



Universidad de La Habana

Facultad de Economía



Maestría en Administración de Negocios



*“La eficiencia de las inversiones
hoteleras de La Oficina del Historiador de la Ciudad”*

Autor: Yen Elizabeth Lam González
Tutor: Lidia Villar López

La Habana, 2010

AGRADECIMIENTOS.

A todos en general, los profesores de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Economía, que con mucho amor nos enseñaron para toda la vida.

A mi tutor, la profe Liyi, que bien me aceptó incondicionalmente en cualquier momento y a cualquier hora, también dándome ánimo y esperanzas.

A mis colegas de trabajo, que en armonía me facilitan día a día un espacio laboral feliz, que me invita a añorar resultados importantes para ellos, y a Niurka, que bien me ayudó a no rendirme en esta tarea.

A mi directora Patricia Rodríguez, que con apoyo y confianza, crea un compromiso moral en mí, y la voluntad de crecer.

En especial a Ricardo Núñez, que se ha convertido en un gran ejemplo para mí, presentándome retos atractivos que siempre se convierten en logros.

Por último a mi madre, que nunca se rindió en la labor de mostrarme el camino correcto, que nunca escatimó tiempo y recursos, para lograr en mí una mejor persona, y un mejor profesional.

A todos, nuevamente gracias.....

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. LA OFICINA DEL HISTORIADOR DE LA CIUDAD DE LA HABANA.	
1.1. El Centro Histórico de La Habana, origen y fundación.....	4
1.2. La Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. un renacer de la Habana Vieja.....	5
1.2.1. El modelo de gestión económica	7
1.2.2. El proceso inversionista.....	8
1.3. La financiación del proceso de rehabilitación de la Oficina del Historiador.....	9
1.3.1. Premisas de una nueva estrategia financiera.....	14
1.4. El sector hotelero y su papel en la rehabilitación del Centro Histórico de La Habana.	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO.	
2.1. Turismo y sector hotelero.....	18
2.1.2. Tendencias.....	18
2.1.3. Evolución en Cuba.....	19
2.2. La evaluación de inversiones.....	20
2.2.1. La evaluación de proyectos hoteleros.....	22
2.2.2. Los estudios preinversión en la Oficina del Historiador.....	24
2.3. La eficiencia y las inversiones hoteleras.....	24
2.3.1. Definiciones y métodos de evaluación.....	25
2.3.2. Indicadores relacionados con la construcción de hoteles.....	26
2.3.3. Indicadores relacionados con la gestión turística.....	27
2.4. Diseño del estudio.....	29
2.4.1. Selección de la muestra.....	30
2.4.2. Conformación del flujo de caja.....	31
2.5. La rentabilidad de las inversiones hoteleras de la Oficina del Historiador.....	34
2.6. Indicadores seleccionados para el estudio.....	35
CAPÍTULO III. VALORACIÓN DEL PROCESO INVERSIONISTA.	
3.1. Los costos de inversión.....	38
3.1.1. Valores reales y estimados	38
3.1.2. Principales causas de las variaciones.....	39
3.1.3. Valoración de indicadores.....	42
3.2. El tiempo de ejecución.....	47
3.2.1. Valores reales y estimados.....	47
3.2.2. Principales causas de las variaciones.....	48
3.2.3. Valoración del indicador.....	49
3.3. Resultados de la encuesta a los inversionistas.....	50
3.4. Análisis del período de recuperación.....	52
CAPÍTULO IV. VALORACIÓN DE LA GESTIÓN HOTELERA.	
4.1. Los ingresos y la gestión turística.....	54
4.1.1. Valores reales y estimados.....	55
4.1.2. Principales causas de las variaciones.....	56
4.1.3. Valoración de indicadores.....	58
4.2. Análisis de los costos y gastos.....	64
4.2.1. Principales causas de las variaciones.....	66
4.2.2. Valoración de indicadores.....	68
4.3. Resumen de indicadores de eficiencia.....	73
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	91

RELACIÓN DE TABLAS

Capítulo I

Tabla 1.1. Composición de las utilidades netas por actividad económica de la OH, 2009.	16
--	----

Capítulo II

Tabla 2.1. Composición de la muestra seleccionada para el análisis de rentabilidad.	30
Tabla 2.2 Rendimiento de las inversiones hoteleras de la muestra.	34
Tabla 2.3 Rendimiento real y estimado de nueve inversiones hoteleras de la OH.	35

Capítulo III

Tabla 3.1. Montos de inversión reales y estimados de nueve hoteles de Habaguanex (CUC).	38
Tabla 3.2. Montos de inversión reales y estimados de nueve hoteles de Habaguanex (MN).	39
Tabla 3.3 Habitaciones reales y planificadas de nueve hoteles de Habaguanex.	41
Tabla 3.4. Costo de inversión por habitación hotelera	43
Tabla 3.5. Costo de inversión en MT por metro cuadrado construido en ocho hoteles de Habaguanex	46
Tabla 3.6. Tiempo de ejecución constructiva real y estimado.	47
Tabla 3.7. Resultado de las encuestas a los inversionistas hoteleros	51
Tabla 3.8. Período de recuperación de la muestra.	52

Capítulo IV

Tabla 4.1 Comportamiento promedio por etapas de algunos indicadores turísticos de Habaguanex.	55
Tabla 4.2. Ingreso promedio anual real y estimado de nueve hoteles de Habaguanex.	55
Tabla 4.3. Nivel ocupacional real y estimado de nueve hoteles de Habaguanex.	58
Tabla 4.4. Ingresos de alojamiento por turistas días estimados y reales de nueve hoteles de Habaguanex	60
Tabla 4.5. Ingresos por otros servicios por turistas días reales y estimados en nueve hoteles de Habaguanex.	62
Tabla 4.6. Estructura promedio de gasto total por peso de ingreso. Índices reales y estimados de nueve hoteles de Habaguanex.	66
Tabla 4.7. Estructura promedio de gasto total por peso de ingreso en el año 2009 de la muestra.	68
Tabla 4.8. Cantidad de trabajadores por habitación 2009.	70
Tabla 4.9. Valor anual de depreciación estimada y promedio real en nueve hoteles de Habaguanex (CUC)	70
Tabla 4.10. Gastos de energía de la muestra en 2009 en dólares.	71

RELACIÓN DE GRÁFICOS

Capítulo I

Gráfico 1.1. Fondos generados por el sistema empresarial de la OH (miles CUC).	10
Gráfico 1.2. Comportamiento de la Contribución a la Rehabilitación (miles CUC).	11
Gráfico 1.3. Comportamiento de los créditos recibidos por la OH (miles CUC).	11
Gráfico 1.4. Comportamiento de la cooperación internacional en la OH (miles CUC).	12
Gráfico 1.5. Grado de importancia y comportamiento de las fuentes financieras de la OH (CUC)	13
Gráfico 1.6. Principales fuentes y destinos financieros de la OH (miles CUC).	14

Capítulo II

Gráfico 2.1. Estructura monetaria de los valores totales de inversión de la OH.	32
---	----

Capítulo IV

Gráfico 4.1. Comportamiento de los ingresos hoteleros totales de Habaguanex.	54
Gráfico 4.2. Comportamiento y estructura de los turistas días en los hoteles de Habaguanex.	56
Gráfico 4.3. Estructura de gastos de los hoteles de Habaguanex (%).	67
Gráfico 4.4. Estructura de gastos de los hoteles de Habaguanex sin Saratoga (%).	67
Gráfico 4.5. Comportamiento de los seis componentes de gastos fijos en los hoteles de Habaguanex que más variaron en los últimos años (%).	68

RESUMEN

La actividad hotelera de la Oficina del Historiador de la Ciudad, es uno de los pilares en la generación de fondos para la reanimación de todo el contexto urbano del Centro Histórico de La Habana, y demás zonas priorizadas para la conservación de la Ciudad. Sin embargo, los resultados de estas inversiones no concuerdan con los valores esperados, y están afectando la eficiencia del modelo de gestión económica que se pretende. La siguiente investigación persigue identificar las principales causas que determinan esta situación. A la vez, este estudio tiene como finalidad ofrecer las herramientas necesarias para lograr proyectos futuros con un comportamiento favorable, así como pretender estudios de previsión más coherentes con las realidades del sector.

SUMMARY

The hotel sector, in the Historian's Office, is one of the pillars in the generation of funds for the revitalization of the whole urban context of the Historic Centre, and other areas prioritized for the conservation of the city. However, the hotel investments don't constitute an example of efficiency affecting the whole economic system. The following investigation seeks to identify the main causes of this situation, in order to trace the necessary rules to confirm more favourable behaviour projects, as well as to seek financial but coherent economic studies with the realities of the same sector.

INTRODUCCIÓN

Durante el pasado siglo se observó en el mundo un auge del sector terciario de la economía. Una de las áreas en la que dicho crecimiento ha resultado más evidente, es la relacionada con las actividades turísticas, convirtiéndose la industria del turismo en uno de los pilares que sustentan la economía de una significativa cantidad de naciones, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo.

A inicios de la década de los noventa, en Cuba tuvo lugar una redefinición de la estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, y que coadyuvasen al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía. El sector turístico, a partir de ese punto, comienza a dar sus primeros pasos sólidos hacia una conversión en el sector prioritario e impulsor de la economía nacional. Es así como el turismo internacional en la economía cubana pasa, de ser una actividad coyuntural, a concebirse como un factor estructural, emergiendo como la estrategia básica para lograr sacar al país adelante económicamente. En la actualidad, este sector es una de las fuentes principales de ingresos en divisas de Cuba.

En concreto, las actividades de hotelería y restauración aportaron durante 2008, el 4,5% del valor del PIB de la nación, ocupando el séptimo puesto en importancia (ONE, 2009). Esta actividad se encuentra en la actualidad en un proceso de crecimiento y modernización¹, con el objetivo de “Consolidar el posicionamiento de Cuba como destino turístico en los principales mercados emisores actuales y lograr un posicionamiento progresivo en aquellos con potencialidades de incrementar su emisión...”² La solidificación de resultados, el logro de la eficiencia y la diversificación de las ofertas de los productos ya existentes, es una herramienta clave para escalar en esta cadena de valor.

El proyecto del Centro Histórico de La Habana (CH), a manos de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OH), ha madurado a la par del país, logrando hasta el momento activar y sistematizar un efectivo desarrollo endógeno a partir de un auténtico proceso de rehabilitación integral que ha demostrado ser capaz de rescatar los valores patrimoniales, la centralidad y de convertir las oportunidades en ventajas competitivas, haciendo que las privilegiadas ubicaciones y la singularidad del patrimonio asimilen nuevas dimensiones del desarrollo, evidenciando el liderazgo de este espacio dentro de la gran urbe metropolitana. La inserción de determinadas funciones turísticas e innovaciones económicas de cierta exclusividad, se han creado en aras de una recuperación más eficiente del territorio.

¹ Según el Ministro del Turismo en la 30 edición de la Feria Internacional de la industria del ocio, que tuvo lugar en 2009 en La Habana, se prevé que para los próximos 5 años serán incorporadas mil habitaciones más de las 50.000 con las que cuenta el sector.

² Tomado de: Política Comercial del MINTUR para el periodo comprendido entre el 1 de noviembre de 2007 al 31 de octubre de 2009. Versión III, Habaguanex.

En él, se trata de poner en armonía diversas viabilidades como la económica, social, política, cultural y patrimonial en un preciso y limitado espacio, equilibrio que constantemente está en riesgo.

La OH, para llevar a cabo tales premisas, cuenta con una estructura organizativa que le permite asumir de una manera coherente la recuperación integral del territorio. Esta estructura se resume en tres grandes grupos de entidades: las garantes de la rehabilitación física, garantes de la proyección sociocultural y garantes de la obtención de recursos financieros.

Por su parte, el proceso inversionista tiene la complejidad de abarcar diversos sectores económicos; siendo las inversiones en instalaciones de servicios al turismo, las que conforman la base fundamental para asegurar futuros fondos para la restauración de esos mismos y otros sectores de actividad.

Las inversiones en las instalaciones dirigidas al alojamiento, tienen a su vez particularidades dadas por la compleja estructura de los inmuebles en los que se ubican y los altos montos de inversión que representan; posicionándose como uno de los sectores que exigen mayor responsabilidad. A su vez, es una de las principales fuentes de generación de recursos de la OH, por lo que su eficiente gestión generará fondos incrementales para el proceso de rehabilitación integral del CH. Sin embargo, se ha percibido en estudios puntuales de post inversión de algunos hoteles; que su comportamiento no se corresponde con los valores esperados. Preocupa que esta situación caracterice a la totalidad del sector, y que ello sea síntoma de problemas de eficiencia.

Por ende, como problema de la investigación podría plantearse la siguiente interrogante:

¿Son eficientes las inversiones hoteleras que lleva a cabo la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana?

Así, la hipótesis de la investigación queda definida en la siguiente afirmación:

Las inversiones hoteleras que lleva a cabo la Oficina del Historiador de la Ciudad generan bajos niveles de eficiencia.

En términos generales, a partir de la problemática planteada, la investigación se traza como objetivo principal:

“Evaluar la eficiencia de las inversiones en proyectos hoteleros de la Oficina del Historiador”

De este objetivo principal se derivan un grupo de objetivos específicos, los que se definen a continuación:

- *Medir la rentabilidad económica de las inversiones hoteleras de la Oficina del Historiador.*
- *Identificar indicadores relevantes para evaluar la eficiencia de una inversión hotelera.*

- *Evaluar los indicadores de eficiencia que influyen en el rendimiento de las inversiones hoteleras de la empresa objeto de estudio.*

Para la realización del estudio fue necesario el análisis de documentos tales como estados financieros, informes de gestión, técnicos, comerciales y de auditoría; combinado con entrevistas a los principales funcionarios implicados en el tema. El informe consta, en términos generales, de ocho secciones, las cuales se detallan a continuación:

1. Un **resumen**, tanto en castellano como en inglés, que esboza los aspectos más relevantes de la investigación.
2. Un **apartado introductorio**, donde se exponen las características y objetivos del trabajo, su importancia y limitaciones, entre otras cuestiones de interés.
3. Un **primer capítulo**, en el que se detalla el contexto económico financiero donde se desarrollan los proyectos de inversión hotelera en la Oficina del Historiador de la Ciudad.
4. Un **segundo capítulo**, en el que se esbozan las definiciones teóricas en torno a la evaluación de inversiones hoteleras y su eficiencia, y el procedimiento metodológico utilizado.
5. Un **tercer capítulo**, en el que se realiza la valoración del proceso inversionista a partir de algunos indicadores de eficiencia.
6. Un **cuarto capítulo** en el que se evalúa la gestión hotelera a través de los indicadores de eficiencia seleccionados.
7. Las **conclusiones** que se deriven de lo analizado en los capítulos precedentes.
8. Un apartado en el cual se exponen un conjunto de **recomendaciones** que, de ser instrumentadas, lograrían mejorar la situación actual y llevar a la empresa hacia el futuro deseado.
9. Una sección dedicada a los **anexos**.

A su vez se dedican sendas secciones al **índice** y la **bibliografía**, las cuales se han separado para delimitar el cuerpo conceptual de la tesis (integrado por los apartados numerados), de tales secciones auxiliares. La limitación principal para acometer el trabajo fue el grado de acceso a la información requerida, impidiendo en ocasiones profundizar en aspectos de cierta importancia para el autor, lo que se irá detallando en los capítulos correspondientes.

**LA OFICINA DEL HISTORIADOR
DE LA CIUDAD DE LA HABANA.**

CAPÍTULO I

1.1. El Centro Histórico de La Habana, origen y fundación.

La villa de San Cristóbal de La Habana, la séptima surgida en la isla, fue fundada en la parte sur del occidente cubano en 1514, siendo su emplazamiento final en la costa norte, junto al puerto llamado de Carenas en 1519. Quedando formalmente establecida con la celebración de su primera misa y el primer Cabildo, en el lugar donde hoy se encuentra El Templete. Inmediato a este lugar va conformándose el primer espacio urbano, donde se ubicó la Primera Parroquial, el Castillo de la Real Fuerza y las casas de los personajes más prominentes.

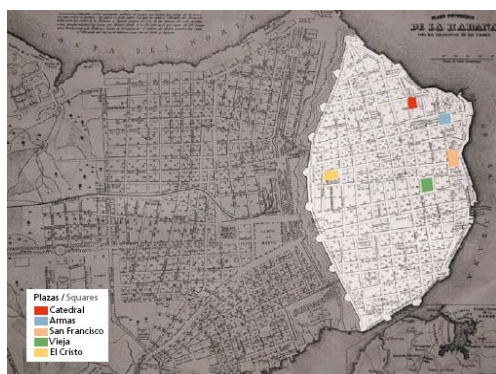


Imagen 1. Plano de La Habana, donde se ha destacado el recinto amurallado y el sistema de plazas.

Fuente: Plan Maestro, 2005

La Habana no fue desde su surgimiento una ciudad importante, pero su ubicación privilegiada junto a la bahía favoreció que se convirtiera en punto de reunión para galeones y posteriormente para la Flota y la Armada. Así, el mar trajo la fortuna a la ciudad y le dio la posibilidad de desarrollarse más rápido que otras villas; convirtiéndose en la capital del país en 1607. La ciudad se distinguió entre las de su época por su sistema de plazas y plazuelas. Cada una de estas plazas cumplía una función de tipo social, económico o militar y reforzaba la estructura policéntrica de la ciudad. Otro rasgo distintivo de La Habana con respecto a otras villas fue su notable sistema de fortificaciones como La Real Fuerza (1557), San Salvador de la Punta (1600) y los Tres Reyes del Morro (1630) que junto a la muralla protegían a la ciudad de posibles ataques.

En el siglo XVIII se va consolidando como ciudad, se procede a empedrar sus calles y a transformar sus espacios urbanos. Ya en esa época tenía una significativa población extramuros, “la ciudad crece a lo largo de las calzadas, multiplicando portales hasta el infinito y en las zonas aledañas a los ejidos de la muralla, muy céntrica en aquel entonces, se construyen paseos y parques para el solaz de los ciudadanos”³.

En el siguiente siglo, el XIX, la ciudad consolida su crecimiento hacia el oeste, se inicia el derribo de las murallas y el espacio que éstas dejan libre alcanza un gran valor, iniciándose la edificación de obras urbanas de gran valor arquitectónico y económico. La fisonomía de la Habana Vieja, nombre con el que empieza a conocerse la parte más antigua de la urbe, va cambiando en estos años con la generalización de ciudadelas y casas de alquiler en lo que otras fueron palacios

³ Tomado de: Plan de desarrollo Integral del Centro Histórico de la Ciudad. Plan Maestro, Oficina del Historiador

unifamiliares y la introducción de algunas funciones industriales las cuales van cobrando importancia. En el aspecto geográfico la zona queda desplazada a un extremo de la ciudad.

Los siglos XIX y XX son testigos de cómo el Centro Histórico⁴ va perdiendo protagonismo en su función residencial pues con la expansión de la ciudad hacia el oeste, liderada por las clases sociales más pudientes, van surgiendo nuevos barrios distinguidos como el Cerro y luego el Vedado y Miramar siguiendo la línea del litoral. La zona va perdiendo valor desde el momento en que se produce la relocalización de los sectores más pudientes a la vez que emergen nuevos repartos, ya sea de carácter exclusivo o popular. Otras funciones de carácter social y cultural también se desplazan hacia nuevas áreas de la ciudad.

Ya en la República y bajo la influencia norteamericana, en la zona que fuera intramuros va a desarrollarse la actividad financiera y bancaria, lo que le incorpora nuevamente un elemento de centralidad. A partir de ese momento se trazan proyectos urbanísticos que buscaban una modernización de la zona en coherencia con sus actividades comerciales.

Al triunfo de la Revolución en 1959 se interrumpieron todos los proyectos urbanísticos que estaban previstos y por tanto permitió que el país hoy cuente con un Centro Histórico de notable relevancia en Iberoamérica. En la actualidad, El Centro Histórico de La Habana, conocido también como La Habana Vieja, tiene una extensión de 2,14 km² y ocupa el 50% del territorio municipal de igual nombre (Plan Maestro, 2005). Se ha convenido reconocer que el mismo está compuesto por dos zonas claramente diferenciadas desde el punto de vista urbanístico: la antigua ciudad intramuros, y la franja alledaña que fue urbanizada al derribo de las murallas y edificada entre mediados del siglo XIX y las primeras décadas del XX. Todo este territorio es la expresión más genuina de las tradiciones, costumbres, y características de la Ciudad en su nacimiento.

1.2. La Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, un renacer de la Habana Vieja.

La Oficina del Historiador fue fundada en 1938 con el objetivo fundamental de salvaguardar el patrimonio nacional, histórico y artístico de la ciudad. Desde su establecimiento hasta 1964 fue dirigida por el Dr. Emilio Roig Leuchsenring, intelectual cubano de elevado prestigio, quien realizó notables esfuerzos encaminados a la defensa del patrimonio habanero. Después de la muerte del Dr. Roig, su obra fue continuada por el joven Eusebio Leal Spengler, reconocido posteriormente como Historiador de La Ciudad, que ha liderado de forma admirable el proceso de rehabilitación del Centro Histórico.

En la labor desplegada por la OH se pueden delimitar etapas claves a partir de que su dirección es asumida por Eusebio Leal Spengler. Un primer momento se podría calificar de trabajo hacia el interior de la institución, restaurándose el Palacio de los Capitanes Generales para que funcionara

⁴ Conjunto formado por las construcciones, espacios públicos y privados, calles, plazas y las particularidades geográficas o topográficas que lo conforman y ambientan y que en determinado momento histórico tuvo una clara fisonomía unitaria, expresión de una comunidad social, individualizada y organizada (Gaceta Oficial, 1977).

como sede del Museo de La Ciudad. En este período se crean instituciones como la Comisión Nacional de Monumentos y las Comisiones Provinciales de Monumentos, adscritas al Ministerio de Cultura y se hace patente la voluntad política de preservar el patrimonio nacional.

Un segundo momento a destacar sería a partir de 1981 cuando el estado revolucionario cubano promueve la rehabilitación del Centro Histórico. A partir de la declaración del Centro Histórico de La Habana Monumento Nacional⁵, el Estado proveyó al territorio de recursos financieros centralizados que significaron importantes montos de financiamiento, contemplados en el presupuesto económico quinquenal nacional; determinando que fuera la Oficina del Historiador la coordinadora de los planes quinquenales de Restauración. Esta voluntad rehabilitadora hizo que, en 1982, el Centro Histórico de La Habana junto a su sistema de fortificaciones, fueran reconocidos como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de Naciones Unidas para la Ciencia la Cultura y la Educación (UNESCO), para ocupar el número 27 en la lista del Patrimonio Mundial.

A partir de 1989 los efectos de la crisis en el este europeo y la desintegración del entonces llamado campo socialista, que sostenía el 85% del comercio exterior de Cuba, provocó que se detuviera el financiamiento estatal y con ello, el proyecto restaurador casi en su totalidad. Entonces surge una nueva etapa que se puede definir con el inicio de la década del 90, cuando el país comienza a sufrir los efectos de una grave crisis económica, a raíz de la caída del campo socialista.

Si bien el Estado tenía la voluntad de seguir adelante con las obras de rehabilitación, no podía continuar apoyando financieramente la labor de la Oficina como hasta ese momento. Frente a esta situación se toma la decisión de dotar a la Oficina del Historiador de un respaldo legal que le diera la autoridad y la posibilidad de impulsar un desarrollo integral sostenible y una gestión autofinanciada de la obra rehabilitadora. El Consejo de Estado aprueba el Decreto Ley 143, de octubre de 1993, en el cual se considera al territorio del Centro Histórico como “Zona Priorizada para la Conservación” y se amplían las facultades de la Oficina otorgándole la “jerarquía adecuada con el objetivo de permitirle la obtención de recursos financieros”⁶. El 21 de septiembre de 1995, por Acuerdo 2951 del Consejo de Ministros de la República de Cuba, es concedida al Centro Histórico de La Habana la condición de "Zona de Alta Significación para el Turismo"⁷. Tal declaración equivale jurídicamente a reconocerle como recurso turístico y entraña, por tal razón, la posibilidad legal de establecer en el mismo, regímenes jurídicos especiales.

Gracias a estas posibilidades y la labor desplegada por la OH, el Centro Histórico de La Habana se reposiciona hoy como un centro renovado e innovador desde una visión económica, que viene generando ingresos, utilidades y revalorizando la red de actores económicos, sean públicos o

⁵ El Centro Histórico de La Habana fue declarado Monumento Nacional según los preceptos establecidos en la Ley No.2, Ley de Monumentos Nacionales y Locales, del 4 de Agosto de 1977.

⁶ Tomado de: Gaceta Oficial de la República de Cuba, Decreto ley 143, Consejo de Estado

⁷ Siempre que se refiere al término turismo en centros históricos, se relacionan los visitantes tanto de origen nacional como extranjero.

privados, a través de su actuación dirigida a la especialización y diversificación de los servicios y la combinación de otros mecanismos de coordinación económica.

1.2.1. El modelo de gestión económica.

Las políticas establecidas por la OH para el desarrollo integral del territorio del Centro Histórico se encuentran planteadas en el Plan de Desarrollo Integral de la Habana Vieja⁸:

- Salvaguardar la identidad nacional a partir de la investigación, promoción y desarrollo de la cultura.
- Proteger el patrimonio heredado rehabilitando el territorio a través de un plan integral y continuo con fuerza legal.
- Evitar el desplazamiento de la población local, protegiéndola del impacto de la terciarización y establecer las densidades y calidad de vida adecuadas.
- Dotar al territorio de una infraestructura técnica y de servicios básicos que asegure su funcionamiento en correspondencia con las necesidades contemporáneas.
- Lograr un desarrollo integral autofinanciado que haga recuperable y productiva la inversión en el patrimonio.

De esta manera, cuenta con un sistema institucional que le garantiza accionar en todas las esferas o sectores que intervienen en este complejo proceso. Las entidades garantes de la proyección socio-cultural asumen la tarea de satisfacer las demandas prioritarias de los grupos sociales más vulnerables. Entre las entidades que componen este grupo se tiene la Dirección de Patrimonio Cultural que ha realizado un importante trabajo en los museos y casas-museos. Conformando este grupo está el Plan Maestro, la Oficina de Asuntos Humanitarios y la Escuela Taller Melchor Gaspar de Jovellanos, además de la Revista OPUS Habana y la emisora Habana Radio.

Las entidades garantes de la rehabilitación física están conformadas por un grupo de organizaciones de carácter técnico y empresas especializadas capaces de conducir adecuadamente el proceso de rescate de edificios, viales e infraestructura. Entre ellas se encuentra el Plan Maestro, organismo rector de las Políticas y Estrategias que sientan las pautas del desarrollo integral. Forman parte de este grupo, encargándose fundamentalmente de la ejecución de proyectos en edificaciones, otras empresas como: Dirección de Arquitectura Patrimonial, Dirección de Proyectos, Empresa de Restauración de Monumentos, la Empresa Constructora Puerto Carena y la Empresa Restauración Malecón, todas ellas entrelazadas a través de la Unidad Presupuestada Inversionista (UPI).

Por otra parte las entidades garantes de la obtención de recursos financieros, que constituyen el sistema empresarial de la OH. El sector terciario o de servicios constituye la principal actividad económica de este sistema, con una plataforma de instalaciones hoteleras e inmobiliarias destinada principalmente al turismo internacional y una amplia red comprendida por los servicios

⁸ Documento realizado por el Plan Maestro, institución responsable de trazar las estrategias del proceso de rehabilitación del CH.

gastronómicos y comerciales para turistas nacionales e internacionales. Este sistema empresarial se compone principalmente de la Compañía Habaguanex con su agencia de viajes San Cristóbal que gestiona todas las actividades de alojamiento, gastronomía y comercio y es la que más beneficios aporta; la empresa inmobiliaria Fénix, una empresa de importación y exportación, dos empresas mixtas y otras empresas de producciones industriales y de la construcción (Anexo1).

1.2.2. El proceso inversionista.

El proceso inversionista de la OH, concebido como la etapa desde la concepción del proyecto hasta su puesta en marcha, se implementa en base a diversos programas:

- ✓ Restauración Habana Vieja: Orientado a intervenir inmuebles de alto valor patrimonial, donde generalmente se registran operaciones de restauración y rehabilitación constructiva de los inmuebles.
- ✓ Oficina del Historiador: Este programa aborda proyectos de alta repercusión social, destacándose la rehabilitación de viviendas, centros de salud y educacionales, plazas, parques y espacios públicos, proyectos comunitarios, monumentos, mobiliario urbano, entre otros.
- ✓ Nominales: En este programa se inscriben aquellas obras que por su dimensión financiera requieren ser aprobadas nominalmente por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).
- ✓ Inmobiliaria Fénix: Incluye todas las inversiones en inmuebles cuya oferta comercial está encaminada al arrendamiento de espacios para oficinas, apartamentos, viviendas o parqueos así como servicios de transportación.
- ✓ Reanimación Habana Vieja: Este programa constituye unos de los más dinámicos ya que el mismo articula todos los proyectos hoteleros y extrahoteleros que luego administra la compañía Habaguanex S.A.
- ✓ Plan Territorial San Isidro: Este programa tiene como particularidad que las inversiones están enclavadas en el barrio de San Isidro. Las intervenciones contemplan fundamentalmente acciones sociales.
- ✓ Plan Territorial Malecón: Concebido para la administración de proyectos de inversión ubicados en las 14 manzanas del tramo de Malecón denominado “Tradicional”. Incorporan intervenciones para mejorar la vivienda, redes técnicas, mantenimientos, mobiliario urbano, etc.
- ✓ Nuevas Viviendas: Este Programa incluye la ejecución de nuevas viviendas sociales imprescindibles para elevar la calidad de vida en el Centro Histórico.

El potencial de proyectos lo conforman todos los inmuebles del Centro Histórico, que en su mayoría se encuentra en un gran estado de deterioro. Este potencial genera la llamada carpeta de inversiones, que se clasifica por sectores y muchas veces propone cambios de uso para las

edificaciones. Los usos propuestos para estos inmuebles se han establecido en función de múltiples factores históricos y culturales en correspondencia con las necesidades del territorio, intentando priorizar la no exclusión de sus habitantes pero erradicando su hacinamiento. Este proceso de asignación de uso del suelo urbano tiene como objetivo también revalorizar y añadir funciones más dinámicas que permitan un mejor desarrollo socio económico y cultural del territorio⁹.

Las facilidades de financiamiento y la situación constructiva de los mismos, son herramientas fundamentales a la hora de priorizar intervenciones puntuales. Toda nueva propuesta de inversión transita además por un proceso de valoración previa de indicadores, que corresponden a los estudios de oportunidad, pre-factibilidad y factibilidad.

Luego de definir los proyectos que se incluirán en el Plan de Inversiones anual, la Dirección de Inversiones (UPI) toma un papel fundamental. Ésta se crea con la misión de planificar, preparar y controlar el proceso inversionista, velando por su eficiencia y eficacia de forma integral, contratando mano de obra, adquiriendo insumos y tecnologías constructivas y velando por la ejecución de los proyectos. Los proyectos después de terminados son entregados a sus propietarios, al sistema empresarial o a la gestión social o cultural de la OH según sea el caso.

1.3. La financiación del proceso de rehabilitación de la Oficina del Historiador.

Producto de la dualidad monetaria que existe en el país, es oportuno especificar que la financiación del proceso también presenta una paridad de componentes. En cuanto al CUP¹⁰, es el Estado, quien financia las actividades de la OH. Para ello se aplica el mecanismo de solicitud, aprobación y autorización de un presupuesto anual, lo cual se define por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en conjunto con el Ministerio de Finanzas y Precios. Los requerimientos de esta moneda por parte de la OH se resumen al componente en CUP de las inversiones constructivas, al pago de salarios de todos los trabajadores del sistema y a otros gastos relacionados a este último.

En la moneda CUC, se utilizan los fondos propios, es decir los generados por el sistema empresarial y otros fondos que provienen de otras empresas. La plataforma institucional de la OH además contiene otro grupo de entidades que son encargadas de la planificación, organización, proceso legal y administrativo, las cuales se pueden clasificar como subvencionadas porque la totalidad de sus gastos en CUC son cubiertos por la propia OH (Anexo 1). Es importante aclarar que aún cuando el CUC es la moneda de difícil obtención, incluso para el propio Estado, el cual no podría proveer este componente de las inversiones de su presupuesto central, no se puede obviar el

⁹ El Plan Maestro, es la institución de la OH capacitada para determinar los nuevos usos de suelo que y se rige por el Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico, el cual responde a las estrategias del Instituto de Planificación Física de la Ciudad.

¹⁰ El CUP se refiere a pesos cubanos y el CUC a pesos cubanos convertibles.

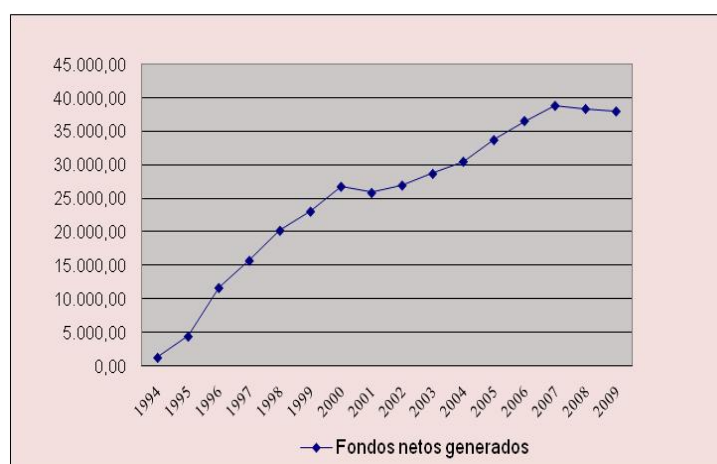
esfuerzo que implica la asignación de presupuesto en pesos cubanos para éste, y la necesidad de su eficiente utilización.

A continuación se presenta un resumen de las fuentes de financiamiento en CUC tanto internas como externas de la OH:

Financiamiento interno:

El financiamiento interno lo constituye el valor de los beneficios generados por el sistema empresarial de la OH. En el Gráfico 1.1 se muestra el comportamiento en el período comprendido entre 1994 y 2009, del aporte monetario de este grupo de empresas.

Gráfico 1.1 Fondos generados por el sistema empresarial de la OH (miles CUC).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección Económica General y Administrativa, OH.

Estos beneficios han experimentado un descenso en los últimos dos años, lo que se debe al decrecimiento en las utilidades de Habaguanex en este período, que no pudo ser equilibrado con el crecimiento de las otras empresas del sistema.

Financiamiento externo:

En esta categoría se pueden clasificar todos aquellos fondos que no provienen del sistema empresarial de la OH. Se destaca la Contribución a la Restauración (contribución que pagan las entidades que perciben utilidades por su actividad económica en el Centro Histórico y no pertenecen a la OH). Este mecanismo de financiación es muy utilizado a nivel internacional por los actores públicos y público/privados para financiar proyectos a escala urbana. Es más conocido como las contribuciones especiales de mejoras y consiste en establecer un marco regulatorio impositivo a aquellas empresas que se benefician de una obra pública a la que no han contribuido. En el caso del Centro Histórico, se paga sobre los ingresos brutos mensuales de explotación (el 1% las entidades que operan en CUP y el 5% las que operan en CUC). El comportamiento de los valores percibidos por este concepto ha sido de tendencia creciente (Gráfico 1.2).

Gráfico 1.2. Comportamiento de la Contribución a la Rehabilitación (miles CUC)

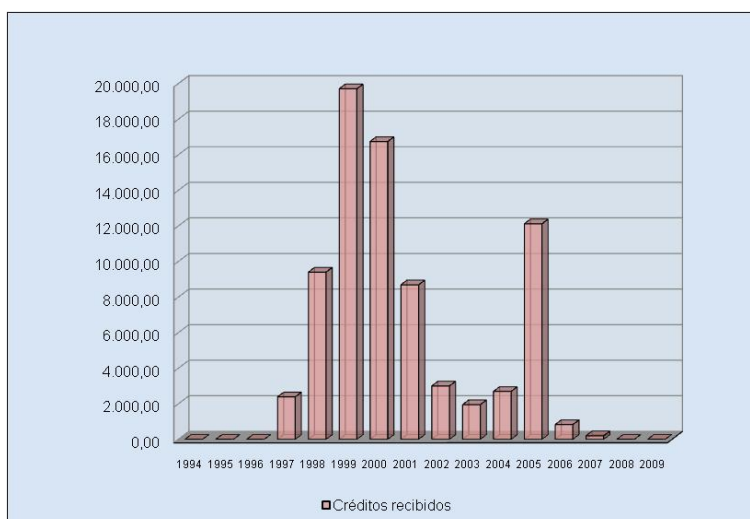


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Oficina Económica General y Administrativa.

Este mecanismo se somete a un proceso constante de auditorías por parte de CANEC¹¹ para asegurar que la declaración de ingresos de las empresas esté en correspondencia con sus resultados reales. El decrecimiento para el año 2009, se debió fundamentalmente a la salida de algunas empresas fuera del territorio del Centro Histórico. Sin embargo, existen empresas dentro del territorio que aún no aportan. Este mecanismo financiero debe perfeccionarse. Su efectividad depende del carácter más formal de su gestión.

Otra fuente la constituye los créditos del Banco Central, los que fueron claves en un momento, en la intensificación de la actividad rehabilitadora del Centro Histórico (Gráfico 1.3).

Gráfico 1.3. Comportamiento de los créditos recibidos por la OH (miles CUC)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Oficina Económica General y Administrativa.

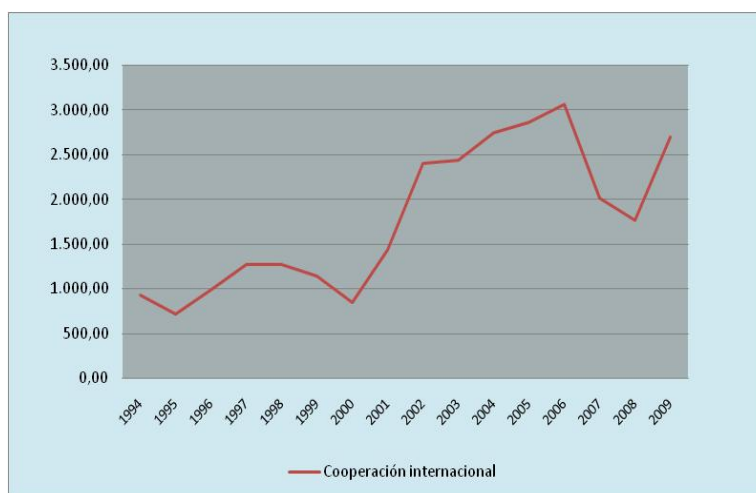
¹¹ Entidad estatal cubana que presta servicios de consultoría en temas económicos.

La OH está en condiciones de asumir nuevos créditos bancarios que impulsen una vez más el proceso inversionista. Para ello, se deberá realizar un análisis minucioso, para determinar, hasta cuanto se está dispuesto a endeudarse, bajo qué condiciones conviene realizarlo, que influencia tiene esto sobre el flujo de caja futuro de la empresa y que consecuencia sobre el proceso inversionista en el mediano plazo.

Es muy importante conocer las capacidades de los proyectos para enfrentar el financiamiento externo. Por tanto, asegurar que los proyectos realizados con un crédito, sean capaces de cumplir con las exigencias de las obligaciones contraídas, (aún cuando el pago de las obligaciones contraídas se realice de manera centralizada) es indispensable a la hora de evaluar la eficiencia en la financiación del proceso que se está llevando a cabo.

La Cooperación Internacional, es otra línea de financiamiento que se ha venido desarrollando en los últimos años. A través de la Oficina de Cooperación Internacional, y de su representante no gubernamental (ONG), la OH ha logrado incrementar los fondos anuales percibidos por este concepto. Universidades, fondos, instituciones no gubernamentales y gobiernos entre otros, han sido los principales donantes. Estos fondos se destinan en mayor parte a proyectos dirigidos al desarrollo cultural y social del territorio. Este financiamiento lo reciben directamente las inversiones, ya que generalmente son en insumos y tecnología. A partir de 2007 el monto percibido de la cooperación decreció considerablemente, ello se debió a la retirada de donantes por el fin de sus proyectos (Gráfico 1.4). La Oficina de Cooperación Internacional está en una etapa en la que tiene que dar un salto significativo en cuanto al tipo de proyectos que genera, ello muy probablemente tendrá un efecto en la atracción de nuevos donantes y el monto de las donaciones. Para ello, se requiere de un estudio de mercado encaminado a identificar nuevos cooperantes, valorar formas de cooperación diversa, y búsqueda de innovación en los proyectos que forman su cartera. Durante el año 2009, se observó una recuperación de este indicador. En lo que respecta a 2010, las cifras muy probablemente serán superiores.

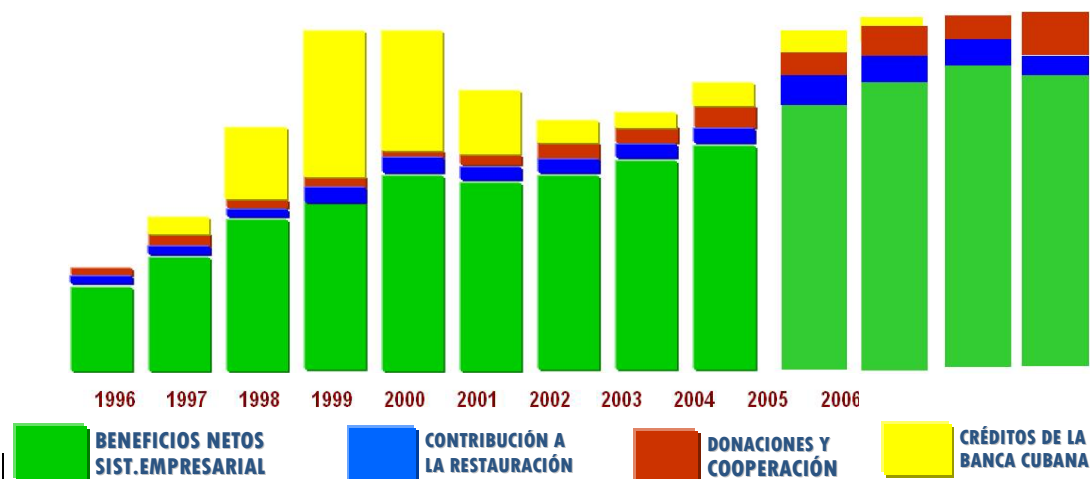
Gráfico 1.4. Comportamiento de la cooperación internacional en la OH (miles CUC)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Oficina Económica General y Administrativa.

