



Fecha de presentación: 01/09/2020 Fecha de aceptación: 20/11/2020 Fecha de publicación: 18/12/2020

¿Cómo citar este artículo?

Frías Mesa, Y., Camellón Curbelo, L. E., & Ramos Luis, J. L. (septiembre-diciembre, 2020). El proceso de toma de decisiones para el desarrollo sostenible en el sector turístico. *Márgenes*, 8(3), 36-51. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1147>

TÍTULO: EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SECTOR TURÍSTICO

TITLE: THE DECISION-MAKING PROCESS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE TOURIST SECTOR

Autores: Yadiel Frías-Mesa¹, Luis Ernesto Camellón-Curbelo², José Luis Ramos-Luis³

¹ Licenciado en Turismo. Maestrante en Dirección, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Sucursal Islazul Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0217-1375> Correo electrónico: director.general@islazulssp.tur.cu

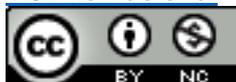
² Licenciado en Contabilidad y Finanzas, Maestrante en Dirección, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez". Hotel Zaza, Islazul, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1327-0769> Correo: lcamellon@uniss.edu.cu

³ Licenciado en Estudios Socioculturales. Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez", Facultad de Ciencias Técnicas y Empresariales, Departamento de Finanzas y Economía, Sancti Spíritus, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5896-8039> Correo electrónico: joseluisramos@nauta.cu

RESUMEN

En el contexto cubano actual, se hace imprescindible perfeccionar las organizaciones con el objetivo de que se adapten cada vez mejor a los cambios socioeconómicos que surgen con el desarrollo de la humanidad. Para lograrlo se debe tener un personal competente, que sea capaz de realizar un profundo análisis de la información obtenida para que de esta manera se tome la decisión más efectiva. El objetivo de este estudio es desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas para el

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

desarrollo sostenible en la Empresa Islazul Sancti Spiritus, entidad donde fue aplicada la investigación, por ser esta uno de los pilares fundamentales de la economía en el territorio y con mayor incidencia en el desarrollo local de la región. Como metodología empleada se utilizó un procedimiento e instrumento para la toma de decisiones: Diagrama Causa-Efecto, que constituye una útil herramienta a los equipos de estudios del trabajo para el diagnóstico y alternativas de decisión. La toma de decisiones forma parte de nuestro diario vivir, en nuestra vida profesional también tomamos diariamente decisiones que pueden marcar nuestro futuro en la empresa y el éxito o fracaso de una idea o proyecto. La aplicación del análisis dará al traste con la propuesta de métodos y herramientas que ayude a los directivos a convertir su organización en vanguardia en el desarrollo sostenible de nuestro sistema social.

Palabras clave: desarrollo sostenible; estados financieros; sector turístico; toma de decisiones.

ABSTRACT

In the current Cuban context, perfecting organizations for a better adaptation to the constant socioeconomic changes that arise with the development of humanity is essential. To achieve this, having competent personnel who are capable of carrying out a thorough analysis of the information and making the most effective decision is crucial. The objective of this study is to develop a procedure for the analysis of the financial statements, hence facilitating an appropriate decision-making process for sustainable development in the Islazul Sancti Spiritus Company. The abovementioned entity was chosen for this research as it is one of the fundamental pillars of the economy in the territory and one with greater incidence in the local development of the region. The methodology used was an instrument for decision-making: Cause-Effect Diagram, which is a useful tool for diagnosis and decision-making. Decision-making is part of our daily life, in our professional life we also make daily decisions that can shape our future and determine the success or failure of an idea or project. The application of the analysis will help managers to lead pioneering companies in the sustainable development of our social system.

