

4. RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS

La Gestión Financiera del Hotel Iberostar Varadero alinea la gestión de los recursos con los lineamientos estratégicos y necesidades de los diferentes grupos de interés. Para ello tiene establecido los objetivos siguientes: examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como verificar el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras vigentes y los procedimientos relativos a la gestión económico- financiera y el Control Interno. La gestión interna y externa se soporta en los requerimientos del SGC, a fin de lograr un desempeño eficiente y eficaz permanentemente a través de la toma de decisiones basadas en cifras, datos y hechos, para promover la innovación y mejora de los productos y servicios.

4a. Gestión de los recursos financieros.

El sistema de gestión financiera del Hotel apoya la política y la estrategia teniendo como objetivo abastecer los recursos financieros que cada proceso requiere para cumplir con los objetivos estratégicos, el mismo está sustentado en el registro de las operaciones contables diarios, para lo cual se cuenta soportado bajo sistemas informáticos, certificados en el país.

Sistemas contables	Utilidad del sistema	Operado por departamento
Zum Contabilidad	Registra las operaciones contables de todos los subsistemas que son parte de este.	Departamento de contabilidad.
Zum PMS	Registra las operaciones comerciales de ventas e ingresos.	Departamento comercial, recepción y contabilidad.
Zum AFT	Registra las operaciones de Activos del Hotel.	Departamento de contabilidad.
Zum Stop	Registra las operaciones corrientes que generan inventarios en el Hotel	Departamento de contabilidad, Abastecimiento.
Zum CC	Sistema que genera los reportes para efectuar los análisis correspondientes.	Departamento de contabilidad.

Tabla 4.a.1 Sistemas contables que emplea la organización

La moneda base para el registro de las operaciones contables es el USD, ya que el Hotel pertenece a una Empresa Mixta, para lo cual tiene una cuenta Bancaria en USD, que permite tramitar las operaciones de cobros y pagos que se generan en el proceso. El Hotel presenta una situación de disponibilidad financiera, derivadas de la eficaz gestión de cobros que hace el departamento contable.

Anualmente se elabora el presupuesto de costos y gastos que es aprobado por la titular OSDE Cubanacan, Empresa mixta y la Gerente (Mar Caribe). Este presupuesto se elabora por cada partida de gasto y se registra en el sistema contable Zum Contabilidad, estableciendo así un sistema comparativo entre el real ejecutado y el presupuesto del mes y también el acumulado hasta el mes en que se trabaja. Este sistema comparativo permite la toma de decisiones oportunas a la dirección del Hotel, asistidos por el comité económico financiero.

El sistema de inversiones del Hotel se desarrolla a través de la Empresa Mixta Costa Varadero, que es la encargada de planificar las inversiones o reparaciones capitales de los activos, ya que es esta quien aporta al presupuesto del estado el importe del valor depreciado por los activos que forman parte del Capital.

Los recursos financieros para cubrir las necesidades a corto plazo de los procesos están planificados y son gestionados por el comité de compras y contratación. En el Hotel se encuentra implantado un proceso de compra que garantiza la calidad de la provisión de los bienes y servicios, basado en relaciones contractuales que pactan claramente los requisitos de la compra a ejecutar.

4b. Gestión de los recursos de información y conocimiento.

La información relevante es gestionada por los responsables de los procesos y puestas a disposición de los usuarios apropiados y las partes interesadas. Son dadas a conocer en reuniones de los órganos colegiados de dirección para la toma de decisiones. Otras relacionadas con la operación del Hotel son informadas mensualmente a las cadenas Cubanacán e Iberostar y al Ministerio de Turismo, como parte de la información estadística establecida. Empleando los canales de comunicación descritos en criterios anteriores, se transmite la información relevante a todos los trabajadores del Hotel.

La gestión del conocimiento de la organización se describe en el subcriterio 3b.

