

# Aproximación al diagnóstico del desempeño de las inversiones hoteleras turísticas en el Hotel Meliá Santiago de Cuba

## *An approach to diagnosing the performance of hotel investments in Meliá Santiago Hotel*

MSc. Jorge Camilo Morejón-de Quesada; [jcsantiago.job@gmail.com](mailto:jcsantiago.job@gmail.com);  
Dr .C. Graciela Castellanos-Pallerols; [gcpallerols@gmail.com](mailto:gcpallerols@gmail.com)

*Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba*

### Resumen

Actualmente en Cuba, las empresas turísticas se han diversificado y especializado para administrar y gestionar su patrimonio. Sin embargo, subsisten deficiencias en los procesos inversionistas que se ejecutan, de ahí la necesidad de diagnosticar su desempeño. Este estudio se propone una aproximación al diagnóstico del desempeño de las inversiones a través de indicadores de eficacia y eficiencia ejecutadas en el Hotel Meliá Santiago entre los años 2014 y 2018. Se realizó un cuestionario a expertos el cual permitió identificar los indicadores para la evaluación de las inversiones, los cuales posteriormente fueron aplicados para obtener la evaluación diagnóstico. El desempeño de las inversiones ejecutadas en el plan de inversiones de la INMOTUR en 2014-2018 se califica de no eficaz y no eficiente, en tanto no cumple con ninguno de los parámetros medidos en esta investigación.

**Palabras clave:** Inversiones, desempeño, eficiencia, eficacia.

### Abstract

The hotel expansion has brought a deepening of consideration of investment activity in hotels and in the relationship between the different economic agents who work around a hotel. Currently in Cuba, tourist companies have diversified and specialized to administer and manage its assets. But investors are still weaknesses in processes running, hence the need to diagnose performance. The author proposes to assess the performance of the investments made in the Melia Santiago Hotel between 2014-2018 through indicators of effectiveness and efficiency.

**Keywords:** Investment, performance, efficiency, effectiveness.

## Introducción

La actividad hotelera, en franco desarrollo desde hace varios años, ha registrado un crecimiento notable, transformándose en una actividad de relevancia tanto internacional como nacionalmente, consecuencia directa del mayor grado de interconexión de la actividad económica y de ocio.

En el período reciente, esta industria ha acelerado su transformación, respondiendo a cambios económicos, culturales, políticos, tecnológicos y demográficos, para convertirse en una actividad cada vez más segmentada. Como consecuencia de esta dinámica, las empresas turísticas hoteleras han comenzado a externalizar muchas de sus actividades, por lo que empresas de actividades conexas —inmobiliarias, constructoras, entidades financieras, entre otras— han ingresado al sector (Planas, 2007).

En muchos casos se separa la explotación y la administración de los hoteles de la propiedad sobre los mismos, surgiendo la figura del inversor en hoteles. Sin embargo, ninguna de dichas opciones resulta fórmulas seguras del éxito en la gestión hotelera o de la recuperación de las inversiones realizadas, y de hecho en la práctica se observan deficiencias en el desempeño de estas entidades (Ernest & Young, 2017) que repercuten en el logro de sus objetivos organizacionales, situación de la cual Cuba no es ajena.

Actualmente en la isla, las empresas turísticas poseen también esta diversidad de formas de administrar y gestionar su patrimonio. Comparten el espacio los hoteleros patrimonialistas, hoteleros puros, gestores puros y promotores patrimonialistas (Suárez, 2004). Este estudio centra su atención solo en la figura del hotelero puro, que es aquel que se dedica a explotar y gestionar el hotel y corre con el riesgo hotelero, pero no entra en el negocio inmobiliario, ya que alquila el establecimiento; y en el promotor patrimonialista, que es aquel que adquiere un terreno y corre el riesgo de la construcción y ejecución de la inversión y arrienda el hotel a un explotador, conservando su propiedad.

Esta relación que se establece entre ambas entidades ha tenido como resultado una especialización de sus funciones, y con ello en general el mejoramiento en la gestión de ambos, lo que permitió el incremento en los últimos años de la rentabilidad de las inversiones hoteleras en el país. No obstante, ello no significa que no existan deficiencias en los procesos inversionistas que se desarrollan, pues como ha reconocido el propio General de Ejército compañero Raúl Castro en su discurso pronunciado ante la Asamblea Nacional en 2013: “Al propio tiempo, se pusieron nuevamente de manifiesto deficiencias en las inversiones, debido a dificultades afrontadas con el financiamiento y suministros fuera de fecha, inadecuada preparación, atrasos en los proyectos y déficit de fuerzas constructoras” (Asamblea Nacional de la República de Cuba, 2013).