En resumen, se puede graficar el conjunto de fuentes por las cuales la OH recibe fondos en CUC. Según el monto que generan, también se puede determinar el nivel de importancia de cada una de ellas. En el Gráfico 1.5 se muestra cómo la de mayor importancia son los beneficios empresariales, seguida por la Contribución a la Restauración y la Cooperación Internacional.

Gráfico 1.5. Grado de importancia y comportamiento de las fuentes financieras de la OH (CUC)



Fuente: Reporte Dirección Económica General Administrativa OH

Destinos financieros:

Todos estos fondos percibidos, se dirigen a ciertas líneas fundamentales de gastos. La OH prioriza en primer lugar una contribución anual que oscila en el valor de 1 millón de CUC al Estado cubano. Debe cumplir las obligaciones financieras contraídas en los periodos precedentes, y el subvencionamiento en esta moneda de todas las actividades de la institución que no pertenecen al sistema empresarial¹².

Además estimula a sus trabajadores con un valor en CUC mensual (10 CUC) que se ha convertido en un gasto fijo del sistema. También ayuda a otros organismos y realiza donaciones y así, posteriormente planifica los gastos en inversiones constructivas en función de las disponibilidades.

Estos gastos se pueden clasificar de la siguiente manera:

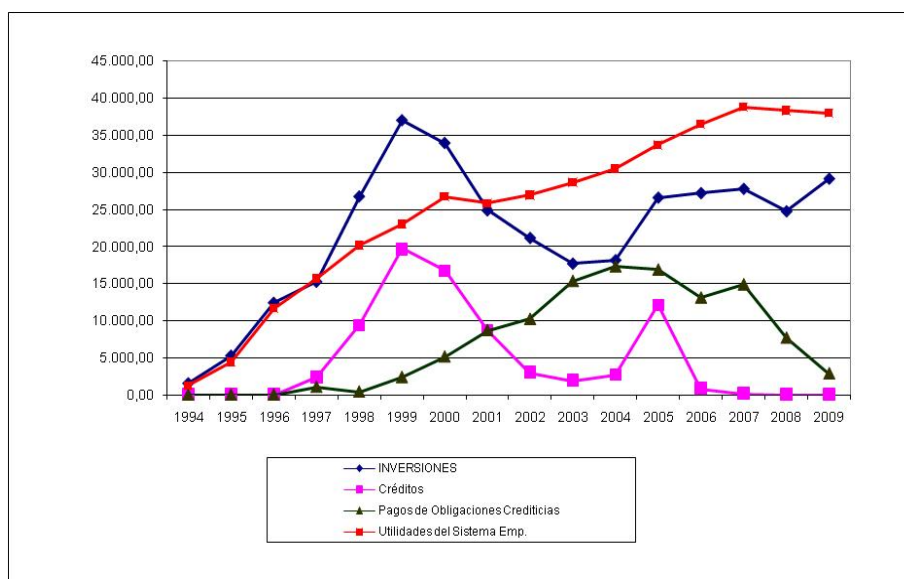
- Pagos de principal e intereses.
- Aportes al presupuesto estatal.
- Contribución a la obra social.
- Subvención al sistema no empresarial.
- Inversiones y mantenimiento de obras constructivas, infraestructura urbana, redes técnicas, espacios públicos y equipamiento para el sistema empresarial.

¹² Se refiere a aquellas instituciones de administración, control, investigaciones y planificación que pertenecen a la OH, y que se denominaron subvencionadas previamente.

Si se ubica gráficamente, el comportamiento en el tiempo de las principales fuentes y destinos de la OH (Gráfico 1.6), se puede apreciar cómo a pesar de que los beneficios del sistema empresarial han tenido una tendencia creciente en los últimos 15 años, el monto destinado a inversiones ha sido considerablemente variable después de 2000. Ello ha sido a causa de los compromisos bancarios que determinaron los créditos recibidos en esa fecha, que provocaron una tensión financiera en años posteriores, ya que más de la mitad de los fondos generados se destinaban al pago de principal e intereses.

En los últimos años se ha presenciado un crecimiento de los gastos destinados a inversiones, situación beneficiosa para la obra de la OH, porque significa una mayor recuperación de inmuebles. Esto es gracias a que el monto destinado al pago de las obligaciones crediticias va disminuyendo. Aún cuando la tensión financiera se ha eliminado casi en su totalidad porque los pagos finales de principal e intereses deben cumplirse según lo pronosticado (en el plazo 2009-2010); se hace necesario contar con una estrategia financiera que permita atenuar las externalidades negativas que pueden resultar de contraer obligación con terceros en un futuro. La solución no está en desechar esta posibilidad de financiamiento externo, la deuda es un mecanismo financiero natural de toda empresa y puede resultar beneficioso a la rentabilidad de los proyectos, si se logra un determinado equilibrio.

Gráfico 1.6. Principales fuentes y destinos financieros de la OH (miles CUC)



Fuente: Reporte Dirección Económica General y Administrativa, OH

1.3.1. Premisas de una nueva estrategia financiera.

La situación financiera de la OH en los últimos 5 años se puede resumir de la siguiente manera:

- Las utilidades del sistema empresarial se convirtieron en la principal fuente de financiamiento.

- Parte de las utilidades se encuentran comprometidas hasta el año 2010, debido a los compromisos bancarios de largo plazo contraídos a finales de los '90.
- El monto de inversiones para la rehabilitación, varió considerablemente a causa de las menores disponibilidades de fondos después de cubrir las obligaciones bancarias.
- El poder negociador ante el otorgamiento de nuevos créditos duros al menos hasta el 2010, se vio afectado por los grandes compromisos bancarios.

Las nuevas metas, para asegurar una futura eficaz gestión financiera se pueden resumir de la siguiente manera:

➤ *Innovar mecanismos de financiación dentro del Centro Histórico:*

Evaluar un sistema de contribución para privados que operan en el territorio. La renta de casas particulares por ejemplo, percibe un beneficio a su comercialización por el lugar en el que operan. La Oficina del Historiador tiene el derecho de obtener una contribución de los mismos para la obra que está realizando, lo que constituye sin dudas otro mecanismo financiero que impulsa el desarrollo de nuevos proyectos. La valorización patrimonial habrá de constituir otro instrumento para generar fuente de ingreso para la zona y/o los proyectos, logrando que el proceso de rehabilitación sea también sostenible desde una visión patrimonial-inmobiliaria. Se trata en definitiva que el lógico proceso de valorización inmobiliaria constituya un instrumento para activar nuevos recursos financieros para el territorio, favoreciendo con ellos recursos para la inversión social y patrimonial.

➤ *Identificar mecanismos de financiamiento a nivel internacional.*

Existen instituciones financieras y no, a nivel internacional que generan fondos de inversión. Los fondos de inversión son un portafolio conformado por la participación de cualquier tipo de organización, empresa o gobierno, el cual se pone en función de un tipo de proyecto. Este mecanismo genera deuda a un menor costo que las fuentes tradicionales y no comprometen la propiedad del proyecto.

➤ *Elevar la gestión de los actuales mecanismos.*

El FRIDEL (Fondo Rotativo para las Iniciativas de Desarrollo Local) es un crédito blando revolvente que otorga el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba. Está dirigido al desarrollo de proyectos que generan un impacto social por lo que presenta bondades. Debe promoverse su utilización, que aun es muy incipiente dentro de las empresas del sistema de la OH. La Contribución a la Restauración es un mecanismo que requiere de un rediseño funcional. Se hace importante involucrar a todas aquellas empresas que no aportan a la rehabilitación que se lleva a cabo en el territorio.

➤ *Insertarse en programas de cooperación y/o financiamiento de empresas nacionales.*

Es muy importante conocer qué mecanismos de financiación externa utilizan otras empresas en Cuba para el desarrollo de proyectos, para identificar donantes o acreedores con ventajas sobre los

conocidos. También cuáles son los proveedores o empresas de suministros para la construcción en Cuba, ya que esto podría sustituir mecanismos de adquisición existentes.

➤ *Elevar la eficiencia económica del sistema empresarial.*

Velar por la eficiencia de la actividad turística y empresarial generará fondos incrementales para la rehabilitación del Centro Histórico. Para el logro de este objetivo, se hace imprescindible conocer cuáles son los problemas de eficiencia de las actividades económicas de la OH, tema que será abordado en parte en el presente estudio, en posteriores epígrafes.

1.4. El sector hotelero y su papel en la rehabilitación del Centro Histórico de La Habana.

La generación de fondos provenientes del desarrollo turístico de la OH tiene una estructura bien definida según sus diferentes subsectores de actividades económica (Tabla 1.1). Desde este punto de vista, se percibe cómo en 2009 la actividad extrahotelera (comercial-gastronómica) es la de mayor representación en los fondos generados. Las inversiones en este tipo de establecimientos se caracterizan por su rápida recuperación, y los altos montos de rentabilidad que presentan¹³.

Tabla 1.1. Composición de las utilidades netas por actividad económica de la OH en 2009 (CUC).

Actividades	Utilidades	Cuota
Comercios	23,4 millones	70%
Gastronomía	5,9 millones	17%
Alojamiento	1,7 millones	5%
Inmobiliaria	1,6 millones	5%
Mayoristas	0,7 millones	2%
Agencia de viajes	0,2 millones	0.5%

Fuente: Reporte Dirección Económica General y Administrativa, OH

La actividad de alojamiento se considera como la segunda fuente de financiación. Las inversiones en las instalaciones dirigidas al alojamiento, tienen a su vez particularidades complejas dadas fundamentalmente por las características de los inmuebles en los que se localizan que determinan altos montos de inversión, lo que hace que ellos sean los que requieran de más atención; mayor responsabilidad y eficiencia en el uso y explotación de los recursos.

Así, la OH en los últimos 15 años (1994-2009) ha destinado a la puesta en marcha de instalaciones hoteleras más de 105 millones de pesos¹⁴ de los aproximadamente 960 millones que se ha dirigido

¹³ La rentabilidad económica anual de los locales comerciales esta en el orden del 55%, y de los locales gastronómicos en el 46% como promedio, aunque varían en dependencia del tipo de establecimiento según los estados de cuentas.

¹⁴ La unidad monetaria “pesos” se refiere al valor destinado tanto en CUC como en CUP con tasa de cambio uno a uno, a la puesta en marcha de los hoteles. El dato corresponde a la suma de los presupuestos reales de inversión de 16 hoteles realizados por la OH.

al proceso inversionista en su totalidad¹⁵. Ello significa que ha destinado alrededor del 11% de sus recursos totales para proyectos hoteleros y el 20% de los recursos propios (solo CUC). Si tomamos en cuenta la amplia y variada gama de programas de inversiones que lleva a cabo la OH, se puede afirmar que esta estrategia es con el objetivo de lograr una plataforma sólida en este sector.

Dichas instalaciones en el mismo tiempo, han reportado por concepto de utilidades al flujo de caja de la OH poco más de 32 millones de pesos, lo que significa alrededor del 30% del valor de inversión.

A grandes rasgos, esto denota que aún no se ha logrado recuperar gran parte de la inversión realizada. Si se conoce además que solo después de recuperar la totalidad de la inversión, es que se logra un beneficio real, pues estamos frente a un sector, que quizás en 15 años, no haya logrado generar plusvalías de sus inversiones aún cuando algunos proyectos particulares puedan haberse recuperado en su totalidad.

Los especialistas de la OH, involucrados en las evaluaciones previas de estos proyectos, afirmaron que la recuperación total de los montos invertidos en el sector sería en un plazo siempre menor de 15 años. Dicha afirmación, en correspondencia con la situación descrita; sugiere que hay problemas de eficiencia en alguna de las etapas del proceso, que provoca que el rendimiento de estas inversiones no sea consecuente con lo que se esperaba. Estos problemas podrían presenciarse tanto en la etapa constructiva como en la propia gestión turística.

También existe la posibilidad de que se haya efectuado una errónea e ilusoria estimación de los indicadores en los estudios de viabilidad, lo que conllevó a determinar como viables proyectos que no lo serían en la realidad. Por tanto, en el siguiente capítulo se explica el basamento teórico y el procedimiento metodológico utilizado para el estudio de eficiencia realizado. Esto, con el objetivo de determinar si existe un adecuado nivel de eficiencia en el sector, y en qué medida ella pudiera estar afectando su rentabilidad.

Así, se pretende facilitar a los evaluadores y decisores, las herramientas necesarias para hacer coincidir los pronósticos con la práctica; y para que logren generar estrategias en aras de lograr niveles superiores de rentabilidad.

¹⁵ Datos de la Dirección General Económica Administrativa de la OH.

**MARCO
TEÓRICO METODOLÓGICO**

CAPÍTULO II

2.1. Turismo y sector hotelero.

En las últimas décadas, el turismo ha registrado un crecimiento notable, transformándose en una actividad de gran relevancia para un número cada vez mayor de países, tanto desarrollados como en desarrollo. Su acentuada dispersión geográfica lo convierte en un fenómeno progresivamente globalizado, otorgándole a los potenciales turistas un número creciente de opciones (CEPAL, 2009). Esta actividad conlleva la participación de diversos sectores de actividad económica que van desde el alojamiento, el transporte y el entretenimiento hasta la construcción, la agricultura y las telecomunicaciones, conformando una compleja cadena de valor. La hotelería por su parte, juega un papel protagónico en este escenario, por la relación tan estrecha que tiene con la estancia del turista fuera de su lugar de origen. Los establecimientos hoteleros tienen a su vez diferenciaciones, categorías y modalidades diversas. Sin embargo en todos los casos, aquellos activos intangibles como el conocimiento de los requerimientos de los clientes, el acceso a los sistemas de reservaciones, marcas y formas de organización empresarial se han transformado en ventajas competitivas claves sobre las cuales se sustentan las estrategias de crecimiento (CEPAL, 2009).

2.1.2. Tendencias.

El importante crecimiento del turismo a nivel mundial y de masas, apoyado por la irrupción de los vuelos chárter y la extensión de las rutas de las líneas aéreas regulares de media y larga distancia hacia destinos de sol y playa en el Mediterráneo y, posteriormente al Caribe, así como sus menores costos, revolucionan la industria del turismo, apareciendo el negocio vacacional, el cual se consideraba incipiente hasta la década de los '60 (CEPAL, 2009). En una primera etapa, las cadenas hoteleras internacionales no tuvieron gran interés por este nuevo segmento, lo que permitió que operadores turísticos emergentes, junto con inversionistas locales, lograran competir exitosamente en la prestación de servicios de alojamiento en los destinos vacacionales. La industria se desarrolló rápidamente mediante una oferta de turismo de sol y playa principalmente, sustentada en paquetes con precios bajos, apoyados en la estandarización y las economías de escala, para llegar al modelo de todo incluido. En este contexto, nace la cadena vacacional europea más conocida del mundo, la francesa Club Méditerranée, unido a otras, europeas principalmente (CEPAL, 2009).

En países como Cuba, Jamaica y la República Dominicana, esta industria se transformó rápidamente en un producto de consumo masivo, lo que generó un incremento de las inversiones en el sector hotelero, con una fuerte presencia de la inversión extranjera directa (IED) liderada por las cadenas transnacionales europeas. Otras principales motivaciones en esta relocalización han sido la depreciación del dólar estadounidense frente al euro, los altos niveles de seguridad jurídica y beneficios legales por parte de los gobiernos, las bajas imposiciones fiscales, y las potencialidades más allá de la opción de sol y playa, como puede ser el buen clima en cualquier época del año y la diversidad cultural que sin duda conforma un atractivo importante. Según el

Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), la inversión comprometida para el desarrollo de nuevos hoteles en el Caribe durante el 2010 superará los 100 mil millones de dólares. No obstante este crecimiento está por debajo del previsto, ya que la crisis económica mundial ha hecho reajustar las estrategias de las grandes cadenas¹⁶. El deterioro del mercado inmobiliario también ha hecho cambiar el perfil del inversor. Los inversores altamente apalancados están menos activos, mientras que los inversores con patrimonio propio tienen una ventaja competitiva en el entorno actual (OMT, 2008).

La presencia europea en el Caribe a su vez la protagonizan los grupos españoles, que han debido internacionalizarse sobre todo por la saturación de su mercado. La cadena Meliá¹⁷ inauguró esta actividad, seguidas por Iberostar, Barceló, NH y Blau entre otras. Ellas a su vez, en los últimos años, le han prestado especial atención a las posibilidades que ofrecen las ciudades en estos países invirtiendo también en hoteles urbanos (Excelencias, 2009), motivados principalmente por la creciente competencia en el sector vacacional y la necesidad de innovación.

Algunos expertos del tema han planteado también que los proyectos hoteleros están en un proceso de cambio estructural con nuevos formatos, mayor intensidad de competencia por captar la atención de los clientes y cambios en los canales de comercialización. Los hoteles urbanos ubicados en lugares emblemáticos desde el punto de vista histórico, arquitectónico o cultural es una de las tendencias más recientes para desarrollar proyectos hoteleros. El Hotel Boutique es un ejemplo de ello, es un producto que ha logrado atraer más turismo ofreciendo servicios de mayor personalización, intimidad y espacios con mayor estética y diseño. La nueva era del “art hotel” y los hoteles temáticos muestran también la tendencia a la segmentación en la industria. Otra tendencia de las inversiones en este sector es la combinación de productos hotelero-inmobiliarios. Esta fórmula representa una alternativa adecuada para disminuir el monto de la inversión de capital, diversificar las fuentes de ingresos combinando las entradas procedentes de la gestión de las propiedades (hoteles) con la venta de inmuebles (residencias de descanso) y así lograr su recuperación en plazos más breves (Martín, 2008).

2.1.3. Evolución en Cuba.

El triunfo de la Revolución cubana de enero de 1959 marca una nueva etapa para la actividad turística en el país. Entre ellas la nacionalización de las instalaciones privadas y el cierre de los casinos, por la prohibición del juego a partir de enero de 1961. Las nuevas estrategias, enfocadas al mercado europeo y canadiense no pudieron atenuar el desplome del estadounidense, a pesar de que por esta época crecía el turismo masivo y se posicionaba el turismo de “sol y playa” en Europa.

¹⁶ Compañías como NH y Meliá han obtenido durante 2009 una reducción sustancial de sus beneficios tanto en las modalidades de hoteles urbanos como en el segmento vacacional, lo que ha provocado una reducción de su presupuesto para nuevas inversiones (CIDTUR, 2010)

¹⁷ Compañía hotelera fundada en 1956 en Palma de Mallorca (España), es la cadena hotelera vacacional más grande del mundo, además de líder absoluto del mercado español, tanto en el ámbito de ocio como en el de negocio. Las marcas bajo las que comercializa sus productos son Gran Meliá y Meliá Boutique Hotel, ME by Meliá, Tryp, Sol, Paradisus, Sol Meliá Vacation Club y Luxury Lifestyle Hotels & Resorts.

Como resultado del bloqueo económico y financiero, impuesto a la isla por el gobierno de los Estados Unidos, el turismo internacional desciende aun más. En la década de los ochenta se construyen nuevos hoteles en la zona de Miramar y se trazan nuevas estrategias, como el desarrollo del turismo de eventos, que condicionó la creación de nuevas infraestructuras como el Buró de Convenciones de Cuba en 1984. A inicios de los años noventa se adopta una política de desarrollo turístico que convierte dicha actividad en el motor impulsor de la economía nacional. En 1994, se constituye el Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR) y un conjunto de empresas que conforman el sistema de organizaciones vinculadas a la operación turística.

La estrategia del MINTUR, ha fomentado el constante crecimiento de las inversiones hoteleras con el objetivo de continuar potenciando el paulatino incremento de los visitantes internacionales en el país¹⁸ y su posicionamiento como uno de los principales destinos del Caribe. La modalidad de sol y playa y la comercialización por paquetes son las de mayor representación; aún cuando se evidencian proyectos hoteleros urbanos de reconocimiento internacional, como es el caso del Hotel Nacional de Cuba, las inversiones en hoteles de ciudad de la cadena Meliá, NH y Cubanacán, y los hostales de Habaguanex en el Centro Histórico de La Habana entre otros. Dichos hoteles, los que presentan particularidades, por estar enclavados en un contexto urbano, con otro tipo de atractivos y condiciones que distan de los de sol y playa.

El valor destinado a inversiones en el sector hotelero y de restauración representó para Cuba en el año 2008 el 8,6% sobre el valor de inversiones totales, convirtiéndose en el cuarto destino más importante (ONE, 2009). Según especialistas del Grupo de Inversiones para el Turismo (GIT), Cuba presenta peculiaridades que hace en muchas ocasiones que las construcciones tenga un valor mayor de inversión que en otro país del área del Caribe. La importación de insumos, equipos y tecnologías entre otros, encarecen y retrasan las obras (ONE, 2008). La Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) publica anualmente el tipo de afectaciones que presencian las inversiones del país, dentro de las cuales, se subrayan problemas en la logística para el suministro de insumos constructivos y carencia de mano de obra entre otros (ONE, 2008).

2.2. La evaluación de inversiones.

La evaluación de proyectos es un instrumento que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión. En este ámbito, existe consenso entre los teóricos acerca de cómo se determina la viabilidad de una inversión. Los estudios de oportunidad, previabilidad, viabilidad o factibilidad pasan por una serie de etapas, a saber, el estudio de mercado, el técnico operativo y el

¹⁸ Al cierre de diciembre de 2009 el turismo internacional en Cuba registró un crecimiento del 3,5%. Arribaron al país 2.429.809 visitantes, que significan 81.469 más que en 2008, convirtiéndose en el año de mayor número de arribos. (ONE, 2010)

económico financiero¹⁹; las cuales determinan su viabilidad comercial, técnica y económico financiera respectivamente.

El estudio de mercado debe ser la primera etapa a evaluar, por ser la que determina si el proyecto tendrá una demanda. En él se deberán considerar aspectos tales como:

- ❖ El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- ❖ La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- ❖ Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- ❖ Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

La principal dificultad de este estudio radica en definir la cuota de mercado que podrá captar el nuevo proyecto; aunque existen diversas técnicas y procedimientos que permiten obtener una aproximación (Sapag, 2000). La determinación de la oferta y su comportamiento futuro suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del proyecto a futuro o la potencialidad de ampliación de la oferta del competidor. De estos y otros aspectos se pueden estimar los indicadores de explotación que podría tener el proyecto a futuro. El valor de otros costos y gastos se estima en base a los requerimientos necesarios para garantizar el funcionamiento de la nueva instalación que por lo general se asocian a la estructura de gastos de la empresa, del sector o de proyectos similares. Sin embargo ello no garantiza que éste sea el comportamiento que se verifique en el proyecto en la realidad.

Después de determinar que el proyecto es viable comercialmente, se puede pasar a la etapa de la evaluación técnica. El estudio técnico tiene por objeto final proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación en la etapa constructiva. La descripción del proceso productivo y la definición del tamaño del proyecto posibilitarán conocer las materias primas y los restantes insumos que se demandarán. Otras de las variables que se estiman en esta etapa son el cálculo de la fuerza de trabajo prevista para operar la instalación, el salario medio que devengará, y el tiempo previsto para culminar su ejecución.

La parte más importante del estudio la constituye la evaluación económica financiera. Todos los indicadores de previsión que en ella se utilizan, son resultado de los estudios de mercado y técnico operativo. En esencia, esta evaluación consiste en la determinación de un flujo de caja (FC) que expone las entradas y salidas de efectivo esperadas del proyecto derivadas de la inversión y explotación. Dichas entradas y salidas que a su vez difieren de los ingresos y gastos devengados en contabilidad²⁰. El FC se trabaja además sobre valores incrementales. Cuando la inversión parte de cero, todo lo que se producirá y gastará se toma en cuenta en el FC, sin embargo si la inversión consiste en la ampliación de un proyecto existente, el flujo de caja solo reflejará el incremento en las entradas y salidas que provoca esta inversión a la empresa. Los impuestos derivados de los

¹⁹ Estos tres tipos de estudios presentan las mismas etapas. La diferencia recae en el nivel de profundización en el análisis.

²⁰ Los ingresos dependen de las ventas, mientras que las entradas en efectivo dependerán tanto de las ventas, como del momento en que estas sean cobradas. Los gastos a su vez pueden no coincidir con las salidas en efectivo, pues dependen del momento en que se pague.

beneficios, la depreciación de inmuebles y equipos, los valores residuales, la reposición, y el capital de trabajo son otros de los componentes que también forman parte del FC. Además se encuentra el valor de suelo, que deberá constituir una salida del proyecto junto a la inversión por considerarse un costo de oportunidad. La organización del flujo de caja se realiza en períodos iguales. Este horizonte temporal no tiene necesariamente que responder a la vida útil del negocio. Puede reflejar tanto una estimación de la vida física de la instalación, la vida tecnológica y /o comercial y depende mucho del sector en que se encuentra el proyecto.

En este contexto, el riesgo es un factor fundamental, dado principalmente por los errores que se puedan acometer en la estimación de las variables. Una manera de prevenir un comportamiento distinto al previsto se podrá enfrentar al sensibilizar aquellas variables que podrían determinar cambios importantes en el FC. Otro método es el análisis de escenarios, previendo una situación en la que no solo sea una variable la que varía en el futuro sino una combinación de ellas.

Después de confeccionado este flujo de caja se pretende determinar si el balance periódico esperado compensa todos los egresos planificados sea por la inversión o los costos, lo que se traduce en evaluar su rentabilidad (León, 2007). Para ello, se utilizan indicadores diferentes de aquellos que emplean las empresas para analizar los resultados económicos de su actividad a corto plazo. Los índices más utilizados en la práctica son el Valor Actual Neto (VAN), que no es más valor actualizado de todos los cobros y pagos generados por el proyecto durante su evaluación; el Período de Recuperación (PR) visto como el momento a partir del cual se genera valor por encima del monto invertido; y la Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad (TIR) que expresa el porcentaje ganado sobre el monto invertido. Ellos tienen las ventajas de ser fáciles en la práctica y de favorecer la comparación entre proyectos. También pueden ser utilizados durante evaluaciones post inversión para evaluar rentabilidad. En este caso se utilizan los valores reales que se han generado de la inversión y explotación y no los estimados. Este estudio es muy útil para comparar el comportamiento de estos proyectos respecto a lo estimado, así como para identificar errores cometidos.

2.2.1. La evaluación de proyectos hoteleros.

Cuando se analiza una inversión en el sector hotelero, el método para evaluar viabilidad varía mucho en dependencia de los intereses del inversionista. Por lo general siempre se incluyen las mismas etapas de un estudio de viabilidad profundizando en aquellos aspectos más relevantes para los involucrados.

El estudio de mercado por lo general se basa en la proyección de la demanda potencial de turistas físicos a captar por la nueva inversión. El análisis de series temporales es un método bastante común para obtener esta previsión, el cual se desarrolla en base a tres elementos fundamentales:

- Tendencia (T), es el resultado de la evolución de la población. Puede apreciarse mediante el ajuste de una recta o curva a partir de los turistas físicos pasados.
- Ciclo (C), recoge los movimientos oscilatorios de los turistas, es decir mide la fluctuación periódica que pueda tener la temporada turística.
- Estacionalidad (E), guarda relación con las pautas de comportamiento o la estructura de turistas que se repite dentro de cada año que puede estar relacionado con factores climáticos, vacacionales o con costumbres y hábitos comerciales.

Adicionalmente la competencia toma un papel fundamental en este estudio, definiéndose a partir de las características y atractivos de la oferta de otras instalaciones similares nacionales y extranjeras que pueden atraer la demanda proyectada. El estudio de balance demanda-oferta tiene como objetivo determinar la necesidad de crear el proyecto propuesto para satisfacer los requerimientos de una demanda potencial insatisfecha. De todos estos aspectos se podrán esperar para el nuevo proyecto, indicadores tales como tasa promedio de ocupación anual, densidad ocupacional y turistas días, lo que ayudará a rediseñar, en caso de ser necesario, la proyección de la cantidad de habitaciones del proyecto a futuro.

La comercialización del turismo individual o de carpeta y por grupos o paquetes y la estacionalidad determinarán las variaciones anuales en los ingresos. Por lo general los proyectos hoteleros tienen asociado alguna actividad gastronómica o comercial, para las cuales se proyectan ingresos en los estudios previos, fundamentalmente a partir de los turistas días de la instalación y su consumo aún cuando pueden existir proyectos hoteleros que pretendan comercializar alguna de estas actividades por separado. Por su parte, las estimaciones de los gastos derivados de la inversión y de la explotación se obtendrán del estudio técnico y de los requerimientos estimados para el funcionamiento del hotel respectivamente.

El flujo de caja siempre se realiza en años, ya que por lo general las inversiones hoteleras se consideran de largo plazo (a saber entre 15 y 25 años). Para el estudio económico financiero se pueden utilizar los indicadores tradicionales VAN, TIR y PR entre otros a elegir por el evaluador.

En Cuba, se ha desarrollado por parte del Ministerio de Turismo (MINTUR) una metodología guía para la evaluación de inversiones turísticas. En ella se plantea que los elementos de mercado pueden ser extraídos de programas de desarrollo y otros estudios realizados para el país o para el polo turístico. También considera válido, cuando se trata de un proyecto dentro de un polo existente, una cadena o un clúster turístico, tomar como referencia para la nueva inversión el nivel de explotación y de ingresos de los proyectos similares; no siendo así cuando la inversión es aislada, donde la fundamentación de las posibilidades de comercialización tendrá que basarse en trabajos específicos, que requerirán una mayor profundidad en su elaboración y análisis. Además refiere la importancia de que la inversión propuesta maximice los ingresos directos e indirectos respecto a los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para la ejecución y

funcionamiento de la inversión, optimizando en particular la relación beneficio costo. En otras palabras, invita al logro de la eficiencia en todas las etapas del proceso.

2.2.2. Los estudios preinversión en la Oficina del Historiador.

La OH utiliza una metodología propia para los estudios de viabilidad en el sector hotelero. Esta metodología parte de la guía para la evaluación de inversiones del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el MINTUR y la bibliografía internacional que utiliza la academia en Cuba para este propósito. A partir del año 1994, con la intensiva labor de rehabilitación en el Centro Histórico por parte de la OH, se comienzan a dar los primeros pasos en este tipo de estudios. Además se decide contar con entidades consultoras especializadas como BISE y CANEC para algunos casos puntuales de mayor complejidad sobre todo ligados al sector hotelero e inmobiliario.

Sin embargo, desde ese comienzo, se reconocen ciertas deficiencias en la elaboración de estos estudios, muchas veces dadas por las dificultades de acceder a la información necesaria para realizar estimaciones efectivas. A grandes rasgos, las mayores debilidades han sido: la carencia de un valor de suelo, la no inclusión de fenómenos como la inflación y la tasa de cambio, y la superficialidad y poca desagregación de las variables en las estimaciones, dada por la carencia de estudios de pronósticos de mercado detallados y la premura de su realización. Dichas estimaciones, las que serán detalladas en posteriores acápite, han tenido un factor muy subjetivo. Un ejemplo de ello es el valor de rendimiento esperado de los proyectos, que se utiliza como tasa de actualización u homogenización de los flujos (k), que siempre ha carecido de profundización. El valor utilizado en los estudios económicos de la OH financieros oscila entre el 10 y el 12% indistintamente, sin contar con un estudio detallado que lo argumente. Sin embargo, cuando se refiere a evaluación de inversiones en empresas turísticas cubanas; los inversionistas generalmente optan por utilizar el criterio de expertos, los que consideran aceptable para las inversiones en el sector turístico en el país, una rentabilidad mínima del 15%, como tasa de descuento (Rodríguez, 2009). Se propone por tanto la realización de un estudio en este tema en el contexto de la OH, ya que es clave para la aceptación o rechazo de sus proyectos.

En todos los casos, los indicadores de rentabilidad usados en la evaluación preinversión han sido VAN, TIR y PR. Así mismo, estos indicadores se han utilizado en puntuales estudios intermedios, utilizando datos reales en lugar de estimados; lo que ha contribuido a identificar alteraciones que han afectado tanto el proceso inversionista como la explotación. Sin embargo, nunca se ha realizado un estudio de eficiencia que profundice en estos y otros aspectos también relevantes.

2.3. La eficiencia y las inversiones hoteleras.

La medición de la eficiencia económica en la hotelería ha sido escasamente tratada por la literatura económica aplicada, tanto a nivel nacional como internacional, debido en gran medida, al carácter intangible de las actividades de servicios (Cayón, 2007). No existe una metodología definida, aunque los hoteleros han utilizado múltiples vías. Se pueden encontrar numerosos artículos

vinculados al estudio de la eficiencia en la utilización de la energía eléctrica, de determinados recursos como el agua o de algunos insumos, con el objetivo de disminuir los costos fijos de la gestión.

La eficiencia a la vez es un término muy ligado a la rentabilidad, pues en la medida que se es más eficiente se lograrán mejores resultados, lo que induce mayores índices de rentabilidad, aunque no todo incremento de la rentabilidad está asociado a mayor eficiencia²¹. Por esta razón, es muy común ver estudios sobre eficiencia basados principalmente en el análisis de ratios de rentabilidad.

2.3.1. Definiciones y métodos de evaluación.

Según Chiavenato (2004), eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (o medios de producción) disponibles. Para Koontz y Weihrich (2004), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

El concepto de eficiencia aplicado a la economía se puede ver según Robbins y Coulter (2005) como "obtener los mayores beneficios con la mínima inversión". Bajo esta concepción se pueden presenciar una serie de estudios de eficiencia, a nivel empresarial o sectorial, que se basan en la razón Beneficio/Costo. Ésta se utiliza para comparar proyectos, con experiencias exitosas o con parámetros establecidos.

Un método muy utilizado a nivel internacional para evaluar la eficiencia empresarial, es el análisis envolvente de datos (DEA por sus siglas en inglés)²² el cual permite además de comparar la eficiencia entre empresas, identificar fronteras eficientes y hallar indicadores de gestión para cada unidad con relación a aquellas que están en la frontera eficiente. Este método permite cuantificar las ineficiencias y dar pautas para el mejoramiento de las distintas unidades analizadas. Esta metodología, ha tenido un auge tremendo tanto en el sector público como en el privado en una multitud de aplicaciones relacionadas con competitividad y productividad en una inmensa diversidad de campos.

Otros autores asumen eficiencia como la "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos trazados, minimizando el empleo de recursos". En este sentido la eficiencia puede ser aplicada a las esferas de la producción, de la administración y del marketing entre muchas otras de las empresas. Así por ejemplo en la gestión de los recursos humanos, la cantidad de trabajadores calificados sobre el total indican un determinado nivel de eficiencia en la gestión de capacitación. En la labor de

²¹ Un incremento en la rentabilidad de la empresa puede darse por una disminución de activos no vinculados con la explotación.

²² Técnica de programación lineal matemática, introducida inicialmente por Charnes, Cooper y Rhodes (1978) a partir de ideas de Farrell (1957). Permite comparar la gestión relativa de un grupo de unidades de producción de bienes y/o servicios que utilizan el mismo tipo de recursos (insumos) para producir un mismo grupo de productos (salidas).

mantenimiento de equipos se puede medir por la proporción del costo del servicio de mantenimiento por cada peso de ingreso.

Si lo analizamos en el contexto de una inversión, la evaluación de eficiencia deberá ir más allá de analizar cuánto produce cada peso invertido, deberá analizar todas aquellas variables o indicadores que tributan al incremento de su rentabilidad, al logro de lo planificado²³, la satisfacción de los involucrados y a la coherencia con las fronteras de los parámetros de inversión y explotación competitivos del sector.

2.3.2. Indicadores relacionados con la construcción de hoteles.

En este contexto, debe entenderse por eficiencia, el hecho específico de que la obra (producto del proyecto de la construcción), cumpla con los requisitos de calidad y de la necesidad que le dio origen (lograr la plena satisfacción de los involucrados y usuarios finales). Por otro lado, la eficiencia técnica de una obra, se basa en lograr la mejor adecuación del proceso, la logística y la infraestructura para su ejecución. La combinación menos costosa para el logro de esta eficiencia técnica, se le conoce como eficiencia económica en el sector. La eficiencia en el uso de los recursos es otro de los elementos que tradicionalmente se evalúa. Se refiere al mayor aprovechamiento de ellos para lograr el producto final, pero sin afectar la calidad. La búsqueda de alternativas para elevar la eficiencia en este sentido ha conllevado a la generación de múltiples métodos para la reducción de los desperdicios²⁴, para eliminar los sobre costos sin afectar negativamente el logro y la calidad de los resultados propuestos. Especial interés en la actualidad, tiene el estudio de la eficiencia en el uso de los recursos energéticos y los combustibles, así como de los espacios e instalaciones. Existen indicadores asociados a estos conceptos como pueden ser la relación producción / insumo, donde varía la variable insumo en dependencia de los componentes que se deseen evaluar.

En este sentido, para analizar la eficiencia en la construcción de un proyecto hotelero, los evaluadores han utilizado indicadores que permiten comparar unos proyectos con otros. A continuación se relacionan algunos índices, que podrán ser utilizados a lo largo del estudio:

- ❖ Área de fabricación/ número de habitaciones: Este indicador permite al hotelero conocer cuánta área se está destinando a la función principal del hotel, y cuánto se dedica a otras aéreas no vinculadas a la explotación económica.
- ❖ Tiempo ejecución/habitación: Sirve para conocer aproximadamente que tiempo demora la construcción de una habitación. Este índice facilita la comprensión de cuán eficiente se está siendo en el cumplimiento del cronograma. Aunque no se puede evaluar aisladamente, y deberá estar vinculado a la calidad del mismo.

²³ La presente investigación asume el concepto de eficacia como el logro de lo planificado, que más que un criterio, se toma como herramienta para analizar las variables que inciden en la eficiencia.

²⁴ Entiéndase por desperdicio toda actividad del proceso que agrega costo pero no valor.

- ❖ Valor total de la inversión/ habitación: Explica qué valor tiene construir una habitación. Por lo general este indicador se utiliza dividiendo el valor total de inversión entre el número de habitaciones. Ello tiene deficiencias, pues no representa la realidad de lo invertido en una habitación, pero muchas veces se hace complicado para el propio inversionista, descifrar estos datos.
- ❖ Valor total inversión / área de fabricación: Se refiere al valor de construir un m² en el proyecto analizado. Facilita la creación de índices técnicos y la comparación entre proyectos.
- ❖ Inversión por componentes (construcción y montaje, equipos, otros)/ metro cuadrado: Expresa la relación que existe por cada componente con respecto a cada m² construido, es decir qué porcentaje de la inversión pertenece a cada uno. Ello le permite al evaluador establecer índices técnicos que ayudan a la comparación de diversos proyectos y como guía para futuras inversiones.
- ❖ Inversión por componentes (construcción y montaje, equipos, otros)/habitación para alojamiento: Revela que proporción de inversión de cada componente está presente por cada habitación.

El tiempo total que dura la obra es otro indicador fundamental para evaluar eficiencia, ya que su dilatación afecta todas las variables de insumos. En resumen, toda mejora que se realice en los diferentes niveles del proceso constructivo deberá mejorar la eficiencia, ya que es un proceso multifactorial.

Las intervenciones en instalaciones destinadas al alojamiento en el Centro Histórico, presentan otras particularidades más allá de las que puede presentar cualquier inversión hotelera en Cuba; ya que tienen una alta complejidad, dada por la fragilidad de la estructura de los inmuebles donde se localizan, su estado de deterioro y su alto valor patrimonial y cultural, lo que demanda mayores gastos que cualquier otra intervención. Sin embargo, ello no significa obviar la búsqueda de la mayor eficiencia posible.

2.3.3. Indicadores relacionados con la gestión turística.

Estudiosos del sector han intentado establecer patrones robustos para el análisis de la eficiencia económica de la gestión hotelera; pero al final son las variables de ocupación, de ingresos, beneficios y rentabilidad económica las que han predominado (Cayón, 2007)²⁵. En este sentido, el universo metodológico define 3 enfoques para evaluar eficiencia:

- ✓ Indicadores de resultados económicos de los hoteles: Aquí se utilizan los ratios de rentabilidad y margen de ganancias principalmente.

²⁵ Con excepción del Análisis Envoltante de Datos (DEA) que se ha aplicado puntualmente durante los últimos años.

- ✓ Indicadores de costos: Todos los índices referidos a costo nos permiten evaluar la competitividad de los establecimientos respecto a otros del sector.
- ✓ Indicadores de productividad: Se refiere a todo lo relacionado con cantidad de visitantes, estancia promedio, y mide la capacidad del hotel para vender.

De ellos se derivan una serie de fórmulas que sirven a la vez para compararse con la competencia. A continuación se presentan algunas de las que serán utilizadas a lo largo de los próximos capítulos:

- ❖ Ingresos totales o de alojamiento/ cantidad de turistas días: Expresa cuánto percibe el hotel por cada turista que atrae. Es una medida de la calidad del turista, puesto que será mayor, mientras el precio de la habitación sea más alto y el cliente consuma los demás servicios de la instalación. La deficiencia principal es que no toma en cuenta otros clientes del hotel que no se hospedan, aunque por lo general esta actividad percibe muy bajos ingresos por este concepto.
- ❖ Habitaciones días ocupadas/ habitaciones días existentes: Se expresa como la tasa de ocupación y expresa cuan eficiente es la gestión comercial del hotel. Muchos hoteleros consideran que su producto está "mejor vendido" mientras tiene una ocupación más alta; y muchas veces esto va en detrimento de la calidad, pues se produce a costa de disminuir los precios.
- ❖ Ingreso hospedaje/ habitación ocupada: Expresa cuánto produce realmente una habitación, es decir cuánto gasta el turista por alojarse y no por los otros servicios que consume en el hotel. Este indicador es muy útil cuando el turismo principal de la instalación no es de carpeta, sino de paquetes, que no paga el precio real de la habitación sino una oferta que incluye varios servicios.
- ❖ Costos totales o de alojamiento/ cantidad de habitaciones disponibles o existentes: Expresa cuánto cuesta vender una habitación y demuestra la eficiencia en la producción del servicio. Los hoteleros persiguen disminuir este indicador, pero logrando un equilibrio con la calidad del servicio.

La estancia promedio es otro de los índices que se pueden utilizarse para medir eficiencia, pues expresa la capacidad de hacer permanecer a sus clientes en el destino. Él, está muy relacionado con el entorno, el polo turístico donde se encuentra el hotel, y el tipo de turista entre otros. La mayor eficiencia se persigue a partir de generar ingresos por turista días más altos, mayores niveles de ocupación y menores costos. Sin embargo, es muy difícil lograr un equilibrio entre estos indicadores en un solo establecimiento. Por lo general, un hotel con alta ocupación, presenta menor proporción de gastos fijos, pero percibe menos ingresos unitarios ya que por lo general lo hace debido a una promoción en precios. Esta es una de las razones por las cuales los hoteleros e inversionistas apuestan más a proyectos exclusivos y diferenciados, donde la ocupación no sea una variable elástica respecto al precio (Blasco, 2004).