En el Hotel existe el departamento de costos, que se encarga de recepcionar las mercancías que son adquiridas a través de los proveedores, realizar o procesar los pedidos de las mercancías necesarias para el consumo de los clientes y posteriormente registrar las mercancías consumidas que generan dicho costo. Estos datos y análisis son enviados diariamente a los departamentos y debatidos en las reuniones operativas del Consejo de dirección, pues constituyen elementos relevantes para la toma de decisiones.

La información que se brinda por el departamento contable es fiable ya que está basada en los datos primarios emitidos por los departamentos y registrada en los sistemas contables garantizando la evidencia de las operaciones realizadas. Se cuenta con un plan de seguridad informática que regula los mecanismos para salvaguardar y proteger la información relevante.

La comunicación de los servicios que brinda el Hotel se realiza de forma interna a través del canal interno. La comunicación externa se realiza a través una ficha técnica donde están descritos todos los servicios que oferta el

Hotel para cada temporada, la misma forma parte de los contratos que son firmados por las diferentes AAVV Y TTOO con que opera el Hotel que divulgan los productos en sus sitios. Además Iberostar como cadena tiene su página de promoción que divulga los servicios de todos los hoteles y los servicios.

La gestión de la información procedente de las redes sociales se describe en el subcriterio 5b.

4c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales.

El Hotel Iberostar Varadero cuenta con activos fijos tangibles que sirven de infraestructura para el desarrollo de su actividad.

Descripción	Valor de los Activos Fijos
Edificios	39,077,584.80
Otras Construcciones (madera y Guano)	1,548,704.69
Maquinas y equipos Energéticos	1,180,854.01
Equipos Productivos Cocina	1,256,076.09
Equipos Productivos Refrigeración.	2,081,380.52
Equipos Productivos Otros	774,052.00
Apar. Equip Computación	356,545.26
Med Trasp Camiones y Camionetas	68,645.20
Medios Transporte Motos	27,068.94
Medios Transporte Autos	290,895.71
Muebles y Otros Oficina	556,752.23
Muebles y Otros Turismo	2,881,594.07
Otros Activos	1,783,246.33
Total de Activos	51,883,399.85

Tabla 4.c.1 Activos Fijos Tangibles del Hotel.

Está definido y existe un presupuesto para los mantenimientos preventivos con el que se ejecuta la reparación y conservación de los activos para su mejora y alargamiento de la vida útil. Este mantenimiento se planifica y estos planes son aprobados anualmente por el Consejo de Dirección. El departamento de Servicios Técnicos se encarga del mantenimiento productivo total (preventivo, correctivo y predictivo), la solución de averías y gestiona las reparaciones, con recursos propios o servicios contratados, así como el suministro de agua y energía, la comunicación telefónica y por radio, la disposición y tratamiento de los desechos. Las reparaciones generales y mantenimientos complejos se planifican en la temporada de baja turística. Mensualmente se planifican y ejecutan los mantenimientos preventivos y predictivos, diariamente se solucionan averías y otras incidencias en la operación del Hotel.

El área de Recursos humanos gestiona lo referente a la seguridad y salud en el trabajo, para lo cual la organización tiene establecido un presupuesto. Se efectúan las compras de medios de protección, que se entregan a los trabajadores para su conservación y uso. Además se adquieren medicamentos para atención al trabajador, que son entregados al consultorio médico.

Los activos están asegurados y anualmente se renueva la póliza de seguro con la Empresa Nacional de Seguros de Cuba. También están asegurados por la guarda y custodia de los mismos por parte de los trabajadores del Hotel, respaldada en la firma de actas de responsabilidad en cada área.

Los inventarios de materiales son controlados en el almacén y a través del sistema contable los departamentos efectúan sus solicitudes de mercancías, las que son controladas en el área por sus responsables y diariamente se hace una fijación de costo donde se descargan las mercancías que fueron consumidas. Decenalmente se emite un informe de los consumos per capitas por clientes.

Para reducir y reciclar los residuos, se han identificado actividades, infraestructura y procesos que pudieran generar un impacto ambiental y se evalúan para generar programas de gestión y planes de emergencias. Los residuos sólidos se reciclan y se entregan a las empresas destinadas a su uso, Empresa de Materias Primas y Empresa Arentur Varadero que se encarga de recibir los residuos orgánicos.

