desempeño y deben estar en función de los factores claves de éxito para permitir su consecución. Para la definición de estos indicadores se aplicó el Método Delphi, que primeramente se explicará en qué consiste este método y sus características básicas.

#### ***Características básicas del Método Delphi***

La particularidad fundamental de este método consiste en sostener un diálogo anónimo entre el grupo de personas consideradas expertos en la temática que se está abordando, expertos que son consultados de manera individual mediante cuestionarios que les son aplicados para obtener un consenso a partir de las

valoraciones subjetivas que realice cada uno de ellos. El conjunto de opiniones que se obtiene de la consulta es sometido a un procesamiento estadístico.

Los resultados que se obtienen se les da a conocer a cada uno de ellos con el objetivo de que puedan modificar, si así lo estiman, las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas expertos. Este proceso se repite las veces que se considere necesario por el equipo de investigación, hasta tanto se considere que los elementos de respuestas ofrecidos por dichos expertos no presentan variaciones significativas y puedan entonces ser consideradas respuestas totalmente consensuadas.

La aplicación de este método plantea los requisitos siguientes:

~ El anonimato de los expertos.

Puesto que se les da a conocer los resultados de las rondas de respuestas de ellos, el no conocimiento de quienes son los que respondieron, elimina las posibles influencias de aquellos que pudieran ser considerados más conocedores del tema en cuestión.

~ La retroalimentación controlada.

Esto significa que una vez obtenidas las respuestas de la ronda de preguntas, deben ser totalmente procesadas de forma tal que se les ofrezca nuevamente a los expertos para que conozcan los criterios de los otros encuestados sobre las propias preguntas a él formuladas.

~ La respuesta estadística de grupo.

El mantener un procesamiento estadístico de los resultados de cada una de las rondas les va permitiendo a los investigadores conocer la evolución de las respuestas de los encuestados lo que permitirá sacar conclusiones finales de la temática que están abordando.

### ***Proceso metodológico a seguir para la aplicación del Método Delphi.***

Se les entrega a los expertos las perspectivas ya identificadas, el objetivo de cada perspectiva, la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los indicadores por cada perspectiva. Con estos elementos, los expertos deben responder sin comentarios.

¿Qué indicadores deben contemplarse en el contenido de cada una de las perspectivas de forma que logren el control del sistema de gestión de la organización?

**Paso 5:** Descripción de los indicadores

Se realizará un glosario de los indicadores con su nombre, símbolo, forma de cálculo, unidad de medida, objetivo y perspectiva a la que tributa.

**Paso 6:** Diseño del mapa Causa-Efecto

Se confeccionará un mapa donde se muestre la causa-efecto del Cuadro de Mando Integral con los objetivos definidos por cada perspectiva. El establecimiento de la relación causa-efecto constituye una fase terminal en la metodología seguida por la autora para el diseño del cuadro de mando integral para la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas. De esta forma, la empresa contará con una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones.

## **Resultados de la aplicación de la metodología propuesta.**

**Paso 1:** Definición de las perspectivas del CMI que se utilizarán en la evaluación del Capital Intelectual.

Para el desarrollo del presente trabajo, se consideró emplear las cuatro perspectivas propuestas por el modelo original: Perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, teniendo en cuenta que una característica importante del CMI es que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección y la capacidad de aprendizaje y formación de los recursos humanos disponibles y es a su vez un instrumento factible de utilizar en las condiciones actuales de la empresa.

**Paso 2:** Determinación de objetivos por perspectiva.

En la determinación de los objetivos por perspectivas se tienen en cuenta los objetivos estratégicos definidos por la entidad, logrando así la alineación de la misión, la visión y estrategias de la empresa con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

**~ Perspectiva económico- financiera:**

Objetivo: Lograr la eficiencia de la gestión económica-financiera en aras de garantizar la rentabilidad y un incremento en las utilidades de la organización.

**~ Perspectiva del Cliente:**

Objetivo: Elevar la cuota de mercado a partir del incremento del número de clientes atendidos.

**~ Perspectiva procesos internos:**

Objetivo: Alcanzar altos niveles de eficiencia y calidad en la prestación de servicios gastronómicos, recreativos y de entretenimientos.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Objetivo: Garantizar que los recursos humanos contribuyan al incremento de la eficiencia y competitividad de la Sucursal, mediante el incremento constante del nivel de desempeño profesional y valores éticos, con las unidades de base como protagonistas y escenario principal en el desarrollo de su capital humano.

**Paso 3:** Determinación de los factores claves de éxito.

Se tomaron los factores claves del éxito definidos por la entidad.

Estos factores son:

- Personal calificado, comprometido y profesional en su desempeño.
- Prestación de servicios gastronómicos, recreativos y entretenimiento de calidad.
- Eficiente gestión económica financiera.
- Orientación al cliente.
- Adecuada política de compra de suministros, consumo de portadores energéticos, mantenimiento, reparación de equipos e instalaciones.

**Paso 4:** Determinación de indicadores por perspectiva.

Una vez determinados los factores claves de éxito se procedió a la determinación de los indicadores que conformarán el Cuadro de Mando Integral con la participación de un grupo de expertos.