Keywords: sustainable development; financial statements; tourist sector; decision-making.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

INTRODUCCIÓN

Con el crecimiento del sector turístico han ido cobrando más importancia los aspectos relacionados con la competitividad y sostenibilidad de los destinos en los que se desarrolla esta actividad. Para mantener una ventaja competitiva sostenible es fundamental una eficiente gestión del destino turístico. La gestión del turismo sostenible persigue optimizar los beneficios del turismo, en los turistas (sus experiencias), el sector (beneficios) y la comunidad local (su desarrollo socio-económico) a la vez que minimizar los impactos del desarrollo turístico sobre el entorno (Sharpley, 2005). El Desarrollo Turístico Sostenible (DTS) procura dirigirse a las necesidades conjuntas de todos los actores del destino turístico –la comunidad local, el entorno físico, el entorno cultural, los negocios turísticos y los propios turistas- en una aproximación en la que se pretende reducir tensiones y fricciones creadas por las complejas interacciones que surgen entre ellos (Bramwell, Highman, Lane, & Miller, 2016).

A pesar de estas buenas intenciones, el mismo concepto de desarrollo sostenible es objeto de controversia y debate debido a su ambigüedad y a que existe un reconocimiento cada vez mayor sobre la falta de ajuste entre el turismo como actividad a desarrollar y los amplios requerimientos del desarrollo sostenible (Sharpley, 2005). Este debate empieza a ser estéril cuando se llega a un punto límite o crucial en el que la propia pervivencia de los recursos naturales y humanos y, como consecuencia del turismo, entran un estado de emergencia. En este contexto es necesario una actuación planificada y decidida para contrarrestar los efectos de la crisis.

La economía cubana se encuentra en un proceso de reordenamiento y actualización de su modelo donde la gestión juega un papel importante como elemento necesario para el cumplimiento de los principios y sistemas en el control administrativo. El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro ya predecible y palpable, muestra la necesidad de aplicar métodos y técnicas para la evaluación de las estrategias que deriven en una adecuada toma de decisiones con vista a alcanzar la efectividad y conseguir las metas (Arguello, Llumiguano, Gavilánez y Torres, 2020).



La Empresa Islazul Sancti Spiritus, orientada al mercado interno, busca perfeccionar la gestión empresarial para lograr resultados financieros, que permitan dar continuidad al desarrollo de la empresa, basado en los amplios atractivos turísticos de sus instalaciones y un colectivo de trabajadores comprometido y preparado profesionalmente y entre sus objetivos de trabajo está: -Maximizar la eficiencia económica de la actividad turística en función de incrementar el aporte a la economía del país. Por estas razones, constituye prioridad el análisis de los principales indicadores financieros como una vía para contribuir a la sostenibilidad económica.

Aunque se han mostrado avances en este sentido, aún existe poca claridad sobre los principales indicadores económicos y financieros, así como su importancia para el desarrollo de la empresa. No se aplica un procedimiento para el análisis de los Estados Financieros ni se profundiza en las causas de las desviaciones de los indicadores. A partir de la situación expuesta, la presente investigación tiene como objetivo: desarrollar un procedimiento para el análisis de los estados financieros, que facilite la toma de decisiones adecuadas para el desarrollo sostenible en la Empresa Islazul Sancti Spiritus.

A través del estudio y análisis de la literatura existente, la apropiación de los conocimientos necesarios para conformar el marco teórico sobre la implantación y desarrollo del análisis económico financiero, para conocer causa y efecto de las desviaciones con vista a la toma de decisiones, se contribuye al incremento de la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos en la empresa.

DESARROLLO

La administración es arte en la cual las piezas que se juegan deben ser movidas de forma inteligente y de forma razonada hacia la consecución de los objetivos trazados (Álvarez, 2015). Una de las principales funciones de los directivos en la empresa es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados (Arguello, Llumiguano, Gavilánez & Torres, 2020).

Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. La palabra decisión deriva del término decido, que significa cortar; referido al concepto actual, se entiende que se



“corta” una alternativa finalmente elegida. Las personas encargadas de tomar una decisión son los decisores (Davis, 2000), que serán los directivos u otros empleados de la empresa en función del tipo de decisión.