De ahí la necesidad de profundizar en la mejora del desempeño de las inversiones turísticas hoteleras. Para ello, y como fase inicial que antecede a un proceso de este tipo, se diseña una investigación exploratoria con el objetivo de identificar las variables que permitan diagnosticar el desempeño de las inversiones tomándose como referencia de hotelero puro o explotador al Hotel Meliá Santiago y como promotor patrimonialista o arrendador a la Inmobiliaria del Turismo Unidad Básica Inversionista Santiago (INMOTUR).

Estas entidades, aunque no constituyen empresas per se, poseen la personalidad jurídica para establecer contratos de arrendamiento entre ambas y en ellas se dan los fenómenos objetos de la investigación. El período que se propone analizar es el enmarcado en el plan de inversiones del año 2014 a 2018.

## **Fundamentación teórica**

En toda actividad organizacional es necesario medir su desempeño, sin distinguir a qué tipo de actividad se dedique. De igual manera las inversiones que se realicen en las empresas necesitan de ser evaluadas *ex-ante* de su ejecución, durante la misma y en la etapa de *post* inversión de manera que se pueda monitorear su desempeño y corregir las desviaciones no deseadas.

El desempeño organizacional según Peter Drucker es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización o el grado en que alcanza los objetivos acertados (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996). Dicho autor define la eficacia como la capacidad de determinar los objetivos apropiados: hacer las cosas correctas; y la eficiencia como la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: hacer las cosas bien (Drucker, 2004).

Siguiendo esta lógica para medir el desempeño organizacional, el desempeño de una inversión puede expresarse como la medida en que una inversión es eficaz y eficiente y es capaz de alcanzar las metas acertadas; es decir la medida en que son definidos correctamente los objetivos de la inversión o las inversiones correctas, y la medida en que esos objetivos son realizados reduciendo al mínimo los recursos necesarios y la fallas.

La manera más generalizada en la literatura consultada para medir eficacia y eficiencia es a través de indicadores de desempeño. Sin embargo, estos indicadores de desempeño no son únicos, sino que se adaptan a cada entidad en dependencia de aquello que se mide. De ahí que se haga necesario antes de definir los indicadores, conceptualizar acerca del objeto de la investigación.

De acuerdo con Fernando Campa cuando hablamos de inversiones, los diferentes tipos de inversión abordable serían de renovación de activos para mejorar ingresos, de renovación para reducir costes, de renovación por mantenimiento, de expansión de concepto/activos ya existentes, por expansión en nuevos conceptos y finalmente por proyectos de seguridad y mejora medioambiental (Planas, 2007).

El Decreto Ley 327 Reglamento del Proceso Inversionista, el cual rige los procesos inversionistas en el territorio nacional, define inversión como lo siguiente:

“Inversión es el gasto de recursos financieros, humanos y materiales con la finalidad de obtener ulteriores beneficios económicos, sociales y medioambientales, a través de la explotación de nuevos activos fijos tangibles e intangibles. También se consideran inversiones las acciones de rehabilitación, remodelación, reposición, reparación capital, restauración, ampliación y modernización (...) Por las fases del proceso inversionista: Pre-Inversión, Ejecución y Desactivación e Inicio de la Explotación” (Decreto No. 327 Reglamento del proceso inversionista, 2015).

Dicho decreto reconoce como sujeto principal del proceso inversionista al inversionista entre otros actores, y como sujeto no principal al explotador y otros. Asimismo, establece los preceptos y funciones de cada uno de los sujetos. De acuerdo a la clasificación aportada por dicho decreto, el estudio centra la atención en las inversiones no nominales de construcción y montaje; específicamente en aquellas realizadas en el Hotel Meliá Santiago contenidas en el plan de inversiones de la UEB Inmobiliaria del Turismo Santiago de Cuba del año 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, para lo cual se definieron indicadores de eficacia y eficiencia para diagnosticar su desempeño.

## Métodos utilizados

Para la realización de la investigación se diseñó un estudio exploratorio siguiendo una ruta de investigación mixta (Sampieri, 2018). Se realizó la revisión documental para la identificación de información relevante al estudio y, partiendo del método Delphi, se aplicó a cinco expertos con experiencia en el campo, un cuestionario que permitiera la definición de los indicadores que se proponen y que son aplicados para diagnosticar el desempeño de las inversiones hoteleras.