Para determinar el número de expertos se utilizó la siguiente fórmula<sup>5</sup>

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2}$$

Donde:

M = # de expertos.

I = Precisión ( $\pm 0.10$ ). Varía de (0.005 – 0.1)

P = Probabilidad de error, tomado como 0.02, nivel de confiabilidad del 98 %.

K = Asociada al nivel de confianza siendo 3.8416 para un nivel del 95%.

Luego:

$$M = \frac{0.02(1-0.02)3.8416}{(0.1)^2}$$

M = 7,52 = 8 expertos por redondeo.

Para la selección de los mismos se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

- Conocimiento y dominio de la actividad.
- Experiencia en la actividad.
- Años en la actividad turística.

Los expertos seleccionados fueron:

E1- Director General

E 2- Directora Económica- Financiera

E 3- Directora de Recursos Humanos

E 4- Director de Operaciones

E 5- Especialista de Recursos Humanos.

E-6 Especialista Comercial.

E-7 Especialista de Calidad

E-8 Director UEB 1.

Una vez definidos los expertos se les da una explicación de lo que es Cuadro de Mando Integral, el capital intelectual y lo que se quiere lograr en la entidad a través de indicadores. Entonces se les aplica una primera ronda del Método Delphi, a través de un primer cuestionario que es desestructurado, no existe un guión prefijado, sino que se pide a los expertos que establezcan cuáles son los indicadores que ellos tuvieran en cuenta para evaluar el capital intelectual por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Cuando los cuestionarios son devueltos, la moderadora, en este caso la autora, obtiene una serie de indicadores propuestos que formarán el cuerpo del cuestionario de la segunda circulación.

En una segunda vuelta, los expertos reciben el cuestionario con todos los indicadores y deberán votar por aquellos a los que les confieran más importancia. La moderadora vuelve a recoger los cuestionarios con las opiniones de cada experto y realiza un análisis confeccionando otro cuestionario donde plasma la votación general por cada indicador. De esta forma, sin saber quién, los expertos conocerán en qué medida ha

---

<sup>5</sup> Tomada de Cruz Sandoval, Judith. "La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional". Tesis presentada en opción al título de Doctor. Bellaterra, Septiembre 2004.

sido evaluado cada indicador obteniendo una retroalimentación que puede modificar su manera de pensar.

En esta tercera ronda, el cuestionario pide que den su opinión de los indicadores a los que no les hayan concedido importancia plasmando así el por qué de sus votaciones. La moderadora vuelve a procesar las votaciones, esta vez con las opiniones, confeccionando el cuarto cuestionario.

Esta vez, ya los expertos tienen, además de los indicadores, la opinión del resto por cada indicador que es desechado, ahora con más información pueden hacer una mejor selección.

Nuevamente, la moderadora procesa la información dada, obteniéndose los indicadores que más votaciones hayan adquirido y eliminándose los que a lo largo de los cuestionarios, han ido quedando prácticamente sin votaciones, lográndose así un consenso entre el grupo de expertos. Los resultados de cada ronda serán expuestos en el **Anexo 5 (solo se muestra la segunda votación)**.

A continuación se relacionan los indicadores que conformarán cada una de las perspectivas.

**Perspectiva Financiera**

- Nivel de utilidades
- Liquidez
- Rotación de inventarios
- Costo por peso

**Perspectiva cliente**

- Grado de satisfacción del cliente externo
- Tasa de retención del cliente

**Perspectiva procesos internos**

- Cumplimiento del plan de mantenimiento
- Coeficiente de aprovisionamiento de los recursos necesarios
- Coeficiente de disponibilidad de los equipos tecnológicos
- Reducción de gastos de portadores energéticos

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

- Índice de satisfacción de los trabajadores
- Cumplimiento del plan de capacitación
- Índice de evaluación del desempeño
- Productividad por valor agregado

**Paso 5: Descripción de indicadores.**

Nombre	Símbolo	Forma de Cálculo	UM	Objetivo
Perspectiva financiera				
1. Liquidez	L	Activos. Circulantes. / Pasivos Circulantes		Mide la habilidad de la entidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo

2. Rotación de inventarios	R.I.	Ventas de Mercancías/ Inventario Promedio		Indica cuántas veces rota el inventario en un período dado
3. Nivel de utilidades	U	Ventas – (Costos + Gastos)	MMP CUC	Mide el monto de las ganancias o pérdidas
4. Costos + gastos por peso en CUC	Cgp	(Costos + gastos)/ventas	Ctv.	Muestra el % de costos más gastos por cada peso de ventas
<b>Perspectiva Cliente</b>				
1. Grado de satisfacción del cliente externo	GSCE	$IPCS = \frac{\sum[(\text{Cantidad de evaluaciones de } 5) * 5 + (\text{Cantidad de evaluaciones de } 4) * 4 + \dots + (\text{Cantidad de evaluaciones de } 2) * 2]}{\sum[(\text{Cantidad de evaluaciones de } 5) * 5 + (\text{Cantidad de evaluaciones de } 4) * 4 + \dots + (\text{Cantidad de eval. de } 2) * 2]}$ <b>GSCE = IPCS * 100 / 5</b>	%	Mide cómo es percibido por el cliente el servicio proporcionado
2. Tasa de retención del cliente	TRC	Cantidad de personas que visitarían alguna de las instalaciones nuevamente/ Total de encuestados * 100	%	Indica el grado en que los clientes se mantienen con los servicios de la Sucursal
<b>Perspectiva procesos internos</b>				
1. Índice de Cumplimiento del plan de mantenimiento	C.P.M.	Actividades realizadas/Actividades planificadas * 100	%	Mide el por ciento en que se ha cumplido el plan de mantenimiento
2. Coeficiente de aprovisionamiento de los recursos necesarios	Capr	Recursos adquiridos/recursos necesarios*100	%	Muestra el % de los recursos necesarios que se adquirieron
3. Coeficiente de disponibilidad de los equipos tecnológicos	CDT	Equipos disponibles/ Total de equipos * 100	%	Indica el % en que están disponibles los equipos tecnológicos
4. Reducción de gastos de Portadores energéticos	Rgpe	Gastos de PE real./ Gastos de P.E planificadas *100	%	Expresa el % de reducción de gastos de portadores energéticos
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>				

1. Índice de satisfacción de los trabajadores	IST	Trabajadores satisfechos/Total de trabajadores* 100	%	Indica el % de trabajadores satisfechos en la entidad
2. % de cumplimiento del plan de capacitación	C.P.C.	Actividades realizadas/Act. planificadas*100	%	Expresa en qué medida se ha cumplido el plan de capacitación
3. Índice de evaluación del desempeño	IE.D.	Trabajadores evaluados de MB y B/Total de trabajadores*100	%	Indica el % de trabajadores con evaluaciones satisfactorias
4. Productividad por valor agregado	P/V.A.	Valor agregado/Promedio de trabajadores		Muestra la efectividad de la actividad laboral del hombre en la esfera productiva, realizada con un nivel medio de intensidad del trabajo

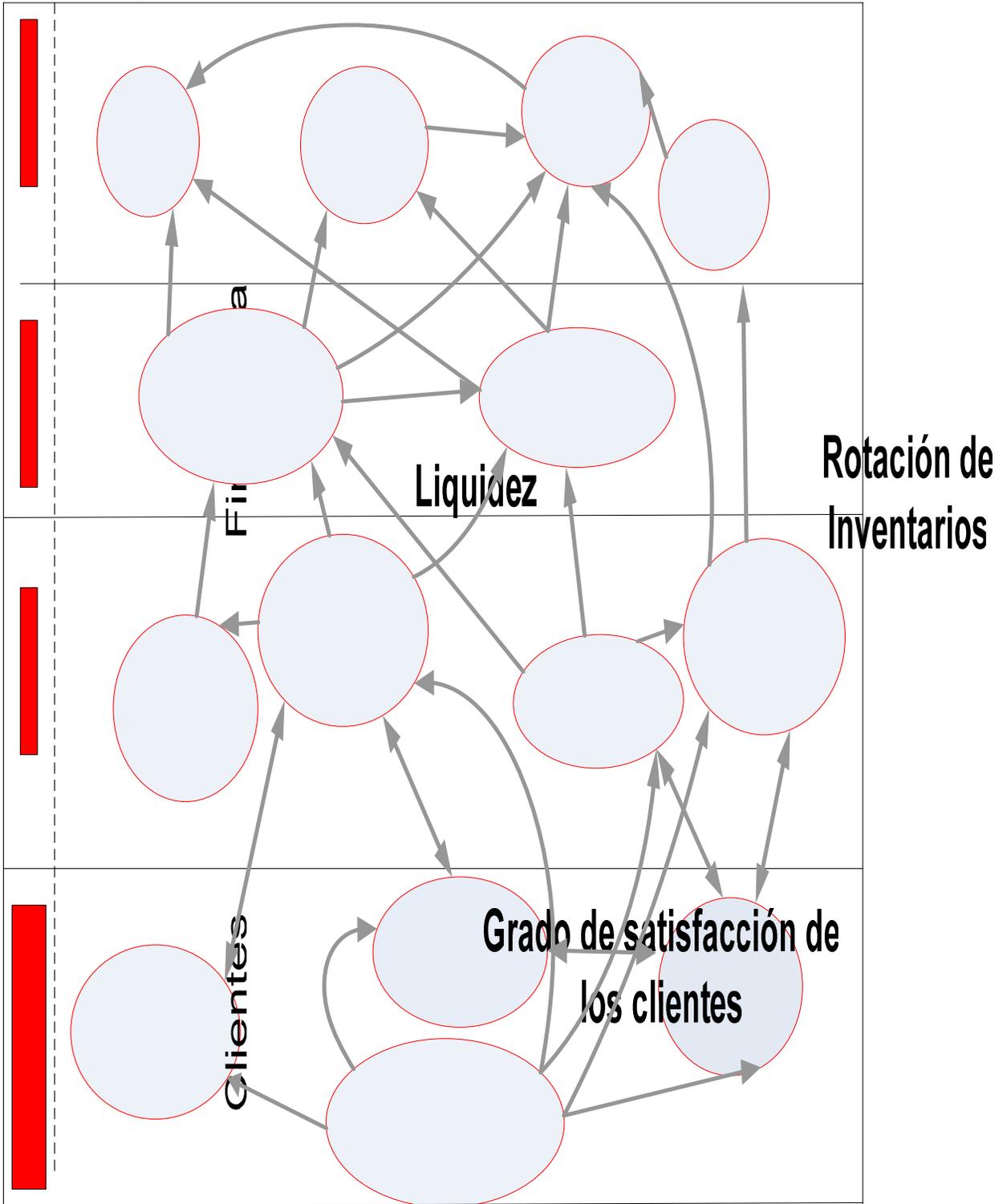
Tabla No.3. Descripción de indicadores. Fuente: elaboración propia.