Existen ciertos indicadores de rentabilidad en el sector, como el REVPAR²⁶ y GOPPar²⁷, ambos reconocidos internacionalmente y utilizados por muchos evaluadores para analizar la eficiencia de la gestión hotelera puesto que son expresión de la calidad de la gestión de vender habitaciones y el valor subyacente unitario del hotel. Ambos indicadores tienen deficiencias; en lo que respecta a la comparación entre hoteles grandes con pequeños, y a la poca distinción entre los diversos tipos de ingresos.

2.4. Diseño del estudio.

En la presente investigación, se ha diseñado el análisis de la eficiencia de las inversiones hoteleras de la OH, a partir del análisis de su rentabilidad económica. Se determinó el rendimiento real de estas inversiones a partir del indicador TIR de cada una de ellas y del sector. De esta manera, pudo compararse con el rendimiento mínimo esperado sobre ellas y los valores resultantes de TIR de los estudios previos. Así mismo el análisis tanto a nivel sectorial como unitario contribuyó a un estudio más preciso en coherencia con las particularidades de las instalaciones²⁸.

Sin embargo, para confirmar la hipótesis de la investigación, no es suficiente con analizar la rentabilidad económica; fue necesario adentrarse en el análisis particular de aquellas variables de costos e ingresos que mayormente pudieran afectarla, traduciéndolas en indicadores de eficiencia comparados con algunos ejemplos fuera del sector. El análisis mediante indicadores facilita la profundización en el diagnóstico del sector, al hacerlo comparativo con otros modelos. También el PR se tomó como una variable de eficiencia por su característica de demostrar qué capacidad tiene el proyecto de establecer una relación beneficio/costo suficiente para devolver el monto invertido en el menor tiempo posible. Este indicador es también una medida de liquidez, tema que resulta relevante a evaluar no solo para la OH sino también para el país por las características de su economía actual.

Aún cuando se toman los resultados de los estudios previos y la estimación de las variables como un punto de referencia para la comparación con los valores reales, a lo largo del estudio se tendrán en cuenta las deficiencias en estas estimaciones y sus posibles causas, así como se podrán hacer recomendaciones al respecto. Debido a ello, es que se toman otras referencias del sector o de experiencias internacionales de cadenas conocidas. Este método parte de la hipótesis de que la eficiencia se puede evaluar a partir de una combinación entre el logro de lo planificado, la evidencia de indicadores competitivos a nivel sectorial y crecientes niveles de rentabilidad.

²⁶ El REVPAR, o ingresos por habitación disponible, se calcula bien dividiendo los ingresos totales netos de las habitaciones entre el número total de éstas (descontando impuestos, desayunos y otras comidas), o bien multiplicando la tarifa media por habitación por sus niveles de ocupación.

²⁷ GOPPAR, siglas en inglés que significan ganancias brutas de la actividad por habitación disponible, se define como beneficios brutos totales por habitación disponible por día (GOP), donde GOP es igual a ingresos totales menos gastos departamentales y operativos.

²⁸ Aún cuando los hoteles de Habaguanex, pertenecen a un mismo polo turístico y se comercializan por igual, presentan diferencias en cuanto a localización y calidad del servicio (en correspondencia con su categoría y modalidad), que provocan resultados variados.

2.4.1 Selección de la muestra.

Para hallar la rentabilidad del sector se agruparon 15 instalaciones de las 18 que conforman la planta hotelera de la Compañía (Tabla 2.1). La muestra se compone principalmente de hoteles y hostales de mediano formato. Su modalidad no responde a una denominación formal, más bien se han agrupado de esta manera en correspondencia con el tipo de inmueble en el que se localizan. Tampoco su categoría hotelera está oficializada por las normas del MINTUR, el cual se rige por estándares internacionales. Actualmente se encuentra en una etapa de recategorización.

Tabla 2.1. Composición de la muestra seleccionada para el análisis de rentabilidad.

			años		
Unidades	Modalidad	Categoría hotelera	Tiempo de explotación	Habitaciones	
1	Los Frailes	hostal	3 estrellas	9	22
2	Park View	hotel	3 estrellas	8	55
3	Beltrán	hostal	3 estrellas	7	11
4	Val. Com.	hostal	3 estrellas	16	28
5	Tejadillo	hostal	3 estrellas	10	32
6	San Miguel	hotel	4 estrellas	9	10
7	Santander	hotel	4 estrellas	8	32
8	O'Farrill	hostal	4 estrellas	7	38
9	Raquel	hotel	4 estrellas	7	25
10	Florida	hotel	4 estrellas	11	25
11	A. Mundos	hotel	4 estrellas	13	52
12	Telegrafo	hotel	4 estrellas	9	63
13	C. Villanueva	hostal	4 estrellas	11	9
14	S. Isabel	hotel	5 estrellas	12	27
15	Saratoga	hotel	5 estrellas	5	96
Total y Promedio				10,1	525

**La categoría hotelera no es una nomenclatura oficial, solo se utilizará para diferenciar la calidad del servicio de las instalaciones.*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la agencia de viajes San Cristóbal de la OH.

Los hoteles Valencia y Comendador se presentan como una sola instalación ya que su contabilidad es única y así se muestra en los balances de Habaguanex. El hotel Saratoga se decidió incluir, ya que aun cuando representa una experiencia única ya que es la única empresa mixta de la Compañía, sus resultados forman parte del flujo de caja de la misma. El hostal Prado Ameno comenzó su explotación en el año 2008, y se considera demasiado poco tiempo para una evaluación intermedia, y constituye en esencia, el único establecimiento que no se incluyó.

Sin embargo, para posteriores análisis comparativos de los indicadores de inversión y explotación solo se utilizaron 9 de estos 15 establecimientos, lo que representa la mitad del sector. La selección de este grupo tuvo su intencionalidad, basada principalmente en la disponibilidad de información sobre los estudios de viabilidad y ejecución constructiva. La fuente principal de información fueron los estados de resultados y balances de los hoteles de Habaguanex de los últimos 15 años, los estudios de viabilidad iniciales de nueve de ellos, algunos estudios postinversión asesorados por el autor a instalaciones puntuales y las entrevistas a inversionistas proyectos hoteleros de la OH, independientemente de su relación con la ejecución de estos hoteles. Ellos coinciden además en que

la muestra seleccionada, es suficiente para la caracterización del sector, ya que los hoteles que no se incluyeron son muy similares en estructura, capacidad y comportamiento a los restantes.

2.4.2. Conformación del flujo de caja.

Para determinar la rentabilidad económica, se elaboró un flujo de caja para cada hotel, el cual expone todas las salidas y entradas de efectivo reales que han presentado estos proyectos desde su intervención constructiva hasta la fecha de la investigación. El punto de partida del análisis corresponde al año 1994, coincidentemente con el inicio de los estudios de las intervenciones de restauración capital de estos establecimientos. Se tomó este momento como cero, ya que no se cuenta con la información contable disponible de antes de estas intervenciones, para realizar el análisis sobre los flujos incrementales, en caso que los establecimientos hubieran sido hoteles antes de esa fecha.

Se decidió tomar como período de la inversión, la cantidad de años que duró la ejecución de la obra constructiva de cada instalación. No se contó con la información real de la ejecución del presupuesto por cada año de construcción. La experiencia de los inversionistas entrevistados; indica que el mayor gasto del presupuesto en CUC (de aproximadamente un 40%) se concentra en el penúltimo año de construcción, ya que en éste es donde se efectúa la compra de equipamientos, mobiliarios y el diseño de interiores, que es mayoritariamente en esta moneda. Así, respecto al CUP, el segundo año podría valorarse como el de mayor gasto, en torno al 35% del total, ya que el primero se concentra en los trabajos preliminares de preparación de la obra, movimiento de tierra y el siguiente en el levantamiento de estructuras, la infraestructura técnica, y la construcción de cimientos, los que requieren de mucho gasto en esta moneda. El CUP a su vez tiene un comportamiento bastante uniforme ya que los gastos de contratación de mano de obra forma parte fundamental y se paga por igual durante todo el período del contrato (que debe coincidir con el de ejecución). Los restantes años se distribuyeron equitativamente tanto por monedas como períodos.

Así mismo, aquellos proyectos ubicados en un inmueble existente rehabilitado, donde por lo general la obra no excede los 2 años de ejecución, los especialistas coinciden en que el mayor gasto tanto en CUC como en CUP se realiza en el segundo año. En ese caso, se tomó el 60% del valor en CUC y en CUP como gasto para este año. Este supuesto se puede alejar de la realidad pero es una manera de tomar en cuenta en el FC la ejecución en años real del proyecto.

Se tomará como período de explotación un número de años variable en cada proyecto en correspondencia con el momento de su puesta en explotación, y hasta 20 años en total. Debido al poco tiempo de operación de estas instalaciones (Tabla 2.1) se considera razonable proyectar el flujo de caja para 20 años, asumiendo en el futuro un valor promedio de ingresos y gastos en correspondencia con su comportamiento hasta el momento de análisis.

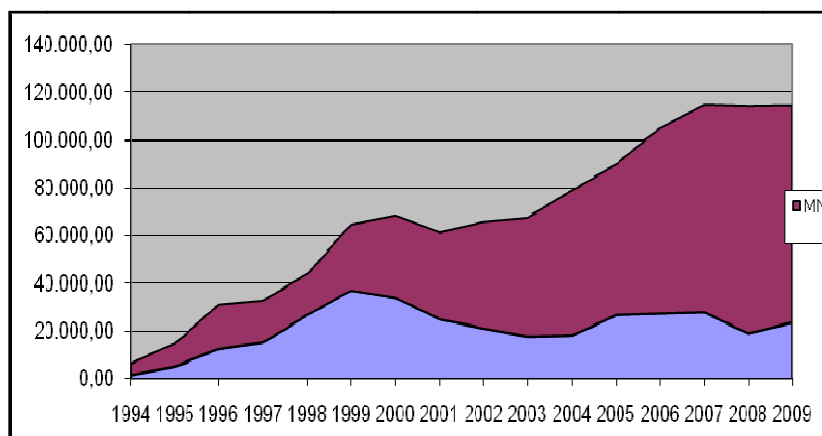
A su vez la conformación del FC se realizó en la moneda CUC y MT (CUC+CUP). El FC en CUC se realizó solo considerando los recursos propios puestos en el proyecto, ya que el CUP como se dijo previamente es recibido del presupuesto central del Estado. Por ello es que en la explotación

no se consideraron ni el pago de salarios, ni la seguridad social ni el impuesto sobre fuerza de trabajo como gastos. En la MT se tomó el valor total de la inversión, incluyendo CUP y CUP, independiente de donde provinieron y así mismo los componentes de salarios, el gasto por seguridad social e impuestos sobre fuerza laboral se sustrajeron normalmente. Todos los demás componentes de gastos se presentaron con el mismo valor tanto en MT como en CUC.

El análisis en MT resulta imprescindible, debido a la creciente importancia que ha adquirido el CUP en los gastos de inversiones constructivas de la OH (Gráfico 2.1). Se hace indispensable lograr una eficiencia en el uso de estos recursos, aún cuando provengan del presupuesto central del Estado. Además, estos componentes de gastos influyen directamente en los resultados. Para el análisis en MT se tomó una tasa de cambio de 1CUC=1CUP según lo establecido oficialmente por el Banco Central de Cuba (BC). Esta tasa, aún cuando no representa el verdadero valor de cambio de estas monedas, fue utilizada de esta manera en los estudios previos, lo que facilita la comparación.

El gasto de mantenimiento se presentó igualmente a como se ha devengado por la Compañía, en consecuencia con sus necesidades. Aún cuando no se ha establecido un indicador para ello, sus resultados demuestran que representa como promedio un 4% sobre los gastos totales anuales de las instalaciones. Así mismo se concibe por las instalaciones un gasto por mermas, roturas y deterioro que incluye el gasto por reposición de los activos.

Gráfico 2.1. Estructura monetaria de los valores totales de inversión de la OH.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

La depreciación se presentó con los valores reales que ha devengado cada instalación periódicamente en sus estados contables. Habaguanex, como cualquier otra empresa estatal, deprecia sus activos en correspondencia con lo establecido en el artículo 31 de la Resolución No. 379 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), la cual establece un gasto por depreciación anual del 10%, 15% y 25% para los muebles, enseres y equipos de computación respectivamente. Este gasto, se deroga del valor en MT de la adquisición de estos componentes. La depreciación del inmueble se presentó separadamente debido a que su valor se obtuvo de manera

independiente. Habaguanex no deprecia los inmuebles en su contabilidad debido a que no es propietaria de ellos, siendo la OH, la que lo realiza de manera centralizada. No obstante para el estudio de estas instalaciones fue imprescindible tomarlo en cuenta pues en definitiva el hecho de que ella no los deprecie, es debido a un modo de administración. Se estimó un 3% de gasto anual de depreciación sobre el valor de la inversión en MT en construcción y montaje de los inmuebles²⁹. El valor total de depreciación se sumó en el FC después de deducir impuestos, ya que en realidad no representa una salida de efectivo. El valor resultante de la resta entre la inversión en MT y la depreciación acumulada tanto de inmueble como de equipos se tomó como valor residual en el último año del FC; por igual para el FC en CUC como para en MT. Es una deficiencia del estudio no incluir en el FC en CUC solo la depreciación en esta moneda, lo que está favoreciendo sus resultados. Sin embargo, obtener esta desagregación fue imposible.

Por otra parte no se cuenta con la información para determinar el monto real de la inversión en capital de trabajo aún cuando se conoce que este valor se encuentra dentro del presupuesto real de inversión presentado. Los inversionistas coinciden en que un proyecto hotelero de la OH, gasta por este concepto el 15% del valor de la inversión en CUC, lo que se tomó como entrada en el último año de la evaluación. Esta estimación es cuestionable en la medida que la actividad hotelera por lo general demanda poco capital de trabajo en comparación con otra actividad de servicios y este porcentaje representa valores altos por su correspondencia con los altos montos de inversión. Se propone un estudio detallado del comportamiento de este índice así como un análisis del capital de trabajo mínimo necesario para este tipo de proyectos.

Una de las debilidades presentes en este FC es que se han presentado los ingresos y gastos devengados en el ejercicio contable como las entradas y salidas de efectivo del proyecto en cada caso. Esto representa otro supuesto de la evaluación ya que no se cuenta con la información detallada del movimiento de efectivo. Sin embargo, una de las características de vender un servicio, es que se produce y se cobra casi instantáneamente. Estas instalaciones no tienen cuentas por cobrar, ni pagos anticipados. La causa fundamental es la centralización económica que tiene el pago y cobro de los préstamos otorgados a la OH, y su desprendimiento de las obligaciones individuales de las instalaciones, lo que produce un desconocimiento de su comportamiento en relación a los proyectos. Aún cuando sucede lo mismo con las obligaciones fiscales si se incluyen en el análisis (se toma el 35% excepto para las empresas mixtas que es el 30% según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). El flujo de caja se muestra de manera agregada para facilitar el diseño de presentación de las tablas. Solo se brindan los valores de ingresos y costos totales de las instalaciones, los valores de inversión, y los valores residuales, no obstante ellos incluyen el valor de todos los componentes del Estado de Resultados de la Compañía (Anexo 2).

²⁹ No fue posible obtener el dato real de depreciación de estos inmuebles por parte de la Dirección General Económica y Administrativa de la OH, sin embargo se utilizó lo establecido por la Ley No. 379 del MFP.

2.5. La rentabilidad de las inversiones hoteleras de la Oficina del Historiador.

Después de conformado el flujo de caja para cada instalación (Anexos 3 al 17) se pudo aplicar el criterio TIR para determinar la rentabilidad de los proyectos y del sector tanto en CUC como en MT (Tabla 2.2). Al analizar el indicador TIR, se puede resumir que aún cuando algunos hoteles (53% de la muestra) presentan un rendimiento favorable por encima del 11%³⁰ respecto al CUC, la media del sector está por debajo de este valor. Así mismo, el Saratoga, el Santander y el O´farril tienen un rendimiento muy inferior al valor que se pudiera esperar de cualquier inversión en este sector. Estos hoteles tuvieron particularidades que serán posteriormente identificadas, y que seguramente fueron las causas de dichos resultados. Aún cuando la comercialización de la planta hotelera se realiza como producto hotelero, sin establecer grandes diferencias entre sus establecimientos, las variables de localización y accesibilidad influyen en la elección de unos sobre otros por parte de los turistas. El hostel Valencia Comendador, es la instalación que mayor índice de rentabilidad representa, seguida por el Hotel Ambos Mundos. Ellas son instalaciones que difieren en tamaño y concepto, sin embargo tienen en común, que son las de mayor tiempo de explotación y de mayor experiencia; lo que pudiera dotarlas de beneficios superiores a las otras. De ser así, pues estas instalaciones deberán presentar mejores índices de eficiencia en el análisis posterior.

Tabla 2.2. Rendimiento de las inversiones hoteleras de la muestra.

		CUC	MT
Unidades		TIR Real	TIR Real
1	Los Frailes	15,5	2,8
2	Park View	15,2	1,7
3	Beltrán	14,2	2,0
4	Val. Com.	18,1	4,6
5	Tejadillo	12,5	3,4
6	San Miguel	10,7	0,4
7	Santander	4,9	1,6
8	O´Farrill	7,1	1,0
9	Raquel	8,7	1,8
10	Florida	11,0	1,5
11	A. Mundos	16,2	3,3
12	Telegrafo	11,5	2,8
13	C. Villanueva	14,0	2,5
14	S. Isabel	12,3	1,6
15	Saratoga	0,9	0,9
Sector*		8,11	1,97

* La rentabilidad del sector se calculó a partir del FC integrado de todos los hoteles.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

Al analizar la rentabilidad en la MT se puede observar como el rendimiento de estos proyectos es ínfimo. Sin embargo, los estudios preinversión también consideraron la MT, evidenciándose proyectos que eran claramente viables respecto a ella. (Tabla 2.3).

³⁰ Valor de rendimiento mínimo esperado para estas inversiones en el momento de los estudios de viabilidad.

Tabla 2.3. Rendimiento real y estimado de nueve inversiones hoteleras de la OH.

		CUC	MT	MT
Unidades		TIR Real	TIR Real	TIR estimada
2	Park View	15,2	1,7	5,0
3	Beltrán	14,2	2,0	13,8
7	Santander	4,9	1,6	20,0
8	O'Farrill	7,1	1,0	24,5
9	Raquel	8,7	1,8	22,7
11	A. Mundos	16,2	3,3	12,9
12	Telegrafo	11,5	2,8	24,8
13	C. Villanueva	14,0	2,5	16,4
15	Saratoga	0,9	0,9	12,8

**Se mantuvieron los números identificativos de la tabla 2.1*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

No fue posible recopilar datos de los estudios preinversión del resto de los hoteles del sector. No obstante se observa claramente la gran diferencia entre el valor estimado y real en la MT. Así mismo, en la medida que esto sucede con la MT, se puede asegurar que los valores de TIR estimada en CUC eran muy superiores también a los reales. Esta afirmación pudiera ser extensiva a todo el sector hotelero de la OH en la medida que se analicen los factores que determinaron estas diferencias, y su posible presencia en los proyectos restantes. Solo en el caso del hotel Park View, se decidió proceder a realizar la inversión, sabiendo que el proyecto no generaría el rendimiento mínimo del 11% exigido para estas instalaciones. Todo parece indicar que la razón fue rescatar la memoria histórica del inmueble que siempre había sido hotel.

Si se conoce, que durante los últimos 15 años no se han realizado inversiones fuera de las planificadas; estos problemas de rendimiento evidentemente están dados por problemas de eficiencia en el sector, que pudieron surgir en el proceso inversionista, en la gestión hotelera o en ambos. Es válido aclarar que el proceso inversionista incluye no solo la etapa constructiva, sino también los estudios preinversión. Por lo que una incorrecta estimación de las variables será valorada como parte de la ineficiencia del proceso.

2.6. Indicadores seleccionados para el estudio.

Como ha quedado evidenciado, la rentabilidad del sector hotelero de la OH se ha visto afectada, no solamente respecto a los valores estimados, sino también en comparación con el mínimo esperado para ellos. Para identificar los factores que podrían tener mayor incidencia en este comportamiento, se ha organizado el análisis a partir de indicadores de eficiencia. Dichos indicadores se obtuvieron de las variables que se consideran de mayor impacto en la rentabilidad.

Los reportes ejecutivos de las obras constructivas han mostrado a lo largo de los últimos años que el retraso en el cumplimiento del cronograma y la elevación de los costos de inversión son

problemas comunes en las construcciones de la OH. Preocupa que esta situación también caracterice al sector hotelero.

Así mismo los estados de resultados hoteleros indican que ha habido un incremento de los gastos de explotación de los hoteles, y los ingresos de las instalaciones no han tenido el crecimiento esperado. Esto se ha unido a la experiencia de los especialistas de la OH, que ratifican las afirmaciones anteriores y manifiestan que estas variables deberán ser analizadas de manera independiente, por la importancia y profundidad que requieren; pero sin embargo, esto no significa que no estén correlacionadas.

Dichas variables son:

- Altos costos de inversión.
- Tiempo de ejecución prolongado.
- Disminución en los ingresos hoteleros.
- Aumento de gastos de la actividad hotelera.

De ellas, se pueden derivar un grupo de indicadores de eficiencia que son los que permiten la comparación entre las instalaciones del propio sector y otras, lo que será abordado en los próximos capítulos:

En el proceso inversionista:

- ❖ Costo de inversión por habitación hotelera.
- ❖ Costo de inversión por metro cuadrado.
- ❖ Tiempo de ejecución por habitación hotelera.

El período de recuperación es otra variable que bien puede evaluarse como un indicador de eficiencia, ya que es muy elástica respecto a todas las variables de inversión y explotación de los proyectos.

En la gestión hotelera:

- ❖ Nivel de ocupación.
- ❖ Ingresos de alojamiento por turistas días.
- ❖ Ingresos por turistas días.
- ❖ Ingreso por habitación disponible (REVPAR).
- ❖ Relación costo/ ingreso.
- ❖ Trabajadores por habitación.

Para analizar los indicadores de eficiencia, se tomará como referencia principalmente, algunos patrones de comportamiento de cadenas hoteleras estatales o extranjeras con inversiones en Cuba, y las estadísticas hoteleras de algunos destinos turísticos competitivos en la región de Latinoamérica y el Caribe. En algunas comparaciones el valor en MT resultado de la sumatoria directa del CUC y el CUP fue suficiente porque así se utiliza en el país. En otros, fue necesario

homogenizar las unidades monetarias de las variables de costos y gastos tanto del proceso inversionista como de la gestión hotelera de la OH, con el objetivo de obtener valores coherentes y comparables en el mercado. La moneda a utilizar fue el dólar, ya que era la proporcionada por la mayor parte de las estadísticas recopiladas.

Se decidió llevar el CUP a una tasa estimada, propuesta por expertos, con respecto al CUC. Aún cuando la tasa de cambio para el mercado oficial es de $1\text{ CUC}=1\text{CUP}$ se conoce que el valor real de la moneda local no es igual a la del CUC como divisa. Para el mercado fuera de la empresa esta tasa es de $1\text{CUC}=24\text{CUP}$, pero tampoco se utilizará ésta porque se sabe que tiene un componente inflacionario bastante elevado. Por ello, se llevaron todos los valores de inversión, y componentes de gastos de las instalaciones hoteleras en CUP a una relación de $1\text{CUC}=10\text{CUP}$.

En el caso de la tasa utilizada para el cambio del CUC con respecto al dólar o USD fue de $1\text{CUC}=1,08\text{USD}$, que es el tipo de cambio que se le proporciona al turista en el país, y responde a una media calculada por el autor según la tasa de cambio oficial del BC durante 2010. En este caso se decidió no variar subjetivamente esta tasa, ya que es la única que existe. Aquellos datos recogidos en euros se cambiaron a una tasa de $1\text{EUR}=1,20\text{USD}$, según la media de cambio vigente en el mercado internacional entre 1998 y 2009. Esta tasa fue seleccionada por el grupo consultor español SAFEI de gestores y asesores de inversión hotelera en un estudio de 2009. Este análisis permitirá valorar el resultado de la Compañía en relación al mercado internacional intentando hacer comparable las estadísticas.

Así, se pretende brindar todas las herramientas necesarias para que los especialistas y administrativos de la OH puedan generar estrategias para la mejora de la eficiencia del sector, tanto en el proceso inversionista como en la gestión hotelera.

VALORACIÓN DEL PROCESO INVERSIONISTA

CAPÍTULO III

3.1. Los costos de inversión.

Para analizar los costos de inversión en los proyectos hoteleros seleccionados, se utilizó el valor referido a los gastos de construcción y montaje, el valor de la adquisición o importación de equipos y muebles necesarios y otros gastos como el capital del trabajo necesarios para el funcionamiento de las instalaciones. Ésta es una variable muy influyente en la rentabilidad de los proyectos, pues un incremento de sus presupuestos, no proporcional al incremento en los beneficios futuros, la afectarán considerablemente.

3.1.1. Valores reales y estimados.

En la tabla 3.1 se muestra una comparación entre el presupuesto de inversión estimado y real en CUC de los nueve proyectos hoteleros de los que se disponía información histórica. Este análisis contribuye a reafirmar los supuestos anteriormente expuestos, de la diferencia en la realidad y lo esperado para los proyectos.

Tabla 3.1. Montos de inversión reales y estimados de nueve hoteles de Habaguanex (CUC).

		CUC			
Unidades		Monto Inversión real	Monto Inversión estimado	Variación absoluta	Variación relativa (%)
2	Park View	1.757.502,00	1.533.000,00	224.502,00	14,64
3	Beltrán	712.200,00	654.000,00	58.200,00	8,90
7	Santander	4.805.529,00	1.312.300,00	3.493.229,00	266,19
8	O'Farrill	2.947.215,00	1.256.900,00	1.690.315,00	134,48
9	Raquel	2.896.100,00	1.164.000,00	1.732.100,00	148,81
11	A. Mundos	2.499.226,57	503.557,36	1.995.669,21	396,31
12	Telegrafo	5.203.100,00	2.479.200,00	2.723.900,00	109,87
13	C. Villanueva	1.200.000,00	351.000,00	849.000,00	241,88
15	Saratoga	28.860.000,00	16.500.000,00	12.360.000,00	74,91
Promedio		5.653.430,29	2.861.550,82	2.791.879,47	97,50

**Se mantuvieron los números identificativos de las unidades tal y como se presentaron en la tabla 2.1.*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

Estos valores demuestran que el 50% de las inversiones hoteleras de la OH (9 de los 18 hoteles) aumentan su valor de inversión estimado en CUC en un 97.5% como promedio³¹. Aún cuando no se presentan los valores de todos los hoteles, vale aclarar que según los inversionistas, no existe ningún caso en que el presupuesto haya disminuido respecto al esperado o al menos se haya mantenido igual. El Beltrán de Santa Cruz, es el hotel de menor costo de inversión en CUC y se aleja de la media con la menor variación relativa ante su presupuesto estimado. El hotel Ambos Mundos constituye el proyecto que más varió respecto al estimado, sin embargo el Saratoga tuvo la mayor variación absoluta.

³¹ La variación relativa promedio total se calculó a partir de los valores totales de inversión estimada y real de la muestra.

Al realizar las comparaciones de presupuestos en CUP la variación de la muestra es relativamente mayor (Tabla 3.2). El hotel Saratoga no se incluyó en esta tabla ya que el mismo no presentó gastos en CUP. Aún cuando se observan hoteles como el Santander, que disminuyó su presupuesto estimado en CUP (lo que fue a causa de una sustitución de gastos por divisas); y el Raquel, que tuvo un incremento menor en CUP que en CUC; todos los demás superaron sus valores estimados en mayor proporción que lo que lo hicieron los valores en CUC. Dicha situación puede deberse a que hubo más problemas en la estimación de este componente, o que se demandaron mayores gastos en el proceso constructivo.

Tabla 3.2. Montos de inversión reales y estimados de nueve hoteles de Habaguanex (CUP).

Unidades		CUP			Variación relativa (%)
		Monto Inversión real	Monto Inversión estimado	Variación absoluta	
2	Park View	2.900.000,00	1.812.000,00	1.088.598,61	60,08
3	Beltrán	1.774.555,09	357.000,00	1.417.555,09	397,07
7	Santander	879.836,00	1.683.900,00	-804.064,00	-47,75
8	O´Farril	4.667.457,00	1.932.800,00	2.734.657,00	141,49
9	Raquel	1.478.400,00	987.000,00	491.400,00	49,79
11	A. Mundos	3.748.839,86	448.469,27	3.300.370,59	735,92
13	Telegrafo	6.043.100,00	1.370.000,00	4.673.100,00	341,10
15	C. Villanueva	1.785.790,84	324.000,00	1.461.790,84	451,17
Promedio		2.909.747,35	1.114.396,16	1.795.426,02	161,10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

Así mismo se evidencia como el hotel Ambos Mundos varió su presupuesto estimado en un 735%, posicionándose como el hotel que más varió también en la moneda CUC. Sin embargo, este establecimiento no es quien representa los menores índices de rentabilidad económica (Tabla 2.3), lo que puede ser debido a que su gestión posterior fue más eficiente. Dicha afirmación no niega la posibilidad de ineficiencia en su proceso inversionista. Por ende, se puede concluir parcialmente, que aún cuando estas variaciones no determinan los resultados de rentabilidad individuales de las instalaciones, sí son una causa fundamental en la disminución de la rentabilidad esperada de cada una de ellas.

3.1.2. Principales causas de las variaciones.

La experiencia y la práctica de los inversionistas de la OH, ayudó a identificar un grupo de factores determinantes de los elevados costos de estas inversiones. Ellos expresan que la ineficiencia en el proceso va desde la estimación en los estudios técnicos previos hasta la manera en que se realizaron las adquisiciones de los insumos y equipos. También contribuyó a este análisis integral estudios anteriores, asesorados en parte por el autor, de algunas instalaciones específicas.

➤ *Estudio de viabilidad.*

Según los inversionistas de Habaguanex, cuando se decide poner en ejecución cierta idea sobre la remodelación de algún inmueble para el uso hotelero, generalmente el criterio que se usa para estimar el presupuesto es la cantidad de habitaciones y la categoría que tendrá dicho hotel. Con

esta información se busca entre la base de datos de hoteles ya reconstruidos y a partir de los datos reales se hacen las estimaciones para los nuevos proyectos. Esta manera de hacer las estimaciones no da confiabilidad ya que cada establecimiento es diferente y no existen patrones de comportamiento. Los técnicos, arquitectos e ingenieros involucrados en desarrollar el presupuesto estimado de las obras, deberían tomar en cuenta las características específicas del proyecto técnico arquitectónico, el proyecto civil, hidráulico, de redes entre otros para la estimación del costo de los insumos para las obras, que es lo que debe definir el presupuesto en cada caso. Una recomendación asociada a este aspecto y que permite anteponerse a la premura de ciertas intervenciones, es el hecho de que se desarrolle y perfeccione la carpeta de inversiones hoteleras³², agregándole propuestas de proyectos y diseño para facilitar estas estimaciones.

En otro sentido está la imposibilidad de prever escenarios de riesgo financiero, como otra de las ineficiencias en el proceso. Un ejemplo de ello es la revalorización del euro a partir del año 2002³³ que provocó en Cuba que las importaciones desde Europa se encarecieran³⁴, lo que generó un gasto mayor en algunos equipos, mobiliarios y enseres. El caso del hotel Saratoga es un ejemplo de ello, la variación de los montos totales de inversión tuvo parte de causa fundamentalmente en las fluctuaciones en el cambio de moneda con el dólar estadounidense. Al ser una empresa mixta, se estimaron todos los valores en USD, y a finales del año 2004, hubo una devaluación del mismo en el país respecto al CUC. Al tener que realizar todas las operaciones en CUC fue necesario incrementar el valor de la inversión (Antúnez, 2008).

Es necesario destacar que en la estimación de la inversión inicial en dichas evaluaciones, no se tuvo en cuenta el valor del suelo y/o el inmueble. Estos valores constituyen un costo de oportunidad y por tanto deberían incluirse en el flujo de caja. Se proponen estudios posteriores relacionados al valor del suelo en el Centro Histórico.

➤ *Cambios en el proyecto.*

Los inversionistas han planteado también que la ocurrencia de cambios en el proceso constructivo como pueden ser la ampliación del área total y el cambio de diseño de los hoteles son factores que provocan una mayor demanda de materiales, mayor tiempo de ejecución y más contratación de fuerza laboral.

La información recopilada para nueve hoteles en habitaciones planificadas respecto a las reales (Tabla 3.5), muestran que el hotel Telégrafo es el único que presenta un incremento en 3 habitaciones, y por el contrario cinco de ellos presentan una cantidad de habitaciones menor a las

³² El Plan Maestro posee una base de datos en la que figuran, todos aquellos inmuebles que podrían conformar proyectos hoteleros en cuanto se disponga del financiamiento, lo cual está argumentado a partir de un estudio de proyección de demanda hasta 2010 realizado por CANEC, en el cual se argumenta el crecimiento del sector.

³³ Desde su introducción en efectivo en 2002, ha tenido varias fluctuaciones desde 0,90 hasta 1,40 dólares.

³⁴ Tomado de las estadísticas de Europa Press, la agencia de noticias privada líder en España, fundada en 1957.

planificadas. Por ello no podemos decir que los cambios físicos fueron en habitaciones, que en definitiva debe ser el área principal y rentable de la instalación. Las variaciones de diseño y terminación por otro lado si han tenido un impacto negativo; y ejemplo de ello es el caso del Saratoga, que fue alarmante. Durante su período de ejecución pasaron por la administración del hotel cinco operadores turísticos, los que tuvieron criterios diferentes en diseño y forma de control del proyecto, tomando diferentes decisiones en las reformas dentro del hotel. El caso más revelador en este punto fue la última administración que elevó la inversión en 11.5 millones de CUC cuando el hotel estaba prácticamente terminado.

Tabla 3.3. Habitaciones reales y planificadas de nueve hoteles de Habaguanex.

	Unidades	Habitaciones	Habitaciones planificadas	Variación absoluta
1	Los Frailes	22	22	0
2	Park View	55	55	0
3	Beltrán	11	13	-2
5	Tejadillo	32	32	0
7	Santander	32	41	-9
8	O'Farrill	38	39	-1
9	Raquel	25	28	-3
12	Telegrafo	63	60	3
15	Saratoga	96	98	-2
	Total	374	388	-14

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

En la mayoría de los casos fue necesario realizar modificaciones en las redes eléctricas, telefónicas, y de detección de incendios, ya que se realizaron remodelaciones completas por la situación que tenían. Además la realización de trabajos adicionales en viviendas y locales circundantes al hotel, donde muchas veces se encontraron imprevistos de carácter prioritario, fue otra causa del incremento.

➤ ***Carencia de marcos regulatorios y de métodos de evaluación y monitoreo.***

La carencia de mecanismos que regulen los contratos, provoca el aumento en las tarifas de precios iniciales pactados con las constructoras. Ello conlleva al aumento significativo de las certificaciones en obras y constituye un elemento primordial en la sobre ejecución de la inversión. Las constructoras ECOIND-3 y UNECA, fueron las que más variaron sus certificados de obras según los propios inversionistas. Así mismo lo han hecho Restauración de Monumentos y RM Malecón. En los hoteles Raquel y Beltrán por ejemplo, el alto monto de las certificaciones en obras en CUP emitidas por el Contratista Mercurio y la empresa de Restauración de Monumentos respectivamente mediante un elevado sistema de precios que superó por mucho los índices establecidos en los contratos firmados, constituyó el elemento principal en el incremento total no solo de este componente sino de la inversión en su conjunto.

Esta misma carencia de cláusulas en los contratos que obliguen a los diseñadores a ejecutar su proyecto entorno del presupuesto estimado por los estudios técnico operativo, provocó en algunos casos un gasto de acabado del proyecto por encima del planificado.

Otra causa presente en algunos casos, lo constituye la carencia de pruebas o ensayos de calidad de los productos suministrados, lo que puede provocar el empleo de productos no adecuados, y su necesaria sustitución durante la obra.

Por estas razones es que se considera imprescindible un cambio en el modo de operar, que conlleve a mejorar la eficiencia de las constructoras. Los contratos llave en mano podrían ser una posibilidad, por el buen resultado que han dado no solo en el contexto internacional sino también a la cadena Gaviota en el país.

➤ ***Merms y desviaciones.***

Esta es una variable que hay que tomar en consideración con gran seriedad. No son pocos los casos en que se han encontrado obras, las cuales han incrementado su valor de inversión debido a la necesaria reposición de materiales por este concepto. Esta variable también está muy ligada a la dilatación del tiempo de ejecución de la obra, variable que se analizará en posteriores acápite.

Dadas todas estas debilidades, se hace imprescindible reformular métodos y conceptos para que próximos proyectos generen mayor eficiencia, disminuyendo sus costos de inversión sin afectar la calidad de las obras, así como para que las estimaciones se aproximen a la realidad.

3.1.3. Valoración de indicadores.

Inversión por habitación.

A partir de los presupuestos reales, se pudo calcular un índice de costo por habitación (Tabla 3.3). Nótese como el hotel Conde de Villanueva, tiene un indicador superior al Santa Isabel, a pesar de ser éste último de mayor categoría. Una de las deficiencias de analizar este indicador sobre la base de dividir la inversión total entre el número de habitaciones³⁵ es que se aleja de la realidad en la medida que se invierte más, en las áreas fuera del alojamiento, lo que influye mucho al evaluar un proyecto con otro. No obstante, este indicador también es calculado de esta manera por muchos inversionistas, lo que apoya en cierto sentido la comparación fuera del sector.

Se decidió organizar el análisis en función de la categoría hotelera, pues ella es directamente proporcional a los costos de inversión. Un mismo hotel, tendrá indicadores superiores si tiene mayores gastos de inversión, y así mismo éstos se incrementarán en función de su categoría y tamaño. Así mismo se presentó el indicador en la MT, tomando la sumatoria uno a uno de los valores de CUC y CUP de gastos de inversión, y en USD, utilizando los supuestos explicados en el capítulo anterior donde 1 CUC=10 CUP y 1 CUC=1,08 USD.

³⁵ No se contó con información histórica disponible del costo real de la habitación.

Tabla 3.4. Costo de inversión por habitación hotelera.

				MT	USD
Unidades	Categoría hotelera	Habitaciones		Monto inversión/hab	Monto inversión/hab
1	Los Frailes	3 estrellas	22	117.250,48	58.250,03
2	Park View	3 estrellas	55	84.692,74	40.206,67
3	Beltrán	3 estrellas	11	226.068,64	87.348,00
4	Val. Com.	3 estrellas	28	163.809,63	81.380,63
5	Tejadillo	3 estrellas	32	125.161,22	79.519,31
6	San Miguel	4 estrellas	10	266.554,50	132.424,28
7	Santander	4 estrellas	32	177.667,66	165.156,05
8	O'Farrill	4 estrellas	38	200.386,11	97.028,36
9	Raquel	4 estrellas	25	174.980,00	131.498,21
10	Florida	4 estrellas	25	354.029,26	175.881,74
11	A. Mundos	4 estrellas	52	120.155,12	59.693,07
12	Telegrafo	4 estrellas	63	178.511,11	99.555,60
13	C. Villanueva	4 estrellas	9	331.754,54	165.429,49
14	S. Isabel	5 estrellas	27	318.702,09	158.331,20
15	Saratoga	5 estrellas	96	300.625,00	324.675,00
Promedio			525	209.356,54	123.758,51

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

El hotel Florida es quién presenta los mayores valores de inversión por habitación de toda la muestra, exceptuando el Saratoga. Se conoce que el estado de precariedad del inmueble antes de ser intervenido era muy superior al de cualquier otro proyecto hotelero que haya llevado a cabo la OH, lo que es la causa fundamental de dicho resultado. Aunque no se pudieron analizar los valores de inversión estimados de este establecimiento, su valor de inversión real estuvo entre los más altos de la muestra (Anexo 12). El Park View, es quien presenta los menores índices de la muestra, aún cuando es el de mayor tamaño dentro de su categoría. Aunque su estado era también precario, siempre había sido hotel, por lo que no demandó grandes transformaciones en su diseño. Además, aunque se incluye en la categoría 3 estrellas, mantuvo la estructura antigua, que se corresponde con una menor categoría. El caso del hotel Saratoga como se ha dicho previamente tuvo particularidades únicas y que provocan un índice por encima de los 300 mil, distorsionando los valores de la muestra³⁶.

Al analizar este mismo indicador en USD, nótese como los valores disminuyen significativamente respecto a la MT, aún cuando incluye la contraparte en CUP. Ello se debe fundamentalmente a la devaluación de CUP frente al CUC, que es muy superior a la devaluación del dólar frente a éste. El caso del Saratoga, presenta índices muy superiores a la media, distorsionando la muestra, la que sin incluirlo tiene un promedio de 115.220 USD por habitación.

Si analizamos algunas de las inversiones hoteleras a nivel internacional, como las de la reconocida empresa Hilton en América Latina y el Caribe; nos encontramos con que sus valores de inversión,

³⁶ No obstante se decidió incluirlo en el análisis por ser el único proyecto de capital privado, lo que le otorga heterogeneidad al conjunto.

para hoteles urbanos 4 estrellas oscilan entre los 67.000 y 117 000 USD por habitación³⁷. En la muestra, de los ocho hoteles 4 estrellas, el único de índice inferior a éstos es el Ambos Mundos, y solo dos de ellos se encuentran en el rango. Por el contrario cinco hoteles superan el límite máximo, lo que denota que la OH como promedio gasta más que Hilton para construir una habitación hotelera de esta categoría, una de las cadenas más lujosas del mundo.

Otras inversiones en proyectos hoteleros urbanos, presentan estadísticas similares a la muestra. Por ejemplo la cadena Starwood con la marca Sheraton en sus inversiones en Argentina durante 2008 y 2009 en hoteles 5 estrellas, muestra valores de entre 132.000 y 144.000 USD (110.000 a 120.000 EUR) por habitación, índice inferior a los de la misma categoría de Habaguanex. Cuatro hoteles de categoría 4 estrellas de la muestra superan estos montos.

Cadenas más cercanas como Meliá (con inversiones hoteleras de carácter urbano en Cuba), en su línea de hoteles Resort de alto estándar, presenta índices alrededor de los 130.000 euros por habitación en sus recientes inversiones en Panamá y Argentina (Meliá, 2009). Esta cifra llevada a dólares está en el orden de los 166.400 USD. El alto estándar se refiere a una categoría superior a la de 5 estrellas, sin embargo vemos como el Saratoga supera por mucho estos montos y el Santa Isabel tiene valores similares. Además, hoteles como el Florida también la supera y otros como el Santander y el Conde de Villanueva se encuentran con índices muy similares, aunque de mucho menor categoría y tamaño.