Los residuales líquidos que se generan en el Hotel son evacuados a través de una red hidrosanitaria hacia la planta de tratamiento de Aguas Varadero. Estos residuos fueron caracterizados en los años 2014 y 2016 por la Empresa de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería de Matanzas (EIP) y los análisis de laboratorio fueron realizados por la Empresa Nacional de Análisis y Servicios Técnicos (ENAST). Los residuales líquidos que se generan en el mantenimiento de las piscinas, los espejos de agua y el sistema de enfriamiento se evacuan en el sistema de drenaje pluvial que descarga en la laguna de Ambrosio.



Figura 4.c.1 Espejo de Agua

El Hotel ha implementado medidas para el uso eficiente del agua:

- Monitoreo de los consumos mediante la auto-lectura diaria de los metrocontadores, que se informa a todas las áreas por correo electrónico.
- Control sistemático en todas las áreas.
- Análisis en los Órganos Colegiados de Dirección de las desviaciones de los consumos y sus índices respecto al nivel de actividad y planificación de su corrección.
- Sensibilización a los trabajadores en todas las áreas a través de murales, reuniones departamentales.
- Propaganda en habitaciones para el cliente.
- Utilización en el riego de un sistema eficiente de goteo y aspersores emergentes en horarios de la mañana y cuando sea necesario.
- En la lavandería las nuevas lavadoras se compran con reutilización del tercer lavado.
- Los muebles sanitarios utilizados en el Hotel son de bajo consumo:
 - o Habitaciones
 - Inodoros con tanque de poca capacidad y selector pulso de descarga.
 - Ducha y lavamanos con grifos ahorradores de agua.
 - o Área comunes
 - Inodoros con fluxómetros de pedal.
 - Lavamanos con grifos con sensores de presencia
 - Urinarios con grifos con sensores de presencia.
 - o Áreas de servicios
 - Fregaderos y lavamanos con fluxómetros de pedal.

En la entidad existe un plan de medidas para el uso racional de los portadores energéticos. Entre las medidas se encuentran las siguientes:

- Se reorganizó el empleo de los medios de transporte de manera que se optimicen los viajes y recorridos. Evitar los viajes exclusivos siempre que sea factible.
- Se incrementó la frecuencia y profundidad de acciones de supervisión con el objetivo de controlar el uso racional de la electricidad en todas las áreas.
- Velar por el cumplimiento de las acciones orientadas en relación con el régimen de funcionamiento de los equipos y el alumbrado en las habitaciones y áreas comunes, en las áreas administrativas y el alumbrado exterior sin violar las normas de seguridad establecidas.
- Mantener actualizados los programas de encendido y apagado del alumbrado público y ajustar los circuitos al plan de cierre de restaurantes, así como dar seguimiento a la compactación de habitaciones según el nivel de actividad y el plan de inversiones.
- Se realizan reuniones por departamentos para capacitar a los trabajadores acerca de las buenas prácticas en sus puestos de trabajo en busca de una cultura de la sostenibilidad en relación con el consumo de los portadores energéticos, tanto en la prestación de servicio como en beneficio propio.
- Se elaboraron materiales propagandísticos en apoyo a las acciones planificadas para incrementar la cultura del uso racional y sostenible de los portadores energéticos en el personal.
- Monitoreo de los consumos mediante la autolectura diaria de los metrocontadores externos e internos.
- Análisis en los Órganos Colegiados de Dirección, de las desviaciones de los consumos y sus índices respecto al nivel de actividad y planificación de su corrección.
- Se mantienen en óptimas condiciones de funcionamiento todos los sistemas energéticos y equipos independientes para evitar ineficiencias de los mismos.
- Se limita el uso de la energía eléctrica en el horario pico.
- Supervisión para que los locales que tengan ventanas de cristal e incida el sol directamente tengan quiebrasoles o sistemas reflectores.