En el **Anexo No. 6** se muestra el cálculo del comportamiento de los indicadores seleccionados al cierre del año en una tabla Excel que automáticamente calcula y los clasifica en favorable, aceptable y desfavorable, identificando la situación favorable en color verde, la aceptable en amarillo y la desfavorable en rojo. El objetivo de esta tabla es tener una herramienta a mano para calcular los indicadores y en ese mismo momento se clasifican para ver la situación actual que se tiene en la entidad a través de ellos y poder tomar decisiones a tiempo. Se hizo tomando como referencia los planes que tienen la Sucursal en cuanto a cada uno de los indicadores.

Debe quedar claro que el cuadro de mando integral es una herramienta para implementar la estrategia y no para formularla, por lo que se alerta que se le debe hacer evolucionar en la medida en que avanza o progresa la organización, pues si simplemente se intentan revisar los indicadores vigentes, sólo se obtendrá un sistema de medida que no estará alineado con la estrategia de la empresa; sólo estará alineado con lo que se está midiendo en este momento.

Como se aprecia, la investigación realizada permitió destacar a través de los indicadores las actividades que deben constituir en perspectiva el centro de atención principal para la evaluación del capital intelectual en la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas. Este camino debe conducir al perfeccionamiento de la gestión integral de la entidad.

**Paso 6. Mapa Causa-efecto**



os

Índice cump plan de

## Conclusiones

- Se define una metodología para el análisis y posterior definición de la arquitectura del Capital Intelectual que permita que la Sucursal Extrahotelera Palmares NIUS valore sus activos intangibles o Capital Intelectual, lo cual constituye el activo fundamental de esta entidad, lo que indica que su necesidad de gestión y seguimiento es inminente.
- Con el análisis de los resultados, quedan propuestos los indicadores que permitirán en un futuro la evaluación del estado del Capital Intelectual dentro de la Sucursal Extrahotelera NIUS.

## Bibliografía

- BASTIDAS B., EUNICE L. Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público./ Eunice L. Bastidas B., Vicent Ripio Feliu. Disponible en <<http://www.ucla.edu.ve/dac/Compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf>>
- Batista Machado Danmara/ Pérez Pérez Marienny. Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Las Tunas. / Danmara Batista Machado, Marienny Pérez Pérez. / Trabajo de Diploma / Universidad de Camagüey. 2004.
- Blanco Dopico, I., Aibar, B. y Cantorna, S, “El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral”, Revista Española de Financiación y Contabilidad, número 98, volumen XXVIII, enero- marzo, 1999, pág. 89 a 104.
- BUENO, E., et al. “Indicadores de Capital Intelectual aplicados a la Actividad Investigadora y de Gestión del conocimiento en las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid” en Capital Intelectual y Producción Científica, Madri+d, Dirección General de Investigación, 2002:19-69 p.
- Ferrer Castañedo, Martha; León Toirac, Roxana. El capital intelectual y el Cuadro de mando integral. La Habana: Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. 2004
- Kaplan, R & Norton D. “El cuadro de mando integral”—Barcelona: Gestión 2000, 1997, pág 45.
- \_\_\_\_\_ Creating the Strategy-Focused Organization with the Balanced Scorecard. Publicado en Club Tablero de Comando [www.tablero\\_comando.com](http://www.tablero_comando.com). 2002, pág 11.
- \_\_\_\_\_ “Putting the Balanced Scorecard to Work”— Harvard Business Review, September-October, 1992 pág. 134 a 147.
- Lazcano Herrera, C. (2000). Capital humano, en busca de un contexto. Disponible en: <http://www.uh.cu/facultades/economia/Contenido/Elgestionempresarial/ponenciascentrales/II1Carlos%20Lazcano.doc>. (Consulta: 16 de diciembre de 2007).

López, Andrés y Gustavo Lugones. El proceso de innovación tecnológica en América Latina en los años 90. Criterios para la definición de indicadores. Trabajo presentado en el Curso-Taller "Indicadores de Innovación Tecnológica". Bogotá, 1997.

López Cerezo, José A. y José Luis Luján. Observaciones sobre los indicadores de impacto social. Trabajo presentado en el Seminario-Taller "Sociedad de la información y promoción de la cultura científica". Lisboa, 2001.