La cadena Barceló (con inversiones recientes en La Habana con el hotel Barceló) en su línea de hoteles de ciudad 5 estrellas, invirtió en 2008 en un hotel en Guatemala por un costo de 134.026 USD y otro en República Dominicana por 98.361 USD (Barceló 2008), índices también superados por los de esta categoría en la muestra seleccionada. Sin embargo, es la mayoría de los de 4 estrellas de este grupo quienes tuvieron índices en este rango y en general, tres hoteles lo superaron. Esta cadena también presenta índices superiores en recientes inversiones en El Salvador, desarrollando una nueva línea de hoteles urbanos 5 estrellas, donde invirtió a un costo de 180.000 dólares (150.000 euros) por habitación.

La cadena RIU por su parte con su línea Resort en Costa Rica, desarrolló en 2009 un proyecto urbano hotelero de lujo en el que la habitación tuvo un costo de 258.000 USD (215.000 EUR), valores que aún no superan los del Saratoga.

Aún cuando estos proyectos están muy distantes de los emprendidos en el caso objeto de estudio, ya que muy probablemente no se intervinieron inmuebles de alto valor arquitectónico e histórico; sí presentan una serie de valores añadidos tales como piscina, spa, gimnasio, restaurantes de diversas especialidades y parqueo entre otras; lo cual significó inversiones extras que lógicamente elevaron el indicador. Sin embargo, se muestra como algunos hoteles de Habaguanex los superan, sin haber incurrido en ninguna de estas inversiones.

³⁷ Información basada en algunas inversiones hoteleras en Panamá, Argentina y Costa Rica durante el año 2009.

En Cuba, estudios internos del MINTUR han logrado definir índices de inversión generales para los hoteles. Sin establecer diferencias de categoría o modalidades, se considera que el costo de construir una habitación hotelera en el país por lo general oscila entre 100 y 110 mil pesos en MT. También afirman que estos valores podrán ser diversos en correspondencia con el diseño y categoría del proyecto (CETUR, 2009). Este rango tiene la limitante de no distinguir entre las categorías hoteleras, pero puede ser comparado con la totalidad de la muestra. Además tampoco denotan eficiencia puesto que es un reflejo de la realidad y no de lo ideal. Con relación a esto, todos los hoteles de la OH presenta valores superiores, analizando la MT, excepto el hotel Park View, que a su vez es quien presenta menores variaciones de presupuesto real y estimado. No obstante si analizáramos los valores llevados a USD, tenemos que más del 50% de la muestra supera este parámetro, y que la media del sector también lo hace.

De las inversiones hoteleras de carácter urbano más recientes que ha llevado a cabo el país con capital privado, se pueden citar los hoteles Meliá Cohiba y Meliá Habana de 5 estrellas, en conjunto a la cadena estatal cubana Cubanacán. Las estadísticas de estas intervenciones muestran valores de entre 65.000 y 70.000 USD por habitación. Estas cifras no son solamente superadas por los dos de esta categoría de la muestra, sino también por diez de los otros proyectos incluso con categoría 3 estrellas.

Cubanacán también está llevando a cabo nuevos megaproyectos en 2010 de 5 estrellas en conjunto a China, con un costo máximo estimado de 180.000 USD la habitación. Estos valores se pueden considerar de los más altos vistos hasta el momento en el país; sin embargo las cifras de Saratoga lo superan. El hotel Barceló Habana apenas terminado en 2010 presenta valores de inversión de 140.000 USD por habitación. Este hotel, de categoría 5 estrellas, tiene un costo por habitación inferior a Saratoga y Santa Isabel, pero también respecto cuatro hoteles más de la muestra, de categoría menor.

Los presupuestos utilizados para la comparación con hoteles de la Ciudad de La Habana, aunque no responden a una fuente oficial de información, sino a la información directa de sus propios inversionistas, sirven como premisa de un análisis del mercado de las inversiones hoteleras en la Ciudad, y el posicionamiento de la cadena evaluada.

La cadena cubana Gaviota, con la realización del hotel mixto Occidental Miramar de 4 estrellas culminado en el 2000 con 427 habitaciones; tuvo índices de 108.000 USD por habitación (CIDTUR, 2010), valor que es superado por cinco de los ocho hoteles 4 estrellas de la muestra.

Todas estas estadísticas denotan que hay cierto nivel de ineficiencia en las inversiones hoteleras de la OH, que por lo general resultan de las debilidades previamente señaladas como causas de las variaciones entre lo real y lo estimado.

Inversión por metro cuadrado.

Para analizar el indicador de inversión por metro cuadrado se utilizó el valor de costo de inversión total en CUC y MT respecto al total de área construida de las instalaciones. No se pudieron valorar todas las instalaciones debido a la no disponibilidad de información referida al área construida (Tabla 3.4). Sin embargo se puede afirmar que el 44% del sector (8 hoteles de los 18 del sector) tuvo un costo de inversión como promedio de 1.940,71 MT por metro cuadrado. Al mostrar estos datos a los inversionistas, ellos confirmaron que no creen que ningún otro establecimiento de Habaguanex tuviera valores inferiores a la media obtenida. En el caso de la inversión en CUC, el valor promedio es distorsionado por el Saratoga, que como se ha dicho fue una inversión singular, sin utilización de la MN en su construcción.

Tabla 3.5. Costo de inversión en MT por metro cuadrado construido en ocho hoteles de Habaguanex.

Indicadores	Telégrafo	Santander	Park View	Beltrán	O´Farril	Raquel	Tejadillo	Saratoga	PROMEDIO
m2 construido	6.528,00	4.477,95	2.467,00	1.394,00	4.126,00	3.012,00	3.765,00	6.414,00	
Inversión MT/m2	1.722,76	1.269,64	1.888,16	1.783,90	1.845,53	1.452,36	1.063,79	4.499,53	1.940,71
Inversión CUC/m2	797,04	1.073,15	712,40	510,90	714,30	961,52	577,13	4.499,53	1.230,75

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

Éste es un valor elevado con respecto a otras cadenas nacionales que han realizado proyectos hoteleros de ciudad. Las estadísticas del MINTUR confirman que el costo medio en MT por metro cuadrado de 2008 de Gran Caribe oscilaba en los 900 pesos y para Islazul 200 pesos (Antúnez, 2008), sin establecer diferencias por categoría, aunque se conoce que la última por lo general tiene a su cargo hoteles de 2 y 3 estrellas. Realizar comparaciones con otros hoteles del país resulta de gran dificultad. No es lo mismo la construcción de un hotel nuevo que la remodelación y rehabilitación de un inmueble en precarias condiciones. Además vale la pena resaltar, que en todos los casos el valor de la remodelación de las edificaciones colindantes para el mejoramiento del entorno, son incluidas dentro del presupuesto del proyecto hotelero en la OH.

Este valor por lo general constituye un 10% del valor total de inversión³⁸. Aún cuando podría evaluarse la eficiencia de estos indicadores restando este valor del presupuesto total; no solucionaría la dificultad, ya que esta característica no dejará de estar presente, y lo que se pretende es buscar la elevación de la eficiencia, asumiendo este tipo de inversiones con sus particularidades, no cambiándole el sentido a la inversión. Además, si a ello le adicionamos que por lo general cualquiera de las inversiones hoteleras en Cuba, ya sea con capital propio o mixto, exige que el inversionista revalorice el entorno, y ello se incluye en los presupuestos hoteleros, además de las inversiones en otros servicios hoteleros en los que no incurre Habaguanex, pues estaríamos beneficiando con el análisis solo a la OH.

³⁸ Este valor se obtuvo a partir de las entrevistas a los inversionistas, lo cuales no pudieron facilitar los montos de de gastos por concepto "obra inducida".

Por su parte también influye el alto valor cultural e histórico de las edificaciones y su alto grado de protección, lo que demanda intervenciones con materiales específicos, que muchas veces deben importarse, el pago de una mano de obra más especializada y la introducción obligatoria de tecnologías constructivas para lograr la autenticidad requerida; aspectos que lógicamente encarecen el proceso. Estos elementos y otros son necesarios tenerlos en cuenta a la hora de dar valoraciones. Sin embargo se desconoce hasta que punto estas diferencias pudieran explicar los elevados costos.

3.2. El tiempo de ejecución.

El tiempo de ejecución también tiene un efecto directo en la rentabilidad futura del proyecto, y explica el nivel de eficiencia en el cumplimiento del cronograma de obra. Su extensión por lo general incide notablemente en un incremento de las salidas de efectivo por fletes, aranceles, gestión comercial, documentación técnica y gastos generales de administración de la inversión, gastos que la mayoría son en CUP. Por lo que podemos decir que hay una relación proporcional entre la dilatación en el tiempo de ejecución y el incremento del presupuesto en esta moneda. Además provoca la puesta en explotación tardía de la instalación, y por lo tanto la renuncia a ciertos beneficios durante esa etapa.

3.2.1 Valores reales y estimados.

Para el análisis del tiempo de ejecución (Tabla 3.6), se utilizaron las 15 instalaciones de la muestra inicial. El 100% de los casos valorados presentan un incremento en el tiempo que duró la inversión. Los inversionistas coinciden en que no existe ningún caso en que los hoteles hayan demorado menos de lo planificado, por lo que estos valores son representativos para la caracterización del sector. Los hoteles Valencia Comendador y Santander fueron los de menor variación. En el primero, se conoce que la inversión fue un mantenimiento capital que no conllevó grandes transformaciones.

Tabla 3.6. Tiempo de ejecución constructiva real y estimado.

Unidades		Meses		
		Tiempo de ejecución real	Tiempo de ejecución estimado	Variación
1	Los Frailes	34	12	22
2	Park View	49	24	25
3	Beltrán	36	24	12
4	Val. Com.	11	8	3
5	Tejadillo	39	24	15
6	San Miguel	24	12	12
7	Santander	28	24	4
8	O'Farrill	44	24	20
9	Raquel	42	12	30
10	Florida	36	16	20
11	A. Mundos	36	24	12
12	Telegrafo	42	24	18
13	C. Villanueva	30	12	18
14	S. Isabel	36	24	12
15	Saratoga	108	36	72
Promedio		39,7	20,0	19,7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

El segundo, Armadores de Santander, no tuvo una intervención más sencilla que otros, aún cuando fue rehabilitación de un inmueble existente. Su estado era muy precario y tuvo grandes transformaciones en el espacio y diseño físico. Sin embargo, fue realizado a través de una Unión Temporal de Empresas (UTE)³⁹ denominada Habana, entre OH y una entidad española. Éste no es el único ejemplo de hoteles ejecutados a través de UTE's, el Raquel y el Saratoga también lo fueron, con la Empresa Mercurio, aunque no tuvo iguales resultados. Se propone un estudio acerca de las pautas que determinaron el mejoramiento de este indicador con respecto a la UTE Habana y su posible utilización en próximos proyectos.

En segundo lugar el hotel Park View, que a pesar de ser un hotel de similar tamaño pero de menor complejidad que el Ambos Mundos, el incremento de su tiempo de ejecución significó el doble de éste. Éste hotel, a pesar de haber mantenido prácticamente el mismo diseño original, ya que siempre fue hotel, los inversionistas coinciden con que su estado de precariedad provocó estos resultados.

Algunos inversionistas de la OH, el MICONS y del MINFAR entrevistados, afirman que no existe un parámetro de comparación para este indicador, porque cada instalación tiene especificidades y situaciones diversas, que lo hacen muy relativo. Sin embargo, añaden que la experiencia indica que las inversiones hoteleras estatales de mediano formato (que son las que generalmente se ejecutan en Cuba) tienen como promedio un tiempo de ejecución de entre 24 y 36 meses. Dicho indicador no significa que sea un parámetro de eficiencia pues ellos mismos expresan que son consecuencia de "las dificultades que en este sector coexisten". Sin embargo, también apuntan, que aquellos proyectos hoteleros de capital privado extranjero en el país, han tenido tiempos de ejecución superiores a éstos. Siendo así, los datos analizados, exceptuando Saratoga, no serían identificados como problemas.

3.2.2. Principales causas de las variaciones.

A partir de las experiencias de los inversionistas involucrados en la ejecución de los hoteles analizados, se ha confirmado la existencia de una serie de ineficiencias, que explican la dilatación de estos proyectos, más allá de lo razonable.

➤ *Carencia de marcos regulatorios, y de métodos de evaluación y monitoreo.*

No existe un sistema de penalizaciones al constructor o al inversionista por el incumplimiento del cronograma de ejecución pactado, así como tampoco estimulación por el cumplimiento del mismo. Ello provoca un desestímulo por parte de ellos a cumplir en tiempo con las actividades.

Aún peor, en algunas obras, se ha establecido un sistema de estimulación a grupos de ingenieros y especialistas en restauración en el que el pago del trabajo es en base a horas trabajadas. Aún cuando en el caso de los hoteles esta situación no prevaleció, la OH la ha utilizado en sus obras, y esto genera una ineficiencia, ya que a los especialistas no les interesará que la obra culmine.

³⁹ La Unión Temporal de Empresas no es más que una empresa constructora mixta que se crea entre una constructora nacional y una extranjera, en función de uno o un grupo de proyectos. Su vida útil finaliza con la puesta en marcha de dichos proyectos.

El suministro de los proveedores, sobre todo de productos de importación no se asoció a un marco regulatorio. Esta particularidad lógicamente no garantiza el cumplimiento en tiempo y forma de la entrega de suministros.

➤ ***Carencia de mano de obra.***

Otro aspecto de incidencia y que muestra serias inestabilidades es la disponibilidad de mano de obra de las constructoras. La cantidad de obras que se ejecutan simultáneamente en un año no permite que haya un grupo de trabajadores para cada una, sino un grupo que atiende varias al mismo tiempo.

En este mismo sentido, la gran responsabilidad de la OH para con el sector habitacional, y las emergencias de éste y otros sectores, demandan priorizar ciertas obras y dedicar todos los esfuerzos y mano de obra disponible en un momento determinado, lo que paraliza momentáneamente las ejecuciones en curso. Esto sucede también ante un evento meteorológico o un derrumbe inesperado. Por lo general, la culminación de las obras y su inauguración requieren de esfuerzos extras, y si este momento coincide con la ejecución de un hotel, pues éste se ve afectado por esa razón.

➤ ***Estudio de viabilidad.***

Además de las deficiencias expuestas previamente en el momento de la estimación de los indicadores de inversión, se puede añadir que en los estudios de factibilidad faltó previsión a los cambios del entorno. No se realizaron análisis de riesgo para determinar que variables eran determinantes en la inversión y sus posibles afectaciones.

La ausencia de un análisis de sensibilidad para determinar el grado de influencia de la variable tiempo de ejecución probablemente se debió a la poca experiencia de los evaluadores y la premura de los estudios.

3.2.3. Valoración del indicador.

Para estimar un indicador promedio de tiempo de ejecución en días por habitación hotelera, partiendo de la información anterior se dividió el tiempo de ejecución de cada hotel entre la cantidad de habitaciones reales. Se obtuvo un índice promedio total de 44 días (Anexo 18). El análisis por categorías, como se ha realizado hasta el momento no muestra amplias diferencias entre uno y otro. Por ello se decidió clasificar además según sus características tipológicas de estas instalaciones, se decidió realizar un análisis según la clasificación de los hoteles.

Por otro lado, si analizamos las modalidades de inmuebles que se intervienen para uso hotelero, éstos se podrían clasificar en 2 tipos: hostales y hoteles. Esta diferenciación no responde a una categoría oficial, ya que Habaguanex comercializa su planta hotelera de una misma manera, sin establecer diferenciaciones en precio por tipo de alojamiento.

No obstante la construcción de hoteles cuando se intervienen inmuebles más modernos (dígase aquellos referidos a Ambos Mundos, Park View, Santander, Telégrafo entre otros) difiere de aquellos que se han de llamar hostales (Valencia Comendador, Conde de Villanueva y Frailes por

ejemplo) por estar ubicados en casonas coloniales. Estos últimos deben adaptarse a los espacios originales del inmueble, las galerías y patios, y los requerimientos de intervención son mayores por el alto grado de protección que presentan. Al realizar una clasificación en base a este criterio, se puede obtener un tiempo de ejecución promedio en días por cada modalidad (Anexo 18). Dicha clasificación arroja resultados diferentes para cada tipo de instalación. Se obtiene que cada habitación de un hostel tarda como promedio 55 días y de un hotel 37 días lo que coincide con la experiencia transmitida por los inversionistas, los cuales, aseguran que “la intervención de hostales se hacen más complicadas y demoradas”. La razón fundamental se debe a que estos llamados hostales por lo general utilizan material importado, presentan pinturas murales y trabajos delicados con yeso lo cual demora considerablemente la ejecución. No obstante, aún así no se puede asegurar que hay un adecuado nivel de eficiencia.

Las inversiones de Meliá con su hotel Meliá Cohiba en Cuba, su duración fue de 78 meses y un total de 462 habitaciones, en un índice de 5,1 días por habitación; tasa que muestra visiblemente mayor eficiencia respecto a la media del sector, ya que esta inversión incluyó salas para convenciones, media docena de restaurantes, una enorme discoteca, un centro comercial y hasta un pequeño salón de degustación, creaciones tan o más complejas que las analizadas, aunque difieran en concepto y diseño. Hay que tener en cuenta que una compañía como Meliá tiene una experiencia de décadas en la construcción de hoteles, y que su presencia en la consecución de este proyecto seguramente benefició la ejecución. Aún cuando los dos hoteles de igual categoría muestran valores inferiores a él, otros como Beltrán y Conde Villanueva, lo superan por mucho. No obstante, inversionistas entrevistados, involucrados con la construcción de hoteles de Cubanacán y Gaviota en sus inversiones nacionales han afirmado que los hoteles de mediano formato por lo general tienen estadísticas de entre 15 y 20 días por habitación, indicador que no podría plantearse como parámetro pues no necesariamente significa eficiencia. También apuntan que varias habitaciones se construyen simultáneamente, lo que ayuda a que el tiempo de ejecución total sea siempre menor a la sumatoria separada de estos tiempos. Aunque la recopilación de otras estadísticas no fue posible, este valor conlleva a cuestionarse los valores de la Compañía.

3.3. Resultados de la encuesta a los inversionistas.

Para comprobar si los aspectos anteriormente referidos son aplicables al proceso inversionista en toda su extensión; se decidió realizar un análisis conjunto con los inversionistas de la OH especialistas en el sector, independientemente de que estuvieran involucrados con la ejecución de estas obras. Se le presentó una serie de factores de incidencia negativa que retrasan la ejecución y elevan el monto de inversión para que los valoraran en una escala del 1 al 10, donde 10 era muy alto y 1 nulo o irrelevante. En la Tabla 3.7 se muestra el resultado de este análisis (se presentan los factores que obtuvieron mayor incidencia según los encuestados y su puntuación promedio).

De los 25 especialistas encuestados, el 95% afirmó que la ineficiencia en la realización de los proyectos ejecutivos (que es responsabilidad de ellos mismos), afecta considerablemente el

presupuesto estimado, lo que posteriormente se evidencia como una ineficiencia aparente en el uso del financiamiento. Dicha afirmación se presencia claramente en la diferencia entre los presupuestos estimados y reales. No obstante, esto no justifica los elevados montos de inversión. El 98% valoró con igual importancia la inestabilidad en la entrega de los suministros constructivos y los problemas con los contratistas, como causas esenciales.

Vale aclarar que la OH asume, en todos los casos, la gestión de la adquisición y suministro de insumos a las obras, por lo que cuando hablamos de ineficiencia en el suministro nos estamos refiriendo a las propias organizaciones dentro de las empresas constructoras o los grupos inversionistas de la OH que no han establecido mecanismos efectivos con los proveedores para garantizar este proceso.

Así mismo, los contratistas de las obras en el 99% de los casos pertenecen a las propias constructoras de la OH, así como la fuerza laboral. Por lo que cuestionar su actitud, debe ser igualmente importante que la inexistencia de regulaciones por parte de la empresa para disciplinar su comportamiento.

Tabla 3.7. Resultado de las encuestas a los inversionistas hoteleros.

Aspectos	Incidencia
Ausencia o falta de precisiones en el proyecto técnico ejecutivo que es la base para la elaboración de un presupuesto.	8 puntos
Inestabilidad en la entrega de suministros y materiales.	8 puntos
Problemas organizativos de las entidades contratistas.	8 puntos
Falta de completamiento de la fuerza laboral.	7 puntos
Modificaciones durante el transcurso del proyecto.	7 puntos
Carencia de suministros especializados.	7 puntos
Modificación de precios de los materiales y los suministros.	6 puntos
Incidencia de las edificaciones colindantes por nuevos trabajos constructivos imprescindibles de realizar.	5 puntos
Incremento de los presupuestos independientes e insumos del constructor por el alargamiento del tiempo de ejecución.	5 puntos
Insuficiencia de equipos especializados.	4 puntos
Errores constructivos o desvíos de recursos.	3 puntos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

La carencia de mano de obra es un aspecto preocupante para el sector de la construcción no solo para la OH, sino para el país, y así lo demuestran las estadísticas nacionales, que lo identifican como unos de los factores esenciales que retrasan las obras. Además se puede agregar, que los incentivos salariales que se les han brindado no han sido suficientes, y la OH por su parte ha generado motivaciones extras para estos obreros, de capacitación, reconocimiento, vestido y

calzado. Quizás este sea el motivo por el cual este problema en la empresa objeto de estudio no sea igual de crítico como en otras.

3.4. Análisis del período de recuperación.

El período de recuperación, como se planteó previamente, es un indicador muy utilizado como complemento de los estudios de rentabilidad de las inversiones, por la estrecha relación que tiene con ella. Sin embargo también constituye un indicador de eficiencia, puesto que la capacidad de recuperar el monto invertido en el menor tiempo posible, expresa un adecuado nivel de gestión.

Aún cuando este indicador está estrechamente relacionado con la explotación económica del proyecto; ya que es la que determina los flujos que recuperarán la inversión inicial; indiscutiblemente el período de ejecución constructiva, y el valor de inversión también tienen un efecto directo en él. Lógicamente mientras más se dilate la puesta en marcha del hotel o aumente el presupuesto de inversión, la recuperación será posterior. Ambas variables valoradas previamente presentaron deficiencias, lo que podría estar afectando este indicador. De no ser así, significaría que la gestión turística empresarial logró equilibrar estos problemas. En la tabla 3.8 se muestra el tiempo de recuperación de la muestra para el FC en CUC y MT respectivamente. Vale aclarar que cuando no se están utilizando valores en USD se están tomando los datos en su proporción oficial uno a uno donde 1CUC+1CUP=1MT

Tabla 3.8. Período de recuperación de la muestra.

		CUC	MT
Unidades		PR (años)	PR (años)
1	Los Frailes	6	17
2	Park View	6	16
3	Beltrán	6	mayor que 20
4	Val. Com.	7	17
5	Tejadillo	7	18
6	San Miguel	14	18
7	Santander	17	18
8	O´Farrill	11	mayor que 20
9	Raquel	10	16
10	Florida	10	17
11	A. Mundos	7	17
12	Telegrafo	8	16
13	C. Villanueva	7	17
14	S. Isabel	8	16
15	Saratoga	12	12
Total y Promedio		9	17

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General Económica y Administrativa, OH.

Para el FC en CUC, la recuperación promedio de las inversiones de la muestra, está en torno a los 9 años, situación que se considera favorable, puesto que para un proyecto de largo plazo, este periodo de recuperación es bastante común. Se observa también como los Frailes, Park View y Beltrán presentan PR muy positivos para el sector.

El hotel Santander es uno de los que sobrepasa la media. El tiempo de ejecución constructiva de este hotel no fue muy superior a los otros, así como su variación fue la menor respecto a lo estimado. En este caso, el extenso período de recuperación viene proporcional al incremento de su presupuesto en CUC (Tabla 3.1), que provocó un mayor valor de inversión total a recuperar y que afectó considerablemente su rentabilidad final. Todo ello, aún sin analizar la generación de fondos en la explotación. Situación contraria sucede con el Ambos Mundos, que fue el que más varió su presupuesto estimado en general y sin embargo presenta bajos índices de PR en comparación a otros, lo que manifiesta que su explotación fue más eficiente.

Para el FC en MT también se presentaron los períodos de recuperación. En el caso que el PR era mayor que 20 años, se tomó un valor estrictamente de 20 para obtener un resultado promedio del sector. Vale la pena recordar que parte de esta evaluación está basada en estimaciones de flujos futuros a completar 20 años de evaluación, lo que puede provocar resultados aún diversos a la realidad. Seguramente estos resultados se acercan más que los estimados en los estudios preinversión debido a que están basados en la proyección del comportamiento real de estas inversiones en aproximadamente 12 años que llevan de explotación.

Beltrán, O´Farril y San Miguel presentan PR excesivos en MT. Estos proyectos se encuentran entre los que más variaron sus presupuestos y tiempo de ejecución estimados. Vale la pena aclarar, que aun cuando no se incluye en la tabla el PR estimado, por no contar con todos los resultados, se puede afirmar, por la experiencia transmitida por los evaluadores, que en todos los casos el PR esperado en MT era menor de 15 años, y en CUC no superaba los 9 años lo que demuestra un deterioro del indicador en ambas monedas.

En general, respecto a la MT, los resultados son negativos, con PR excesivos; lo cual confirma que los gastos en CUP generan una ineficiencia en la recuperación de la inversión. En el caso del Saratoga, que hasta el momento se ha venido posicionando como el de peor situación, en este caso no se muestra así. En realidad una de las deficiencias de analizar este indicador es que muchas veces el valor residual considerado en el último año de evaluación provoca un cambio de signo en el FC por la recuperación del valor resultante del inmueble, equipos, capital de trabajo y otros. En este caso el gran monto de inversión de este hotel provocó en el último año un valor residual muy elevado.

Para un hotelero, es muy importante conocer a partir de qué momento comenzará a obtener ganancias sobre la inversión realizada. En el sector, algunas compañías conocen más o menos la norma sobre el tiempo máximo que podía demorarse la recuperación de su inversión inicial, para que sea atractiva. Aunque en Cuba no existe este tipo de margen de tiempo, un PR menor de 10 años se considera atractivo, aún cuando se han aceptado proyectos con PR de 15 años o más, pues prevalecen los criterios VAN y TIR. No fue posible la recopilación de información concreta sobre estos indicadores en otros hoteles de ciudad en Cuba o fuera del país, sin embargo algunos datos revisados apuntan a un tiempo siempre menor de 10 años.

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN HOTELERA.

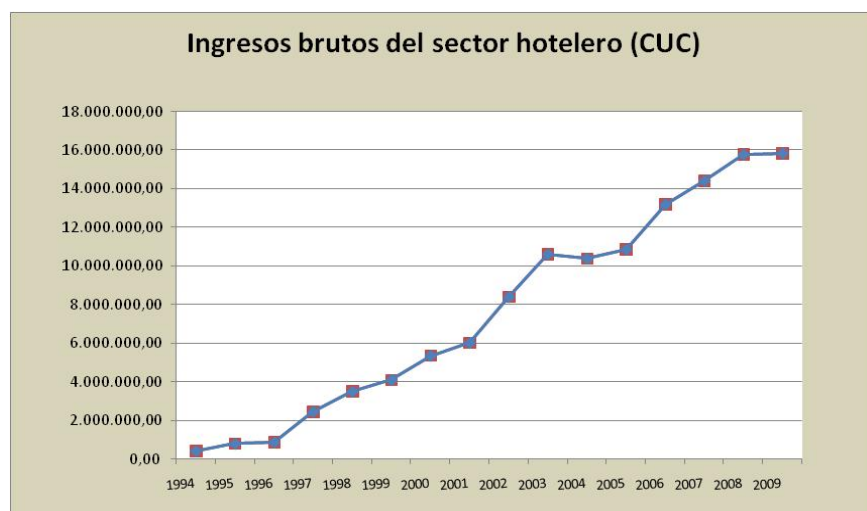
CAPÍTULO IV

4.1 Los ingresos y la gestión turística.

La finalidad de analizar los ingresos separadamente de los demás indicadores de explotación, es con el objetivo de verificar el comportamiento de la gestión hotelera en sí misma independiente a la gestión económica de las instalaciones. El precio al que se comercializa la habitación, el porcentaje de ocupación y el ingreso por turistas días, son algunos indicadores claves que definen dicha gestión. Si cambian los métodos y objetivos de comercialización o si simplemente se pierde eficiencia, el rendimiento de la gestión hotelera se afecta.

Al analizar los ingresos del sector hotelero de la OH en los últimos 15 años en una gráfica (Gráfico 4.1) nótese como se evidencia un comportamiento favorable a partir de una tendencia creciente con muy poca dispersión. Como se conoce durante estos años se fueron incorporaron nuevas habitaciones hoteleras (de 14 en 1994 hasta 546 en 2009) y así mismo se produjo un crecimiento de turistas físicos en estas instalaciones (de 39.237,00 en 1994 a 229.442,00 en 2009).

Gráfico 4.1. Comportamiento de los ingresos hoteleros totales de Habaguanex.



Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA).*

Sin embargo, se puede afirmar que estas cifras se encuentran por debajo de los valores esperados. Durante los estudios de viabilidad (entre 1995 y 2000), la estimación de los indicadores de explotación se realizaron en torno a los resultados de la comercialización de Habaguanex en aquella época. Si realizamos una comparación de algunos indicadores unitarios claves utilizados para el estudio en ese momento (que le llamaremos primera etapa), y su comportamiento actual (Tabla 4.1) podemos apreciar como todos decrecen.

Tabla 4.1. Comportamiento promedio por etapas de algunos indicadores turísticos de Habaguanex.

Etapas	Porcentaje ocupación (%)	CUC		
		Ingresos alojamiento por habitación ocupada	Ingresos por turistas días	Ingresos alojamiento por turistas días
entre 1995 y 2000	79,1	71,51	83,14	44,82
entre 2004 y 2009	72,2	64,06	59,55	38,29

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA).

Esta situación contribuye a pensar que los resultados favorables en los valores absolutos de ingresos se deben al incremento de la capacidad y turistas hospedados. La disminución del nivel de ocupación se debe en parte a que el ritmo de crecimiento anual de los turistas días fue menor que el de la oferta hotelera (habitaciones existentes).

4.1.1. Valores reales y estimados.

Confirmando lo anteriormente expuesto se analizaron nueve instalaciones y los valores estimados de ingresos anuales utilizados en los estudios previos, en comparación con los valores promedios reales (Tabla 4.2). Como se explicó previamente estas instalaciones aun cuando tienen gastos de explotación en CUP, sus ingresos son únicamente en CUC. No se pudieron recopilar los valores estimados de todos los proyectos.

Tabla 4.2. Ingreso promedio anual real y estimado de nueve hoteles de Habaguanex.

Unidades		Unidad monetaria (CUC)		
		Ingreso promedio anual	Ingreso anual estimado	Variación absoluta
2	Park View	708.600,16	799.188,00	-90.587,84
3	Beltrán	253.145,05	365.100,00	-111.954,95
7	Santander	632.214,03	2.279.233,00	-1.647.018,97
8	O'Farrill	629.160,92	2.831.274,00	-2.202.113,08
9	Raquel	621.803,47	1.281.170,00	-659.366,53
11	A. Mundos	1.186.379,33	1.255.448,00	-69.068,67
12	Telegrafo	1.516.775,98	2.043.400,00	-526.624,02
13	C. Villanueva	546.307,70	948.860,00	-402.552,30
15	Saratoga	3.207.237,23	7.180.598,00	-3.973.360,77
Promedio		1.033.513,76	2.109.363,44	-1.075.849,68

* Se mantuvieron los números identificativos de las unidades tal y como se presentaron en la muestra inicial.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA)

En todos los casos se puede observar como disminuyen los ingresos reales respecto a lo esperado. El hotel Ambos Mundos es el de menor variación y es uno de los hoteles de mayores ingresos en valores absolutos de la muestra, junto al Telégrafo y el Saratoga. Coincidentemente estos hoteles son también los de mayor tamaño de la Compañía.

El hotel Park View (55 habitaciones) a pesar de ser de tamaño igual a los anteriores, tuvo estimaciones conservadoras, lo cual fue debido a que su ubicación era en un área trasera del Prado, y que no tendría una actividad igual al Ambos Mundos o Telégrafo de mejores ubicaciones y habitaciones. Ello también justificaba sus bajos ingresos esperados. En este caso, los pronósticos se cumplieron.

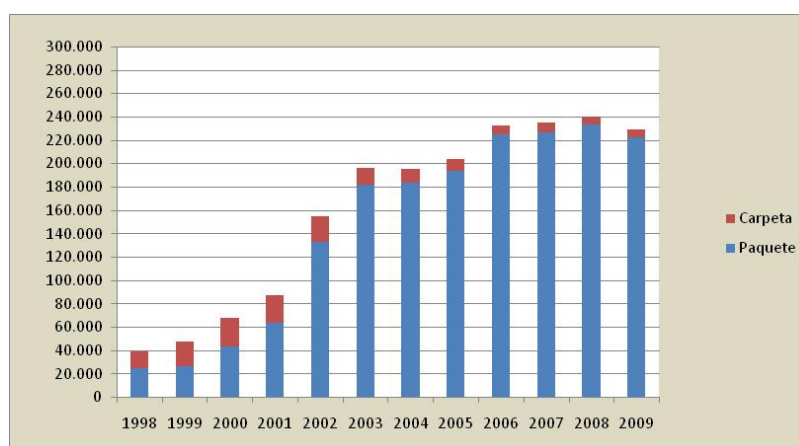
El hotel Saratoga es el proyecto de mayores ingresos de Habaguanex, sin embargo también el de mayor variación. Con este hotel hubo muchas expectativas, pues era el primero de casi 100 habitaciones y que sería explotado por un contrato de administración con un operador hotelero internacional. En la actualidad, su gestión ha sido deficiente, pues ha logrado menos de la mitad de los ingresos que se esperaban de él. Esto es un factor fundamental de los bajos índices de rentabilidad que presenta.

4.1.2. Principales causas de las variaciones.

➤ *Métodos de comercialización.*

Lograr más de un 70% de ocupación en un hotel de ciudad, ya se considera un valor elevado y beneficioso en Cuba. Habaguanex, a partir de su expansión hotelera en 2001, trazó una estrategia comercial enfocada a la ocupación; lo cual fue directamente proporcional al aumento de la confección de paquetes (Gráfico 4.2). El turismo de sol y playa se comercializa a través de paquetes turísticos y todo incluido. Esta modalidad se caracteriza por bajos ingresos unitarios y una larga estancia del turista en las instalaciones. Sin embargo, el turismo de ciudad tiene otras peculiaridades que lo distancian de éste; por lo general, la estancia es más corta, y por consiguiente se busca la generación de mayores beneficios por alojamiento. Cuando además hablamos de un centro histórico, hay otros aspectos de esta comercialización que pueden incidir de manera negativa⁴⁰.

Gráfico 4.2. Comportamiento y estructura de los turistas días en los hoteles de Habaguanex



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA)

⁴⁰ Por lo general los hoteles están ubicados en inmuebles patrimoniales que tienen limitantes en cuanto a capacidad de carga y explotación, además que requieren altos costos de mantenimiento.

“..El mayor provecho de la actividad turística dentro de un centro histórico se alcanza cuando los visitantes permanecen en su entorno, visitan la mayor cantidad de lugares y consumen dentro del mismo. A veces, muchos visitantes entran, lo recorren en poco tiempo y salen sin generar mayores consumos.” (Cruz, 2009)

Dicho esto, no se niegan los beneficios y efectividad que puede lograr la comercialización por paquetes en los hoteles de Habaguanex, sobre todo cuando se pretende lograr un nivel de ocupación determinado. El reto está en lograr una diferenciación en la oferta y el tipo de turismo que visitan las instalaciones, así como los canales especializados que garanticen una coherencia con las estrategias de protección y reanimación del patrimonio.

Existe una tendencia en la actualidad a desarrollar el llamado turismo cultural. Este turismo se caracteriza por disminuir la estacionalidad, porque viajan en cualquier época del año además de generar mayores ingresos unitarios. Ello podría constituir una alternativa para la segmentación del mercado hotelero de Habaguanex, así como el turismo de eventos y de negocios entre otros, que deberán tomarse en cuenta para elevar la calidad del destino.

Un aspecto positivo a resaltar, es que al parecer en los últimos 2 años se muestra un marcado interés por parte de la Agencia San Cristóbal y la Dirección Comercial de hoteles de Habaguanex, por el diseño y comercialización de productos turísticos especializados en el tema cultural. Probablemente debido a ello también es que se observa una disminución en los niveles ocupacionales y en la cantidad de turistas días con un incremento en los ingresos de alojamiento por turistas y por habitaciones ocupadas.

➤ *Estudio de viabilidad.*

No podemos concluir que el factor fundamental que ha determinado las variaciones entre lo real y esperado, ha sido la manera en la que se ha enfocado la comercialización de las instalaciones hoteleras de Habaguanex en los últimos años. Al analizar la manera en la que se llevaron a cabo las estimaciones de la explotación hotelera en los estudios previos, los especialistas han manifestado que “los indicadores claves de explotación turística ingreso por habitación hotelera, nivel de ocupación, y relación costo beneficio estaban en coherencia con los resultados de Habaguanex de finales de los ´90 e inicios de 2000”. Este método se pudiera considerar conservador, en función de las capacidades de gestión de la empresa en aquel momento, y del tipo de mercado que había logrado penetrar con las instalaciones existentes. Durante esa etapa además se realizó un estudio hotelero donde se determinó, para ese tipo de mercado, la necesidad de expansión del sector por la existencia de una demanda potencial creciente.

Cabe cuestionarse qué eficiencia tenían los hoteles en aquella etapa, y si convenía mantener este comportamiento en nuevos proyectos con altos montos de inversión; o rediseñar las estrategias de comercialización hacia una gestión que se enfocara en mayores ingresos por turista aunque tuviera niveles de ocupación por debajo de la media nacional. También cabe cuestionarse porqué no se consideró la posibilidad de que el crecimiento en habitaciones hoteleras de Habaguanex quizás

demandaría la necesidad de comercializar paquetes turísticos, para asegurar la promoción de la planta hotelera, y que esta modalidad exige, por la presencia de intermediarios y turoperadores, bajar precios en las habitaciones.

Quizás era imprescindible analizar un escenario donde Habaguanex, con la rápida expansión que estaba presenciando el sector, no tendría en el futuro otra alternativa viable. Por tanto se demuestran deficiencias en la realización de los estudios de viabilidad, sobre todo vinculadas al análisis de escenarios. Ellos han debido también profundizar seriamente en un estudio de mercado que definiera el tipo de demanda y las estrategias y acciones que harían más efectiva la gestión hotelera, para que los nuevos proyectos generaran un rendimiento coherente con sus capacidades y posibilidades.

4.1.3. Valoración de indicadores.

Nivel de ocupación.

En cuanto al nivel ocupacional se analizaron nueve hoteles con indicadores reales y estimados (Tabla 4.3).

Tabla 4.3. Nivel ocupacional real y estimado de nueve hoteles de Habaguanex.

Unidades	% de ocupación real	% de ocupación estimado	Variación
2 Park View	73,5	71,3	2,2
3 Beltrán	80,4	66,7	13,7
7 Santander	64,0	81,1	-17,1
8 O´Farrill	61,3	80,7	-19,4
9 Raquel	77,3	76,0	1,3
11 A. Mundos	73,3	73,0	0,3
12 Telegrafo	82,6	50,0	32,6
13 C. Villanueva	67,1	73,0	-6,0
15 Saratoga	55,2	73,1	-17,9

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA)

Solo se presentaron los hoteles de los cuales se pudieron obtener datos estimados. El porcentaje estimado estuvo en coherencia con el indicador promedio de la primera etapa aunque en algunos casos se fue conservador.

En el caso del Telégrafo, se le estimó un bajo porcentaje, ya que como era de los más grandes, y estaba ubicado en una zona de varias ofertas hoteleras, donde el turista de carpeta podría elegir, pues se previó el impacto de la competencia. Además se encontraba en el límite del Centro Histórico, cuando hasta el momento todos los hoteles tenían como singularidad el estar ubicados en el corazón del mismo. Sin embargo, en la actualidad es quien presenta el mejor nivel de ocupación, incluso comparándolo con todos los hoteles que faltan en la muestra, y fue considerado por la propia Habaguanex como el mejor vendido de 2009. Ello puede deberse a que tiene una ventaja competitiva frente al turista de carpeta, o es preferido por su ubicación en las ofertas de comercialización de la agencia de viajes de la OH. Los casos O´Farrill y Santander presentaron los

mayores niveles de ocupación estimados, debido a que eran proyectos que se ubicarían en lugares emblemáticos que no tenían proyectos hoteleros cercanos. Sin embargo se muestra como son los de más bajos porcentaje en la actualidad. Muy probablemente esto sea una muestra de que las sinergias impulsan las actividades económicas de un mismo sector. Además, la intuición y experiencia de los evaluadores es importante a la hora de estimar un comportamiento a futuro; sin embargo ello debe venir unido a un análisis en particular de las instalaciones.

Los valores reales de ocupación se obtuvieron a partir de dividir el total de habitaciones días ocupadas con las existentes durante el tiempo de explotación de cada instalación. Nótese como este indicador, con respecto a otros indicadores tuvo variaciones positivas. También puede notarse como el Park View, que presentó los menores ingresos reales y estimados de la muestra, presenta en este caso índices parecidos al Ambos Mundos. Este hotel logra altos índices ocupacionales a partir de las de disminución de precios.

Habaguanex tiene un nivel ocupacional promedio desde 1994 a la fecha de 72,9% y el porcentaje ocupacional solo de 2009 fue de 67,1%. Con estos índices se considera la compañía de mayor nivel ocupacional de la Ciudad de La Habana donde la tasa de ocupación media fue del 49,6% en 2008 (ONE, 2009). Las estadísticas nacionales muestran que el promedio de este indicador en el país fue del 55,6 % en 2009 menor que el año anterior que fue del 60,1%, cifras que también son inferiores a las de la cadena Habaguanex. El principal polo del país, localizado en la península de Varadero tuvo un nivel del 64% en ese mismo año (ONE, 2009). Hay que tomar en cuenta que este indicador no hace distinciones entre el tamaño de las instalaciones, y resulta que si sumamos las habitaciones de Habaguanex (525 en total) representa poco más de cualquiera de los hoteles de ciudad que hemos venido analizando, por lo que se llenan más fácilmente que cualquiera de ellos.