La evaluación de riesgos de la organización contempla los aspectos relacionados con la reducción de los impactos nocivos de los servicios que se prestan. Estos y los impactos positivos de la actividad de la instalación son identificados y comunicados a las partes interesadas.

El Hotel cuentan con plan de medidas para la prevención y minimización de daños ante desastres y epidemias, el cual refleja aquellas a adoptar ante la inminencia de estos eventos para resguardar las vidas humanas y los recursos materiales, así como las que se implementan en la etapa de recuperación, una vez ocurrido el acontecimiento. En el plan de medidas para la prevención ante desastres se tienen en cuenta eventos:

- Hidrometeorológicos con sus tres efectos destructivos.
 - ✓ Inundaciones costeras
 - ✓ Intensas Lluvias
 - ✓ Fuertes Vientos
- Sismos y Maremoto.
- Tormentas locales severas.

- Descarga eléctrica.
- Tornados.
- Intensas Sequías
- Derrame de Hidrocarburos
- Incendios de Grandes Proporciones en Instalación.
- Accidentes catastróficos del transporte.
- Accidentes con sustancias peligrosas
- Desastres biológicos

Los planes de evacuación son ampliamente divulgados en la organización, tanto entre los trabajadores como entre los clientes, y se realizan ejercicios para comprobar la eficacia de los mismos.

4d. Gestión de los recursos tecnológicos.

La tecnología en el Hotel Iberostar Varadero está intrínsecamente ligada a todas las actividades y es un ente vivo que constantemente evoluciona, para ser capaz de satisfacer tanto las necesidades de los clientes como la operación interna de la organización. Se dispone de una amplia red tecnológica que incluye no solo el equipamiento tecnológico o tecnologías de la información y la comunicación, sino también equipos de transporte, sistemas automatizados asociados a la operación o la contabilidad, sistemas de control automático y los de protección del Hotel, en este caso sistema contra intruso, sistema de protección contra incendios y circuito cerrado de televisión. La existencia y disposición adecuada de toda la infraestructura es un objetivo de trabajo permanente, para lo que se desarrolla una cultura de cuidado y conservación por las áreas.

En el desarrollo de las operaciones internas se cuenta con una red moderna y eficiente que opera en un dominio de Windows 2016 R2, con interconexiones de Fibra Óptica y cableado estructurado certificado de acuerdo a las normas vigentes. Los servidores se encuentran virtualizados en la plataforma WMVare lo que permite una alta disponibilidad de todos los servicios y amplia protección ante fallos. Se garantiza la fiabilidad e integridad de la información, mediante la utilización del antivirus Kaspersky edición Endpoint.

Se dispone de sistemas Hoteleros que garantizan todas las necesidades, desde las reservas de los clientes, las operaciones de recepción, la actividad comercial, la gestión de mantenimiento, la contabilidad, los recursos humanos, la gestión de almacenes e inventarios. Adicionalmente se está potenciando como elemento novedoso la facturación electrónica a través de la plataforma Bavel lo que evita la impresión y tratamiento por correo postal de la facturación a los turoperadores.

Los clientes desde su llegada al Hotel pueden disfrutar del Canal Interno el cual comprende una panorámica de todos los servicios que se prestan con sus horarios, materiales de interés general y de la cultura de Cuba, así como informaciones de actualización dinámica y automática como el pronóstico del tiempo y las tasas de cambio.

La red Wifi para el servicio a los clientes da cobertura a toda la instalación incluyendo las habitaciones y playa. Para la mejora de este servicio se iniciará la instalación de una interface de comunicación entre el PMS del Hotel y el sistema de Control de Acceso al WIFI, para garantizar que cada cliente conjuntamente con el Check In le sea entregada una contraseña única y valida por toda su estancia, eliminando con ello el sistema del uso de tarjetas pre pagadas.

Se posee una red telefónica que asegura una rápida comunicación tanto para los clientes como para el personal del Hotel. Además la comunicación interna se refuerza con la utilización de walking talking.