## Resultados y discusión

La implementación de los instrumentos propuestos permite identificar indicadores de eficacia, los cuales se definen a continuación:

Grado de concordancia entre los requisitos de los stakeholders (clientes finales del hotel, explotador hotelero y arrendador). Explica la distancia en por ciento (%) entre cada selección realizada a las demandas de los principales stakeholders del proceso. Pueden representarse de la siguiente manera:

$$C_{12} = \frac{R_1}{R_2} \times 100$$

Donde C es la concordancia entre los requisitos.  
 $R_1$  son los requisitos de los huéspedes del hotel.  
 $R_2$  son los requisitos definidos por el explotador del hotel.

$$C_{23} = \frac{R_2}{R_3} \times 100$$

$R_3$  son los requisitos del arrendador del hotel.

Si la cifra resultante de  $C_{12} \leq 70\%$  y  $C_{23} \leq 70\%$  entonces la concordancia entre ambos se evalúa de mal. La relación entre  $R_1$  y  $R_3$  se considera no necesaria.

Fallas detectadas en los momentos de la verdad del proceso de selección de las inversiones. Este indicador no es cuantitativo sino cualitativo y se obtiene partiendo de la evaluación de los momentos de la verdad del proceso de elaboración del plan de inversiones. Si se detectan fallos en los —momentos de la verdad del proceso, este debe considerarse no eficaz.

Como indicadores de eficiencia se definieron los siguientes indicadores:

- Cumplimiento del plan de inversiones.
- Presupuesto.
- Tiempo de ejecución.

- Calidad de terminación.

### *De la Medición del Desempeño de las Inversiones*

Medición del desempeño a partir de la evaluación de la eficacia según indicadores seleccionados.

Según del grado de concordancia entre los requisitos de los stakeholders.

Se estableció una comparación entre los requisitos de los clientes huésped, hotel y arrendador. Para determinar los requisitos de los clientes huéspedes del hotel se utilizó el informe del Departamento de Atención a Clientes y Calidad de esa instalación de diciembre 2014 a diciembre 2018 en donde se resumen las quejas y sugerencias de los clientes en ese año (Análisis de los Resultados de Calidad, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018).

Para determinar los requisitos del propio explotador hotelero se usó las actas de conciliaciones con la cadena (Conciliación del Plan de Inversiones, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018) y el informe de prioridades del Hotel Meliá Santiago (2014, 2015, 2016, 2017, 2018), así como el informe de prioridades de la Delegación Territorial de Cubanacán (2014, 2015, 2016, 2017, 2018). Como prioridades de la Inmobiliaria fue utilizado el propio plan de inversiones aprobado para el periodo estudiado (Ministerio del Turismo, 2014 y 2015) (OSDE SERVITUR, 2016, 2017, 2018).

Se determinaron 7 requisitos de los huéspedes, 29 del explotador y 7 del arrendador; de ellos solo 3 requisitos de los huéspedes estaban recogidos en los del explotador, y solo 13 del explotador respondían a los requisitos del arrendador; por lo que la formulación quedó como sigue:

$$C_{12} = \frac{3}{7} \times 100 \quad \text{y} \quad C_{23} = \frac{13}{29} \times 100$$

$$C_{12} = 42,86\% \quad C_{23} = 44,83\%$$

Esta correlación indica que ni la selección de las inversiones por el explotador fue eficaz pues sólo responde al 42,86% de las quejas de sus clientes, ni la selección de las inversiones a ejecutar por parte del arrendador, pues solo responde al 44,83 % de las demandas de su cliente.

Según las fallas detectadas en el proceso de elaboración del plan de inversiones.

Se analizó el proceso establecido por la Empresa Inmobiliaria del Turismo (INMOTUR) donde se detallan las actividades relacionadas con este y se identifican las fallas en los momentos de la verdad del proceso partiendo de la información consultada (PROPRG001. Procedimiento para la elaboración del plan de inversiones de la INMOTUR, Conciliación de la INMOTUR UEB SC y la Delegación de Cubanacán, Informe de Prioridades del Hotel Meliá Santiago). Las fallas identificadas fueron:

El explotador no entregó al momento de la elaboración de la propuesta del plan de inversiones sus necesidades de inversión.

El arrendador, aunque elaboró el plan en base a su banco de problemas identificado, no concilió con el explotador las acciones propuestas antes de aprobarlas.