Al analizar algunas cifras en otros destinos a nivel internacional se obtuvo que en República Dominicana la ocupación media nacional del primer trimestre de 2009 se situó en el 84.8% (Asonahores, 2009) muy por encima que en Cuba, aún cuando la oferta hotelera es mucho mayor. Los hoteles de la capital Santo Domingo en este mismo período obtuvieron una media del 67,2%, cifra muy similar a las estadísticas de Habaguanex del mismo año. En Colombia, las estadísticas públicas de Bogotá, muestran un índice promedio del 60%. La Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM) ha publicado una ocupación hotelera en las ciudades del país del 53,2% en 2009. Otros países también presentan índices por debajo al de Habaguanex. En Ecuador, las estadísticas nacionales mostraron durante 2009 una ocupación de 60,7% en los hoteles urbanos de lujo (Universo, 2010). Por otro lado en Panamá y Costa Rica se presentaron índices globales nacionales en 2009 de 66,5% y 58% respectivamente, valores inferiores a los de años anteriores (Centralamericadata, 2010). En Jamaica y Martinica, las estadísticas públicas nacionales mostraron en 2009 una ocupación de 60,7% y 60,5% respectivamente. Otras ciudades que se pueden citar son San Juan, con el 68,7%, por encima de la media nacional de ese país (Puerto Rico Tourism Company).

Por otro lado el mercado hotelero urbano español a partir de 2003 ha percibido un ligero incremento de su ocupación hotelera, desde el 58% hasta un 67% aproximadamente en 2009, lo que ha venido unido a un detrimento de los precios. En los hoteles urbanos, el promedio del primer trimestre de 2010 fue de 64% (Exceltur, 2010). NH hoteles obtuvo niveles del 68% y 63% en 2009, en sus hoteles de España y América respectivamente. Los hoteles de ciudad de la cadena Meliá con su línea Tryp (100% urbano) y Meliá, presentaron índices de 65,1% y 67,7% respectivamente en 2008. Todos estos indicadores posicionan a Habaguanex favorablemente en la competencia a nivel internacional.

Ingresos por turistas días.

El ingreso de alojamiento por turistas días es un indicador muy importante, ya que da una idea de cuánto es capaz de percibir el hotel por cada turista que se hospeda, lo que a su vez determina su calidad. El alto grado de competencia exige precios siempre más bajos, los que cada vez incluyen más servicios. En la Tabla 4.4 se presentan los valores estimados y reales de parte de la muestra seleccionada.

Tabla 4.4. Ingresos de alojamiento por turistas días estimados y reales de nueve hoteles de Habaguanex.

		unidad: CUC/turistas días			
Unidades	Categoría hotelera	Ingresos alojamiento real	Ingresos alojamiento estimado	Variación	
2	Park View	3 estrellas	18,34	17,16	1,18
3	Beltrán	3 estrellas	29,60	28,84	0,76
7	Santander	4 estrellas	33,60	34,72	-1,12
8	O'Farrill	4 estrellas	35,74	39,67	-3,93
9	Raquel	4 estrellas	37,29	36,06	1,23
11	A. Mundos	4 estrellas	35,90	37,49	-1,59
12	Telegrafo	4 estrellas	35,28	45,00	-9,72
13	C. Villanueva	4 estrellas	47,03	44,35	2,68
15	Saratoga	5 estrellas	85,73	216,25	-130,52
Promedio			39,83	55,50	-15,67

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA)

La estimación de este indicador, como ya se dijo, tuvo su principal base en los resultados históricos de Habaguanex. Sin embargo, al compararlos con los de la Tabla 4.1 se muestra cómo se fue conservador en las estimaciones menos en el caso del Saratoga, que fue el proyecto que finalmente distorsionó el valor promedio. El hotel Park View, continuó con estimaciones muy por debajo de la media, al igual que con los ingresos. En este hotel, se fue bastante preciso respecto a los indicadores puesto que se fue muy conservador en las estimaciones, siempre por debajo de la media histórica.

Los valores reales se obtuvieron a partir de los valores de ingresos totales de alojamiento entre el total de turistas días de cada establecimiento desde el inicio de su explotación a la fecha. El de

mayor índice es el Saratoga, aunque sus resultados están muy por debajo de los esperados. Ello confirma que el tipo de turismo que están recibiendo, no tiene la calidad esperada. Se hace evidente la necesidad de desarrollar un estudio puntual acerca de la eficiencia en la gestión hotelera de esta entidad.

Nótese como los hoteles tienen un comportamiento en sus ingresos proporcional a su categoría hotelera. Aún cuando la planta se comercializa como producto integrado, los paquetes se diseñan precios en función de la calidad de la oferta. De manera general, el Conde de Villanueva es quién presenta el mejor comportamiento, incrementando su valor por encima del indicador histórico de la Compañía (Tabla 4.1). En este caso se previó que contaría con un servicio complementario de gran importancia, una tienda del Habano que lo distinguiría como un hotel para fumadores y hombres de negocios; lo que atraería otro tipo de cliente. De esta manera si analizamos que este incremento viene aparejado a la disminución de su nivel ocupacional, podemos inferir que está recibiendo un turismo especializado de menor escala que genera mayores ingresos unitarios.

Sucede todo lo contrario cuando observamos que los ingresos de alojamiento por turistas días del Telégrafo son los que presentan la mayor disminución inversamente proporcional a su nivel ocupacional.

El ingreso medio de alojamiento total de la Compañía ha sido de 39,7 CUC/ turistas días, desde sus inicios hasta la actualidad. En 2009 presentó un indicador de 43,9 CUC, aumentando en los últimos 3 años desde 35,5 CUC en 2006. Estos valores se han acercado a los de 2000 (Tabla 4.1), ya que hubo un período, a saber 2002 a 2005, en el que se llegó a valores muy bajos, sobre los 33 CUC. El incremento se debe fundamentalmente a la elevación de los precios de los paquetes, por su nuevo carácter cultural.

Los ingresos por otros servicios por turistas días representan, además de los gastos por alojamiento, cuánto es capaz de dejar el turista en su estancia en el hotel en ofertas gastronómicas y comerciales. También son un indicativo de la calidad del mismo (Tabla 4.5). Éste indicador se estimó muy conservadoramente. Por ello, en todos los casos es superado por el comportamiento real. Por lo general, estos hoteles se diseñaron para el alojamiento, y no para que el turista se quedara dentro del hotel. Se ha previsto el alojamiento como servicio principal para un turismo de recorridos que a lo máximo desayunaría en el lugar; pues como Habaguanex presenta una amplia cadena gastronómica y comercial a lo largo de todo el Centro Histórico, pues no es tan importante hacer permanecer al huésped, cuando puede consumir en los otros establecimientos que en definitiva generarían también valor para ella. Sin embargo, estos hoteles han tenido que acudir a otros servicios para elevar las ventas del hotel, que no son precisamente destinados al huésped. En el caso de Ambos Mundos por ejemplo se han creado cafeterías y puntos de venta de artículos varios para el visitante en general.

Tabla 4.5. Ingresos por otros servicios por turistas días reales y estimados en nueve hoteles.

		unidad: CUC/ turistas días			
Unidades	Categoría hotelera	Ingresos otros servicios real	Ingresos otros servicios estimado	Variación	
2	Park View	3 estrellas	9,89	5,00	4,89
3	Beltrán	3 estrellas	14,02	10,00	4,02
7	Santander	4 estrellas	13,05	10,00	3,05
8	O'Farrill	4 estrellas	14,39	12,00	2,39
9	Raquel	4 estrellas	12,47	10,00	2,47
11	A. Mundos	4 estrellas	21,13	16,85	4,28
12	Telegrafo	4 estrellas	15,87	13,00	2,87
13	C. Villanueva	4 estrellas	115,09	101,07	14,02
15	Saratoga	5 estrellas	29,02	156,10	-127,08
Promedio			27,21	37,11	-9,90

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA)

Nuevamente el caso del Conde de Villanueva donde se previeron altos índices de ingresos provenientes de otros servicios y se superó, y el caso del Park View con valores muy inferiores a la media. El Raquel es quien tiene el mejor comportamiento general en correspondencia con los valores estimados, incrementó todos sus ingresos unitarios esperados, con un nivel de ocupacional por encima de la media de Habaguanex. Logró mantener un equilibrio entre calidad y cantidad de visitantes.

La sumatoria de los ingresos de alojamiento y de otros servicios son los que determinan los ingresos en ventas por turistas días de la instalación. Habaguanex tiene ingresos totales de 63,5 CUC/turistas días (visto como el valor total de ingresos percibidos durante su explotación total entre la cantidad de turistas recibidos en ese tiempo). Durante 2009 la cifra fue de 67,04 CUC/turistas días, algo superior a años anteriores pero que aún no alcanza los valores históricos de 83,1 CUC/turistas días de la primera etapa (Tabla 4.1).

Estos valores están por debajo de la media nacional. Según las estadísticas de la ONE, los ingresos medios por turistas días en el país en 2009 fueron de 92,3 CUC, menor que el del año anterior de 101,8 CUC⁴¹. En la Ciudad de La Habana la cifra tomó un valor de 68,1 CUC para ese mismo año (ONE, 2010). Ello demuestra que el turismo en la capital genera ingresos unitarios por debajo de otros polos del país y Habaguanex tiene un índice promedio general inferior a éste.

Según las estadísticas turísticas públicas de la República Dominicana, el valor de ingresos por turistas días en el país en los años 2007 a 2009 fueron de 105 a 110 USD (Asonahores, 2009) que comparado con el índice de ingresos unitarios de Habaguanex de 2009 en dólares (72,4 USD) son muy superiores. Otras estadísticas también muestran la mayor calidad del turismo en otros destinos. España, a pesar de haber presenciado en los últimos años un decrecimiento del número

⁴¹ Esta disminución parece estar asociada a la disminución del precio de sus paquetes a fin de hacerlo más competitivo; y también, según especialistas, al hecho de que el CUC está sobrevaluado en su tasa de cambio con relación al dólar.

de turistas; en el 2009 el índice medio de gasto por turistas días se posicionó sobre los 90 euros (108 USD), (OMT 2009). En Madrid, esta cifra será superada en 2010 y llegará a valores por encima de los 115 USD, según la encuesta del Gasto Turístico (EGATUR) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. En México, según las estadísticas del Banco Central, en 2009 el gasto medio por turistas días internacionales fue de 153 dólares. Sin embargo, es un hecho que los turistas han disminuido su consumo en los últimos años, y la variable precio es muy determinante, lo que ha hecho decrecer todos estos indicadores respecto a años anteriores.

Ingresos por habitación.

Por otra parte, el indicador de ingreso por habitación disponible, REVPAR por sus siglas en inglés, es un índice muy utilizado para medir la eficiencia ocupacional hotelera. Ello se debe a su estrecha relación con el nivel ocupacional y el precio de las habitaciones. También es muy útil para la comparación a nivel internacional. Aún cuando en el país y en la Compañía no se utiliza este índice, se pudo calcular a partir de los datos de ingresos totales y habitaciones días disponibles durante el período señalado.

El REVPAR de la Compañía en el año 2009 fue de 85,9 CUC (92,7 USD), y tiene como promedio general 82,6 CUC (89,2 USD) desde 1994. Estos resultados muestran diferencias respecto a la media de años anteriores (en el período entre 1995 y 2000 el REVPAR de la Compañía oscilaba en los 101 CUC o 109 USD).

El Global Ranking Index (GRI) recoge datos de 145 destinos turísticos del mundo y es un indicador turístico público internacional. En él, se utiliza este índice como punto de comparación. El RevPAR de Londres en 2008 se situó en 184,3 USD, lo que hace que se encabece como la primera de la lista. La segunda ciudad de la lista es París, cuyos hoteles tuvieron unos ingresos por habitación disponible de 169,4 USD en ese mismo año. El resto de las ciudades analizadas se situaron en torno a los 100 USD.

Los hoteles españoles son los únicos por debajo de esta cifra en Europa. En 2008 se situaron en torno a los 85 USD donde los hoteles tipo urbanos experimentaron una media de 72.4 USD. La media para los hoteles 5 estrellas, también urbanos fue de 92,6 USD (Exceltur, 2009) y solo los hoteles de lujo, lograron índices entre 150 y 180 USD. Según este indicador, Habaguanex presenta una mejor posición. Más específicamente la cadena Meliá presentó un índice general de todos sus hoteles en 2008 de 80 USD aproximadamente, y su cadena urbana Tryp vio decrecer éste hasta 64 USD. NH por su parte tuvo un REVPAR en torno a 77 USD en 2008 y sus hoteles en América vieron decrecer el indicador hasta 67 USD en este mismo año.

La gran expansión en el mundo que han experimentado estas dos cadenas y otras del negocio hotelero español en los últimos años explican estos valores. Este indicador también está muy relacionado con la capacidad de las instalaciones, aún cuando no hace distinciones en ella; lo que se le señala como una debilidad. Si un hotel incrementa el número de habitaciones de un año a otro, el indicador disminuirá, a menos que los flujos turísticos hacia estas nuevas inversiones

tengan un crecimiento proporcional, lo que es difícil dado que las inversiones hoteleras logran una madurez en la gestión turística después del segundo año de explotación.

Parcialmente se puede concluir, que la expansión de Habaguanex ha tenido mayor respaldo en cuanto a mercado se refiere. Los altos índices ocupacionales de la Compañía también la benefician en esta proporción.

De todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que:

- La evolución en los ingresos hoteleros está vinculada al incremento de la cantidad de turistas físicos en las instalaciones. Sin embargo los ingresos por turistas han decrecido.
- De igual forma el crecimiento de los ingresos totales de alojamiento, está condicionado al incremento de las habitaciones, sin embargo el ingreso por habitaciones ha disminuido.
- El incremento en los ingresos en otros servicios por turistas días ha sido directamente proporcional al incremento de los turistas y la apertura de puntos de venta a otros visitantes.
- Habaguanex presenta niveles ocupacionales superiores a la media de la Ciudad y del país. Así mismo sus estadísticas superan a algunos destinos turísticos competitivos a nivel internacional. Las estrategias de precios y las modalidades de paquetes turísticos han favorecido esta posición.
- Los ingresos por turistas días de Habaguanex están por debajo de la media de la Ciudad de la Habana y de Cuba. Estadísticas de otros destinos muestran un indicador muy superior, lo que denota una mayor calidad del turismo.
- Habaguanex presenta índices de REVPAR superiores a los hoteles españoles, incluyendo a las cadenas Meliá y NH. Los altos índices ocupacionales lo han favorecido.

La realización de un diagnóstico exhaustivo sobre la comercialización turística de Habaguanex es indispensable para dar cualquier valoración. Sin embargo lo constatado hasta el momento, denota la necesidad de elevar la calidad del turismo en sus instalaciones, para mejorar su competitividad en el contexto nacional e internacional. A la vez, la rentabilidad de estos proyectos se vio afectada en la medida que se previó un escenario de gestión turística favorable no solo en cuanto ocupación sino también respecto a los ingresos por turistas días.

4.2. Análisis de los costos y gastos.

Como se ha dicho previamente, al realizar los estudios de viabilidad, todos los gastos se estimaron en MT, tomando la sumatoria de los valores de CUC y CUP a tasa de cambio uno a uno. En este acápite se ha decidido analizar la relación de gastos de Habaguanex con respecto a sus ingresos, como un indicador de eficiencia, ya que también es explicativa de sus resultados de rendimiento.

Al comparar la relación de costo en MT sobre ingreso, estimado y real en nueve instalaciones hoteleras tal y como se utilizan en la práctica (Tabla 4.6), se puede presenciar un incremento considerable en este indicador. La estimación de los costos y gastos en los estudios previos se realizó por actividad y no por componente; es decir, alojamiento, gastronomía y comercio, lo que conllevó a restringir la valoración actual a un componente de gasto total sobre el valor de ingresos. En segundo lugar se fue muy optimista al esperar que las nuevas instalaciones tuvieran gastos por debajo de los valores reales de las instalaciones que ya estaban operando en el momento de realizar los estudios previos. El promedio de gasto por peso de ingreso de Habaguanex entre 1994 y 2002 era del 59%⁴².

Los valores reales de gastos se llevaron a una relación porcentual sobre el valor de ingresos, aún cuando parten de los estados contables, del total de costos y gastos reales de cada instalación desde el primer año de explotación hasta la fecha.

Los hoteles Park View, Ambos Mundos y Saratoga como los de mayor tamaño, tuvieron estimaciones superiores al resto. Sin embargo en el caso del Telégrafo, similar a ellos en tamaño, fue el de menor valor estimado. El Telégrafo es el de menor proporción de gastos reales, coincidentemente con las estimaciones. Al analizar las partidas en valores absolutos, se encontró que sus valores son similares al resto; por lo que su mayor eficiencia en este indicador viene dada por la gestión de ventas, que le proporciona mayores ingresos, y una disminución del indicador. La correspondencia entre los valores estimados y reales en este caso fue casualidad.

El Santander fue el de mayor diferencia entre lo esperado y lo real. Sin embargo sus valores absolutos de gastos llegan a ser menores en algunos casos a sus similares, por lo que esta disminución viene dada fundamentalmente por la disminución de sus ingresos (Tabla 4.2).

Nótese además como el Saratoga gasta prácticamente todo lo que genera. Una de las deficiencias de analizar este indicador es su dependencia con el comportamiento de los ingresos. Sin embargo, era el único indicador que podía compararse con respecto a las estimaciones.

Según afirman varios estudios del sector hotelero, los costos fijos aumentan en proporción al tamaño, sin embargo nótese como en este caso no se establecen grandes diferencias por el tamaño o la categoría de los hoteles, excepto en el Saratoga, que sí coincide con una capacidad mucho mayor al resto.

⁴² Tomado de los estados financieros históricos de los hoteles de Habaguanex.

Tabla 4.6. Estructura promedio de gasto total por peso de ingreso. Índices reales y estimados de nueve hoteles de Habaguanex.

Unidades	Categoría hotelera	Habitaciones	Relacion costo/ingreso (%)	Relación costo/ingreso estimado (%)	Variación (%)	
2	Park View	3 estrellas	55	76,7	57,0	19,7
3	Beltrán	3 estrellas	11	79,3	48,9	30,4
7	Santander	4 estrellas	32	75,6	45,0	30,6
8	O'Farrill	4 estrellas	38	76,8	47,0	29,8
9	Raquel	4 estrellas	25	76,9	49,3	27,6
11	A. Mundos	4 estrellas	52	70,1	59,3	10,8
12	Telegrafo	4 estrellas	63	60,3	42,3	18,0
13	C. Villanueva	4 estrellas	9	75,8	54,0	21,8
15	Saratoga	5 estrellas	96	99,7	58,3	41,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA)

4.2.1 Principales causas de las variaciones.

El principal error, fue la no desagregación y la no puntualización de los estudios en función de la instalación con sus particularidades. Al analizar la manera en la que Habaguanex deprecia sus activos, se observa cómo se realiza a partir de lo establecido en la resolución No. 379 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que establece una derogación del 10%, 15% y 25% anual a muebles, equipos de oficina y equipos de computación respectivamente. Sin embargo en los estudios previos la depreciación del inmueble coincidió con el método lineal acelerado, resultado de dividir la inversión en MT entre los años estimados de vida útil, lo que le dota de mayores valores anuales. Además, al haberse establecido en la evaluación una tasa de depreciación única para el inmueble y los equipos por el método lineal acelerado, no existe la posibilidad de determinar la necesidad de reponer los equipos depreciados.

En la evaluación económico-financiera no se tuvo en cuenta el necesario mantenimiento anual que se le hace al inmueble, y por consiguiente al incluirse en la partida de gasto real de las instalaciones, ésta última aumenta considerablemente respecto a lo estimado.

También se evidenció, al analizar el comportamiento de las partidas de gastos totales sobre ingresos, que éstas se había incrementado considerablemente en el tiempo. El coeficiente de gastos totales sobre ingresos de los hoteles de Habaguanex en el año 2009 fue de 0,90 mayor en 5 puntos al año anterior. Si ubicamos gráficamente, para el total de instalaciones hoteleras, el comportamiento de la estructura de costos y gastos en el tiempo (Gráfico 4.3), se aprecia cómo su incremento se debe a la elevación de los gastos fijos. El componente de gasto total por peso de ingreso se mantuvo constante desde 1994 a 2005; donde incrementó en un 30% hasta la actualidad. De ello, el incremento en el gasto fijo fue del 26% aproximadamente.

Es lógico, que la incorporación paulatina a la explotación durante todos estos años, de nuevas instalaciones hoteleras, demanden más consumo, más insumos y por ende más gastos. Sin embargo, la estructura unitaria no debió variar tan alarmantemente, si cada nueva instalación

mantuvo un comportamiento o nivel de eficiencia similar a las existentes. Además nótese como el costo de la mercancía disminuyó y después tuvo un comportamiento estable a pesar de las nuevas incorporaciones. Aún cuando esta estabilidad no es significativa a efectos de asegurar eficiencia, hemos decidido no adentrarnos en su análisis.

Como se conoce que la inversión hotelera Saratoga, ha sido la que más ha distorsionado los valores de inversión, y coincidentemente comenzó su explotación en el año 2005 se ha decidido graficar nuevamente sin incluirla (Gráfico 4.4).

Gráficos 4.3. Estructura de gastos de los hoteles Habaguanex (%).

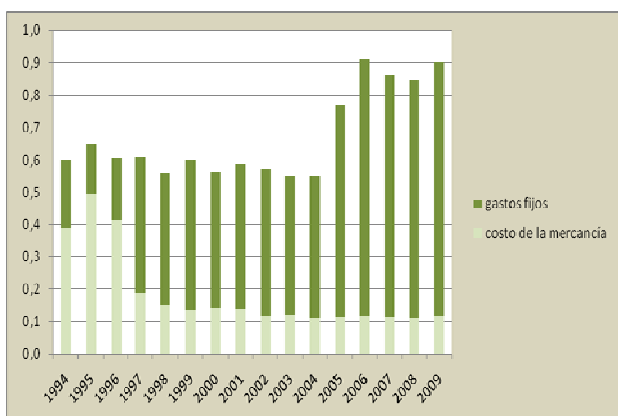
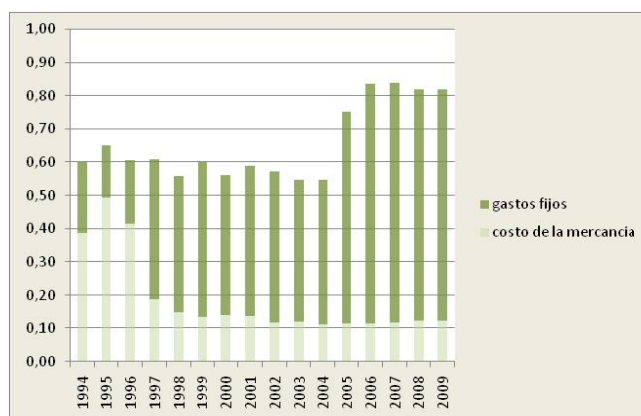


Gráfico 4.4. Estructura de gastos de los hoteles Habaguanex sin Saratoga (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA).

Evidentemente la apertura de una instalación como Saratoga, que ha tenido sus particularidades, afectó la eficiencia económica del sector, incrementando su componente de gasto total en un 8%. Sin embargo, si tomamos en cuenta que entre los años 1997 y 2004 se incorporaron 15 instalaciones hoteleras, que la estructura de gastos no varió significativamente y que hay un incremento del 17% en esta estructura (sin contar la afectación del Saratoga) a partir de 2005; evidentemente existieron otras causas, las que serán detalladas en el siguiente epígrafe.

4.2.2. Valoración de indicadores.

El promedio de gastos por peso de ingreso en el sector hotelero de Ciudad de La Habana fue de 0,81 en 2008, valor relativamente constante hace varios años (ONE, 2009). Ello evidencia montos superiores de la media del último año de la Compañía y de la mayor parte de sus instalaciones de manera individual (Tabla 4.7). Solo el Florida y el Telégrafo mostraron un indicador inferior. Estas estadísticas son comparables con los valores analizados en MT, ya que todas las empresas cubanas, relacionan los gastos en CUP de la actividad económica uno a uno con los gastos en CUC.

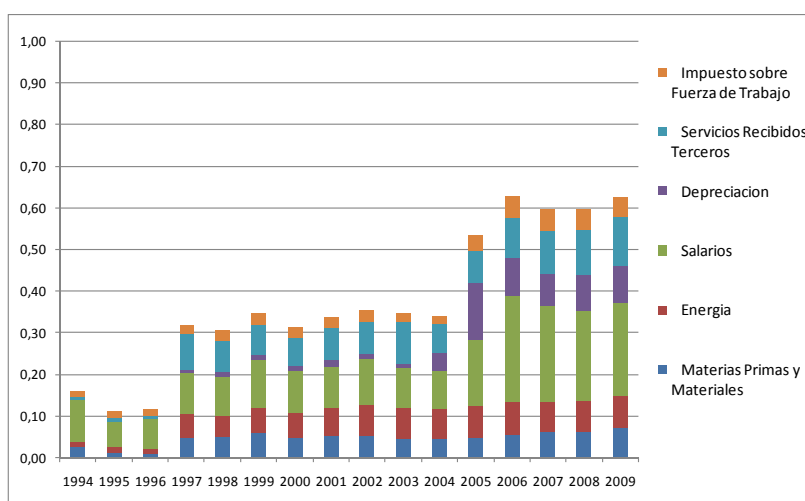
Tabla 4.7. Estructura promedio de gasto total por peso de ingreso en el año 2009 de la muestra.

Coefficiente por peso de ingreso	Los Frailes	San Miguel	Park View	Tejadillo	Santander	Valencia Comendador	Palacio O Farril	Ambos Mundos	Beltran de Santa Cruz	Santa Isabel	Raquel	Florida	Conde de Villanueva	Telegrafo	Saratoga	TOTAL
Costos	0,09	0,07	0,11	0,16	0,09	0,19	0,09	0,12	0,14	0,08	0,07	0,16	0,26	0,12	0,08	0,12
Gastos	0,72	0,89	0,86	0,72	0,85	0,67	0,76	0,80	0,87	0,90	0,79	0,63	0,65	0,57	0,93	0,78
Costos y Gastos	0,81	0,96	0,97	0,88	0,93	0,87	0,85	0,93	1,01	0,98	0,86	0,79	0,91	0,69	1,01	0,90
Utilidad	0,19	0,04	0,03	0,12	0,07	0,13	0,15	0,07	-0,01	0,02	0,14	0,21	0,09	0,31	-0,01	0,10

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA).

En aras de determinar las causas fundamentales de los altos índices de costos de Habaguanex con respecto a la media de la Ciudad y a su índice histórico (en torno al 59%), y su crecimiento acelerado en los últimos cuatro años, se ha decidido analizar el comportamiento en el tiempo de cada una de las 15 partidas de gastos fijos del conjunto de instalaciones. Se han identificado los 6 componentes que más se han incrementado con respecto al ingreso (Gráfico 4.5).

Gráfico 4.5. Comportamiento de los seis componentes de gastos fijos en los hoteles de Habaguanex que más variaron en los últimos años (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA).

En primer lugar la partida que más se ha incrementado ha sido la de salarios (de oscilar en un 10% sobre el valor ingresos hasta el año 2004 e incrementándose hasta un 22% en 2009. Como consecuencia de ello, la partida de impuesto sobre la fuerza de trabajo también se ha incrementado. La causa principal de este incremento se debe a las nuevas regulaciones del Estado a partir del año 2005 referidas al aumento del salario mínimo por trabajador. Otra causa es el incremento paulatino de trabajadores que también ha presenciado Habaguanex por su expansión. Dicha expansión, la que probablemente deriva el incremento de las erogaciones en insumos materiales y servicios recibidos.

El incremento en la partida de salarios no fue una variable prevista en los estudios iniciales. Además no se contó con información disponible sobre ella en la estructura de gastos estimada de

los proyectos, por lo que no se pudieron realizar comparaciones. No obstante, es una variable que afecta considerablemente la eficiencia de la gestión cuando analizamos la MT. Como ya se ha dicho previamente, aún cuando este aumento de salarios, en realidad no constituya una salida de efectivo en CUC para OH, ésta es una partida de gastos imprescindible para cualquier y no se puede obviar en los análisis.

En segundo y tercer lugar se encuentran la depreciación y los gastos de energía, como otros de los componentes que más variaron su estructura sobre los ingresos. De esta manera se decidió ampliar su análisis a partir de los indicadores de eficiencia seleccionados.

Número de trabajadores por habitación.

El análisis también se decidió realizar con el indicador de número de trabajadores por habitación. Este indicador permite conocer la eficiencia de la gestión de recursos humanos. Además de las altas tarifas salariales impuestas por el Estado, también se puede conocer si los hoteles de Habaguanex tienen una sobrecontratación de fuerza laboral.

En la tabla 4.8 se muestra la relación de la cantidad de trabajadores en 2009 de cada hotel de la muestra y el número de habitaciones existentes. Excepto Park View, todos presentan indicadores por encima de 1 y llegando a valores de 3 trabajadores por habitación como es el caso del Beltrán. Tomando en cuenta que estos hoteles prescinden de una serie de servicios tradicionales como piscinas y spas entre otros que demandan mayor fuerza laboral, los valores deberían estar por debajo de una unidad. Por lo general, los índices por encima de uno, se presentan en los hoteles 5 estrellas, que tienen un servicio más personalizado. Solo se tomaron las habitaciones existentes y no las disponibles, lo que seguramente benefició este indicador.

Cadenas europeas como AC y Accor, en sus estadísticas anuales presentan este indicador en torno a 0,44 en los hoteles de 3 y 4 estrellas. Riu Hotels, tiene una proporción de 0,46 empleados por habitación y Sol Meliá de 0,38. Por su parte NH tiene un ratio general de 0,31 para sus hoteles 5 estrellas, valor muy inferior a los de la Compañía. Existen casos como Inter Continental (cadena urbana de lujo inglesa con inversiones en toda Europa y el Caribe), cuya proporción es de 1,5, pero su servicio es de los más exclusivos del mundo hotelero. El Banco central de la República Dominicana, ha publicado en sus estadísticas del turismo de 2008, que el sector de hotelería en el país usa como promedio 0,85 empleados por habitación (Asonahores, 2009).

Los hoteles en Cuba, Meliá Cohiba y Parque Central, éste último de la cadena NH, utilizan índices de 1.03 y 1.14 empleados por habitación respectivamente, instalaciones que evidentemente incluyen más servicios que las analizadas.

Tabla 4.8. Cantidad de trabajadores por habitación 2009.

Unidades	Categoría hotelera	No. Trabajadores	Habitaciones	No.trabj/hab	
1	Los Frailes	3 estrellas	33	22	1,5
2	Park View	3 estrellas	50	55	0,9
3	Beltrán	3 estrellas	36	11	3,3
4	Val. Com.	3 estrellas	52	28	1,9
5	Tejadillo	3 estrellas	47	32	1,5
6	San Miguel	4 estrellas	15	10	1,5
7	Santander	4 estrellas	39	32	1,2
8	O'Farrill	4 estrellas	49	38	1,3
9	Raquel	4 estrellas	45	25	1,8
10	Florida	4 estrellas	42	25	1,7
11	A. Mundos	4 estrellas	74	52	1,4
12	Telegrafo	4 estrellas	64	63	1,0
13	C. Villanueva	4 estrellas	22	9	2,4
14	S. Isabel	5 estrellas	55	27	2,0
15	Saratoga	5 estrellas	170	96	1,8
Total y Promedio		793	525	1,5	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA).

La Depreciación.

En el gráfico 4.5 se identificó la depreciación como otra de las variaciones relevantes en los balances de Habaguanex; desde el 1% sobre el valor de ingresos a principios de 2000 hasta el 9% en 2009. Esta partida de gastos se estimó en los estudios previos de manera desagregada. Aún cuando no constituye una salida de efectivo, es un factor que incide directamente sobre el valor de gastos fiscales de la actividad y el FC final. Se procedió entonces a comparar la depreciación estimada y la depreciación real (Tabla 4.9).

Tabla 4.9. Valor anual de depreciación estimada y promedio real en nueve hoteles de Habaguanex (CUC).

Unidades	MT			
	Depreciación anual promedio	Depreciación anual estimada	Variación absoluta	
2	Park View	115.425,22	306.100,00	-190.674,78
3	Beltrán	72.801,68	66.700,00	6.101,68
7	Santander	142.995,97	196.700,00	-53.704,03
8	O'Farrill	169.378,96	208.200,00	-38.821,04
9	Raquel	137.074,55	140.000,00	-2.925,45
11	A. Mundos	149.041,85	118.400,00	30.641,85
12	Telegrafo	255.278,14	240.600,00	14.678,14
13	C. Villanueva	87.052,52	80.000,00	7.052,52
15	Saratoga	796.215,59	1.242.725,69	-446.510,10
Promedio		213.918	288.825	-74.907

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA).

Al valorar las nueve instalaciones de las que se disponía información estimada se observó cómo algunos valores disminuyeron considerablemente (Park View y Saratoga), y otras como Ambos Mundos y Beltrán aumentaron. En los primeros casos los FC estimados se beneficiaron, puesto que el efecto de considerar estimaciones por encima de lo real, aunque provoca gastos de impuestos mayores y una disminución del margen de utilidades, al adicionar a esta utilidad el monto de

depreciación, por no constituir una erogación de efectivo, entonces se obtuvieron flujos superiores. Esto lógicamente beneficia la rentabilidad de la evaluación previa.

En los casos que se presencia un aumento con respecto a lo estimado, esta deficiencia en la estimación no varió, pero el efecto fue diferente al incrementarse el valor real de inversión de estos proyectos, que provocó mayores gastos por este concepto. Si además adicionamos que se realizaron avalúos de algunos hoteles coincidentemente a partir de 2004, que aumentaron el valor de sus inmuebles, pues la causa principal de estas diferencias no tuvo lugar solamente en el método utilizado, sino también en el incremento del valor de las inversiones.

Gastos de energía.

Una variable del sector muy analizada en el contexto internacional es el gasto de energía, el cual ha sido sujeto a múltiples análisis de eficiencia. En este caso no se analizará un indicador como tal, sino la variable en valores absolutos, pues no se contó con información para otro tipo de análisis. Por ello es que no se realizaran conclusiones de este tema. Se propone un estudio de eficiencia energética. El componente de gastos en este rubro no ha tenido gran variación en su estructura en los balances a pesar de las incorporaciones en el tiempo de hoteles como Telégrafo y Saratoga de mayor tamaño. El total de gastos por este concepto en 2009 de Habaguanex, fue de 1,36 millones de USD distribuidos como se muestran en la tabla 4.10.

Tabla 4.10 Gastos de energía de la muestra en 2009 en dólares.

	Unidades	Categoría	Gastos energía
1	Los Frailes	3 estrellas	41.120,6
2	Park View	3 estrellas	76.153,1
3	Beltrán	3 estrellas	29.597,0
4	Val. Com.	3 estrellas	49.668,6
5	Tejadillo	3 estrellas	56.533,2
6	San Miguel	4 estrellas	20.397,3
7	Santander	4 estrellas	67.613,8
8	O'Farrill	4 estrellas	72.558,2
9	Raquel	4 estrellas	50.781,2
10	Florida	4 estrellas	143.788,4
11	A. Mundos	4 estrellas	108.263,4
12	Telegrafo	4 estrellas	190.197,4
13	C. Villanueva	4 estrellas	44.120,8
14	S. Isabel	5 estrellas	73.717,0
15	Saratoga	5 estrellas	339.542,0
	Total		1.364.052,0

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección general Económica Administrativa (DGEA).*

Un estudio de la Comisión Nacional para el uso eficiente de la energía culminado en 2008 sobre la eficiencia energética del sector hotelero tradicional urbano⁴³ en México muestra a los hoteles 3 estrellas con un gasto medio anual 28.919,2 USD. Todos los hoteles de la muestra de esta

⁴³ Esta distinción incluye aquellos hoteles que tienen un comportamiento medio inferior a aquellos, que denominan "hoteles inteligentes" porque muestran los índices ideales.

categoría superan esta cifra, sin embargo es el San Miguel, de categoría superior quién tiene menores valores. El estudio también presenta a los 4 estrellas con valor en torno a los 40.301,8 USD y los 5 estrellas de 111.902,1 USD. El Santa Isabel tiene un comportamiento favorable respecto a las estadísticas recopiladas, sin embargo, la mayor parte de la muestra no tiene iguales resultados. Los índices del estudio se llevaron a dólares a una tasa de cambio de 1USD= 13,0 MXN (pesos mexicanos), según una tasa media calculada por el autor por las estadísticas del Banco Central de México de 2010.

En sentido general la mayoría de los hoteles tienen una alta proporción de costos fijos, siendo los principales la depreciación, el consumo y el mantenimiento de las instalaciones. Mientras mayor sean éstos, será más difícil mantener una adecuada productividad. En tales circunstancias, es oportuno señalar que la diferencia entre habitaciones disponibles de la Compañía y las existentes en 2009 fueron de 12.690, lo que denota otro problema de eficiencia, esta vez en la administración de sus instalaciones, y que lógicamente también incide en los resultados de rentabilidad.

El índice costo/ingreso desde otra perspectiva.

También se decidió profundizar un poco más acerca de la práctica de otras cadenas hoteleras y su proporción de gastos totales en la actividad. Para realizar una comparación "más coherente" en cuanto a indicadores, se retomó el supuesto de las tasas de cambio propuestas en capítulos anteriores, para homogenizar los gastos en CUP con los otros en CUC de Habaguanex. Para ello, se utilizó el balance de operaciones general de la empresa (Anexo 19) y se convirtieron a CUC todos los gastos que se realizaron en CUP, con la relación 1CUC=10CUP. Estos gastos se circunscriben a la parte de gastos fijos, y son el pago de salarios, de seguridad social y el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo (Anexo 20). Se decidió no llevar estos valores a USD puesto que la proporción no cambiaría si multiplicáramos todo el balance por el mismo tipo de cambio. La depreciación por su parte quedó con el mismo valor aunque se sabe que tiene un componente en CUP, pero se desconoce que parte corresponde a éste en los estados financieros. Con estas transformaciones el porcentaje de costos y gastos totales sobre ingresos de Habaguanex en sus hoteles disminuyó desde un 90% hasta un 63% para el año 2009. Estos índices suponen una utilidad para el sector de 0,37 CUC, que es un valor superior a la media de la Ciudad, presentada previamente.

Un estudio realizado por la Universidad Simón Bolívar de Venezuela en 2009, basado en índices generales de hoteles promedios en América Latina⁴⁴, explica que la sumatoria de sus costos totales pudieran representar entre un 75% y un 86% sobre el valor de las ventas (Ascanio, 2003). Este estudio es bastante acertado, si analizados algunas estadísticas individuales.

El sitio web oficial de la cadena Meliá, en su balance de resultados de 2008 presentó un índice de gastos totales del 77%, y en su línea de hoteles urbanos Tryp, el porcentaje de gastos estuvo en el

⁴⁴ Esta denominación se la atribuyen a hoteles en torno a las 180 habitaciones y de categoría 4 estrellas.

orden del 87%. AC hoteles tuvo durante 2008 también gastos totales en el orden del 87,3% sobre los ingresos brutos. Si analizamos las estadísticas de NH hoteles, en sus estados de 2008 y 2009 encontramos que sus márgenes de gastos totales fueron del 88,6% y el 92,7 % respectivamente. El grupo hotelero Barceló (con 4 inversiones en Cuba) en su cuenta de resultados consolidada de 2008, presentó índices de gastos totales antes de impuesto del 96% sobre las ventas. Sin embargo, este 4,2% de beneficios en realidad significaron un valor absoluto de 33 millones de euros de utilidades.

Todos estos indicadores sobrepasan los nuevos índices calculados para Habaguanex, lo que la posicionaría con una mejor gestión económica, si los supuestos considerados se aproximaran a la realidad.

4.3. Resumen de indicadores de eficiencia.

Por el carácter multifactorial que tiene el comportamiento de unos indicadores con respecto a otros, en el presente epígrafe se decidió unificar en un mismo lenguaje todos los indicadores de eficiencia que se han venido analizando; para facilitar la comparación no solo del sector sino también de las instalaciones de la muestra de manera individual. En el Anexo 21 se podrán encontrar todos los datos a los que se hace referencia durante el epígrafe.

Se presentaron los indicadores de gastos de inversión y tiempo de ejecución, tal y como se analizaron en los epígrafes correspondientes, y los indicadores de explotación correspondientes al año 2009 de cada una de las instalaciones. El objetivo de comparar un año solamente y no la media del tiempo de explotación de ellos tuvo su base en que las estadísticas recopiladas eran por lo general de un solo periodo.

Todos los valores monetarios presentados son en USD, asumiendo las tasas explicadas en epígrafes anteriores. En cuanto a las estadísticas recopiladas en la MT por parte de instituciones estatales o estadísticas oficiales de Cuba, como se desconoce la contraparte en CUP para aplicar el supuesto de tasa cambiaria, se llevaron a USD por la razón 1 peso MT=1,08 USD. En cuanto a la relación costo/ingreso, se utilizó la proporción correspondiente al balance en CUC (Anexo 20), puesto que llevarlos a USD no cambiaría en nada este indicador, porque sería multiplicar por un factor común.

A su vez, las estadísticas recopiladas no pretenden caracterizar el sector de la competencia de Habaguanex ni presentar parámetros robustos de referencia. Solo se relacionan algunos indicadores en aras de favorecer un análisis un poco más profundo de la Compañía. En general, se debe destacar, la dificultad que resultó para la investigación, el recopilar información del sector de la competencia, sobre todo de las cadenas nacionales que eran el principal objetivo. El análisis integral de los indicadores de cada instalación de la muestra, arroja los siguientes resultados:

Hostal Los Frailes:

En cuanto al proceso inversionista, los gastos de inversión por habitación del hostal Los Frailes se encuentra por debajo del índice previsto por el MINTUR para el sector. No se logró recopilar indicadores en el ámbito nacional o internacional acerca de la construcción de hoteles en esta categoría (3 estrellas), sin embargo su posición dentro de la muestra es de las menos afectadas.

El tiempo que duró su ejecución, no excede el período común que por lo general tarda una inversión hotelera en el país, y así el criterio de los expertos lo constata. Sin embargo, al analizar el indicador de tiempo de ejecución en correspondencia con la cantidad de habitaciones, éste sobrepasa la media esperada para el sector a nivel nacional. Según el tamaño de la instalación el tiempo de ejecución total debió ser mucho menor, pues el criterio de expertos también señala que construir cada habitación en el país no debería exceder los 20 días. Así mismo, hoteles como Meliá Cohiba, de mucha mayor categoría en el país, presenta tiempos de ejecución mucho menor a él.