López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced scorecard, --Barcelona: Gestión 2000, 2004.

Marín Triana Zamira. Los procesos en los sistemas de gestión de los recursos humanos. Gaceta Laboral Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social "Productividad" No. 15, La Habana, Cuba. 2006: 18-27 p.

Malhotra, Y. (1998). Knowledge Management, Knowledge Organizations & Monagas Docasal, Marusia: (2003) "Modelos de medición de capital intelectual", compilación de artículos.

Núñez, Jover. Indicadores y relevancia social del conocimiento. La Habana, 2003.

Ordóñez de Pablos, Patricia: "Algo sobre herramientas de medición de capital intelectual.", 2001 Disponible en:  
[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) (Consulta: 29 de enero de 2008)

Osorio Núñez, Maritza. El capital intelectual en la gestión del conocimiento. ACIMED v.11 n.6 Ciudad de La Habana nov.-dic. 2003.

Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral--Barcelona, Gestión 2000, 2003.

Polino, Carmelo. Manual iberoamericano de indicadores de percepción social de la ciencia. Buenos Aires, 2007.

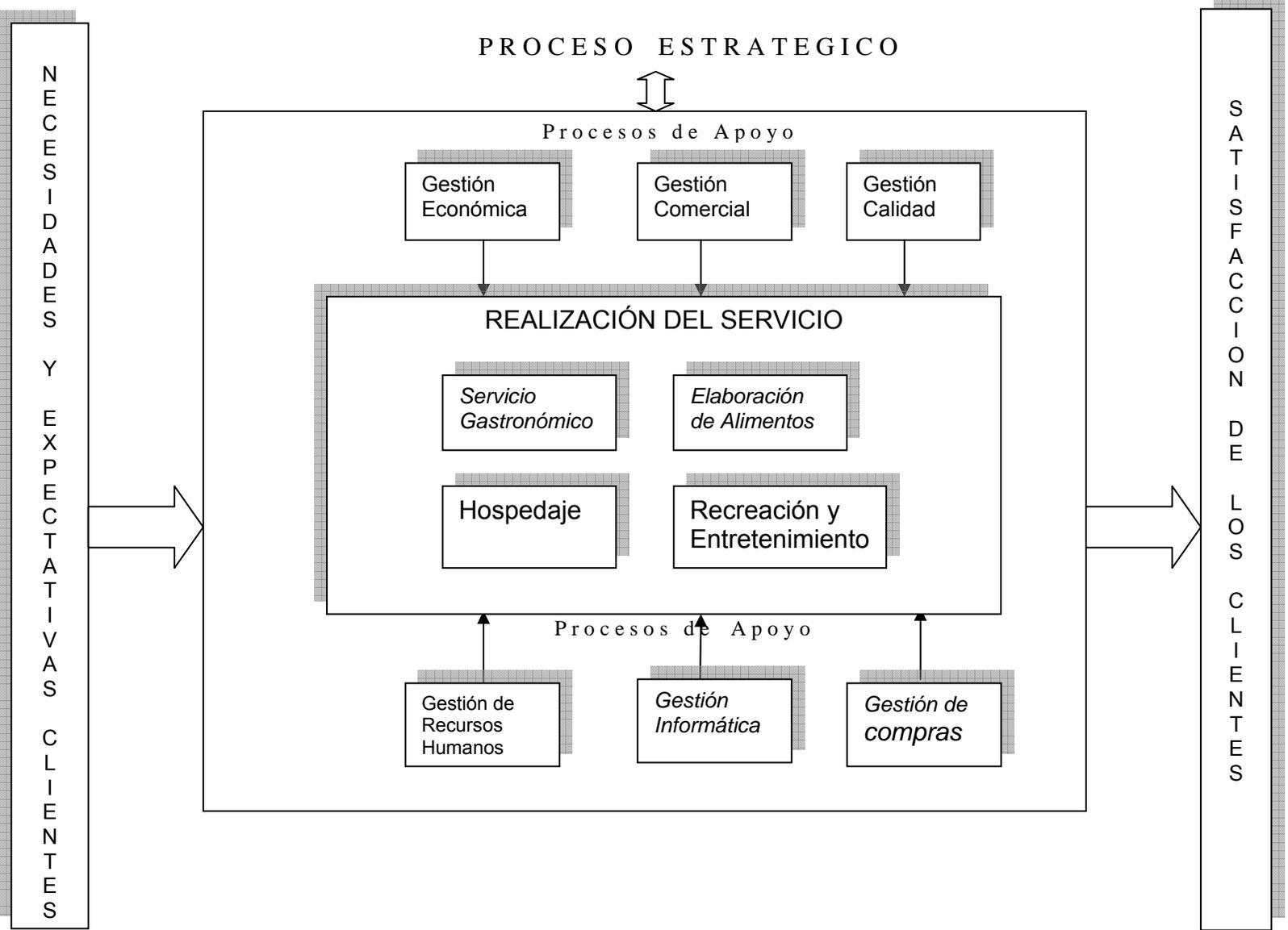
Rosanas., J, Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro del mando. Boletín AECA. No. 49. Abril Julio. [www.aeca.es](http://www.aeca.es), 1999, 8p.