Las decisiones que se toman por parte de directivos y trabajadores impactan en los niveles de desempeño y en el grado en que individuos, grupos y organizaciones alcanzan sus objetivos. Una definición de la toma de decisiones, se describe como el proceso por medio del cual los miembros de una organización eligen cómo reaccionar ante oportunidades y problemas. Por lo tanto, una decisión es una elección. (Delgado, 2017).

Un aspecto importante en la toma de decisiones es la información de la que dispone el decisor (Dixon, 1970). Las decisiones pueden tomarse en un contexto de certidumbre, incertidumbre o riesgo. En el primer caso, que es el más inusual en las empresas, se conocen todos los datos necesarios para tomar la decisión. En estado de incertidumbre los datos de las alternativas son incompletos, por lo que la decisión se basa en supuestos. Finalmente, existe riesgo si se conocen las probabilidades asociadas a un resultado satisfactorio para cada alternativa.

En la toma de cualquier decisión se necesita algún tipo de información, aunque sea muy escasa. “Con la obtención de información se elaboran, sintetizan y almacenan datos sobre un determinado hecho” (González, 2001, p.21). Esta información es útil antes de la toma de decisiones, pero también enriquece la solución final si se incorpora paulatinamente durante todo el proceso. Por supuesto, a más información, más garantía de éxito en la toma de decisiones, pero “hay que tener en cuenta la relación directa entre la información, su coste y el tiempo de recopilación y resumen” (Domínguez, 2019, p. 31).

La información es el principio y el fin del ciclo Información-Decisión-Acción. Con información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones.

Actualmente, los procesos de toma de decisiones en las empresas apenas han evolucionado. Los equipos directivos continúan alcanzando acuerdos y resoluciones de forma apresurada, lo



que provoca decisiones en algunos casos deficientes o equivocadas. Ante esto quedaría estudiar cómo deberían ser los procesos de toma de decisiones para que sean más efectivos.

En primer lugar, las organizaciones deben adoptar un marco de toma de decisiones común que establezca de forma clara quién decide qué, quién o quienes participan en el proceso de toma de decisiones y dónde acaba el poder de decisión de cada área o nivel de responsabilidad (Arguello, Llumiguano, Gavilánez & Torres 2020).

Un segundo elemento para mejorar la efectividad de los procesos de toma de decisiones es que las organizaciones deben medir y reforzar los comportamientos clave que influyen en cómo los líderes toman esas decisiones. Las empresas y sus líderes tienden a focalizarse en la lógica y los datos en su toma de decisiones, descuidando el papel de la emoción. Pero, como han demostrado las investigaciones sobre el funcionamiento de nuestro cerebro, razón y emoción están permanentemente conectadas.

Por ello, las organizaciones deben promover la diversidad de pensamiento, de personalidades y de perspectivas al crear equipos, para protegerse contra el pensamiento único. Deben también reclutar y desarrollar el conocimiento sobre inteligencia emocional, ya que al tomar una decisión hay que considerar el impacto de ésta en todas las partes interesadas o que vayan a verse afectadas por la misma. Esto no significa abandonar los datos sino complementar el uso de los datos.

La tercera clave es la medición, la pieza final de la toma efectiva de decisiones, es lo que conecta el marco y los comportamientos. Evalúa si los empleados de una organización están siguiendo el marco de referencia, si está funcionando correctamente y si se comparte con toda la organización.

Ante una decisión hay que pensar cuáles son los pasos que llevarían a tener éxito:

1. **Describir el problema o el objetivo al que se quiere llegar.** Definiendo claramente los objetivos que se quiere alcanzar se puede tener más claro qué decisiones van a ayudar.
2. **Análisis del problema o la decisión a tomar.** Una vez se ha definido el problema que se enfrenta, se procede a recopilar la información necesaria para analizarlo de la forma más objetiva y completa posible. Para ello se debe ser objetivos al plantear las



situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente las circunstancias de la forma más objetiva posible.