En cuanto a la gestión hotelera, este hotel presenta un nivel ocupacional alto, por encima de la media de la Compañía de ese año y de todas las estadísticas nacionales e internacionales de otros destinos recopiladas. Esta posición favoreció su indicador REVPAR, sin embargo no alcanza los valores de los hoteles urbanos españoles, los de menor índice de Europa. Por otro lado la disminución de precios en sus paquetes turísticos determinó que el ingreso diario del turista en la instalación durante 2009 fuera de 60,5 dólares, por debajo de la media de la Compañía, de la media nacional y de la Ciudad de La Habana, y de los índices recopilados de otros destinos turísticos de la región y Europa. Aún cuando la relación costo ingreso se beneficia con respecto a las estadísticas recopiladas debido al cambio de moneda, presenta una cantidad de trabajadores por habitación superior a los hoteles de 5 estrellas en el país y de igual valor que un hotel de lujo en España. Esto, unido a los altos gastos de energía en montos absolutos comparados con la media hotelera en México, denota bajos niveles de eficiencia en administración, al menos en estos dos aspectos, lo que también afecta su rentabilidad.

La TIR de este hotel fue del 2,8 %. El logro de los niveles esperados, por encima del 11%, se afectó considerablemente por la prolongación del tiempo de ejecución, el descenso de la calidad del turismo y los bajos niveles de eficiencia en la administración de la instalación. Aún cuando sus niveles ocupacionales son altos, para lograr la rentabilidad esperada a partir de este momento, la única alternativa posible será elevar la calidad del servicio para al menos duplicar el gasto medio por turista día en la instalación.

Hotel Park View:

Este hotel, presentó un gasto de inversión por habitación hotelera por debajo de los índices concebidos por el MINTUR para las construcciones en el país. No se contó con estadísticas comparables en otros escenarios según su categoría (3 estrellas), sin embargo, el valor de inversión por metro cuadrado construido, está por encima de las estadísticas de la cadena Islazul, donde predominan las categorías 2 y 3 estrellas, aunque por su diseño los inversionistas lo consideran de

categoría menor a la 3 estrellas. El tiempo de ejecución constructiva es otra variable que sobrepasa los índices concebidos por el MINTUR y la media de la propia Compañía, y aunque su proporción con respecto al número de habitaciones no provoca una diferencia alarmante con respecto a la práctica constatada en el país según el criterio de expertos, también la supera.

En cuanto a la gestión hotelera, los niveles ocupacionales están en torno a la media de 2009 de la Compañía, por encima de las estadísticas a nivel nacional y en torno a los niveles de destinos como Santo Domingo, Panamá y a las estadísticas de las cadenas Meliá y NH en el mundo. Sin embargo, los ingresos diarios provenientes de turistas son los de menor valor, con montos en torno a los 30 dólares que lo posicionan en una categoría muy inferior a la que ostenta, lo que constata la menor calidad del mercado con que cuenta. Los índices de REVPAR también son muy bajos, y todas las estadísticas recopiladas los superan por mucho aunque no tuvo índices ocupacionales muy bajos, se conoce que el precio de sus habitaciones es muy bajo. La relación costo ingreso, es menor que las estadísticas recogidas de las cadenas internacionales y está en torno a la media de la Compañía. Como promedio tiene la menor proporción de trabajadores con respecto al número de habitaciones, pero las habitaciones días cerradas solo de 2009 fueron de más de mil, lo que denota mala administración de las instalaciones.

Los bajos índices de rentabilidad, en torno al 1,7%, se deben principalmente a las ineficiencias en el proceso inversionista. También la afectaron, los bajos niveles de eficiencia en gestión turística y los problemas de administración de los recursos energéticos. Si se pretende elevar el rendimiento de esta inversión, manteniendo un hotel de menor categoría accesible para otro segmento de mercado en el CH, pues el reto está en la gestión ocupacional y en la administración de los recursos.

Hostal Beltrán de Santa Cruz:

Este hostal presentó altos costos de inversión por habitación, posicionándose como el más alto de su categoría (3 estrellas). Aún cuando todavía se encuentra por debajo del rango descrito como "aceptable" en los estudios del MINTUR, este indicador está por encima de los valores de inversión de dos hoteles de mayor categoría en el país de la cadena Meliá. Estos últimos tienen muchas más habitaciones y otros espacios de servicios fuera del área de alojamiento, lo que denotan una mejor eficiencia en la ejecución del presupuesto. El tiempo de ejecución total está en el rango aceptado por los expertos cubanos, pero su proporción respecto al número de habitaciones resulta en un indicador elevadísimo, lo que conduce a pensar que en la inversión hubo gran complejidad, fuera o dentro de las habitaciones. Nótese como Meliá Cohiba que tuvo una duración de 72 meses, por encima de lo considerado por los expertos, tuvo un indicador de 5,1 días por habitaciones, lo que contradice el criterio de los especialistas. En la gestión hotelera, presentó un nivel ocupacional superior a la media de la Compañía en 2009 y a todas las estadísticas recopiladas, lo que contribuyó a valores de REVPAR elevados. Los ingresos por turistas días no llegan a la media de Habaguanex, ni a las estadísticas recopiladas. La relación de gastos con

respecto a las ventas fue elevada en relación a la media de la Compañía, y aunque están por debajo de las estadísticas de otras cadenas recopiladas, necesita más de 3 trabajadores como promedio por habitación, cuando las estadísticas internacionales de algunos hoteles de esta categoría presentan un índice de 0,8. Sus gastos absolutos de energía son los menores de la Compañía, en torno a las estadísticas recopiladas de los hoteles tradicionales mexicanos de su misma categoría.

La TIR de este hotel fue del 2,0%, y sus bajos niveles se deben a la ineficiencia en el proceso inversionista, la disminución de los ingresos por turistas días y los problemas de administración de los recursos humanos.

Hostal Valencia Comendador:

Este hostal (3 estrellas) tiene indicadores de gastos de inversión por habitación hotelera por encima de los hoteles 5 estrellas Meliá Cohiba y Meliá Habana. Esto denota, que el rango definido por el MINTUR, en torno a los 100 mil dólares, no debería ser un parámetro riguroso a valorar. Inversiones complejas y de alta categoría la superan por mucho.

Su tiempo de ejecución total y en proporción al número de habitaciones tiene un valor bastante inferior a los valores proporcionados por los expertos, aunque no llega al nivel de rapidez del Meliá Cohiba. Recuérdese que el valor de inversión utilizado, respondió a la última intervención de mantenimiento capital y no a la inversión inicial.

Su nivel ocupacional fue el más alto de la Compañía en 2009, generando indicadores muy elevados de REVPAR, por encima de los hoteles españoles, incluso de los de 5 estrellas. Los destinos Londres y París, todavía tienen índices superiores, lo que es lógico por la alta calidad del mercado en los mismos. Sin embargo, el número de 1400 habitaciones cerradas en el año denota problemas de eficiencia en la administración de la instalación.

El ingreso por turistas días estuvo por debajo de la media de la muestra y de los valores recopilados de otros destinos a nivel internacional. La proporción de gastos, con respecto a los ingresos es la menor de toda la Compañía. Tomando en consideración que este hotel es el más antiguo de la OH, evidenciándose cierta madurez en la gestión. No obstante utiliza como promedio 2 trabajadores por habitación y sus gastos energéticos son elevados en referencia a los índices de los hoteles de su categoría en México.

Su índice de TIR es el mayor de la muestra, aunque aún se considera muy inferior al mínimo racional, lo cual fue debido en principio a los elevados costos de inversión, y después a la inadecuada administración de la instalación y de los recursos humanos.

Hostal Tejadillo:

El costo de construir una habitación en este hostal fue superior al de los hoteles de Meliá en la Ciudad de La Habana. Aún cuando los estudios del MINTUR indican que la práctica muestra indicadores superiores a estos, no se puede obviar la diferencia entre el inmueble donde se ubica Tejadillo y los otros. Ciertamente estas casas coloniales con su alto valor patrimonial requirieron

intervenciones muy especializadas de un alto nivel de especialización y trabajo. Sin embargo el nivel de recursos puestos en función de los hoteles 5 estrellas de Meliá, con la multiplicidad de funciones que presentan también es significativo. El tiempo de ejecución general y con respecto al número de habitaciones fue superior a los valores promedios obtenidos por criterio de expertos.

Su nivel ocupacional estuvo en 2009 en torno a la media de la Compañía de ese mismo año, y fue superior a las estadísticas nacionales y de la Ciudad de la Habana. A la vez, se posicionó con similar comportamiento a destinos como Santo Domingo y San Juan, y a la media de las cadenas NH y Meliá. Esto provocó bajos niveles de REVPAR en comparación con los demás hoteles de la muestra, y de valores similares a la media general de las cadenas Meliá y NH. También se evidencian problemas de administración por la cifra de más de 700 habitaciones cerradas durante el año 2009. Sus ingresos por turistas días son también bajos, en relación a la media de la muestra y de las estadísticas recopiladas. La proporción de gastos es menor a los índices de referencia utilizados, sin embargo la razón de 1,5 trabajadores por habitación, por encima de hoteles como Parque Central de mucha mayor categoría, unido al alto valor absoluto de sus gastos en energía, denotan cierto nivel de ineficiencia en administración.

Esta situación unida a los problemas en el proceso inversionista, determinaron TIR de 3,4, de los más altos de la muestra pero muy por debajo de los niveles esperados. Una mejor administración y la elevación de la calidad en la gestión turística favorecerían en algo este indicador, necesidad por igual para toda la muestra.

Hotel San Miguel:

Este hotel, de categoría 4 estrellas, presentó un costo por habitación superior a las estadísticas ofrecidas por el MINTUR, las del hotel Occidental Miramar, y las del hotel Hilton en algunas de sus inversiones en América Latina. También supera a las inversiones realizadas por Meliá en la Ciudad de La Habana en dos hoteles de 5 estrellas. Aún cuando el tiempo de ejecución general está dentro del rango que según los especialistas, es común en el país, la cantidad de habitaciones que tiene, no lo justifica, provocando indicadores de tiempo de construcción por habitación muy elevados.

Su nivel ocupacional se posiciona por encima de la media de la Compañía y de todas las estadísticas recopiladas tanto en el ámbito nacional como internacional. Así mismo su REVPAR es similar a la media general de la cadena Meliá, y está por encima de la cadena NH y la media general de los hoteles españoles. Los ingresos por turistas días son menores a todas las estadísticas recopiladas, de Cuba y de otros destinos. Su relación costo ingreso es de las más altas aún cuando no llega a las estadísticas de las cadenas recopiladas Meliá, NH, Barceló y AC entre otras. Tiene una alta proporción de trabajadores por habitación, pero sus gastos energéticos son menores a las estadísticas de los hoteles mexicanos de igual categoría.

Su TIR para 20 años es la más baja de la muestra, la cual se vio afectada por los altos costos de inversión y la prolongación de su tiempo de ejecución. También tuvo su causa en la disminución

de los ingresos por turistas días y en los altos costos, que analizando sus balances se debió al gasto por depreciación, por la reevaluación del inmueble. No obstante se puede trabajar en la mejor utilización de la fuerza laboral y la elevación de la calidad de los paquetes.

Hotel Santander:

Los costos con respecto al número de habitaciones y la superficie construida de este hotel, son los más altos vistos hasta el momento, por encima de los indicadores recopiladores en su categoría, y similar a lo que le cuesta a Meliá la construcción de un hotel resort de alto estándar. Sin embargo su tiempo de ejecución no tuvo alteraciones alarmantes respecto a lo que los expertos consideran como la media de lo que sucede con las inversiones hoteleras cubanas. Recuérdese que este hotel se realizo con una UTE, que al parecer mejoró la eficiencia de la OH en el cumplimiento del cronograma, mas no en la ejecución del presupuesto.

Su nivel ocupacional es de los menores de la muestra, por debajo de todos los indicadores de destinos y cadenas en el ámbito internacional aunque no disminuyen al nivel de la media de la Ciudad y del país. Su REVPAR también es bajo, condicionado por esa situación ocupacional. Sus ingresos por turistas días son bajos también, su relación costo ingreso por encima de la media de la Compañía, y sus gastos energéticos por encima de las estadísticas recopiladas para los de su categoría. La baja rentabilidad de esta inversión tiene su base fundamental en la ineficiencia del proceso inversionista, en una baja gestión ocupacional y en la disminución de la calidad del turismo.

Hostal O'Farrill:

Sus costos de inversión están en el rango concebido por el MINTUR, y por debajo de las estadísticas de construcción del Occidental Miramar, de igual categoría. Aunque este índice todavía sobrepasa los indicadores de las cadena Meliá y sus inversiones 5 estrellas en la capital de Cuba y es similar a las estadísticas de las inversiones en 2009 de un Hilton 4 estrellas, su relación con la superficie construida lo posiciona favorablemente frente a las estadísticas de los hoteles de Gran Caribe. El tiempo de ejecución total y el relacionado con el número de habitaciones sin embargo, estuvieron por encima del rango obtenido por el criterio de expertos.

Su nivel ocupacional es de los más bajos de la cadena, al igual que los ingresos por turistas días, ambos menores a la mayor parte de las estadísticas recopiladas, lo que provoca índices de REVPAR bajos. Tuvo más de 900 habitaciones cerradas durante 2009, provocado por problemas administrativos. Sus costos son altos, con respecto a las ventas, así mismo lo es la proporción del número de trabajadores por habitación, con índice similar a hoteles de mayor categoría en el país. Sus gastos en energía también están por encima de las estadísticas recopiladas a nivel internacional.

Su rentabilidad del 1% se debe principalmente a los problemas en el cumplimiento del cronograma, la gestión ocupacional y los altos costos. Lograr eficiencia en la gestión turística y en la administración de costos es la única solución para elevar este índice.

Hotel Raquel:

Sus altos costos de inversión por habitación hotelera no solo están por encima de las estadísticas ofrecidas por el MINTUR, y de hoteles de similar categoría como es el occidental Miramar, sino que están a nivel de inversiones 5 estrellas de Sheraton y RIU en el contexto internacional. Así mismo su costo respecto a la superficie construida es elevado. Su tiempo de ejecución constructiva fue también elevado, muy por encima de lo que duró la construcción del Hotel Meliá Cohiba y de lo que se considera normal para una inversión hotelera en el país.

En cuanto a la gestión hotelera, presentó altos índices de ocupación y de REVPAR, por lo que se puede considerar una gestión turística. También tuvo una administración de habitaciones favorable, pues no tuvo habitaciones cerradas en el año. Sus gastos son elevados también, y aunque por debajo de todas las demás cadenas analizadas, tiene su argumento en la alta proporción de trabajadores y en los altos gastos energéticos.

La rentabilidad de esta inversión también resultó baja, teniendo su causa fundamental en las ineficiencias del proceso inversionista y los altos costos producidos por ineficiencias en la administración de recursos como la fuerza laboral.

Hotel Florida:

Los altos costos de construcción con respecto al número de habitaciones estuvieron por encima de la mayor parte de las estadísticas recopiladas en el contexto nacional e internacional. Así mismo su tiempo de ejecución está por encima de los indicadores obtenidos por criterio de expertos. Algunos inversionistas aseguran que la rehabilitación de un inmueble es más costosa y demorada que el levantamiento de uno nuevo, sin embargo no se puede obviar la magnitud constructiva y la infraestructura nueva creada para este último.

Su nivel ocupacional se comporta por encima de la media de la cadena y así mismo su REVPAR es elevado por encima de los 100 dólares, como no lo logran muchos de los hoteles españoles. El número de habitaciones cerradas durante 2009 ascendió a más de 1.000. El ingreso por turistas días es de los más altos de la muestra, superando la media de la Ciudad de La Habana. Sin embargo no llegan a las estadísticas de Cuba ni a los niveles de los destinos con información disponible. Su gestión hotelera se puede considerar como beneficiosa, de las mejores de la muestra, sin embargo, los problemas de administración en general afecta su rentabilidad. Aunque su relación costo ingreso es de las más bajas de la muestra, tiene altos índices de empleados por habitación al igual que altos gastos de energía, al menos comparados con las estadísticas recopiladas; lo que unido a los problemas en el proceso inversionista, provocan un rendimiento total de 1,5% sobre la inversión.

Hotel Ambos Mundos:

Este hotel tuvo costos de inversión por habitación menores a los valores de referencia de inversiones de igual categoría en Cuba y a nivel internacional. También este indicador es menor a las estadísticas de inversión de los hoteles de Meliá en la Ciudad de La Habana, de mayor categoría, y al rango asumido como estándar por los estudios del MINTUR. Su tiempo de ejecución se encuentra también en torno al rango considerado estándar por los expertos en el país. Recuérdese que en este caso, al igual que en el Valencia, la inversión que se evalúa corresponde a un mantenimiento capital de la instalación, que aún cuando se considera como inversión, pues las condiciones de las instalaciones era precaria, ya tenían su diseño en función de la actividad hotelera y no fue cambiado radicalmente. Esto contribuye a pensar, que la OH solo es capaz de igualar la media de las inversiones hoteleras en el país, cuando realiza mantenimientos, a la hora de asumir una obra de rehabilitación o de construcción nueva, sobrepasa estos límites.

La ocupación aunque no es de las más altas de muestra, pero se encuentra por encima de la media de la Compañía y de la media de la Ciudad y del país, así como es similar al rango de otros destinos como San Juan en Puerto Rico, y de la cadena NH en sus estadísticas anuales. Su REVPAR, no es de los más altos, por debajo de las estadísticas de los hoteles españoles, los más bajos de Europa. Los ingresos por turistas días no llegan a los valores promedios de La Habana y del país ni a las otras estadísticas de destinos recopiladas. Su relación costo ingresos es menor a la media de Habaguanex y a todas las estadísticas recopiladas, sin embargo, al analizar individualmente indicadores que inciden en ella, se evidenció índices por encima de uno en la contratación de trabajadores por habitación, y gastos de energía por encima de las estadísticas recolectadas. Su TIR es la mayor de la muestra, la cual se beneficia por su posición favorable en el proceso inversionista respecto a los otros. Sin embargo recuérdese que este hotel fue el que más elevó su presupuesto estimado, y si nos centramos en que fue un mantenimiento y no una nueva obra.

Hotel Telégrafo:

Este hotel de categoría 4 estrellas, tiene indicadores de gasto de inversión por habitación por debajo del estándar proporcionado por el MINTUR. Aunque sus estadísticas están a nivel de algunos valores recopilados de hoteles 5 estrellas, en Ciudad de La Habana y en el ámbito internacional, al analizar sus indicadores de costo de inversión por metro cuadrado, ellos están por debajo de las estadísticas promedios de las inversiones de la cadena Gran Caribe. Aunque su tiempo de ejecución general está por encima del rango proporcionado por los expertos, su relación con el número de habitaciones, medido por el indicador de tiempo de ejecución por habitación lo posiciona favorablemente dentro de la muestra y del rango proporcionado por los expertos.

Su nivel ocupacional es el segundo más alto de la muestra, por encima de todas las estadísticas recopiladas a nivel nacional e internacional. Su REVPAR también con valores muy elevados,

gracias a su alta ocupación. Solo tuvo 25 habitaciones cerradas en el año. Aunque sus ingresos por turistas días son bajos, tuvo la menor relación costo ingreso de la muestra y un número de empleados por habitación por debajo de la media de la Compañía, lo que lo posiciona como el mejor hotel de la muestra hasta el momento. Todos los indicadores de inversión y gestión analizados, excepto el gasto de energía, que debería mejorarse, tienen un comportamiento bastante aceptable, lo que indica un equilibrio entre estos dos aspectos, que le proporcionan una TIR por encima de la media de las inversiones de la muestra. La Compañía debería diseñar un estudio en función de la aplicación de su experiencia en la gestión comercial y la administración de la instalación.

Hostal Conde de Villanueva:

Este hotel tiene gastos por habitación superiores a las estadísticas recopiladas para hoteles de su categoría (4 estrellas). A la vez, tiene índices similares a los de la construcción de un Resort de alto estándar de la cadena Meliá. Su tiempo de ejecución general, no excede el rango ofrecido como estándar por el MINTUR para la construcción de hoteles en el país, sin embargo, como solamente tiene 9 habitaciones, generó un indicador de tiempo de ejecución de 100 días como promedio por cada habitación, lo cual es un síntoma de ineficiencia.

Su turismo es de muy alta calidad, lo que lo posiciona como el hotel de gestión turística más exclusiva, pues aunque no tiene altos niveles de ocupación, tiene los ingresos por turistas días más altos de la Compañía, por encima de la media del país y de destinos como República Dominicana, México y España, posición que no había logrado ningún hotel analizado hasta el momento. Ello gracias al tipo de cliente que capta, de hombres de negocio, y su tienda del Habano. Sus valores de REVPAR también son los mayores. Producto de una mala administración de las habitaciones, tuvo más de 250 habitaciones días cerradas en 2009 con solo con 9 habitaciones totales.

Así mismo como es su exclusividad hotelera también presenta una cantidad elevada de trabajadores promedios por habitación, que provocan una alta proporción de gastos, aunque sus gastos de energía no presenta los problemas de todas las demás instalaciones. Los bajos niveles de rentabilidad de esta inversión fueron proporcionales a los elevados costos de inversión y la dilatación de su ejecución constructiva.

Hotel Santa Isabel:

Al comparar el costo de inversión por habitación de este hotel con las estadísticas recopiladas, se puede concluir que son elevados, pues están por encima de los estándares ofrecidos por el MINTUR, y de los indicadores de otras inversiones en la Ciudad de La Habana de la cadena Meliá y Barceló de igual categoría (5 estrellas). Estos valores también son superiores a las estadísticas de Barceló y Sheraton en alguna de sus inversiones en el ámbito internacional. Su tiempo de ejecución por habitación es elevado en correspondencia con los estándares del MINTUR para un hotel en el país, y también respecto al indicador del Hotel Cohiba.

Aunque su ocupación no es de las más altas de la muestra, por debajo de la media, se evidencian altos ingresos por turistas días, por encima de las estadísticas de la Ciudad de La Habana y en torno a las del país. Su gestión turística por tanto se considera de alta calidad. Su REVPAR es alto también. Las 690 habitaciones que mantuvo cerradas durante 2009 fueron consecuencia de los problemas administrativos. Su relación costo ingreso está por debajo de la media de la Compañía y de las otras estadísticas recopiladas, así mismo sus gastos energéticos son inferiores al ejemplo mostrados a nivel internacional. Utiliza como media 2 empleados por habitación, lo que lógicamente tiene un peso importante en los costos por salario. Sus bajos índices de rentabilidad se deben a la ineficiencia en el proceso inversionista principalmente.

Hotel Saratoga:

Este hotel, el único del sector con estructura mixta, realizado a partir de una UTE de capital extranjero y gestión turística administrada por una cadena internacional, es la inversión que desde el punto de vista del proceso inversionista más afecta la media de la muestra. Sus costos de inversión son elevadísimos con respecto a todas las estadísticas recopiladas, incluyendo las de nivel internacional de alto estándar. Su tiempo de ejecución total también se dilató mucho, 30 meses más de lo que lo hizo el Meliá Cohiba, y con 366 habitaciones menos que él. Así mismo tiene los más bajos niveles ocupacionales del sector, lo que es compensado con los gastos medios por turistas, por encima de todos los demás hoteles, y por encima también de la media de un destino de alta competitividad con lo es República Dominicana. Los altos niveles de REVPAR, contradictorios con la ocupación moderada, fue gracias a los altos precios de las habitaciones. Tuvo más de 5000 habitaciones días que tuvo cerradas en 2009. Es la inversión de más baja rentabilidad, lo que también es debido a sus altos costos fijos, dentro de los cuales el gasto de energía juega un papel fundamental. Su éxito depende de lograr una mayor ocupación y elevar su eficiencia en la administración de los recursos. Solo así logrará mejorar sus índices de gastos por peso de ingreso, y tratar de equilibrar la ineficiencia en el proceso inversionista, la principal causa de su ínfima rentabilidad, que ya no tiene solución.

Conclusiones del epígrafe.

Es importante aclarar que la comparación de los gastos de energía en las instalaciones analizadas, no conllevan a conclusiones puesto que no fueron basados en criterios reales de consumo energético sino en los gastos resultantes de las tarifas de pago de electricidad. Se propone entonces un estudio de eficiencia energética con el objetivo de determinar en qué magnitud inciden estos aspectos en los resultados actuales.

También se ha venido señalando la sobre contratación de fuerza laboral en las instalaciones. Sin embargo, he de aclararse que solo hace poco más de un año, es que se ha redefinido en el país la política de pleno empleo que por mucho tiempo protagonizó la estrategia empresarial.

En la mayor parte de los casos analizados, la disminución de los gastos medios de los turistas días, provocado por el incremento de las ofertas de paquetes y la disminución de sus precios, se considera una de las causas del deterioro del rendimiento de las instalaciones. Sin embargo, algunos expertos en gestión turística, del MINTUR y la OH, al conocer estos resultados se han mostrado conformes con la gestión turística de Habaguanex, pues según ellos, "la expansión que ha experimentado el sector, en la coyuntura actual, no le dejaba muchas alternativas a la Compañía, y de evitar los paquetes promocionales corría el riesgo de no insertarse en el mercado".

Dicho esto, se han definido como causas fundamentales del deterioro de la rentabilidad actual, la ineficiencia del proceso inversionista; en la etapa preinversión, en la ejecución del presupuesto y en el cumplimiento del cronograma, unido a la mala administración de las instalaciones.

CONCLUSIONES

- ❖ La rentabilidad de las inversiones hoteleras de la Oficina del Historiador de la Ciudad, medida a partir de la Tasa Interna de Rentabilidad; es inferior a los valores estimados y al mínimo esperado para el sector.
- ❖ Los datos reales de costos de inversión, el tiempo de ejecución constructiva y los gastos de explotación, superan los valores estimados. Por otro lado, los indicadores de la actividad hotelera fueron sobrevalorados en las estimaciones.
- ❖ Las estimaciones en los estudios preinversión fue deficiente, por cuanto no se realizaron proyectos técnicos-ejecutivos precisos ni estudios de mercado, y no se tuvo en cuenta el factor riesgo, al no efectuarse los análisis de escenarios y sensibilidad.
- ❖ El índice de gasto de inversión y tiempo de ejecución constructiva por habitación hotelera, en los proyectos de la OH, supera los valores de las cadenas españolas Meliá y Barceló en sus inversiones en la Ciudad de La Habana. Así mismo, están por encima de los índices constructivos del 2009 de las cadenas Hilton, Barceló y Sheraton, en el contexto internacional. Lo mismo sucede con el índice de costo de inversión por metro cuadrado, que supera la media de las cadenas nacionales Gran Caribe e Islazul.
- ❖ Habaguanex presenta los mejores niveles de ocupación hotelera de la Ciudad de La Habana y del país. Así mismo, el comportamiento de este indicador es superior al de otros destinos turísticos como México, Martinica, Panamá, Jamaica y España. Aún cuando ha disminuido con respecto a su media histórica sigue siendo alto. Los altos índices ocupacionales benefician el índice REVPAR; comportándose por encima del valor medio de 2009 de los hoteles españoles y de la cadena NH. Sin embargo los ingresos por turistas días de Habaguanex son inferiores a la media de Cuba y de Ciudad de La Habana de 2009. A la vez, destinos como República Dominicana, México y España tienen valores de este indicador superiores.

- ❖ El aumento de la tarifa salarial y la sobrecontratación de personal en los hoteles de Habaguanex, que conlleva a la elevación de otros costos como la seguridad social y el impuesto sobre fuerza de trabajo, han sido determinantes en la elevación de los costos fijos de la Compañía, y afectan considerablemente la eficiencia en la gestión empresarial. La rentabilidad de las instalaciones hoteleras también se ve afectada por el alto número de habitaciones cerradas anualmente.

- ❖ El estudio demostró que la rentabilidad de los proyectos hoteleros de la OH depende de múltiples factores. Se ve afectada por la ineficiencia tanto del proceso inversionista como de la gestión hotelera. Ambos comportamientos son mejorables, en la medida que se diagnostique, evalúe y proyecte el producto hotelero de Habaguanex en coherencia con las estrategias de desarrollo turístico del Centro Histórico.

RECOMENDACIONES

- Los estudios de viabilidad deberán ser más coherentes con el proyecto en sí mismo y sus particularidades desde el punto de vista técnico y comercial. Se deberá incluir el valor del suelo como un costo de oportunidad, ajustar en cuanto a estructura y componente el flujo de caja estimado, y realizar análisis de sensibilidad y de escenarios. También se deberá emplear un método de cálculo de la depreciación que se ajuste a las tasas reales.

- En el proceso inversionista se deberán tomar una serie de acciones en aras de lograr mejores resultados a futuro:
 - Generar indicadores de eficiencia para las evaluaciones periódicas del proceso constructivo.
 - Mejorar en la organización del proceso inversionista que permita el cumplimiento adecuado del cronograma de ejecución.
 - Controlar la demanda de materiales en el proceso constructivo para evitar el consumo excesivo y las pérdidas en obras.
 - Hacer cumplir mediante regulaciones, las tarifas acordadas con las entidades constructoras en los contratos.
 - Efectuar auditorías periódicas tanto en la fase inversionista como en la operacional para asegurar un adecuado uso de los recursos y la correcta contabilización de los hechos económicos.

- En la gestión turística se recomienda:
 - Actualizar el diagnóstico de potencialidades turísticas del Centro Histórico.
 - Estudiar las estrategias de comercialización de Habaguanex para identificar qué contribución tienen las actuales acciones en el desempeño de la gestión hotelera.
 - Estudiar el diseño de la plantilla laboral actual y nuevos mecanismos para la búsqueda de eficiencia en la administración de las instalaciones.
 - Diseñar la estrategia de desarrollo turístico del Centro Histórico (Máster Plan Turístico del destino).
 - Definir la proyección hotelera de Habaguanex.

BIBLIOGRAFÍA

- Ascanio, Alfredo (2003): "La estructura financiera de un hotel promedio". Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela,
- Baca Urbina, Gabriel: "Evaluación de proyectos". Tercera edición. McGraw-Hill.
- Borja, J. (1995): "Barcelona. Un modelo de transformación urbana 1980-1995". Programa de Gestión Urbana. Quito, Ecuador.
- Bridley, R.A. y Myers, S.C. (1993) "Fundamentos de Financiación Empresarial". Cuarta Edición, Editorial Mc Graw-Hill. Ciudad de México, México.
- Bueno Campos, Eduardo y Cruz Roche, Ignacio (1993): "Economía de la Empresa". Ediciones Pirámide, Madrid.
- Plan Maestro (2005) "Una experiencia Singular" Valoraciones sobre el modelo de gestión integral de la Habana Vieja. ISBN Editorial Boloña 959-7126-46.
- Dean, J (1973). "Política de Inversiones". Ediciones Labor, Barcelona.
- Hernández, E. (1983). Proyectos turísticos: formulación y evaluación." Un Análisis del Punto de Equilibrio de un hotel desde la perspectiva de la Inversión". México. Editorial Trillas.
- Kelety Alcalde, Andrés (1992) : "Análisis y evaluación de Inversiones". Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- Peumans, H (1967):" Valoración de proyectos de inversión". Ediciones Deusto, Bilbao.
- P, Masse (1982): "La elección de las inversiones, criterios y métodos". Ediciones Sagitario, Barcelona.
- Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reynaldo (2000): "Preparación y evaluación de proyectos, cuarta edición Mc. Graw-Hill.
- Schall, L. , Haley, C. (1983) "Administración financiera". Edición Mc. Graw-Hill.
- Weston, J., Brigham, E. (1993): "Fundamentos de administración financiera". Mc. Graw-Hill.

Documentos:

1. Informes financieros Dirección General Económica y Administrativa (DGEA).
2. Estados de resultados hoteles, Habaguanex (1994-2009)
3. Política Comercial para el periodo comprendido entre el 1 de noviembre de 2007 al 31 de octubre de 2009. Versión III, Habaguanex.
4. Plan Especial de Desarrollo Integral del centro Histórico de La Habana. Plan Maestro 2008.
5. "Decreto- Ley Número 143, Sobre la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana". Ciudad de La Habana, Cuba, 1993. Consejo de Estado, República de Cuba.
6. Resolución No. 379 de 2003. Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba (MFP).
7. Revista Memoria anual 2008, Barceló Hoteles.

8. Rodríguez Mesa, Gonzalo M. (2000): Material preparado para el Curso patrocinado por el Colegio de Economistas del Departamento de Tarija, Bolivia.
9. Guía Metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de preparación económica y social (ILPES), 2005.

Revistas y Publicaciones:

- Alarcón Armenteros, Ricardo (2007) y otros: "La teoría sobre estructura financiera en empresas mixtas hoteleras cubanas". Observatorio de la Economía Latinoamericana, Edición N° 73. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>.
- Aldo Visintini, Alfredo (1998): "El costo de capital en la revisión quinquenal de la industria del gas natural". Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Anuarios 2008 y 2009 de las cadenas hoteleras Barceló, Accor y Meliá.
- Asonahores (2009): Estadísticas turísticas de la Asociación nacional Hoteles y restaurantes, República Dominicana.
- Blasco, Ana y Moya, Ismael (2004): "Análisis biepático de la eficiencia de las empresas del sector hotelero español".
- Castro Tato, Manuel y Portuondo Pichardo, Fernando (2002): "Dirección técnico económica de proyectos de inversión". Conferencia curso de Gestión de Inversiones, CIH S.A, Cuba.
- Cb, Richard Ellis (2008): "Panorama del mercado de inversión hotelera"
- CIDTUR (2010): "Evolución y Tendencias de la Industria Turística. Publicación del Centro de Información y Documentación Turísticas.
- CONUEE 2008: "Eficiencia Energética y Energía Renovable". Revista de la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía. México, D.F.
- Exceltur (2010): Barómetro de la rentabilidad destinos turísticos españoles.
- Ferre, María Alejandra (2004): "Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros". Revista venezolana de Gerencia, Universidad de Zulia, Venezuela.
- IAE (2002): "Una visión intuitiva del costo de capital". Universidad Austral Argentina.
- Jordán González, Benjamín (2003): "Las bases de las finanzas empresariales". La Habana, Cuba.
- León, Carlos (2007): "Evaluación de inversiones, un enfoque privado y social" Escuela de Economía, Universidad Católica de Toribio de Mogrovejo.
- Martín Fernández, Ramón (2008): "El Sector Turístico Internacional en los 50 años de la Revolución Cubana: evolución, actualidad y perspectivas". Síntesis de la Conferencia Magistral, Aula Magna de la Universidad de la Habana.
- Revista Exceltur (2010). Perspectivas Turísticas. Balance empresarial del segundo trimestre de 2010 y perspectivas para el verano y el resto de 2010

- Revista CEEPAL (2008): " Turismo e inversión, la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe"
- Rodríguez García, Víctor y Villar López Lydia (2007): " El financiamiento a la inversión: el protagonismo del sistema financiero y el Estado. Apuntes para Cuba". Universidad de La Habana. ISBN 978-16-0607-5.
- Rodríguez García, Víctor y Villar López Lydia (2009): " El debate sobre la estructura de capital. Consideraciones para Cuba" .Universidad de La Habana.
- Regalado Fernández, Julio Alberto: "Esquema integral de un proyecto de inversión".Centro Universitario "Jesús Montané Oropesa". Isla de la Juventud, Cuba.
- Vidal Alejandro, Pavel (2008): "Turismo cubano, dinámica actual y estimaciones de la competitividad". Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)
- Younes Elie, Russel Kett (2003): "El RevPAR y el GOPPAR desde el punto de vista de la Inversión".
- Walker, Eduardo (2003): "El costo de capital para las empresas reguladas en Chile"Escuela de Administración., Universidad Católica de Chile.

Tesis de grado y maestría. Facultad de Economía, Universidad de La Habana:

- Antúnez Oro, Taimi (2008): "Estudio postinversión Hotel Saratoga". Plan Maestro. Oficina del Historiador.
- Carmenate, M. y Jiménez, J.L. (2000). "Nuevas Ideas para el Viejo Puerto". Trabajo de Diploma. Facultad de Arquitectura, ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Cayón Costa (2007): "Análisis comparativo de la eficiencia de la empresa pública respecto la empresa privada aplicado a empresas hoteleras".
- Sosa, Mahe (2005): " El Prado, Evaluación Económico - Financiera de un Proyecto de Regeneración Urbana".
- Victoria, Aldo y Eli (2007): "Estudio de Post Inversión de seis hoteles en la Habana Vieja".
- Torres Luis, Maydel (2008): "El efecto del financiamiento externo. Una simulación en negocios comerciales".
- Rodríguez García, Víctor (2009): "Estructura de capital y formas de participación extranjera en Cuba, un modelo para medir la rentabilidad país".
- Cruz Sosa, Niurka (2009): "Canadá, potencialidades para el turismo cultural"

Sitios de Internet:

Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencia Sociales España: www.eumed.net

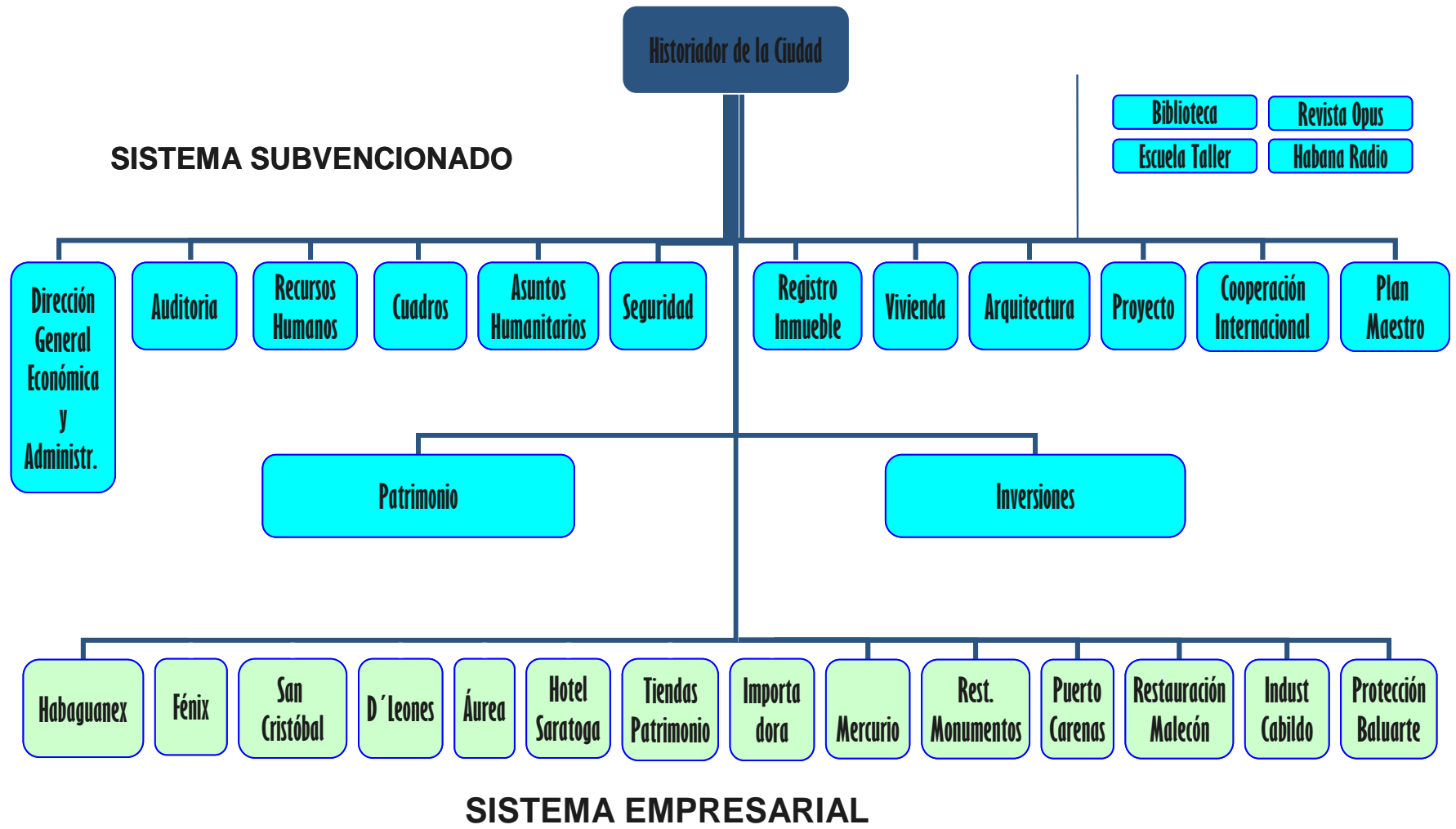
Boletín electrónico de información financiera, Venezuela: www.finanzasdigital.com

Consultora inglesa internacional PKF: www.pkf.com

“Diario en línea” temas económicos Ecuador: www.hoy.com.ec
Instituto Nacional de Estadísticas España: www.ine.es
Revista de información turística profesional: www.editur.ifo
Sitio de la Oficina Nacional de Estadísticas: www.one.cu
Sitio web oficial de la cadena Melià Hotel: www.melia.es y www.solmelia.com
Sitio de comunicación para el turismo Hosteltur: www.hosteltur.com
Sitio web del Banco Central de Cuba: www.bc.gov.cu
Sitio informativo Cuba industria: www.cubaindustria.cu
Sitio de la cadena hotelera Hilton: www.hilton.com
Instituto nacional estadísticas de España: www.ine.es
Sitio de la revista cubana de información turística “Excelencias”:
www.revistasexcelencias.com
Sitio web Periódico El Universo: www.eluniverso.com
Sitio de estadísticas de la red de negocios centroamericana, 2010:
www.centralamericadata.com.
Sitio web Hosteltur: www.hosteltur.es
Sitio español de información turística profesional www.exceltur.org
Sitio web de la cadena NH Hoteles. www.nh.es

ANEXOS

ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DEL HISTORIADOR SEGÚN LA GENERACIÓN DE INGRESOS.



* La empresa Mercurio, por ser una Unión Temporal de Empresas, fue disuelta al concluir los proyectos para los que se creó.
 * Tiendas Patrimonio es un grupo de comercios especializados que actualmente pertenece a la Compañía Habaguanex.

ANEXO 2. COMPONENTES DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LAS INSTALACIONES HOTELERAS DE HABAGUANEX.

Partida	Año
INGRESOS TOTALES:	
Ingresos por Ventas Ingresos Gastronomicos Cafeterias Restaurantes Comercio Ingresos por Alojamiento Ingresos por Servicios Turisticos Otros Ingresos Ingresos Comedor y Cafeteria Otros	
COSTOS TOTALES:	
Costo de la Mercancia Costo Ventas Servicios Gastronomicos Cafeterias Restaurantes Costo de Venta Mercancia Gastos Materias Primas y Materiales Insumos Materiales Comida de Empleados Otros Combustibles y Lubricantes Combustibles y Lubricantes Gas Energia Energia Electrica Comision de Servicios Dietas y Otros Depreciacion Depreciacion Mantenimiento Recibidos Reparacion y Mantenimiento de Equipos Servicios Recibidos Servicios, Reparacion y Mantenimiento Mermas, Roturas y Deterioro Mermas, Roturas y Deterioro Publicidad y Promocion Gastos Cuenta Casa y Promocion Comunicaciones Telefono, Fax y Correo Otros Gastos	
UTILIDAD:	

ANEXO 3. FLUJO DE CAJA LOS FRAILES.