Al analizar la información brindada por el explotador sobre sus prioridades, este no aporta ningún criterio de jerarquización de sus necesidades. Se necesita que al solicitar la necesidad de una inversión al arrendador se incluyan datos como el tipo de inversión necesaria, los beneficios esperados, opciones de tecnologías a utilizar, etc. para que una vez esta se apruebe lo que se haga coincida con lo que el explotador necesita.

Se pudo establecer que el volumen de acciones solicitadas por el explotador y el valor de estas de acuerdo a los precios actuales del mercado, más de millón y medio de pesos en moneda total, supera el valor anual del arrendamiento del inmueble y dificulta el proceso de selección y priorización de las mismas por el arrendador.

Existe una contradicción entre el operador y el propietario acerca de cuándo se considera necesidad de inversión y cuándo de mantenimiento.

El procedimiento del arrendador establecido para la elaboración del plan de inversiones, aunque marca pautas para su elaboración, no explica cómo jerarquizar las acciones en un banco de problemas más allá de las indicaciones directivas que se establecen para la elaboración del plan. De ahí que se observe se tomen decisiones sin una integralidad de criterios teniendo en cuenta el ciclo de vida de cada tipo de activos.

La capacidad de respuesta del arrendador a los problemas con los activos de su propiedad que necesitan de inversión es de más de un año, desde el momento de la detección del problema hasta su solución.

La documentación técnica elaborada por el arrendador partiendo de la información brindada por el explotador de las acciones propuestas en los diferentes planes definen insuficientemente el alcance de cada acción.

Los presupuestos de las acciones propuestas en su mayoría no fueron elaborados en base a indicadores actualizados por lo que distorsionaron la información del valor real de dichas acciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la medición según el grado de concordancia entre los requisitos de los stakeholders y según las fallas detectadas en el proceso de elaboración del plan de inversiones, se comprueba que el desempeño de las inversiones en el Hotel Meliá Santiago evaluado desde la eficacia, es decir, desde la selección de los objetivos y objetos de inversión no son los correctos, o al menos, no posee un enfoque de integralidad entre las necesidades e intereses generales de dichos stakeholders, por lo que se considera este proceso como no eficaz.

Medición del desempeño a partir de la evaluación de su eficiencia según indicadores seleccionados.

Es común en el ámbito empresarial y científico partir de la evaluación de una inversión teniendo en cuenta su retorno de inversión según los resultados de la aplicación de herramientas financieras como los flujos de caja, el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) o la Taza Interna de Recuperación (TIR) para validar la factibilidad económica-financiera de una inversión.

Sin embargo, las reparaciones capitales que entran en la noción de resto de inversiones no nominales, de acuerdo con las indicaciones metodológicas del Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2016) como aparece recogido en los diferentes planes de inversiones revisados, son ejecutadas con los fondos propios destinados para la amortización de los activos de la INMOTUR, y por lo general, no son evaluadas con estos instrumentos financieros, debido a que no lo exige la normativa vigente de dicha entidad

No obstante, ello no necesariamente niega el manejo de este tipo de herramientas al momento de elegir o evaluar una inversión, pues su utilidad reside precisamente en distinguir aquellas cuyo beneficio es superior al resto, estén creadas o no las reservas para su financiamiento. Pero se carece de suficientes datos para esta evaluación.

De ahí que se hayan detectado deficiencias que impactan tanto la rentabilidad de las inversiones como las utilidades de la INMOTUR y así como también la actividad del Hotel. Estas deficiencias serán analizadas en el resto de los indicadores evaluados.

### *Cumplimiento del plan de inversiones*

La evaluación de este indicador transita no solo por la comparación entre el alcance de lo planeado y lo ejecutado, sino también entre lo planificado inicialmente y el reajuste realizado a esa misma planificación. De ahí que el plan de inversiones inicial del año de la Unidad Básica Inversionista Santiago de la INMOTUR para el Hotel Meliá Santiago en los años analizados no se corresponda totalmente con el final, por lo que se estableció como parámetros de evaluación la comparación del cumplimiento del alcance del plan inicial y el final. Para ello se utilizó la propuesta de plan inicial aprobado por la INMOTUR y el último Plan del año firmado por la autoridad correspondiente.

Dicha comparación permitió identificar los cambios acaecidos en acciones y valores en los planes iniciales con respecto al finales. Por sólo poner un ejemplo, el plan final de 2018 contó con una acción más que el inicial y una diferencia en valores de 128.6 MMT de este último superior al primero; asimismo, se pudo verificar que de las acciones planificadas solo una fue terminada según su alcance inicial y el resto tuvieron modificaciones en su alcance para alcanzar metas parciales y su culminación fue pospuesta para continuar en próximos años.