Sánchez Medina, A.J. (2006) Modelo para la medición del capital intelectual de territorios insulares: Una aplicación al caso de Gran Canaria. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ajsm/>. (Consulta: 5 de abril 2008)

Torres Ordoñez, José Luis. Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio/ José Luis Ordoñez. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) (Consulta: 26 de febrero de 2008).

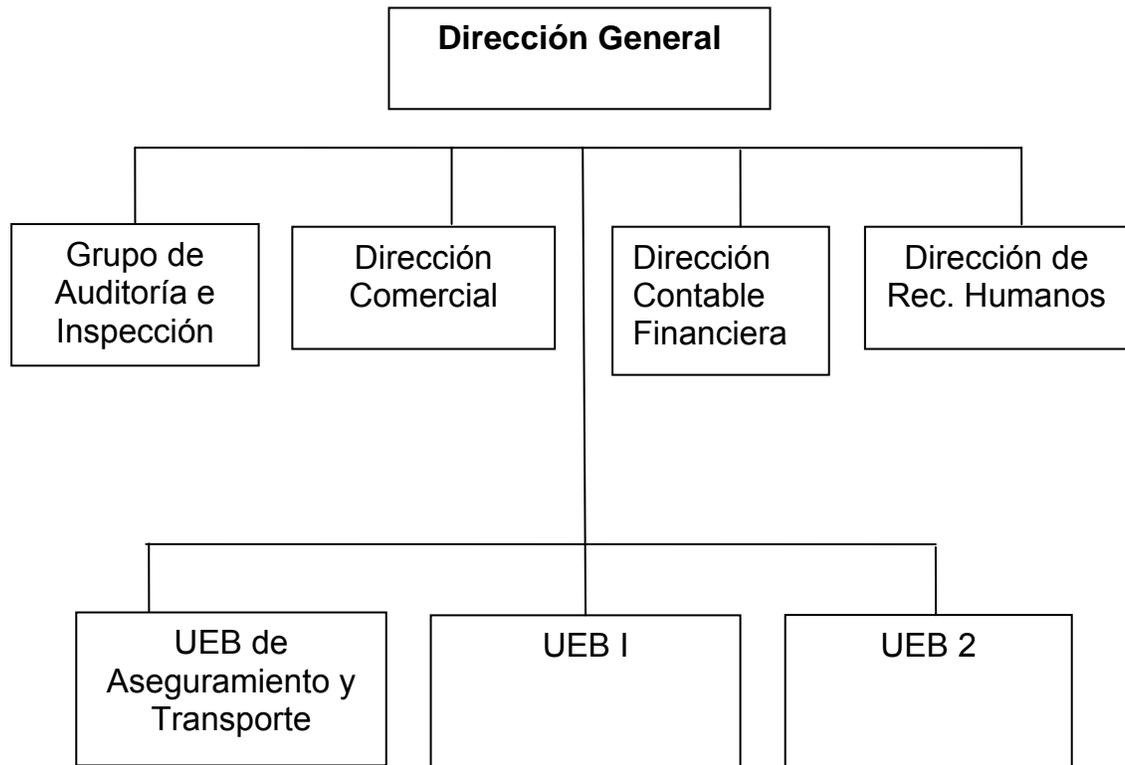
Zamorano, Héctor. (2003). Modelos de Simulación para la Gestión del Conocimiento. Argentina. Disponible en: [www.citynet.com.ar/estudio](http://www.citynet.com.ar/estudio) Consulta: 36 de febrero de 2008.

**Anexo No. 1. Mapa de procesos en la Sucursal Extrahotelera NIUS.**



## Anexo No. 2. Estructura organizativa

### Organigrama de la Empresa Extrahotelera NIUS



### Anexo No. 3. Encuesta de satisfacción.

Estimado Cliente:

Gracias por utilizar nuestros servicios! Nos gustaría conocer su opinión, con el propósito de poder servirle como usted se merece.

Indique su opinión con una cruz (X)

SERVICIO				
Tiempo del servicio				
Amabilidad y cortesía				
Relación calidad-precio				

LOCAL				
Higiene y limpieza				
Ambientación y confort				

ALIMENTOS				
Variedad de la oferta				
Calidad de la Elaboración				
Temperatura				

BEBIDAS				
Variedad de la oferta				
Calidad				
Temperatura				

¿Ha visitado la instalación en otra ocasión?  SI  NO

¿Le gustaría volver a visitarnos?  SI  NO

Sugerencias.