FLUJO DE CAJA
Hostal LOS FRAILES

CUC

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de Trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	6.566.337,23	1.031.804,00	2.827.857,33	723.552,73	3.014.927,17	1.055.224,51	500.298,72	723.552,73		3.662.179,88	10.074.627,36
1998		309.541,20								-309.541,20	-309.541,20
1999		412.721,60								-412.721,60	-722.262,80
2000		309.541,20								-309.541,20	-1.031.804,00
2001	249.595,95		78.011,29	42.561,93	129.022,73	45.157,96	0,00	42.561,93		126.426,70	-905.377,30
2002	316.812,70		91.210,15	42.561,93	183.040,62	64.064,22	4.815,60	42.561,93		166.353,93	-739.023,37
2003	385.438,41		127.453,36	42.561,93	215.423,12	75.398,09	391,19	42.561,93		182.978,15	-556.045,22
2004	431.822,83		157.859,19	42.561,93	231.401,71	80.990,60	22.679,20	42.561,93		215.652,24	-340.392,98
2005	394.276,70		188.352,56	42.561,93	163.362,21	57.176,78	62.918,86	42.561,93		211.666,22	-128.726,75
2006	376.531,92		211.342,20	42.561,93	122.627,79	42.919,73	47.959,26	42.561,93		170.229,25	41.502,50
2007	382.031,11		200.543,88	42.561,93	138.925,30	48.623,86	41.715,49	42.561,93		174.578,86	216.081,36
2008	404.082,99		181.348,82	42.561,93	180.172,24	63.060,29	39.925,11	42.561,93		199.598,99	415.680,35
2009	535.703,57		260.979,49	42.561,93	232.162,15	81.256,75	44.459,32	42.561,93		237.926,65	653.607,00
2010	386.255,13		166.344,55	42.561,93	177.348,66	62.072,03	29.429,34	42.561,93		187.267,89	840.874,89
2011	386.255,13		166.344,55	42.561,93	177.348,66	62.072,03	29.429,34	42.561,93		187.267,89	1.028.142,78
2012	386.255,13		166.344,55	42.561,93	177.348,66	62.072,03	29.429,34	42.561,93		187.267,89	1.215.410,67
2013	386.255,13		166.344,55	42.561,93	177.348,66	62.072,03	29.429,34	42.561,93		187.267,89	1.402.678,56
2014	386.255,13		166.344,55	42.561,93	177.348,66	62.072,03	29.429,34	42.561,93		187.267,89	1.589.946,44
2015	386.255,13		166.344,55	42.561,93	177.348,66	62.072,03	29.429,34	42.561,93		187.267,89	1.777.214,33
2016	386.255,13		166.344,55	42.561,93	177.348,66	62.072,03	29.429,34	42.561,93		187.267,89	1.964.482,22
2017	386.255,13		166.344,55	42.561,93	177.348,66	62.072,03	29.429,34	42.561,93	1.510.429,76	1.697.697,65	3.662.179,88

Indicadores 20 años
P R (años): 6 año 2006
TIR (%): 15,5
VAN (CUC) 357.555,82

FLUJO DE CAJA
Hostal LOS FRAILES

MT

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de Trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	6.180.082,10	2.579.510,62	4.368.310,10	723.552,73	1.474.474,40	516.066,04	500.298,72	723.552,73		1.113.178,96	-27.715.440,45
1998		812.545,85								-812.545,85	-812.545,85
1999		954.418,92								-954.418,92	-1.766.964,77
2000		812.545,85								-812.545,85	-2.579.510,62
2001	249.595,95		111.671,84	42.561,93	95.362,18	33.376,76	0,00	42.561,93		104.547,35	-2.474.963,27
2002	316.812,70		141.367,49	42.561,93	132.883,28	46.509,15	4.815,60	42.561,93		133.751,66	-2.341.211,61
2003	385.438,41		191.224,94	42.561,93	151.651,54	53.078,04	391,19	42.561,93		141.526,62	-2.199.684,99
2004	431.822,83		214.600,69	42.561,93	174.660,21	61.131,08	22.679,20	42.561,93		178.770,26	-2.020.914,73
2005	394.276,70		262.355,94	42.561,93	89.358,83	31.275,59	62.918,86	42.561,93		163.564,03	-1.857.350,70
2006	376.531,92		322.688,87	42.561,93	11.281,12	3.948,39	47.959,26	42.561,93		97.853,92	-1.759.496,78
2007	382.031,11		326.633,22	42.561,93	12.835,96	4.492,59	41.715,49	42.561,93		92.620,79	-1.666.875,99
2008	404.082,99		308.365,14	42.561,93	53.155,92	18.604,57	39.925,11	42.561,93		117.038,39	-1.549.837,60
2009	535.703,57		433.726,63	42.561,93	59.415,01	20.795,26	44.459,32	42.561,93		125.641,00	-1.424.196,60
2010	386.255,13		256.959,42	42.561,93	86.733,79	30.356,83	29.429,34	42.561,93		128.368,22	-1.295.828,37
2011	386.255,13		256.959,42	42.561,93	86.733,79	30.356,83	29.429,34	42.561,93		128.368,22	-1.167.460,15
2012	386.255,13		256.959,42	42.561,93	86.733,79	30.356,83	29.429,34	42.561,93		128.368,22	-1.039.091,93
2013	386.255,13		256.959,42	42.561,93	86.733,79	30.356,83	29.429,34	42.561,93		128.368,22	-910.723,70
2014	386.255,13		256.959,42	42.561,93	86.733,79	30.356,83	29.429,34	42.561,93		128.368,22	-782.355,48
2015	386.255,13		256.959,42	42.561,93	86.733,79	30.356,83	29.429,34	42.561,93		128.368,22	-653.987,25
2016	386.255,13		256.959,42	42.561,93	86.733,79	30.356,83	29.429,34	42.561,93		128.368,22	-525.619,03
2017	386.255,13		256.959,42	42.561,93	86.733,79	30.356,83	29.429,34	42.561,93	1.510.429,76	1.638.797,99	1.113.178,96

Indicadores 20 años
P R (años): 17 año 2017
TIR (%): 2,8
VAN (MT) -1.199.695,72

ANEXO 4. FLUJO DE CAJA PARK VIEW.

FLUJO DE CAJA
Hotel PARK VIEW

CUC

Años	TOTAL DE INGRESOS (=)	Monto Inversión (-)	Costos TOTALES (-)	Depreciación Inmueble (-)	UTILIDAD (=)	Impuestos s/ Utilidades (-)	Depreciación (+)	Depreciación inmueble (+)	Valor residual Capital de Trabajo (+)	FLUJO DE CAJA	
										ANUAL	ACUMULADO
TOTAL	11.337.602,50	1.757.502,00	5.271.111,94	1.229.738,56	4.836.752,00	1.692.863,20	617.064,88	1.229.738,56	3.074.922,47	7.714.134,31	15.755.470,71
1998		351.510,40								-351.510,40	-351.510,40
1999		351.510,40								-351.510,40	-703.020,80
2000		703.000,80								-703.000,80	-1.406.021,60
2001		351.480,40								-351.480,40	-1.757.502,00
2002	519.978,96		191.597,74	76.858,66	251.522,56	88.032,90	0,00	76.858,66		240.348,32	-1.517.153,68
2003	762.847,06		295.080,06	76.858,66	390.908,34	136.817,92	402,95	76.858,66		331.352,03	-1.185.801,64
2004	817.658,81		332.615,35	76.858,66	408.184,80	142.864,68	31.496,28	76.858,66		373.675,06	-812.126,58
2005	764.494,73		348.547,67	76.858,66	339.088,40	118.680,94	71.124,45	76.858,66		368.390,57	-443.736,01
2006	764.525,79		348.882,64	76.858,66	338.784,49	118.574,57	59.482,57	76.858,66		356.551,15	-87.184,87
2007	568.919,56		333.674,00	76.858,66	158.386,90	55.435,41	49.111,22	76.858,66		228.921,37	141.736,50
2008	777.533,04		387.865,06	76.858,66	312.809,32	109.483,26	50.740,69	76.858,66		330.925,41	472.661,91
2009	692.843,30		397.293,45	76.858,66	218.691,19	76.541,92	46.174,28	76.858,66		265.182,21	737.844,12
2010	708.600,16		329.444,50	76.858,66	302.297,00	105.803,95	38.566,56	76.858,66		311.918,27	1.049.762,39
2011	708.600,16		329.444,50	76.858,66	302.297,00	105.803,95	38.566,56	76.858,66		311.918,27	1.361.680,65
2012	708.600,16		329.444,50	76.858,66	302.297,00	105.803,95	38.566,56	76.858,66		311.918,27	1.673.598,92
2013	708.600,16		329.444,50	76.858,66	302.297,00	105.803,95	38.566,56	76.858,66		311.918,27	1.985.517,18
2014	708.600,16		329.444,50	76.858,66	302.297,00	105.803,95	38.566,56	76.858,66		311.918,27	2.297.435,45
2015	708.600,16		329.444,50	76.858,66	302.297,00	105.803,95	38.566,56	76.858,66		311.918,27	2.609.353,71
2016	708.600,16		329.444,50	76.858,66	302.297,00	105.803,95	38.566,56	76.858,66		311.918,27	2.921.271,98
2017	708.600,16		329.444,50	76.858,66	302.297,00	105.803,95	38.566,56	76.858,66	3.074.922,47	3.386.840,73	6.308.112,71

Indicadores 20 Años

P R (años): 6 año 2007
TIR (%): 15,2
VAN (CUC) 553.120,52

FLUJO DE CAJA
Hotel PARK VIEW

MT

Años	TOTAL DE INGRESOS (=)	Monto Inversión (-)	Costos TOTALES (-)	Depreciación Inmueble (-)	UTILIDAD (=)	Impuestos s/ Utilidades (-)	Depreciación (+)	Depreciación inmueble (+)	Valor residual Capital de Trabajo (+)	FLUJO DE CAJA	
										ANUAL	ACUMULADO
TOTAL	11.337.602,50	4.658.100,60	8.701.438,20	1.229.738,56	1.406.425,74	492.249,01	617.064,88	1.229.738,56	3.074.922,47	4.855.929,21	-51.787.084,48
1998		979.943,43								-979.943,43	-979.943,43
1999		1.366.719,91								-1.366.719,91	-2.346.663,34
2000		1.331.463,83								-1.331.463,83	-3.678.127,17
2001		979.973,43								-979.973,43	-4.658.100,60
2002	519.978,96		318.440,40	76.858,66	124.679,90	43.637,96	0,00	76.858,66		157.900,60	-4.500.200,01
2003	762.847,06		444.198,42	76.858,66	241.789,98	84.626,49	402,95	76.858,66		234.425,10	-4.265.774,91
2004	817.658,81		477.969,23	76.858,66	262.830,92	91.990,82	31.496,28	76.858,66		279.195,04	-3.986.579,87
2005	764.494,73		550.344,54	76.858,66	137.291,53	48.052,04	71.124,45	76.858,66		237.222,60	-3.749.357,27
2006	764.525,79		594.855,47	76.858,66	92.811,66	32.484,08	59.482,57	76.858,66		196.668,81	-3.552.688,46
2007	568.919,56		606.021,75	76.858,66	-113.960,85	-39.886,30	49.111,22	76.858,66		51.895,33	-3.500.793,13
2008	777.533,04		683.796,90	76.858,66	16.877,48	5.907,12	50.740,69	76.858,66		138.569,71	-3.362.223,42
2009	692.843,30		675.092,39	76.858,66	-59.107,75	-20.687,71	46.174,28	76.858,66		84.612,90	-3.277.610,52
2010	708.600,16		543.839,89	76.858,66	87.901,61	30.765,56	38.566,56	76.858,66		172.561,26	-3.105.049,26
2011	708.600,16		543.839,89	76.858,66	87.901,61	30.765,56	38.566,56	76.858,66		172.561,26	-2.932.488,00
2012	708.600,16		543.839,89	76.858,66	87.901,61	30.765,56	38.566,56	76.858,66		172.561,26	-2.759.926,74
2013	708.600,16		543.839,89	76.858,66	87.901,61	30.765,56	38.566,56	76.858,66		172.561,26	-2.587.365,47
2014	708.600,16		543.839,89	76.858,66	87.901,61	30.765,56	38.566,56	76.858,66		172.561,26	-2.414.804,21
2015	708.600,16		543.839,89	76.858,66	87.901,61	30.765,56	38.566,56	76.858,66		172.561,26	-2.242.242,95
2016	708.600,16		543.839,89	76.858,66	87.901,61	30.765,56	38.566,56	76.858,66		172.561,26	-2.069.681,69
2017	708.600,16		543.839,89	76.858,66	87.901,61	30.765,56	38.566,56	76.858,66	3.074.922,47	3.247.483,73	1.177.802,04

Indicadores 20 Años

P R (años): 16 año 2017
TIR (%): 1,7
VAN (MT) -2.356.194,29

ANEXO 6. FLUJO DE CAJA VALENCIA COMENDADOR.

FLUJO DE CAJA

Hostal VALENCIA COMENDADOR

CUC

Años	TOTAL DE INGRESOS	Monto Inversión	Costos TOTALES	Depreciacion inmueble	UTILIDAD	Impuestos s/ Utilidades	Depreciacion	Depreciacion inmueble	Valor residual Capital de trabajo	FLUJO DE CAJA	
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)	ANUAL	ACUMULADO
TOTAL	17.084.264,87	1.834.667,88	8.052.709,15	1.437.920,95	7.593.634,76	2.657.772,17	571.541,13	1.437.920,95	2.852.407,80	7.963.064,60	31.990.951,51
1993		1.834.667,88								-1.834.667,88	-1.834.667,88
1994	428.156,33		205.044,26	75.680,05	147.432,02	51.601,21	0,00	75.680,05		171.510,86	-1.663.157,02
1995	809.433,45		458.379,40	75.680,05	275.374,00	96.380,90	0,00	75.680,05		254.673,15	-1.408.483,87
1996	887.910,82		452.524,21	75.680,05	359.706,56	125.897,30	0,00	75.680,05		309.489,31	-1.098.994,55
1997	898.385,23		433.161,73	75.680,05	389.543,45	136.340,21	14.404,90	75.680,05		343.288,19	-755.706,36
1998	978.656,14		482.260,96	75.680,05	420.715,13	147.250,30	13.691,70	75.680,05		362.836,58	-392.869,77
1999	821.797,47		404.727,45	75.680,05	341.389,97	119.486,49	13.573,44	75.680,05		311.156,97	-81.712,80
2000	1.223.013,62		500.648,17	75.680,05	646.685,40	226.339,89	13.573,44	75.680,05		509.599,00	427.886,20
2001	959.598,79		426.172,26	75.680,05	457.746,48	160.211,27	21.973,44	75.680,05		395.188,70	823.074,90
2002	894.920,36		383.414,61	75.680,05	435.825,70	152.539,00	21.407,16	75.680,05		380.373,91	1.203.448,81
2003	877.272,02		342.968,17	75.680,05	458.623,80	160.518,33	15.250,33	75.680,05		389.035,85	1.592.484,66
2004	813.594,63		347.650,79	75.680,05	390.263,79	136.592,33	33.022,64	75.680,05		362.374,15	1.954.858,82
2005	982.995,30		479.084,30	75.680,05	428.230,95	149.880,83	87.230,74	75.680,05		441.260,91	2.396.119,72
2006	983.458,07		494.315,38	75.680,05	413.462,64	144.711,92	68.380,55	75.680,05		412.811,32	2.808.931,04
2007	967.345,81		432.793,70	75.680,05	458.872,06	160.605,22	68.823,85	75.680,05		442.770,74	3.251.701,78
2008	975.485,85		463.908,44	75.680,05	435.897,36	152.564,08	55.548,16	75.680,05		414.561,49	3.666.263,27
2009	884.725,47		474.174,93	75.680,05	334.870,49	117.204,67	54.417,44	75.680,05		347.763,31	4.014.026,58
2010	899.171,84		423.826,80	75.680,05	399.664,99	139.882,75	30.081,11	75.680,05		365.543,40	4.379.569,99
2011	899.171,84		423.826,80	75.680,05	399.664,99	139.882,75	30.081,11	75.680,05		365.543,40	4.745.113,39
2012	899.171,84		423.826,80	75.680,05	399.664,99	139.882,75	30.081,11	75.680,05	2.852.407,80	3.217.951,21	7.963.064,60

Indicadores 20 Años

P R (años): 7 año 2000
 TIR (%): 18,1
 VAN (CUC): 1.104.929,97

FLUJO DE CAJA

Hostal VALENCIA COMENDADOR

MT

Años	TOTAL DE INGRESOS	Monto Inversión	Costos TOTALES	Depreciacion inmueble	UTILIDAD	Impuestos s/ Utilidades	Depreciacion	Depreciacion inmueble	Valor residual Capital de trabajo	FLUJO DE CAJA	
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)	ANUAL	ACUMULADO
TOTAL	17.084.264,87	4.586.669,70	10.877.587,96	1.437.920,95	4.768.755,96	1.669.064,59	571.541,13	1.437.920,95	2.852.407,80	3.374.891,55	-37.492.796,83
1993		4.586.669,70								-4.586.669,70	-4.586.669,70
1994	428.156,33		256.587,13	75.680,05	95.889,15	33.561,20	0,00	75.680,05		138.008,00	-4.448.661,70
1995	809.433,45		525.987,36	75.680,05	207.766,04	72.718,11	0,00	75.680,05		210.727,98	-4.237.933,72
1996	887.910,82		538.108,43	75.680,05	274.122,34	95.942,82	0,00	75.680,05		253.859,57	-3.984.074,15
1997	898.385,23		509.932,79	75.680,05	312.772,39	109.470,34	14.404,90	75.680,05		293.387,00	-3.690.687,15
1998	978.656,14		565.463,23	75.680,05	337.512,86	118.129,50	13.691,70	75.680,05		308.755,11	-3.381.932,04
1999	821.797,47		477.385,17	75.680,05	268.732,25	94.056,29	13.573,44	75.680,05		263.929,45	-3.118.002,59
2000	1.223.013,62		599.281,17	75.680,05	548.052,40	191.818,34	13.573,44	75.680,05		445.487,55	-2.672.515,04
2001	959.598,79		539.065,50	75.680,05	344.853,24	120.698,63	21.973,44	75.680,05		321.808,10	-2.350.706,94
2002	894.920,36		497.579,30	75.680,05	321.661,01	112.581,35	21.407,16	75.680,05		306.166,87	-2.044.540,07
2003	877.272,02		481.902,64	75.680,05	319.689,33	111.891,27	15.250,33	75.680,05		298.728,44	-1.745.811,63
2004	813.594,63		414.964,19	75.680,05	322.950,39	113.032,64	33.022,64	75.680,05		318.620,44	-1.427.191,19
2005	982.995,30		688.011,58	75.680,05	219.303,67	76.756,28	87.230,74	75.680,05		305.458,18	-1.121.733,01
2006	983.458,07		794.979,51	75.680,05	112.798,51	39.479,48	68.380,55	75.680,05		217.379,63	-904.353,38
2007	967.345,81		744.943,28	75.680,05	146.722,48	51.352,87	68.823,85	75.680,05		239.873,51	-664.479,87
2008	975.485,85		760.081,09	75.680,05	139.724,71	48.903,65	55.548,16	75.680,05		222.049,27	-442.430,60
2009	884.725,47		765.801,70	75.680,05	43.243,72	15.135,30	54.417,44	75.680,05		158.205,91	-284.224,69
2010	899.171,84		572.504,63	75.680,05	250.987,16	87.845,50	30.081,11	75.680,05		268.902,81	-15.321,87
2011	899.171,84		572.504,63	75.680,05	250.987,16	87.845,50	30.081,11	75.680,05		268.902,81	253.580,94
2012	899.171,84		572.504,63	75.680,05	250.987,16	87.845,50	30.081,11	75.680,05	2.852.407,80	3.121.310,62	3.374.891,55

Indicadores 20 Años

P R (años): 17 año 2011
 TIR (%): 4,6
 VAN (MT): -1.906.576,90

ANEXO 7. FLUJO DE CAJA TEJADILLO.

FLUJO DE CAJA
Hostal TEJADILLO

CUC

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	13.271.831,49	2.172.902,00	6.736.518,23	1.123.447,10	5.411.866,16	1.894.153,16	618.857,55	1.123.447,10	2.588.789,66	7.848.807,32	12.682.313,50
1997		651.870,60								-651.870,60	-651.870,60
1998		869.160,80								-869.160,80	-1.521.031,40
1999		651.870,60								-651.870,60	-2.172.902,00
2000	333.864,89		130.723,50	66.085,12	137.056,27	47.969,69	0,00	66.085,12		155.171,70	-2.017.730,30
2001	843.552,90		370.383,23	66.085,12	407.084,55	142.479,59	12.000,00	66.085,12		342.690,08	-1.675.040,22
2002	904.572,76		403.620,76	66.085,12	434.866,88	152.203,41	8.725,20	66.085,12		357.473,79	-1.317.566,43
2003	950.741,21		470.198,94	66.085,12	414.457,15	145.060,00	3.033,66	66.085,12		338.515,93	-979.050,50
2004	852.406,67		382.702,20	66.085,12	403.619,35	141.266,77	31.524,27	66.085,12		359.961,97	-619.088,53
2005	800.707,20		461.118,38	66.085,12	273.503,70	95.726,29	73.804,93	66.085,12		317.667,46	-301.421,08
2006	801.110,57		456.870,06	66.085,12	278.155,39	97.354,39	67.264,03	66.085,12		314.150,15	12.729,08
2007	811.000,85		442.781,14	66.085,12	302.134,59	105.747,11	62.918,34	66.085,12		325.390,94	338.120,02
2008	727.274,66		410.420,09	66.085,12	250.769,45	87.769,31	51.999,79	66.085,12		281.085,05	619.205,08
2009	781.727,99		433.839,48	66.085,12	281.803,39	98.631,19	52.763,63	66.085,12		302.020,95	921.226,03
2010	780.695,97		396.265,78	66.085,12	318.345,07	111.420,77	36.403,39	66.085,12		309.412,80	1.230.638,83
2011	780.695,97		396.265,78	66.085,12	318.345,07	111.420,77	36.403,39	66.085,12		309.412,80	1.540.051,64
2012	780.695,97		396.265,78	66.085,12	318.345,07	111.420,77	36.403,39	66.085,12		309.412,80	1.849.464,44
2013	780.695,97		396.265,78	66.085,12	318.345,07	111.420,77	36.403,39	66.085,12		309.412,80	2.158.877,24
2014	780.695,97		396.265,78	66.085,12	318.345,07	111.420,77	36.403,39	66.085,12		309.412,80	2.468.290,05
2015	780.695,97		396.265,78	66.085,12	318.345,07	111.420,77	36.403,39	66.085,12		309.412,80	2.777.702,85
2016	780.695,97		396.265,78	66.085,12	318.345,07	111.420,77	36.403,39	66.085,12	2.588.789,66	2.898.202,47	5.675.905,32

Indicadores 20 Años

P R (años): 7 año 2006
TIR (%): 12,5
VAN (CUC): 239.350,41

FLUJO DE CAJA
Hostal TEJADILLO

MT

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	13.271.831,49	4.005.158,99	9.363.989,32	1.123.447,10	2.784.395,07	974.538,27	618.857,55	1.123.447,10	2.588.789,66	6.140.951,11	-32.450.793,45
1997		1.247.354,12								-1.247.354,12	-1.247.354,12
1998		1.510.450,75								-1.510.450,75	-2.757.804,87
1999		1.247.354,12								-1.247.354,12	-4.005.158,99
2000	333.864,89		174.524,49	66.085,12	93.255,28	32.639,35	0,00	66.085,12		126.701,05	-3.878.457,94
2001	843.552,90		453.198,67	66.085,12	324.269,11	113.494,19	12.000,00	66.085,12		288.860,04	-3.589.597,90
2002	904.572,76		498.797,73	66.085,12	339.689,91	118.891,47	8.725,20	66.085,12		295.608,76	-3.293.989,13
2003	950.741,21		563.848,19	66.085,12	320.807,90	112.282,76	3.033,66	66.085,12		277.643,92	-3.016.345,22
2004	852.406,67		476.658,24	66.085,12	309.663,31	108.382,16	31.524,27	66.085,12		298.890,54	-2.717.454,68
2005	800.707,20		608.705,13	66.085,12	125.916,95	44.070,93	73.804,93	66.085,12		221.736,07	-2.495.718,61
2006	801.110,57		706.165,81	66.085,12	28.859,64	10.100,87	67.264,03	66.085,12		152.107,92	-2.343.610,69
2007	811.000,85		687.849,76	66.085,12	57.065,97	19.973,09	62.918,34	66.085,12		166.096,34	-2.177.514,35
2008	727.274,66		650.214,02	66.085,12	10.975,52	3.841,43	51.999,79	66.085,12		125.219,00	-2.052.295,35
2009	781.727,99		688.266,97	66.085,12	27.375,90	9.581,56	52.763,63	66.085,12		136.643,09	-1.915.652,26
2010	780.695,97		550.822,90	66.085,12	163.787,95	57.325,78	36.403,39	66.085,12		208.950,67	-1.706.701,59
2011	780.695,97		550.822,90	66.085,12	163.787,95	57.325,78	36.403,39	66.085,12		208.950,67	-1.497.750,92
2012	780.695,97		550.822,90	66.085,12	163.787,95	57.325,78	36.403,39	66.085,12		208.950,67	-1.288.800,24
2013	780.695,97		550.822,90	66.085,12	163.787,95	57.325,78	36.403,39	66.085,12		208.950,67	-1.079.849,57
2014	780.695,97		550.822,90	66.085,12	163.787,95	57.325,78	36.403,39	66.085,12		208.950,67	-870.898,90
2015	780.695,97		550.822,90	66.085,12	163.787,95	57.325,78	36.403,39	66.085,12		208.950,67	-661.948,22
2016	780.695,97		550.822,90	66.085,12	163.787,95	57.325,78	36.403,39	66.085,12	2.588.789,66	2.797.740,34	2.135.792,11

Indicadores 20 Años

P R (años): 18 año 2016
TIR (%): 3,4
VAN (MT): -1.746.773,38

ANEXO 8. FLUJO DE CAJA SAN MIGUEL.

FLUJO DE CAJA Hotel SAN MIGUEL

CUC

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de Trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	4.178.682,36	1.066.218,00	2.273.687,90	791.666,88	1.113.327,58	389.664,65	520.205,94	791.666,88	1.513.604,93	2.482.922,67	
1999		426.487,20								-426.487,20	-426.487,20
2000		639.730,80								-639.730,80	-1.066.218,00
2001	212.270,29		81.600,87	43.981,49	86.687,93	30.340,77	0,00	43.981,49		100.328,65	-965.889,35
2002	217.878,81		106.385,26	43.981,49	67.512,06	23.629,22	11.164,80	43.981,49		99.029,13	-866.860,22
2003	211.507,90		95.162,84	43.981,49	72.363,57	25.327,25	501,83	43.981,49		91.519,64	-775.340,58
2004	202.106,89		101.234,16	43.981,49	56.891,24	19.911,93	23.077,43	43.981,49		104.038,23	-671.302,36
2005	182.382,63		135.952,75	43.981,49	2.448,39	856,94	50.672,64	43.981,49		96.245,58	-575.056,77
2006	224.042,65		149.498,21	43.981,49	30.562,95	10.697,03	51.879,16	43.981,49		115.726,57	-459.330,20
2007	280.479,61		151.124,36	43.981,49	85.373,76	29.880,81	46.572,70	43.981,49		146.047,14	-313.283,07
2008	290.406,79		146.702,92	43.981,49	99.722,38	34.902,83	39.264,46	43.981,49		148.065,50	-165.217,57
2009	268.265,61		169.182,58	43.981,49	55.101,54	19.285,54	36.969,95	43.981,49		116.767,44	-48.450,13
2010	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49		113.085,32	64.635,19
2011	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49		113.085,32	177.720,51
2012	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49		113.085,32	290.805,83
2013	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49		113.085,32	403.891,15
2014	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49		113.085,32	516.976,47
2015	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49		113.085,32	630.061,79
2016	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49		113.085,32	743.147,11
2017	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49		113.085,32	856.232,43
2018	232.149,02		126.315,99	43.981,49	61.851,53	21.648,04	28.900,33	43.981,49	1.513.604,93	1.626.690,25	2.482.922,67

Indicadores 20 años

P R (años): 14 año 2012
TIR (%): 10,7
VAN (CUC) -25.643,47

FLUJO DE CAJA Hotel SAN MIGUEL

MT

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de Trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	4.178.682,36	2.665.545,05	3.361.170,04	791.666,88	25.845,44	9.045,90	520.205,94	791.666,88	1.513.604,93	1.242.950,26	-36.493.115,99
1999		1.066.218,02								-1.066.218,02	-1.066.218,02
2000		1.599.327,03								-1.599.327,03	-2.665.545,05
2001	212.270,29		115.170,78	43.981,49	53.118,02	18.591,31	0,00	43.981,49		78.508,20	-2.587.036,84
2002	217.878,81		137.833,68	43.981,49	36.063,64	12.622,27	11.164,80	43.981,49		78.587,66	-2.508.449,19
2003	211.507,90		128.997,89	43.981,49	38.528,52	13.484,98	501,83	43.981,49		69.526,86	-2.438.922,33
2004	202.106,89		136.926,39	43.981,49	21.199,01	7.419,65	23.077,43	43.981,49		80.838,28	-2.358.084,05
2005	182.382,63		199.173,53	43.981,49	-60.772,39	-21.270,34	50.672,64	43.981,49		55.152,08	-2.302.931,97
2006	224.042,65		232.996,03	43.981,49	-52.934,87	-18.527,21	51.879,16	43.981,49		61.452,99	-2.241.478,99
2007	280.479,61		239.983,11	43.981,49	-3.484,99	-1.219,75	46.572,70	43.981,49		88.288,95	-2.153.190,04
2008	290.406,79		232.164,65	43.981,49	14.260,65	4.991,23	39.264,46	43.981,49		92.515,37	-2.060.674,66
2009	268.265,61		257.338,96	43.981,49	-33.054,84	-11.569,20	36.969,95	43.981,49		59.465,80	-2.001.208,87
2010	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49		73.815,13	-1.927.393,74
2011	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49		73.815,13	-1.853.578,61
2012	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49		73.815,13	-1.779.763,48
2013	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49		73.815,13	-1.705.948,35
2014	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49		73.815,13	-1.632.133,22
2015	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49		73.815,13	-1.558.318,08
2016	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49		73.815,13	-1.484.502,95
2017	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49		73.815,13	-1.410.687,82
2018	232.149,02		186.731,67	43.981,49	1.435,86	502,55	28.900,33	43.981,49	1.513.604,93	1.587.420,06	176.732,24

Indicadores 20 años

P R (años): 18 año 2018
TIR (%): 0,4
VAN (MT) -1.608.341,01

ANEXO 9. FLUJO DE CAJA SANTANDER.

FLUJO DE CAJA

Hotel SANTANDER

CUC

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades		inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	10.747.638,49	4.805.529,00	5.311.531,94	1.594.744,88	3.841.361,67	1.344.476,58	836.186,63	1.594.744,88	3.975.262,84	4.097.550,44	-42.958.719,86
1999		1.441.658,70								-1.441.658,70	-1.441.658,70
2000		1.922.211,60								-1.922.211,60	-3.363.870,30
2001		1.441.658,70								-1.441.658,70	-4.805.529,00
2002	469.897,75		174.510,23	93.808,52	201.579,00	70.552,65	0,00	93.808,52		224.834,87	-4.580.694,13
2003	698.112,22		255.532,44	93.808,52	348.771,26	122.069,94	275,18	93.808,52		320.785,02	-4.259.909,11
2004	745.373,55		303.371,45	93.808,52	348.193,58	121.867,75	38.151,06	93.808,52		358.285,41	-3.901.623,70
2005	615.768,98		359.323,04	93.808,52	162.637,42	56.923,10	90.834,90	93.808,52		290.357,74	-3.611.265,96
2006	575.302,06		327.822,77	93.808,52	153.670,77	53.784,77	70.362,59	93.808,52		264.057,11	-3.347.208,85
2007	661.150,97		364.914,98	93.808,52	202.427,47	70.849,61	67.242,78	93.808,52		292.629,16	-3.054.579,69
2008	665.033,14		339.516,10	93.808,52	231.708,52	81.097,98	63.861,79	93.808,52		308.280,85	-2.746.298,84
2009	627.073,56		374.553,43	93.808,52	158.711,61	55.549,06	62.771,29	93.808,52		259.742,36	-2.486.556,48
2010	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52		289.871,56	-2.196.684,92
2011	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52		289.871,56	-1.906.813,35
2012	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52		289.871,56	-1.616.941,79
2013	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52		289.871,56	-1.327.070,23
2014	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52		289.871,56	-1.037.198,66
2015	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52		289.871,56	-747.327,10
2016	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52		289.871,56	-457.455,53
2017	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52		289.871,56	-167.583,97
2018	632.214,03		312.443,06	93.808,52	225.962,45	79.086,86	49.187,45	93.808,52	3.975.262,84	4.265.134,40	4.097.550,44

Indicadores 20 Años

P R (años): 17 año 2018
 TIR (%): 4,9
 VAN (CUC) -1.820.868,38

FLUJO DE CAJA

Hotel SANTANDER

MT

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades		inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	10.747.638,49	5.685.365,00	8.128.067,35	1.594.744,88	1.024.826,26	358.689,19	836.186,63	1.594.744,88	3.975.262,84	5.212.750,62	-69.895.070,27
1999		1.595.630,00								-1.595.630,00	-1.595.630,00
2000		2.230.154,20								-2.230.154,20	-3.825.784,20
2001		1.859.580,80								-1.859.580,80	-5.685.365,00
2002	469.897,75		265.604,27	93.808,52	110.484,96	38.669,74	0,00	93.808,52		165.623,74	-5.519.741,26
2003	698.112,22		385.733,54	93.808,52	218.570,16	76.499,56	275,18	93.808,52		236.154,30	-5.283.586,95
2004	745.373,55		417.816,84	93.808,52	233.748,19	81.811,87	38.151,06	93.808,52		283.895,90	-4.999.691,05
2005	615.768,98		497.946,34	93.808,52	24.014,12	8.404,94	90.834,90	93.808,52		200.252,60	-4.799.438,45
2006	575.302,06		505.035,29	93.808,52	-23.541,75	-8.239,61	70.362,59	93.808,52		148.868,97	-4.650.569,47
2007	661.150,97		584.654,71	93.808,52	-17.312,26	-6.059,29	67.242,78	93.808,52		149.798,33	-4.500.771,14
2008	665.033,14		581.966,23	93.808,52	-10.741,61	-3.759,56	63.861,79	93.808,52		150.688,26	-4.350.082,88
2009	627.073,56		586.215,65	93.808,52	-52.950,61	-18.532,71	62.771,29	93.808,52		122.161,91	-4.227.920,96
2010	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52		182.180,50	-4.045.740,46
2011	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52		182.180,50	-3.863.559,95
2012	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52		182.180,50	-3.681.379,45
2013	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52		182.180,50	-3.499.198,94
2014	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52		182.180,50	-3.317.018,44
2015	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52		182.180,50	-3.134.837,94
2016	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52		182.180,50	-2.952.657,43
2017	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52		182.180,50	-2.770.476,93
2018	632.214,03		478.121,61	93.808,52	60.283,90	21.099,36	49.187,45	93.808,52	3.975.262,84	4.157.443,34	1.386.966,42

Indicadores 20 Años

P R (años): 18 año 2018
 TIR (%): 1,6
 VAN (MT) -3.081.661,37

ANEXO 11. FLUJO DE CAJA RAQUEL.

FLUJO DE CAJA
Hotel RAQUEL

CUC

Años	TOTAL DE INGRESOS	Monto Inversión	Costos TOTALES	Depreciación inmueble	UTILIDAD	Impuestos s/ Utilidades	Depreciación	Depreciación inmueble	Valor residual Capital de trabajo	FLUJO DE CAJA	
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)	ANUAL	ACUMULADO
TOTAL	9.948.855,59	2.896.100,00	4.579.797,12	1.154.868,00	4.214.190,47	1.474.966,66	1.038.324,78	1.154.868,00	2.615.722,22	6.968.918,80	-5.168.428,50
1999		579.220,00								-579.220,00	-579.220,00
2000		579.220,00								-579.220,00	-1.158.440,00
2001		1.158.440,00								-1.158.440,00	-2.316.880,00
2002		579.220,00								-579.220,00	-2.896.100,00
2003	277.508,64		92.933,45	72.179,25	112.395,94	39.338,58	313,35	72.179,25		145.549,96	-2.750.550,04
2004	628.079,02		211.719,97	72.179,25	344.179,80	120.462,93	28.900,57	72.179,25		324.796,69	-2.425.753,35
2005	640.383,57		373.391,82	72.179,25	194.812,50	68.184,38	165.446,52	72.179,25		364.253,90	-2.061.499,45
2006	691.000,30		322.895,71	72.179,25	295.925,34	103.573,87	78.556,26	72.179,25		343.086,98	-1.718.412,47
2007	717.678,44		345.628,82	72.179,25	299.870,37	104.954,63	71.042,78	72.179,25		338.137,77	-1.380.274,70
2008	723.404,71		335.578,69	72.179,25	315.646,77	110.476,37	60.620,17	72.179,25		337.969,82	-1.042.304,88
2009	674.569,64		321.512,78	72.179,25	280.877,61	98.307,16	49.387,44	72.179,25		304.137,14	-738.167,75
2010	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25		308.276,04	-429.891,71
2011	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25		308.276,04	-121.615,67
2012	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25		308.276,04	186.660,36
2013	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25		308.276,04	494.936,40
2014	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25		308.276,04	803.212,44
2015	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25		308.276,04	1.111.488,47
2016	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25		308.276,04	1.419.764,51
2017	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25		308.276,04	1.728.040,55
2018	621.803,47		286.237,32	72.179,25	263.386,90	92.185,42	64.895,30	72.179,25	2.615.722,22	2.923.998,26	4.652.038,80

Indicadores 20 Años

P R (años): 10 año 2012
TIR (%): 8,7
VAN (CUC) -422.439,06

FLUJO DE CAJA
Hotel RAQUEL

MT

Años	TOTAL DE INGRESOS	Monto Inversión	Costos TOTALES	Depreciación inmueble	UTILIDAD	Impuestos s/ Utilidades	Depreciación	Depreciación inmueble	Valor residual Capital de trabajo	FLUJO DE CAJA	
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)	ANUAL	ACUMULADO
TOTAL	9.948.855,59	4.374.500,00	7.654.485,39	1.154.868,00	1.139.502,19	398.825,77	1.038.324,78	1.154.868,00	2.615.722,22	5.549.591,43	-42.112.326,24
1998		899.540,00								-899.540,00	-899.540,00
2000		1.096.660,00								-1.096.660,00	-1.996.200,00
2001		1.478.760,00								-1.478.760,00	-3.474.960,00
2002		899.540,00								-899.540,00	-4.374.500,00
2003	277.508,64		95.734,85	72.179,25	109.594,54	38.358,09	313,35	72.179,25		143.729,05	-4.230.770,95
2004	628.079,02		314.596,93	72.179,25	241.302,84	84.455,99	28.900,57	72.179,25		257.926,67	-3.972.844,28
2005	640.383,57		539.538,41	72.179,25	28.665,91	10.033,07	165.446,52	72.179,25		256.258,61	-3.716.585,67
2006	691.000,30		582.989,98	72.179,25	35.831,07	12.540,87	78.556,26	72.179,25		174.025,71	-3.542.559,97
2007	717.678,44		618.723,40	72.179,25	26.775,79	9.371,53	71.042,78	72.179,25		160.626,29	-3.381.933,67
2008	723.404,71		614.924,80	72.179,25	36.300,66	12.705,23	60.620,17	72.179,25		156.394,85	-3.225.538,82
2009	674.569,64		582.328,99	72.179,25	20.061,40	7.021,49	49.387,44	72.179,25		134.606,60	-3.090.932,22
2010	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25		183.366,83	-2.907.565,40
2011	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25		183.366,83	-2.724.198,57
2012	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25		183.366,83	-2.540.831,75
2013	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25		183.366,83	-2.357.464,92
2014	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25		183.366,83	-2.174.098,10
2015	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25		183.366,83	-1.990.731,27
2016	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25		183.366,83	-1.807.364,45
2017	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25		183.366,83	-1.623.997,62
2018	621.803,47		478.405,34	72.179,25	71.218,89	24.926,61	64.895,30	72.179,25	2.615.722,22	2.799.089,05	1.175.091,43

Indicadores 20 Años

P R (años): 16 año 2018
TIR (%): 1,8
VAN (MT) -2.144.983,38

ANEXO 12. FLUJO DE CAJA FLORIDA.