3. **Generar alternativas.** En esta fase se debe generar todas las alternativas que sean posible. Se analizarán todas las posibilidades y las consecuencias de las mismas. Se debe valorar si estas alternativas realmente permitirán llevar a cabo los objetivos planteados. Existen técnicas de solución de problemas, que pueden ayudar a generar alternativas. Cuantas más personas participen en el proceso, más aspectos se tendrán en cuenta y más ideas se obtendrán.
4. **Selección de la alternativa que finalmente se llevará a cabo.** Hay que valorar que la decisión que se tome tendrá unas determinadas consecuencias. Se debe asumir que el error es posible y se ha de tomar como una forma de mejorar los procesos futuros.
5. **Pasar de la decisión a la acción.** De nada sirve elaborar este proceso y llegar a la conclusión si posteriormente no se en práctica la decisión tomada. Es importante no tomar decisiones en base a emociones. Es preferible esperar y hacerlo de forma meditada.
6. **Valorar las consecuencias y el éxito de la decisión adoptada.** Hay que saber rectificar si se detecta que la decisión tomada es errónea. La valoración de las consecuencias y del alcance de los objetivos permitirán ajustar futuras decisiones y enseñarán a mejorar los procesos. Tan importante es tomar la decisión y llevarla a la práctica, como valorar los resultados de la misma. Sin este paso sería un proceso incompleto.

En definitiva, la toma efectiva de decisiones es uno de los aspectos que diferencian a las organizaciones en el siglo XXI y les permiten maximizar la creación de valor. Por esta razón, las empresas deben evaluar su efectividad en la toma de decisiones. Al mejorar su marco, los comportamientos de los empleados y el proceso de medición, una organización puede abordar mejor sus desafíos competitivos, acelerar la implementación de la estrategia y posicionarse para el éxito futuro.



Hoy en día muchas organizaciones mundiales se encargan de difundir diferentes estrategias empresariales para el desarrollo sostenible de sus actividades económicas. El reciclaje, la reforestación, programas de alfabetización, son solo unas del sin fin de actividades que se promueven en pro de este tipo de prácticas organizacionales que vinculen la práctica de responsabilidad social con el sector económico y con el desarrollo sostenible (Camacho, Carrillo, Rioja & Espinoza, 2016).

Empresas del área industrial, comercial, química, textil y también turística se encuentran entre las más importantes de la economía mundial, sin embargo, el turismo es un sector empresarial de contacto directo entre el cliente y el medio ambiente, por lo que sobre dichas empresas turísticas y hoteleras recae una responsabilidad aún mayor relacionada con el entorno, los recursos naturales y las comunidades autóctonas de varias zonas rurales, entre otros (Millán, Hidalgo & Arjona, 2015).

El turismo es una actividad cada vez más importante. Desde la perspectiva económica, a nivel global sobrepasa ya a las exportaciones de petróleo, de la industria alimentaria o del sector del automóvil, y la tendencia es a seguir creciendo.

Sin embargo, este crecimiento está provocando en determinados destinos turísticos situaciones inéditas, situaciones de exceso de turismo, que pueden incluso poner en peligro la propia continuidad del destino.

Actualmente de acuerdo a las estadísticas presentadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016), indican que mundialmente:

- » El sector turístico genera alrededor de 250 millones de puestos de trabajo.
- » Los montos de facturación superan los 510 millones de dólares, lo cual representa aproximadamente el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial.

“El turismo se basa en los recursos naturales y culturales de cada territorio, por lo cual se hace vital adoptar y concretar prácticas sustentables, tanto para hacer más rentable y competitiva la actividad, diversificar los beneficios entre las comunidades locales, contribuir a la conservación de la biodiversidad y poner en valor el patrimonio socio-cultural” Servicio Nacional de Turismo, con sede en Chile (SERNATUR, 2015, p.15)



La sustentabilidad como un modelo integral para el futuro, exige la integración de tres ámbitos principales: económico, ambiental y social. Los ámbitos sociales y ambientales son inseparables del económico y ayudan a mejorar la competitividad de la empresa.