El Sistema de control automático permite controlar el confort de las habitaciones, áreas comunes y el ahorro de portadores energéticos.

El sistema presenta las siguientes características:

- Totalización de horas de funcionamiento de los elementos controlados (desde el origen, mensual, diario).
- Temporizadores (activados/no activados, tiempo límite, contadores).
- Gráficos de consumo.
- Gráficos de regulación de analógicas (históricos de temperaturas, presiones, humedades, etc.).
- Esquemas y sinópticos activos.
- Planos del edificio, con la situación de la instalación.
- Alarmas y avisos.
- Resúmenes diarios (consumos, horas de funcionamiento, rendimientos, etc.).
- Horarios (agrupados por categorías).
- Históricos de averías y fallos de tensión.
- Carga automática del programa y puesta en hora.
- Auto supervisión del sistema.
- Arranque escalonado después de un corte de tensión.
- Arranque/parada manual o automático en función de fecha y horarios.

El sistema de control diseñado para el Área Tecnológica tiene entre sus principales variables:

- Nivel de agua en las cisternas.
- Temperatura, humedad relativa y luminosidad exterior
- Temperatura local del Restaurante Buffet, Gourmet, Palapa, Mediterraneo y Japonés

- Temperatura en Salas de Conferencias.
- Arranque/parada manual o automático de bombas de agua fría Circuito Buffet Gourmet, Palapa, Japonés, Mediterráneo, salas de Conferencias

Esta información se almacena en un registro o base de datos 66 variables, las cuales pueden ser importadas al sistema de bases de datos ACCES. Entre las variables que se almacenan están:

- o Temperaturas de áreas tecnológicas.
- o Consumo de agua potable del Hotel.
- o Consumo de agua caliente del Hotel.
- o Consumo de energía eléctrica de los dos metro contadores.
- o Temperatura y Humedad relativa ambiente.
- o Nivel de cisterna.
- o Presión de Hidroneumático, Sistema Contra incendio y Clima.

La gestión técnica de las habitaciones se sustenta en unidades con microprocesador independiente y destinadas al control de la climatización de las habitaciones del Hotel, que incorporan el control sobre la velocidad del ventilador, alumbrado general, control sobre válvulas de 3 vías todo/nada, y alumbrado de terraza, infrarrojo del baño, e indicación de "No molestar". Así mismo disponen de conexión para contacto magnético en puertas y ventanas, y detectores de movimiento. Mediante mando visualizador Led de 3 dígitos permite conocer la temperatura local y el punto de consigna, la selección del mismo, así como el control sobre el paro/marcha y la selección de la velocidad del ventilador

Las funciones más notables.

- Arquitectura Cliente/Servidor, permite la conexión de múltiples servidores y múltiples clientes.
- Gestión de usuarios avanzada con niveles de acceso restringido.
- Gestión de contraseñas en servidores y clientes.
- Auto detección de servidores RoomServer y controladores RCR.
- Representación de variables en formato tabla o ficha unitaria.
- Agrupación de habitaciones por categorías (fachadas, plantas, bloques, etc.)
- Modificación de parámetros de ajuste por grupos o individualmente.
- Filtros múltiples para la selección de controladores.
- Cambio General de Régimen Invierno/Verano
- Alarmas y avisos.
- Auto supervisión del sistema.

4e. Gestión de proveedores y alianzas.

El Sistema de Gestión de la Calidad establecido en el Hotel sienta las bases para el tratamiento de los procesos, productos y servicios contratados externamente y a los proveedores de los mismos. Estos procesos abarcan desde la selección, contratación, seguimiento a la ejecución y evaluación, teniendo en cuenta la estrategia de la entidad, el desarrollo de nuevos productos y servicios y una eficaz sinergia que permita el logro de los propósitos comunes. Este proceso es gestionado por el Comité de compras y contratación.