FLUJO DE CAJA Hotel FLORIDA

CUC

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)			
TOTAL	15.734.841,56	3.540.292,60	7.770.872,50	2.482.630,19	5.481.338,87	1.918.468,61	916.434,18	2.482.630,19	5.982.711,03	5.490.321,28	-7.344.487,13
1996		1.062.087,78								-1.062.087,78	-1.062.087,78
1997		1.416.117,04								-1.416.117,04	-2.478.204,82
1998		1.062.087,78								-1.062.087,78	-3.540.292,60
1999	413.810,41		175.896,92	146.037,07	91.876,42	32.156,75	10.688,00	146.037,07		216.444,74	-3.323.847,86
2000	818.190,34		360.566,63	146.037,07	311.586,64	109.055,32	16.032,00	146.037,07		364.600,39	-2.959.247,47
2001	821.291,93		368.419,33	146.037,07	306.835,53	107.392,44	16.032,00	146.037,07		361.512,16	-2.597.735,31
2002	891.686,93		409.492,96	146.037,07	336.156,90	117.654,92	14.740,80	146.037,07		379.279,85	-2.218.455,45
2003	901.592,36		404.553,45	146.037,07	351.001,84	122.850,64	4.756,18	146.037,07		378.944,45	-1.839.511,01
2004	898.613,56		432.363,91	146.037,07	320.212,58	112.074,40	46.551,00	146.037,07		400.726,25	-1.438.784,76
2005	888.622,22		475.997,85	146.037,07	266.587,30	93.305,56	123.767,56	146.037,07		443.086,37	-995.698,38
2006	902.646,93		471.910,31	146.037,07	284.699,55	99.644,84	82.407,92	146.037,07		413.499,70	-582.198,69
2007	969.797,05		521.154,16	146.037,07	302.605,82	105.912,04	83.378,41	146.037,07		426.109,26	-156.089,42
2008	1.232.362,26		624.934,22	146.037,07	461.390,97	161.486,84	87.706,75	146.037,07		533.647,95	377.558,53
2009	1.442.754,08		782.921,88	146.037,07	513.795,13	179.828,30	106.926,20	146.037,07		586.930,10	964.488,63
2010	925.578,92		457.110,15	146.037,07	322.431,70	112.851,09	53.907,89	146.037,07		409.525,57	1.374.014,20
2011	925.578,92		457.110,15	146.037,07	322.431,70	112.851,09	53.907,89	146.037,07		409.525,57	1.783.539,76
2012	925.578,92		457.110,15	146.037,07	322.431,70	112.851,09	53.907,89	146.037,07		409.525,57	2.193.065,33
2013	925.578,92		457.110,15	146.037,07	322.431,70	112.851,09	53.907,89	146.037,07		409.525,57	2.602.590,90
2014	925.578,92		457.110,15	146.037,07	322.431,70	112.851,09	53.907,89	146.037,07		409.525,57	3.012.116,46
2015	925.578,92		457.110,15	146.037,07	322.431,70	112.851,09	53.907,89	146.037,07	5.982.711,03	6.392.236,59	9.404.353,06

Indicadores 20 Años

P R (años):	10	año 2008
TIR (%):	11,0	
VAN (CUC)	-151,85	

FLUJO DE CAJA Hotel FLORIDA

MT

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)			
TOTAL	15.734.841,56	8.850.731,49	10.764.289,61	2.482.630,19	2.487.921,77	870.772,62	916.434,18	2.482.630,19	5.982.711,03	1.933.161,71	-111.095.981,97
1996		2.787.980,42								-2.787.980,42	-2.787.980,42
1997		3.274.770,65								-3.274.770,65	-6.062.751,07
1998		2.787.980,42								-2.787.980,42	-8.850.731,49
1999	413.810,41		248.301,78	146.037,07	19.471,56	6.815,05	10.688,00	146.037,07		169.381,58	-8.681.349,91
2000	818.190,34		464.614,15	146.037,07	207.539,12	72.638,69	16.032,00	146.037,07		296.969,50	-8.384.380,41
2001	821.291,93		471.387,39	146.037,07	203.867,47	71.353,61	16.032,00	146.037,07		294.582,93	-8.089.797,49
2002	891.686,93		517.535,87	146.037,07	228.113,99	79.839,90	14.740,80	146.037,07		309.051,96	-7.780.745,52
2003	901.592,36		510.522,57	146.037,07	245.032,72	85.761,45	4.756,18	146.037,07		310.064,52	-7.470.681,01
2004	898.613,56		486.111,12	146.037,07	266.465,37	93.262,88	46.551,00	146.037,07		365.790,56	-7.104.890,45
2005	888.622,22		641.542,89	146.037,07	101.042,26	35.364,79	123.767,56	146.037,07		335.482,10	-6.769.408,35
2006	902.646,93		743.506,56	146.037,07	13.103,30	4.586,16	82.407,92	146.037,07		236.962,13	-6.532.446,21
2007	969.797,05		775.435,72	146.037,07	48.324,26	16.913,49	83.378,41	146.037,07		260.826,25	-6.271.619,96
2008	1.232.362,26		960.860,71	146.037,07	125.464,48	43.912,57	87.706,75	146.037,07		315.295,73	-5.956.324,23
2009	1.442.754,08		1.145.309,81	146.037,07	151.407,20	52.992,52	106.926,20	146.037,07		351.377,95	-5.604.946,28
2010	925.578,92		633.193,51	146.037,07	146.348,34	51.221,92	53.907,89	146.037,07		295.071,38	-5.309.874,90
2011	925.578,92		633.193,51	146.037,07	146.348,34	51.221,92	53.907,89	146.037,07		295.071,38	-5.014.803,51
2012	925.578,92		633.193,51	146.037,07	146.348,34	51.221,92	53.907,89	146.037,07		295.071,38	-4.719.732,13
2013	925.578,92		633.193,51	146.037,07	146.348,34	51.221,92	53.907,89	146.037,07		295.071,38	-4.424.660,75
2014	925.578,92		633.193,51	146.037,07	146.348,34	51.221,92	53.907,89	146.037,07		295.071,38	-4.129.589,37
2015	925.578,92		633.193,51	146.037,07	146.348,34	51.221,92	53.907,89	146.037,07	5.982.711,03	6.277.782,41	2.148.193,04

Indicadores 20 Años

P R (años):	17	año 2015
TIR (%):	1,5	
VAN (MT)	-4.874.147,32	

ANEXO 15. FLUJO DE CAJA CONDE DE VILLANUEVA.

FLUJO DE CAJA

Hostal CONDE VILLANUEVA

CUC

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)			
TOTAL	9.287.230,96	1.200.000,00	5.766.021,49	837.514,33	2.683.695,14	939.293,30	642.378,54	837.514,33	1.685.897,97	4.910.192,68	9.993.292,88
1996		360.000,00								-360.000,00	-360.000,00
1997		480.000,00								-480.000,00	-840.000,00
1998		360.000,00								-360.000,00	-1.200.000,00
1999	401.604,22		186.618,86	49.265,55	165.719,81	58.001,93	5.840,00	49.265,55		162.823,43	-1.037.176,57
2000	509.505,29		261.683,42	49.265,55	198.556,32	69.494,71	8.760,00	49.265,55		187.087,16	-850.089,42
2001	591.916,81		347.793,04	49.265,55	194.858,22	68.200,38	8.760,00	49.265,55		184.683,39	-665.406,02
2002	558.558,97		299.971,62	49.265,55	209.321,80	73.262,63	8.725,20	49.265,55		194.049,92	-471.356,10
2003	622.312,82		354.285,77	49.265,55	218.761,50	76.566,53	5.336,58	49.265,55		196.797,10	-274.559,00
2004	494.348,76		317.118,48	49.265,55	127.964,73	44.787,66	34.514,23	49.265,55		166.956,85	-107.602,15
2005	513.688,21		342.211,70	49.265,55	122.210,96	42.773,84	79.872,58	49.265,55		208.575,25	100.973,11
2006	482.348,26		363.128,94	49.265,55	69.953,77	24.483,82	76.950,42	49.265,55		171.685,92	272.659,03
2007	548.277,70		368.398,61	49.265,55	130.613,54	45.714,74	68.413,58	49.265,55		202.577,93	475.236,96
2008	655.636,09		460.980,11	49.265,55	145.390,43	50.886,65	58.598,11	49.265,55		202.367,44	677.604,40
2009	631.187,61		428.764,53	49.265,55	153.157,53	53.605,14	59.886,00	49.265,55		208.703,94	886.308,34
2010	546.307,70		339.177,73	49.265,55	157.864,42	55.252,55	37.786,97	49.265,55		189.664,39	1.075.972,74
2011	546.307,70		339.177,73	49.265,55	157.864,42	55.252,55	37.786,97	49.265,55		189.664,39	1.265.637,13
2012	546.307,70		339.177,73	49.265,55	157.864,42	55.252,55	37.786,97	49.265,55		189.664,39	1.455.301,53
2013	546.307,70		339.177,73	49.265,55	157.864,42	55.252,55	37.786,97	49.265,55		189.664,39	1.644.965,92
2014	546.307,70		339.177,73	49.265,55	157.864,42	55.252,55	37.786,97	49.265,55		189.664,39	1.834.630,32
2015	546.307,70		339.177,73	49.265,55	157.864,42	55.252,55	37.786,97	49.265,55	1.685.897,97	1.875.562,37	3.710.192,68

Indicadores 20 Años

P R (años):	7	año 2005
TIR (%):	14,0	
VAN (CUC):	265.642,97	

FLUJO DE CAJA

Hostal CONDE VILLANUEVA

MT

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)			
TOTAL	9.287.230,96	2.985.790,83	7.035.377,47	837.514,33	1.414.339,16	495.018,71	642.378,54	837.514,33	1.685.897,97	4.085.111,29	-26.914.597,16
1996		940.382,02								-940.382,02	-940.382,02
1997		1.105.026,79								-1.105.026,79	-2.045.408,81
1998		940.382,02								-940.382,02	-2.985.790,83
1999	401.604,22		219.630,90	49.265,55	132.707,77	46.447,72	5.840,00	49.265,55		141.365,60	-2.844.425,23
2000	509.505,29		300.178,83	49.265,55	160.060,91	56.021,32	8.760,00	49.265,55		162.065,14	-2.682.360,09
2001	591.916,81		391.757,05	49.265,55	150.894,21	52.812,97	8.760,00	49.265,55		156.106,79	-2.526.253,31
2002	558.558,97		344.873,83	49.265,55	164.419,59	57.546,86	8.725,20	49.265,55		164.863,48	-2.361.389,82
2003	622.312,82		403.319,98	49.265,55	169.727,29	59.404,55	5.336,58	49.265,55		164.924,87	-2.196.464,95
2004	494.348,76		342.563,01	49.265,55	102.520,20	35.882,07	34.514,23	49.265,55		150.417,91	-2.046.047,05
2005	513.688,21		413.030,16	49.265,55	51.392,50	17.987,38	79.872,58	49.265,55		162.543,25	-1.883.503,79
2006	482.348,26		472.802,03	49.265,55	-39.719,32	-13.901,76	76.950,42	49.265,55		100.398,41	-1.783.105,38
2007	548.277,70		488.009,19	49.265,55	11.002,96	3.851,04	68.413,58	49.265,55		124.831,05	-1.658.274,33
2008	655.636,09		604.037,97	49.265,55	2.332,57	816,40	58.598,11	49.265,55		109.379,83	-1.548.894,50
2009	631.187,61		572.100,12	49.265,55	9.821,94	3.437,68	59.886,00	49.265,55		115.535,81	-1.433.358,68
2010	546.307,70		413.845,73	49.265,55	83.196,42	29.118,75	37.786,97	49.265,55		141.130,20	-1.292.228,49
2011	546.307,70		413.845,73	49.265,55	83.196,42	29.118,75	37.786,97	49.265,55		141.130,20	-1.151.098,29
2012	546.307,70		413.845,73	49.265,55	83.196,42	29.118,75	37.786,97	49.265,55		141.130,20	-1.009.968,10
2013	546.307,70		413.845,73	49.265,55	83.196,42	29.118,75	37.786,97	49.265,55		141.130,20	-868.837,90
2014	546.307,70		413.845,73	49.265,55	83.196,42	29.118,75	37.786,97	49.265,55		141.130,20	-727.707,71
2015	546.307,70		413.845,73	49.265,55	83.196,42	29.118,75	37.786,97	49.265,55	1.685.897,97	1.827.028,17	1.099.320,46

Indicadores 20 Años

P R (años):	17	año 2015
TIR (%):	2,5	
VAN (MT):	-1.421.743,90	

ANEXO 16. FLUJO DE CAJA SANTA ISABEL.

FLUJO DE CAJA

Hotel SANTA ISABEL

CUC

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciacion	UTILIDAD	Impuestos	Depreciacion	Depreciacion	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversion	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)			
TOTAL	16.774.652,38	3.441.982,61	7.948.964,94	2.413.690,31	6.411.997,13	2.244.198,99	740.947,72	2.413.690,31	5.966.615,91	13.289.052,07	14.369.427,94
1994		1.032.594,78								-1.032.594,78	-1.032.594,78
1995		1.376.793,05								-1.376.793,05	-2.409.387,83
1996		1.032.594,78								-1.032.594,78	-3.441.982,61
1997	651.682,82		318.051,41	141.981,78	191.649,63	67.077,37	4.100,13	141.981,78		270.654,17	-3.171.328,44
1998	1.227.454,78		471.614,98	141.981,78	613.858,02	214.850,31	9.639,63	141.981,78		550.629,12	-2.620.699,31
1999	1.127.930,63		519.167,06	141.981,78	466.781,79	163.373,63	14.979,78	141.981,78		460.369,72	-2.160.329,59
2000	1.140.202,09		505.456,15	141.981,78	492.764,16	172.467,45	15.268,20	141.981,78		477.546,69	-1.682.782,90
2001	1.103.340,38		510.310,44	141.981,78	451.048,16	157.866,85	15.268,20	141.981,78		450.431,29	-1.232.351,62
2002	1.008.624,06		430.472,92	141.981,78	436.169,36	152.659,27	15.856,44	141.981,78		441.348,31	-791.003,31
2003	1.185.611,46		496.541,92	141.981,78	547.087,76	191.480,71	36.248,02	141.981,78		533.836,85	-257.166,47
2004	1.081.548,89		439.373,38	141.981,78	500.193,73	175.067,80	40.607,72	141.981,78		507.715,43	250.548,96
2005	950.859,81		519.165,38	141.981,78	289.712,65	101.399,43	122.717,70	141.981,78		453.012,70	703.561,66
2006	730.561,46		458.072,64	141.981,78	130.507,04	45.677,46	82.599,61	141.981,78		309.410,97	1.012.972,63
2007	910.702,86		489.387,59	141.981,78	279.333,49	97.766,72	81.934,90	141.981,78		405.483,45	1.418.456,08
2008	932.687,79		471.681,59	141.981,78	319.024,42	111.658,55	70.178,23	141.981,78		419.525,88	1.837.981,96
2009	776.468,32		449.324,79	141.981,78	185.161,75	64.806,61	57.208,52	141.981,78		319.545,44	2.157.527,40
2010	986.744,26		467.586,17	141.981,78	377.176,30	132.011,71	43.585,16	141.981,78		430.731,54	2.588.258,94
2011	986.744,26		467.586,17	141.981,78	377.176,30	132.011,71	43.585,16	141.981,78		430.731,54	3.018.990,48
2012	986.744,26		467.586,17	141.981,78	377.176,30	132.011,71	43.585,16	141.981,78		430.731,54	3.449.722,02
2013	986.744,26		467.586,17	141.981,78	377.176,30	132.011,71	43.585,16	141.981,78	5.966.615,91	6.397.347,45	9.847.069,47

Indicadores 20 Años

P R (años): 8 año 2004
 TIR (%): 12,3
 VAN (CUC) 338.336,86

FLUJO DE CAJA

Hotel SANTA ISABEL

MT

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciacion	UTILIDAD	Impuestos	Depreciacion	Depreciacion	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversion	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)			
TOTAL	16.774.652,38	8.604.956,54	11.779.795,18	2.413.690,31	2.581.166,88	903.408,41	740.947,72	2.413.690,31	5.966.615,91	8.088.451,11	-102.299.651,98
1994		2.710.561,31								-2.710.561,31	-2.710.561,31
1995		3.183.833,92								-3.183.833,92	-5.894.395,23
1996		2.710.561,31								-2.710.561,31	-8.604.956,54
1997	651.682,82		420.861,76	141.981,78	88.839,28	31.093,75	4.100,13	141.981,78		203.827,44	-8.401.129,10
1998	1.227.454,78		618.724,73	141.981,78	466.748,27	163.361,89	9.639,63	141.981,78		455.007,79	-7.946.121,31
1999	1.127.930,63		716.706,86	141.981,78	269.241,99	94.234,70	14.979,78	141.981,78		331.968,85	-7.614.152,46
2000	1.140.202,09		694.295,55	141.981,78	303.924,76	106.373,66	15.268,20	141.981,78		354.801,08	-7.259.351,38
2001	1.103.340,38		710.401,83	141.981,78	250.956,77	87.834,87	15.268,20	141.981,78		320.371,88	-6.938.979,50
2002	1.008.624,06		618.437,07	141.981,78	248.205,21	86.871,82	15.856,44	141.981,78		319.171,61	-6.619.807,90
2003	1.185.611,46		694.041,12	141.981,78	349.588,56	122.355,99	36.248,02	141.981,78		405.462,37	-6.214.345,53
2004	1.081.548,89		610.982,85	141.981,78	328.584,26	115.004,49	40.607,72	141.981,78		396.169,27	-5.818.176,26
2005	950.859,81		779.680,67	141.981,78	29.197,36	10.219,07	122.717,70	141.981,78		283.677,77	-5.534.498,49
2006	730.561,46		684.240,02	141.981,78	-95.660,34	-33.481,12	82.599,61	141.981,78		162.402,17	-5.372.096,32
2007	910.702,86		864.020,11	141.981,78	-95.299,03	-33.354,66	81.934,90	141.981,78		161.972,31	-5.210.124,01
2008	932.687,79		835.596,33	141.981,78	-44.890,32	-15.711,61	70.178,23	141.981,78		182.981,30	-5.027.142,71
2009	776.468,32		760.089,77	141.981,78	-125.603,23	-43.961,13	57.208,52	141.981,78		117.548,20	-4.909.594,51
2010	986.744,26		692.929,13	141.981,78	151.833,35	53.141,67	43.585,16	141.981,78		284.258,62	-4.625.335,89
2011	986.744,26		692.929,13	141.981,78	151.833,35	53.141,67	43.585,16	141.981,78		284.258,62	-4.341.077,27
2012	986.744,26		692.929,13	141.981,78	151.833,35	53.141,67	43.585,16	141.981,78		284.258,62	-4.056.818,65
2013	986.744,26		692.929,13	141.981,78	151.833,35	53.141,67	43.585,16	141.981,78	5.966.615,91	6.250.874,53	2.194.055,87

Indicadores 20 Años

P R (años): 16 2013
 TIR (%): 1,6
 VAN (MT) -4.596.023,80

ANEXO 17. FLUJO DE CAJA SARATOGA.

FLUJO DE CAJA
Hotel SARATOGA

CUC

Años	TOTAL DE	Monto	Costos	Depreciación	UTILIDAD	Impuestos	Depreciación	Depreciación	Valor residual	FLUJO DE CAJA	
	INGRESOS	Inversión	TOTALES	inmueble	(=)	s/ Utilidades	(+)	inmueble	Capital de trabajo	ANUAL	ACUMULADO
	(=)	(-)	(-)	(-)	(=)	(-)	(+)	(+)	(+)		
TOTAL	35.279.609,52	28.860.000,00	24.472.620,63	5.238.090,00	5.568.898,89	1.949.114,61	3.520.281,53	5.238.090,00	20.101.628,47	32.479.784,28	-226.322.865,28
1996		1.030.714,28								-1.030.714,28	-1.030.714,28
1997		10.101.000,00								-10.101.000,00	-11.131.714,28
1998		1.030.714,28								-1.030.714,28	-12.162.428,56
1999		1.030.714,28								-1.030.714,28	-13.193.142,84
2000		1.030.714,28								-1.030.714,28	-14.223.857,12
2001		1.030.714,28								-1.030.714,28	-15.254.571,40
2002		1.030.714,28								-1.030.714,28	-16.285.285,68
2003		11.544.000,00								-11.544.000,00	-27.829.285,68
2004		1.030.714,32								-1.030.714,32	-28.860.000,00
2005	307.857,54		253.778,49	476.190,00	-422.110,95	-147.738,83	80.000,00	476.190,00		281.817,88	-28.578.182,12
2006	2.824.129,71		2.056.192,56	476.190,00	291.747,15	102.111,50	208.230,96	476.190,00		874.056,61	-27.704.125,51
2007	3.846.795,12		2.490.125,93	476.190,00	880.479,19	308.167,72	208.249,69	476.190,00		1.256.751,16	-26.447.374,35
2008	4.739.167,73		3.116.216,93	476.190,00	1.146.760,80	401.366,28	534.912,14	476.190,00		1.756.496,66	-24.690.877,69
2009	4.318.236,04		3.207.604,56	476.190,00	634.441,49	222.054,52	568.735,18	476.190,00		1.457.312,15	-23.233.565,54
2010	3.207.237,23		2.224.783,69	476.190,00	506.263,54	177.192,24	320.025,59	476.190,00		1.125.286,89	-22.108.278,65
2011	3.207.237,23		2.224.783,69	476.190,00	506.263,54	177.192,24	320.025,59	476.190,00		1.125.286,89	-20.982.991,76
2012	3.207.237,23		2.224.783,69	476.190,00	506.263,54	177.192,24	320.025,59	476.190,00		1.125.286,89	-19.857.704,87
2013	3.207.237,23		2.224.783,69	476.190,00	506.263,54	177.192,24	320.025,59	476.190,00		1.125.286,89	-18.732.417,98
2014	3.207.237,23		2.224.783,69	476.190,00	506.263,54	177.192,24	320.025,59	476.190,00		1.125.286,89	-17.607.131,09
2015	3.207.237,23		2.224.783,69	476.190,00	506.263,54	177.192,24	320.025,59	476.190,00	20.101.628,47	21.226.915,36	3.619.784,28

Indicadores 25 Años

P R (años): 12 año 2015
TIR (%): 0,9
VAN (CUC) -12.506.825,69

**ANEXO 18. CÁLCULO DEL TIEMPO DE EJECUCIÓN SEGÚN MODALIDAD Y CATEGORÍA
EN QUINCE HOTELES DE HABAGUANEX.**

							Promedio tiempo ejecución/hab (días)	
Unidades		Modalidad	Categoría hotelera	Habitaciones	Tiempo de ejecución real (meses)	Tiempo ejecución /hab (días)	por categoría	por modalidad
1	Los Frailes	hostal	3 estrellas	22	34	46,4	43,9	54,6
2	A. Mundos	hotel	4 estrellas	52	36	20,8		
3	Beltrán	hostal	3 estrellas	11	36	98,2		37,0
4	C. Villanueva	hostal	4 estrellas	9	30	100,0	45,9	
5	Florida	hotel	4 estrellas	25	36	43,2		
6	O'Farrill	hostal	4 estrellas	38	44	34,7		
7	Park View	hotel	3 estrellas	55	49	26,7		
8	Raquel	hotel	4 estrellas	25	42	50,4		
9	S. Isabel	hotel	5 estrellas	27	36	40,0		
10	San Miguel	hotel	4 estrellas	10	24	72,0		
11	Santander	hotel	4 estrellas	32	28	26,3		
12	Saratoga	hotel	5 estrellas	96	108	33,8		
13	Tejadillo	hostal	3 estrellas	32	39	36,6		
14	Telegrafo	hotel	4 estrellas	63	42	20,0		
15	Val. Com.	hostal	3 estrellas	28	11	11,8		
Promedio						44,0		

Anexo 19.
Estados Financieros Hoteles Oficina del Historiador (MT)
Resumen Total 1994-2009

Partida	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Total Ingresos	5.366.558,09	6.033.871,57	8.408.221,86	10.619.923,24	10.392.170,76	10.868.245,65	13.192.004,05	14.418.385,75	15.786.658,34	15.839.765,13	123.143.155,43
Ingresos por Ventas	5.256.180,88	5.914.286,97	8.255.051,93	10.519.577,64	10.238.658,18	10.752.355,14	12.851.093,84	14.103.272,76	15.418.551,72	15.303.124,82	120.566.467,59
Ingresos Gastronomicos	1.303.984,19	1.416.263,34	2.067.551,15	2.733.831,38	2.481.848,80	2.734.904,93	3.486.076,31	3.831.202,59	3.859.898,51	3.983.101,13	30.600.595,22
Comercio	775.841,43	787.206,08	733.034,79	876.426,99	846.274,64	914.756,81	862.710,21	852.942,65	960.886,90	1.103.990,81	10.439.200,44
Ingresos por Alojamiento	2.940.374,94	3.457.295,11	5.126.590,62	6.569.392,12	6.583.949,99	6.867.726,57	8.213.113,70	9.188.305,78	10.370.970,82	10.005.679,03	76.156.519,21
Ingresos por Servicios Turisticos	235.980,32	253.522,44	327.875,37	339.927,15	326.584,75	234.966,83	289.193,62	230.821,74	226.795,49	210.353,85	3.370.152,72
Otros Ingresos	110.377,21	119.584,60	153.169,93	100.345,60	153.512,58	115.890,51	340.910,21	315.112,99	368.106,62	536.640,31	2.576.687,84
Ingresos Comedor y Cafeteria	110.377,21	119.584,60	153.169,93	98.770,34	93.817,15	95.598,78	184.302,67	191.730,42	213.113,74	189.886,30	1.713.388,42
Otros	0,00	0,00	0,00	1.575,26	59.695,43	20.291,73	156.607,54	123.382,57	154.992,88	346.754,01	863.299,42
Costo de la Mercancia	757.398,22	828.790,04	993.155,66	1.276.183,86	1.151.553,17	1.246.684,30	1.528.706,92	1.652.890,16	1.762.493,74	1.871.803,45	15.547.679,68
Costo Ventas Servicios Gastronomicos	382.277,86	427.035,42	625.879,39	785.517,58	742.238,96	833.348,62	1.134.057,30	1.211.352,02	1.262.817,66	1.300.195,69	10.349.809,40
Costo de Venta Mercancia	375.120,36	401.754,62	367.276,27	490.666,28	409.314,21	413.335,68	394.649,62	441.538,14	499.676,08	571.607,76	5.197.870,28
Gastos	2.249.149,34	2.725.065,92	3.813.041,18	4.539.391,12	4.541.595,71	7.104.980,25	10.482.974,46	10.778.263,21	11.618.240,77	12.403.087,17	75.029.445,81
Materias Primas y Materiales	254.674,78	309.004,08	443.977,91	492.675,08	491.948,03	507.654,57	732.651,67	893.686,65	1.000.246,37	1.111.730,02	6.804.180,65
Combustibles y Lubricantes	19.173,87	28.101,71	43.165,25	50.680,11	77.199,21	94.697,79	129.191,19	134.373,14	145.082,38	120.182,97	880.027,60
Energia	332.298,39	403.631,17	625.147,43	784.861,79	726.807,78	834.355,93	1.068.047,80	1.059.270,47	1.120.441,84	1.263.008,30	8.814.602,49
Comision de Servicios	2.447,30	7.263,02	26.436,36	9.005,72	8.141,00	12.216,25	55.022,28	42.603,28	56.269,44	29.849,91	273.133,53
Salarios	533.481,80	612.504,20	924.843,46	1.014.866,73	927.531,09	1.747.023,71	3.313.615,71	3.293.919,36	3.454.369,63	3.518.257,57	20.531.276,80
Seguridad Social	74.687,45	85.750,67	129.478,13	135.080,32	120.817,70	232.077,70	405.830,64	425.793,51	442.365,59	478.906,25	2.694.480,40
Impuesto sobre Fuerza de Trabajo	133.370,43	153.126,04	231.210,91	239.788,63	218.717,97	407.243,49	689.504,60	727.722,08	753.238,70	743.101,31	4.589.438,72
Depreciacion	69.484,08	89.884,08	102.336,08	92.672,39	468.955,36	1.461.554,56	1.201.950,32	1.124.245,43	1.339.958,34	1.410.301,85	7.478.389,00
Mantenimiento Recibidos	150.967,65	186.748,19	197.917,53	91.618,10	234.269,91	305.073,07	307.786,01	435.420,07	439.503,69	517.219,52	3.081.221,74
Servicios Recibidos	357.357,88	467.154,92	637.974,38	1.069.435,11	705.257,65	829.693,05	1.274.773,12	1.479.985,23	1.697.498,32	1.854.720,78	11.149.712,15
Mermas, Roturas y Deterioro	1.341,65	1.209,71	2.121,92	1.922,53	3.954,90	8.374,42	10.681,45	16.623,19	20.274,91	59.142,24	128.783,86
Publicidad y Promocion	19.242,33	25.344,28	39.454,19	41.934,58	37.435,32	43.636,00	132.492,35	132.949,15	137.243,47	131.436,42	803.888,55
Comunicaciones	232.575,74	284.745,37	340.133,66	450.372,85	413.829,36	378.195,41	388.971,83	360.528,70	388.368,31	403.423,87	4.142.375,40
Otros Gastos	68.045,99	70.598,48	68.843,97	64.477,18	106.730,43	173.589,83	432.044,66	449.639,08	323.292,22	459.492,40	2.444.024,43
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	69.594,47	340.410,83	201.503,87	300.087,56	302.313,76	1.213.910,49
Utilidad	2.360.010,53	2.480.015,61	3.602.025,02	4.804.348,26	4.699.021,88	2.516.581,10	1.180.322,67	1.987.232,38	2.405.923,83	1.564.874,52	32.566.029,95
Coefficiente por Peso											
Costos	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,13
Gastos	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,7	0,8	0,7	0,7	0,8	0,61
Costos y Gastos	0,56	0,59	0,57	0,55	0,55	0,77	0,91	0,86	0,85	0,90	0,74
Utilidad	0,44	0,41	0,43	0,45	0,45	0,23	0,09	0,14	0,15	0,10	0,26
Costo por Peso de Mercancia											
Ingreso	0,14	0,14	0,12	0,12	0,11	0,11	0,12	0,11	0,11	0,12	0,13
Venta	0,14	0,14	0,12	0,12	0,11	0,12	0,12	0,12	0,11	0,12	0,13
Cafeterias	0,28	0,29	0,29	0,25	0,29	0,30	0,35	0,32	0,34	0,35	0,31
Restaurantes	0,30	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,30	0,31	0,32	0,31	0,36
Comercio	0,48	0,51	0,50	0,56	0,48	0,45	0,46	0,52	0,52	0,52	0,50
Gastos por Peso de Ingreso											
Materias Primas y Materiales	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06
Combustibles y Lubricantes	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Energia	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08	0,07	0,07	0,08	0,07
Comision de Servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salarios	0,10	0,10	0,11	0,10	0,09	0,16	0,25	0,23	0,22	0,22	0,17
Seguridad Social	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02
Impuesto sobre Fuerza de Trabajo	0,02	0,03	0,03	0,02	0,02	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04
Depreciacion	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05	0,13	0,09	0,08	0,08	0,09	0,06
Mantenimiento Recibidos Internos	0,03	0,03	0,02	0,01	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
Servicios Recibidos Terceros	0,07	0,08	0,10	0,07	0,07	0,08	0,10	0,10	0,11	0,12	0,09
Mermas, Roturas y Deterioro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad y Promocion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Comunicaciones	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03
Otros Gastos	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,01	0,02	0,02	0,01

Anexo 20.
Estados Financieros Hoteles Oficina del Historiador (CUC)
Resumen Total 1994-2009

Tasa de cambio	
CUC	MN
1	10

Partida	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Total Ingresos	5.366.558,09	6.033.871,57	8.408.221,86	10.619.923,24	10.392.170,76	10.868.245,65	13.192.004,05	14.418.385,75	15.786.658,34	15.839.765,13	123.143.155,43
Ingresos por Ventas	5.256.180,88	5.914.286,97	8.255.051,93	10.519.577,64	10.238.658,18	10.752.355,14	12.851.093,84	14.103.272,76	15.418.551,72	15.303.124,82	120.566.467,59
Ingresos Gastronomicos	1.303.984,19	1.416.263,34	2.067.551,15	2.733.831,38	2.481.848,80	2.734.904,93	3.486.076,31	3.831.202,59	3.859.898,51	3.983.101,13	30.600.595,22
Comercio	775.841,43	787.206,08	733.034,79	876.426,99	846.274,64	914.756,81	862.710,21	852.942,65	960.886,90	1.103.990,81	10.439.200,44
Ingresos por Alojamiento	2.940.374,94	3.457.295,11	5.126.590,62	6.569.392,12	6.583.949,99	6.867.726,57	8.213.113,70	9.188.305,78	10.370.970,82	10.005.679,03	76.156.519,21
Ingresos por Servicios Turisticos	235.980,32	253.522,44	327.875,37	339.927,15	326.584,75	234.966,83	289.193,62	230.821,74	226.795,49	210.353,85	3.370.152,72
Otros Ingresos	110.377,21	119.584,60	153.169,93	100.345,60	153.512,58	115.890,51	340.910,21	315.112,99	368.106,62	536.640,31	2.576.687,84
Ingresos Comedor y Cafeteria	110.377,21	119.584,60	153.169,93	98.770,34	93.817,15	95.598,78	184.302,67	191.730,42	213.113,74	189.886,30	1.713.388,42
Otros	0,00	0,00	0,00	1.575,26	59.695,43	20.291,73	156.607,54	123.382,57	154.992,88	346.754,01	863.299,42
Costo de la Mercancia	757.398,22	828.790,04	993.155,66	1.276.183,86	1.151.553,17	1.246.684,30	1.528.706,92	1.652.890,16	1.762.493,74	1.871.803,45	15.547.679,68
Costo Ventas Servicios Gastronomicos	382.277,86	427.035,42	625.879,39	785.517,58	742.238,96	833.348,62	1.134.057,30	1.211.352,02	1.262.817,66	1.300.195,69	10.349.809,40
Costo de Venta Mercancia	375.120,36	401.754,62	367.276,27	490.666,28	409.314,21	413.335,68	394.649,62	441.538,14	499.676,08	571.607,76	5.197.870,28
Gastos	1.581.763,63	1.958.823,10	2.656.061,93	3.288.629,01	3.401.235,63	4.957.269,84	6.514.918,61	6.775.571,76	7.433.264,24	8.136.848,55	49.995.769,48
Materias Primas y Materiales	254.674,78	309.004,08	443.977,91	492.675,08	491.948,03	507.654,57	732.651,67	893.686,65	1.000.246,37	1.111.730,02	6.804.180,65
Combustibles y Lubricantes	19.173,87	28.101,71	43.165,25	50.680,11	77.199,21	94.697,79	129.191,19	134.373,14	145.082,38	120.182,97	880.027,60
Energia	332.298,39	403.631,17	625.147,43	784.861,79	726.807,78	834.355,93	1.068.047,80	1.059.270,47	1.120.441,84	1.263.008,30	8.814.602,49
Comision de Servicios	2.447,30	7.263,02	26.436,36	9.005,72	8.141,00	12.216,25	55.022,28	42.603,28	56.269,44	29.849,91	273.133,53
Salarios	53.348,18	61.250,42	92.484,35	101.486,67	92.753,11	174.702,37	331.361,57	329.391,94	345.436,96	351.825,76	2.053.127,68
Seguridad Social	7.468,75	8.575,07	12.947,81	13.508,03	12.081,77	23.207,77	40.583,06	42.579,35	44.236,56	47.890,63	269.448,04
Impuesto sobre Fuerza de Trabajo	13.337,04	15.312,60	23.121,09	23.978,86	21.871,80	40.724,35	68.950,46	72.772,21	75.323,87	74.310,13	458.943,87
Depreciacion	69.484,08	89.884,08	102.336,08	92.672,39	468.955,36	1.461.554,56	1.201.950,32	1.124.245,43	1.339.958,34	1.410.301,85	7.478.389,00
Mantenimiento Recibidos	150.967,65	186.748,19	197.917,53	91.618,10	234.269,91	305.073,07	307.786,01	435.420,07	439.503,69	517.219,52	3.081.221,74
Servicios Recibidos	357.357,88	467.154,92	637.974,38	1.069.435,11	705.257,65	829.693,05	1.274.773,12	1.479.985,23	1.697.498,32	1.854.720,78	11.149.712,15
Mermas, Roturas y Deterioro	1.341,65	1.209,71	2.121,92	1.922,53	3.954,90	8.374,42	10.681,45	16.623,19	20.274,91	59.142,24	128.783,86
Publicidad y Promocion	19.242,33	25.344,28	39.454,19	41.934,58	37.435,32	43.636,00	132.492,35	132.949,15	137.243,47	131.436,42	803.888,55
Comunicaciones	232.575,74	284.745,37	340.133,66	450.372,85	413.829,36	378.195,41	388.971,83	360.528,70	388.368,31	403.423,87	4.142.375,40
Otros Gastos	68.045,99	70.598,48	68.843,97	64.477,18	106.730,43	173.589,83	432.044,66	449.639,08	323.292,22	459.492,40	2.444.024,43
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	69.594,47	340.410,83	201.503,87	300.087,56	302.313,76	1.213.910,49
Utilidad	3.027.396,24	3.246.258,43	4.759.004,27	6.055.110,37	5.839.381,96	4.664.291,51	5.148.378,53	5.989.923,84	6.590.900,36	5.831.113,14	57.599.706,27
Coefficiente por Peso											
Costos	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,13
Gastos	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,41
Costos y Gastos	0,44	0,46	0,43	0,43	0,44	0,57	0,61	0,58	0,58	0,63	0,53
Utilidad	0,56	0,54	0,57	0,57	0,56	0,43	0,39	0,42	0,42	0,37	0,47
Gastos por Peso de Ingreso											
Materias Primas y Materiales	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06
Combustibles y Lubricantes	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Energia	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08	0,07	0,07	0,08	0,07
Comision de Servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salarios	0,10	0,10	0,11	0,10	0,09	0,16	0,25	0,23	0,22	0,22	0,17
Seguridad Social	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02
Impuesto sobre Fuerza de Trabajo	0,02	0,03	0,03	0,02	0,02	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04
Depreciacion	0,01	0,01	0,01	0,01	0,05	0,13	0,09	0,08	0,08	0,09	0,06
Mantenimiento Recibidos Internos	0,03	0,03	0,02	0,01	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
Servicios Recibidos Terceros	0,07	0,08	0,08	0,10	0,07	0,08	0,10	0,10	0,11	0,12	0,09
Mermas, Roturas y Deterioro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad y Promocion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Comunicaciones	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03
Otros Gastos	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,03	0,01	0,02	0,02	0,01

Anexo 21. Mapa de Indicadores de Eficiencia .

Unidades	Habitaciones	Categoría	USD		meses	días	2009							
			Monto inversión/hab	Inversión/m2	Tiempo de ejecución	Tiempo de ejecución/hab	%	USD			No. trabajadores/hab	USD	%	
							Nivel ocupacional	Ingreso/turistas días	REVPAR	Relación costo/ingreso				Gastos energía
1	Los Frailes	22	3 estrellas	58.250,0		34,0	46,4	77,4	60,5	72,3	62,0	1,5	41.120,6	2,8
2	Park View	55	3 estrellas	40.206,7	896,4	49,0	26,7	66,6	31,0	39,7	71,0	0,9	76.153,1	1,7
3	Beltrán	11	3 estrellas	87.348,0	689,3	36,0	98,2	76,4	69,0	102,0	74,0	3,3	29.597,0	2,0
el	Val. Com.	28	3 estrellas	81.380,6		11,0	11,8	81,4	65,0	109,2	61,0	1,9	49.668,6	4,6
5	Tejadillo	32	3 estrellas	79.519,3	675,9	39,0	36,6	66,1	60,6	76,9	67,0	1,5	56.533,2	3,4
6	San Miguel	10	4 estrellas	132.424,3		24,0	72,0	70,5	58,6	80,1	76,0	1,5	20.397,3	0,4
7	Santander	32	4 estrellas	165.156,1	1.180,2	28,0	26,3	59,9	55,0	58,7	71,0	1,0	67.613,8	1,6
8	O'Farrill	38	4 estrellas	97.028,4	893,6	44,0	34,7	55,9	57,1	63,3	72,0	1,3	72.558,2	1,0
9	Raquel	25	4 estrellas	131.498,7	1.091,4	42,0	50,4	76,1	55,6	79,8	71,0	1,8	50.781,2	1,8
10	Florida	25	4 estrellas	175.881,7		36,0	43,2	73,2	75,0	112,6	65,0	1,7	143.788,4	1,5
11	A. Mundos	52	4 estrellas	59.693,1		36,0	20,8	68,0	58,9	71,9	66,0	1,4	108.263,4	3,3
12	Telegrafo	63	4 estrellas	99.555,6	960,8	42,0	20,0	80,9	58,8	83,6	57,0	1,0	190.197,4	2,8
13	C. Villanueva	9	4 estrellas	165.429,5		30,0	100,0	69,1	183,2	225,1	73,0	2,4	44.120,8	2,5
14	S. Isabel	27	5 estrellas	158.331,2		36,0	40,0	62,3	90,5	111,0	66,0	2,0	73.717,0	1,6
15	Saratoga	96	5 estrellas	324.675,0	4.859,5	108,0	33,8	53,2	129,2	156,6	97,0	1,8	339.542,0	0,9
Total		525		124.107,0	1.405,9	39,7	44,8	67,1	72,4	92,7	70,0	1,5	1.364.052,0	2,0

Indicadores (USD)	Ciudad Habana		Cuba				Nivel internacional				
Monto inversión/hab	Barceló 5*	Occidental Miramar 4*	MINTUR	Meliá Cohiba 5*	Meliá Habana 5*	Cubanacán 5*	Hilton 4*	Sheraton 5*	Meliá Resort alto estándar	Barceló 5*	RIU Resort 5*
	140.000	108.000	108.000-118.800	65.000-70.000		180.000	67.000-117.000	132.000-144.000	166.400	98.361-134.026	258.000

Indicadores	Cuba	
Monto inversión/m2 (USD)	Gran Caribe	Islazul
	972	216

Tiempo de ejecución (meses)	criterio de expertos según la práctica	
	24-36	

Tiempo de ejecución /hab (días)	Meliá Cohiba 5*	criterio de expertos según la práctica
	5,1	15-20

Indicadores	Ciudad Habana	Cuba	Nivel internacional											
Nivel Ocupacional	ONE	ONE	Santo Domingo	Bogotá	México	Ecuador	Panamá	Costa Rica	Jamaica	Martinica	San Juan	España	NH	Meliá
	49,6	55,6	67,2	60,0	53,2	60,7	66,5	58,0	60,7	60,5	68,7	64,0	63-68	65,1-67,7

Indicadores (USD)	Ciudad Habana	Cuba	Nivel internacional		
Ingreso/ turistas días	ONE	ONE	Rep. Dominicana	España	México
	73,5	99,7	105-110	108,0	153,0

Indicadores (USD)	Nivel internacional								
REVPAR	Londres	París	España (hoteles de ciudad)	Meliá				NH	
			general	5*	lujo	general	Tryp	general	América
	184,3	169,4	72,4	92,6	150-180	80,0	64,0	77,0	67,0

Indicadores	Cuba		Nivel internacional				
No. Trabajadores /hab	Meliá Cohiba 5*	Parque Central 5*	AC Hoteles 3* y 4*	Accor 3* y 4*	NH 5*	Inter Continental Lujo	Rep. Dominicana
	1,0	1,1	0,4	0,4	0,3	1,5	0,9

Indicadores	Nivel internacional		
Gasto de energía	México		
	3*	4*	5*
	28.919,2	40.301,8	111.902,0

Indicadores	Nivel internacional					
Costo/ingreso	Criterio expertos	Meliá		AC	NH	Barceló
		General	Tryp			
		75-86	77,0	87,0	87,3	88,6 - 92,7