### *Presupuesto*

Como se pudo observar en el punto anterior, las acciones ejecutadas en el plan tuvieron incrementos en sus valores de ejecución, de 21 acciones en total a realizar entre 2014 y 2018, el 56 % incrementan sus valores globales y de sus componentes, especialmente en el de construcción y montaje. Algunos de los valores ejecutados en ese mismo componente superan no solo los indicadores generales de precios establecidos para este tipo de acción, sino también la propia reserva de financiamiento para la reparación del propio activo.

Tomando como ejemplo una de las acciones ejecutadas en 2016 que pasó como obra de continuación al plan de 2017, el valor de dicha reparación fue de \$ 359.4 MMT y el valor de su amortización es de \$ 47.32 MMN declarándose un gasto del periodo por la INMOTUR al cierre de la inversión de alrededor de \$ 312.07 MMT.

### *Tiempo de ejecución*

Los tiempos de ejecución por lo general se establecen según el tipo de acción que se realiza. No es el mismo tiempo de ejecución el de una reparación al de una remodelación; las propias condiciones y objetos de obra de una inversión condicionan el tiempo de ejecución de la misma según el alcance que se tenga. No obstante, esta variable puede medirse entre otras formas, a través del cumplimiento de los plazos de entrega pactados en los cronogramas de ejecución en los respectivos contratos con los ejecutores.

Una revisión de los informes de la INMOTUR en 2014 con respecto al cumplimiento del plan de inversiones refleja que, del total de obras en plan, solo una no prevista inicialmente no posee atrasos en su cronograma de ejecución, en tanto el resto presenta atrasos de entre tres y hasta siete meses, según el propio cronograma de ejecución firmado entre las diferentes partes. Por causa de estos atrasos en la ejecución de las obras la INMOTUR dejó de ingresar al menos \$ 12841,61 MN en concepto de arrendamiento. Una situación similar de incumplimientos de los tiempos en los cronogramas pactados se repite, aunque en menor medida en los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

### *Calidad de terminación*

La calidad de terminación de la obra o de conformidad con los requisitos se define como el conjunto de requisitos inherente al diseño y comportamiento del activo dado su uso y requerimientos (Decreto 327/2015). La misma puede medirse a través de la conformidad del explotador (instrucción de inicio y terminación de obras de la INMOTUR, Inmobiliaria del Turismo, 2013). Según este indicador, no es posible evaluar las obras o acciones nuevas ejecutadas entre 2014 y 2018 de construcción y montaje en el Hotel Meliá Santiago, pues ninguna ha sido terminada en el periodo y su terminación ha sido aplazado para el plan de inversiones del siguiente año. De ahí que, para evaluar su conformidad con los requisitos, se necesite evaluar los cierres parciales de cada etapa de dichas obras a partir de fallas identificadas.

Se selecciona para la identificación de fallas en los cierres parciales de obras a aquellas acciones u objetos de obras que representan mayor por ciento del valor total a ejecutar para el cumplimiento del plan; en total tres en cada año. Se identificaron las siguientes fallas:

Deficiente uso de la tecnología y técnica de reparaciones que ocasiona el mal acabado de los objetos de obra e incluso la inhabilitación del propio activo.

Atrasos en la ejecución de los cronogramas por incumplimientos de contrato del ejecutor.

Insuficiente control de los recursos destinados a los objetos de obra, ocasionando pérdidas materiales de los mismos.

Dichas fallas no sólo afectan la satisfacción del operador/explotador del hotel con las inversiones ejecutadas, que en el caso de 2014-2017 se reflejan en el elevado grado de inconformidad del hotelero con las inversiones realizadas en la instalación (Encuesta de satisfacción INMOTUR, 2014-2017) atribuyéndole una de las evaluaciones más bajas del territorio; sino que también afectan la reputación de la propia gestión del hotel, lo cual se

evidencia en las repetidas quejas de sus clientes referidas al mal estado constructivo de sus instalaciones (Análisis de los Resultados de Calidad – Diciembre, 2014-2017).

De ahí que, de acuerdo con los resultados obtenidos de la medición del desempeño según indicadores seleccionados como el cumplimiento del plan de inversiones, presupuesto, tiempo y calidad de ejecución, se comprueba que, al evaluar el desempeño de las inversiones en el Hotel desde su eficiencia, no se ejecutan las cosas bien, pues las diferentes fallas en el proceso inversionista dan al traste con los resultados esperados y generan pérdidas económicas tanto al arrendador como al explotador.