La confianza de los proveedores en la gestión del Hotel se establece sobre la base de la realización de los pagos convenidos en tiempo y el cumplimiento de las cláusulas pactadas en la relación contractual, que refleja las especificaciones técnicas de los bienes y servicios a las que se les da seguimiento durante el proceso. Esto posibilita un beneficio mutuo entre las partes, permitiendo que los proveedores participen en las soluciones innovadoras de suministros que se proponga la organización. El área de servicios técnicos gestiona acciones de capacitación y concientización con los proveedores cuando se realizan cambios tecnológicos.

Los niveles de stock que mantiene el Hotel consideran las cantidades para satisfacer al cliente, establecer una rotación de insumos a partir de las normativas y son adecuados a las capacidades de almacenamiento con las que cuenta la organización. Los almacenes con los que cuenta la organización están categorizados según

- Tener marcados los pisos en las áreas de estibas directas.
- Tener los alojamientos de los estantes ajustados al tamaño de las cargas.
- Tener definida un área para la reparación de los medios unitarizadores.
- Tener un sistema implantado y resultados en la gestión para la depuración de los inventarios ociosos.
- Tener capacitado el 50% de los trabajadores del almacén en la actividad de Logística de Almacenes.
- Tener determinado el almacenamiento y el control a nivel de surtido (talla) del calzado y ropa, en los almacenes de vestuario.
- Que exista correspondencia entre la masividad de los productos y la tecnología de almacenamiento
- Conocer los productos fundamentales de la instalación, según lo orientado por la cadena.
- Tener ubicados los productos de mayor movimiento lo más cerca al área de despacho.
- Poseer en buen estado las vías de acceso al almacén.
- Tener mecanismos adecuados de conversión de las unidades de medida en que se recibe el producto a la unidad de medida en que se despacha
- Tener establecidos los máximos y los mínimos de los productos fundamentales, según lo orientado por la entidad en los casos que se requiera.
- Tener la plantilla necesaria cubierta.
- Poseer un sistema de estimulación que propicie la eficiencia y la eficacia de la actividad.
- Tener redactadas y aplicadas las cartas tecnológicas para la descripción y el control de todas las operaciones en los almacenes.

Figura 4.e.1 Condicionantes para la categorización de los almacenes con el nivel tecnológico 3

las regulaciones del MINCIN con nivel tecnológico 3. Todas las operaciones de los almacenes se registran en los expedientes logísticos (EXPELOG) que contemplan el control de los inventarios de los equipos de medición e izaje, los medios de almacenamiento y de medición, la descripción de los sistemas de clima y ventilación, el procedimiento de control y ubicación de los productos y el sistema de protección y seguridad de todos los almacenes. El Hotel cuenta con 183 relaciones contractuales para garantizar el desarrollo con calidad de los servicios que presta, que se han establecido en el marco de eventos, ferias y reuniones de negocios.

Tipo de relación contractual	Cantidad de contratos	Principales organizaciones con las que se mantienen relaciones de trabajo
Proveedores de productos	58	Suchel Camacho, Suchel Proquimia, ITH S.A Importadora, Cuba Ron S.A, Frutas Selectas Matanzas, Brascuba, Almacenes Universales, Los Portales S.A
Proveedores de servicios	50	Empresa Eléctrica, Empresa de Telecomunicaciones, Empresa de Seguridad y Protección, ACPI
Comercialización del Hotel (TTOO, AAVV)	75	First Choice, Thomas Cook, Virgin Holidays, Sunwing, Transat Tours, West Jet, Neckermann, Bucher Reisen, Havanatur, Caribbean, Latam, Julia Tours, Ola, American Executive

Tabla 4.e.1 Relaciones contractuales de trabajo que mantiene el Hotel

Otras alianzas y el marco en que han sido establecidas se refieren en el subcriterio 1c. El Hotel comparte las buenas prácticas e iniciativas que han dado los mejores resultados en la prestación de los servicios con otros miembros de la Cadena Iberostar y organizaciones afines. La Fundación Iberostar, una de las áreas de actuación más relevantes del Grupo Iberostar, del cual el Hotel forma parte, se presenta en la web de la Cadena a través de sus tres principales áreas de actuación: la cooperación para el desarrollo, la acción social y la promoción cultural.