---



---

País \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ FOLIO

#### **Anexo No.4. Capital relacional en NIUS.**

##### **Clientes autorizados a consumir con tarjeta magnética en las instalaciones de NIUS al amparo de los contratos de servicios gastronómicos suscritos por la Casa Matriz.**

UCC FUJIAN OVERSEAS CHINESSE, SUCHEL PROQUIMIA S.A., Centro de Investigaciones Metalúrgicas( CIME), Centro de Investigaciones Siderúrgicas (SIME), BRAVO, Productos Cárnicos Hispano Cubanos S.A., SUCHEL REGALO, CORACAN S.A., CASTROL CUBA S.A, Caribbean Drydock Company, CEDAI, Empresa de Ómnibus VIAZUL, SEISA, MCV Servicios S.A, ROMA CARIBBEAN, PAPAS Co, S.A, OXISOLD S.A, Empresa Seguridad y Protección (SEPROT), SUCHEL TRANS, Editorial SIMAR, PARADISO, GEDEME: Empresa Industrial para la Informática ,comunicaciones y Electrónica, Ministerio Informática y Comunicaciones, Empresa Cubana del Gas (PUMAGAS), Empresa Recuperación Materias Primas Las Tunas, AMISTUR, Corporación Alimentaria S.A. CORALSA, MCV Comercial SA, CUBATEL S.A., Compañía Azucarera Internacional S.A., RC Technoblock Internacional, Productos Sanitarios S.A. PROSA Cárdenas, HABANOS S.A, RADIOCUBA, Compacto Caribe SA, Distribuidora Nacional del ICAIC, CONSIGNATARIA MAMBISA, Papeles finos y Conversion SA, Quality Couriers Internacional SEA, FORDES, Corporación Copextel S.A., Empresa Confecciones Textiles de Ciudad Habana PUNTEX UNIPRO, Movitel S.A., Internacional Cubana de Tabacos S.A., Agencia de Negocios , Exportación de Softwares, Productos y Servicio MIC (AVANTE), Cubametales , MINCEX, GAMMA S.A., Bebidas del Caribe S.A. (BECASA), Empresa de Gases Industriales MIMBAS, ESICUBA S.A., SUCHEL LEVER, Empresa Mixta Dujo Copoflex SA, Suchel Lever, Suchel Camacho, Registro Cubano de Buques Sociedad Clasificada MITRANS, MONCAR, UNECAMOTO, SIME, Dujo Copo S.A, Inversiones Locarino S.A., Gases Industriales de Cuba, BRASCUBA Empresa Mixta Alimentos Río Zaza, Empresa de Mantenimiento Cemento Vidrio, Instituto de Refrigeración y Climatización, Empresa FríoClima, SIS Cubacontrol S.A, Instituto Central de Investigación Digital, Compañía Contratista Obras para la Aviación, Reinos S.A Granma, CIA Siderúrgica ACINOX S.A sucursal Matanzas, Comercializadora Cuba Ron S.A., Empresa Nacional de Fósforos, COPREFIL, Empresa Tabartería THABA, PANATRANS, TECNOSIME, Producciones TRIMAGEN S.A., Oficina Técnica de Ozono Ministerio de la Ciencia, ASISTUR, EGREM, Empresa Seguridad y Protección Sancti Spíritus, Asociación Económica Internacional AEI UCM BBI, Empresa Refrigeración FRIGEL, Corporación CubaRon S.A, Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente, Unión de Empresas Recuperación Materias Primas, Empresa Mixta HavanaClub Internacional S.A., Empresa Mantenimiento y Reparación de Plantas Industriales y Equipamiento Tecnológico Electrógenos de montaña, Agencia Energía Nuclear y Tecnología de Avanzada.

##### **Clientes del sistema de turismo autorizados a consumir en las instalaciones al amparo de los contratos gastronómicos suscritos por la Casa Matriz del GEE NIUS**

TRANSTUR, EMPRESTUR S.A, CUBAMAR Viajes SA, CUBATUR, Casa Matriz, ECOTUR, HAVANATUR, TUREMPLEO, Oficina Nacional de Información Turística, Buró de Convenciones, CUBANACAN viajes, FORMATUR, GAVIOTA TOURS, TURARTE, Unidad Técnica Inversiones del Turismo, PUBLICITUR, Sucursal Astilleros MARLIN, Grupo Empresarial SERVISA, Empresa Servicios Informáticos Especializados GET, Empresa Inmobiliaria del Turismo, CARACOL SA., ISLAZUL, Comercializadora ITH Casa Matriz, Caracol Varadero, MINTUR, Hotel Brisas del Caribe, Cubanacán Express, Hotel Club Amigo Plus, AMISTUR, Empresa Mixta Cubanacán S.A, Oficina del Delegado del Ministro Habana, Hotel Santa Clara Libre, UEB Abastecimiento Cayo Largo del Sur, UEB Reparación y Montaje Caracol, Tiendas Gaviota SA, Turismo y Salud S.A. Varadero, Empresa Mixta Toscuba.