## Conclusiones

1. *Es posible diagnosticar el desempeño de las inversiones a través de variables que permiten medir la eficacia y eficiencia.*
2. *El logro de la eficacia del desempeño de las inversiones, está condicionado a que tanto el propietario y el operador, como contrarios dialécticos, establezcan estrategias comunes de desarrollo de participación activa para crear sinergias de mutuo beneficio que puedan dar respuesta a sus necesidades.*
3. *El desempeño de las inversiones ejecutadas en el plan de inversiones de la INMOTUR en 2014-2018 se califica de no eficaz y no eficiente, en tanto no cumple con ninguno de los parámetros medidos en esta investigación.*

## Referencias bibliográficas

1. Centro de Estudios EY. (2017). *Global Hospitality Insights: los diez factores que marcarán la actividad de la industria hotelera en 2017*. Recuperado de [www.estudiosey.es](http://www.estudiosey.es)
2. Cuba. Hotel Meliá Santiago. (2014-2018). *Análisis de los Resultados de Calidad. Informe al Consejo de Dirección, Calidad y Atención al Cliente*. Santiago de Cuba: Fondos del Hotel Meliá Santiago.
3. Cuba. Delegación Territorial de Cubanacán en Santiago de Cuba. (2014-2018). *Conciliación del Plan de Inversiones 2014 entre la Inmobiliaria del Turismo UEB SC y la Delegación Territorial de Cubanacán en Santiago de Cuba*. Santiago de Cuba: Programación y Control de Inversiones UEB SC.
4. Cuba. UEB Inmobiliaria del Turismo Santiago de Cuba (2014-2018). *Informe del Índice de Satisfacción de Clientes*. (Informe al Consejo de Dirección). Departamento de Regulación y Control, Área de Calidad, Santiago de Cuba.
5. Decreto No. 327 Reglamento del proceso inversionista. (23 de Enero de 2015). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (5), p. 27.
6. Delegado Supervisor. (2014). *Acciones de alta prioridad no incluidas en el plan de inversiones de la Inmobiliaria*. (Comunicación oficial). Delegación Territorial de Cubanacán en Santiago de Cuba, Santiago de Cuba.
7. Delegado Supervisor. (2017). *Acciones de alta prioridad no incluidas en el plan de inversiones de la Inmobiliaria*. (Comunicación oficial). Delegación Territorial de Cubanacán en Santiago de Cuba, Santiago de Cuba.

8. Delegado Supervisor. (2018). *Acciones de alta prioridad no incluidas en el plan de inversiones de la Inmobiliaria*. (Comunicación oficial). Delegación Territorial de Cubanacán en Santiago de Cuba, Santiago de Cuba.
9. Drucker, P. F. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. *Harvard Business Review Latino América*, Harvard Business School Publishing Corporation.
10. Hernandez-Sampieri, R., Mendoza T., Ch. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana Editores, C.V.
11. *Indicaciones Metodológicas para la elaboración del plan 2016*. (2016). La Habana: Ministerio de Economía y Planificación.
12. Maeso E., J. V., Nebro M., J. J., & Sylvestre B., M. E. (s.f.). *Parámetros de evaluación de las infraestructuras para la calidad del servicio en la empresa hotelera*. Málaga, España: Universidad de Málaga.
13. Ministerio del Turismo. (2014). *Plan de Inversiones de la Inmobiliaria del Turismo*. La Habana: Mintur.
14. Ministerio del Turismo. (2015). *Plan de Inversiones de la Inmobiliaria del Turismo*. La Habana: Mintur.
15. OSDE SERVITUR (2016). *Plan de Inversiones de la Inmobiliaria del Turismo*. La Habana: Mintur.
16. OSDE SERVITUR (2017). *Plan de Inversiones de la Inmobiliaria del Turismo*. La Habana: Mintur.
17. OSDE SERVITUR (2018). *Plan de Inversiones de la Inmobiliaria del Turismo*. La Habana: Mintur.
18. Planas, F. C. (2007). *La contabilidad de gestión en la industria hotelera: estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*. España: Universitat Rovira I Virgili.
19. Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall. Inc.
20. Suárez, J. L. (2004). *Los hoteles como inversión inmobiliaria*. Navarra: IESSE Bussiness School- Universidad de Navarra.