**Anexo No. 5 Votaciones de los expertos. Método Delphi  
Segunda votación.**

Indicadores/Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Margen de utilidad	-	-	+	+	-	+	+	-
Solvencia	+	+	+	-	-	-	+	-
Liquidez	+	+	+	+	-	+	-	+
Rotación de inventarios	+	+	-	+	-	+	+	+
Nivel de utilidades	+	+	+	+	+	+	+	+
Rentabilidad	-	-	+	+	+	-	+	+
Crecimiento de las ventas	+	+	+	-	-	+	-	-
Costo por peso en CUC	-	+	-	+	-	+	-	+
Grado de satisfacción del cliente externo	+	+	+	+	+	+	+	+
Tasa de retención del cliente	-	-	+	-	+	+	+	+
Crecimiento en cantidad de turistas días	+	+	-	-	+	-	-	-
Índice de Cumplimiento del plan de mantenimiento	+	-	+	+	+	-	+	-
Coefficiente de aprovisionamiento de los recursos necesarios	+	+	+	+	+	+	+	+
Coefficiente de disponibilidad de los equipos tecnológicos	-	-	+	-	-	+	+	+
Reducción de gastos de portadores energéticos	+	+	-	+	-	+	+	-
Índice de satisfacción de los trabajadores	+	+	+	-	-	+	+	+
% de cumplimiento del plan de capacitación	+	+	+	+	+	-	+	+
% de trabajadores capacitados	+	-	+	+	+	-	+	-
Índice de evaluación del desempeño	+	+	+	-	+	+	+	+
Promedio de trabajadores	-	+	+	-	+	-	-	+
Ingreso neto por trabajador	+	-	+	+	+	+	+	-
Productividad por valor agregado	+	+	+	-	+	+	+	+

**Anexo No.6 Comportamiento de los indicadores seleccionados al cierre del año en NIUS.**

Perspectiva Financiera	
Liquidez	1,61
Rotación de inventarios	14,58
Nivel de utilidades (MP)	1471,60
Costo por peso en CUC (ctv)	0,52
Perspectiva de Cliente	
Grado de satisfacción del cliente externo (%)	90
Tasa de retención del cliente (%)	75
Perspectiva de Procesos Internos	
Índice de Cumplimiento del plan de mantenimiento (%)	56,55
Coef. de aprovisionamiento de los recursos necesarios (%)	99,08
Coeficiente de disponibilidad de los equipos tecnológicos (%)	79,81
Reducción de gastos de portadores energéticos (MP)	115,68
Perspectiva de aprendizaje	
Índice de satisfacción de los trabajadores (%)	81,94
% de cumplimiento del plan de capacitación (%)	90,00
Índice de evaluación del desempeño (%)	59,53
Productividad por valor agregado (P)	697,17

## **Curriculum Vitae.**

### **Autores:**

#### **Lic Ángel Bezabel Peña Velásquez**

Licenciada en Economía del Turismo. Universidad de Holguín

Lugar de residencia: Calle 76 Edif. 17 Apto B Reparto Médico, Las Tunas.

Cuba, CP 75100.

E-mail: [bezabel@minturt.co.cu](mailto:bezabel@minturt.co.cu).

- Ha participado en eventos municipales y provinciales de Turismo.
- Realizo prácticas profesionales en instituciones de Turismo en Holguín y Las Tunas.
- Especialista en la Delegación Provincial del MINTUR

#### **Dr. C. Luís O. Aguilera García**

Licenciado en Filosofía, Master of Arts en Ciencias Filosóficas, Universidad Estatal de Moscú, Facultad de Filosofía. Doctor en Ciencias Filosóficas. Universidad Estatal de Moscú. Facultad de Filosofía. Profesor Titular Universidad de Holguín.

Lugar de residencia: Ciudad de Holguín. Provincia de Holguín.

- Se ha especializado en la investigación de los problemas de la Epistemología, Relación Universidad Sociedad, Pertinencia de la Educación Superior, Tendencias de la Educación Superior, Democracia y Sistema Político, Procesos Sociales de Transición, Historia de las Universidades, desarrollo y vertiente de su crisis actual, Teorías del socialismo y la contemporaneidad.
- Ha impartido conferencias en el IPN, UAM Iztapalapa ambas en el Ciudad México, D. F. de México, la Universidad Iberoamericana Plantel Golfo Centro de Puebla, Universidad Libre de Colombia, la Universidad Lomonósov de Moscú y en diferentes universidades cubanas. Ha publicado sus artículos en Cuba, Costa Rica, México, Colombia y Estados Unidos.

#### **MSc. Ing Giovanni Alejandro Pablos Solís**

Lugar de residencia: 13 de octubre 123 entre Lico Cruz y Lucas Ortiz, Las Tunas, Cuba, CP 75100.

E-mail: [geovanips@ult.edu.cu](mailto:geovanips@ult.edu.cu)

- Teléfono (particular)(53)(31) 34 16 65
- Teléfono (trabajo) (53) (31) 34 6142.
- Profesor y Jefe de la Disciplina "Gestión de Procesos Empresariales", adscrita al Departamento de Economía Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas del Centro Universitario Las Tunas
- Ing Químico .Instituto Politécnico de Bucarest Rumania-1987
- Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas ( ESADE-2004)
- Diplomado Comunicación y Marketing-2005
- Especialización en Análisis Económico. Teoría y Aplicación- Universidad Complutense de Madrid 2007-2008.
- Metodología de la Investigación en las ciencias empresariales, *Centro Universitario de Las Tunas, Cuba-2007*
- Master en Dirección. Universidad de Camaguey, Facultad de Economía 2008