Según la (OMT, 2016), el Turismo Sustentable es:

- Aquel que hace un uso óptimo de los recursos naturales asegurando un desarrollo económico viable en un largo plazo.
- Aquel que aporta importantes beneficios para la sociedad.
- Aquel que busca mejorar la competitividad del sector, a través de criterios de sustentabilidad.
- Aquel que aumenta su valor con la conservación de los atractivos naturales y culturales.

A pesar de la vulnerabilidad del turismo, su rápida capacidad de recuperación y su conexión estrecha con otros sectores de la economía hacen que sea más eficaz para la administración pública concentrar inicialmente sus inversiones en este sector antes que dispersarlas por variados sectores de la economía. El retorno de la inversión es más rápido y los beneficios del turismo se reparten por todo el escenario económico del destino debido a las conexiones transversales, que mantiene con diferentes sectores (De Sausmarez, 2007).

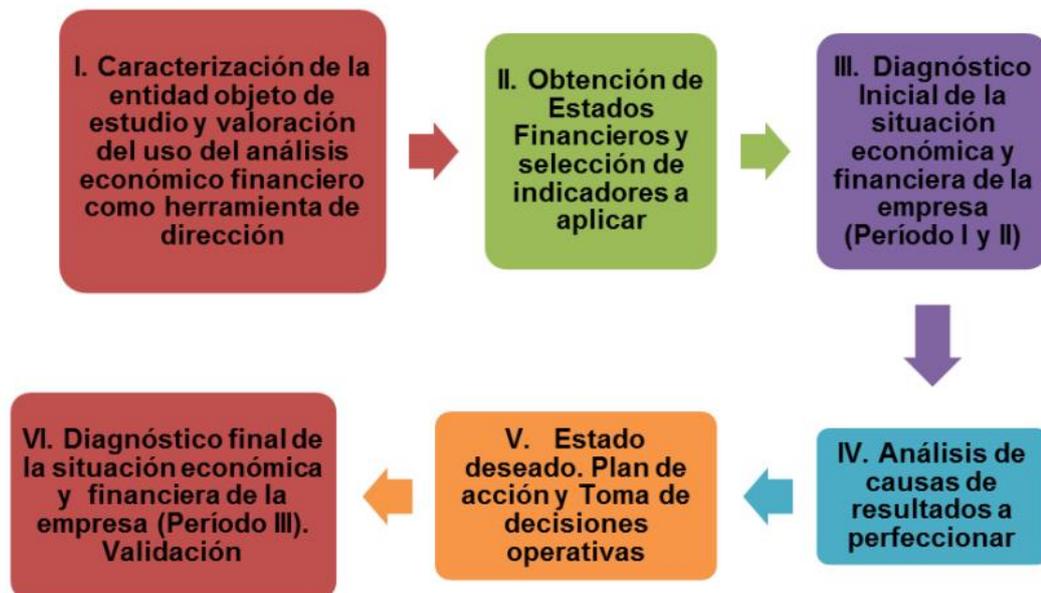
Desarrollar una gestión socialmente responsable contribuye al crecimiento económico y social, y el cuidado y protección de los recursos ambientales, en línea con el desarrollo sustentable (Marín 2018).

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis se centra en la dimensión económica. La investigación desarrolla un procedimiento (esquema 1) para evaluar los indicadores económicos y financieros que brinda la información que requieren los ejecutivos, para la toma de decisiones oportunas y razonables que permitan el incremento de la rentabilidad y la capacidad de pago, disminuyendo el riesgo financiero.



Esquema 1. Procedimiento



Fuente: Elaboración propia (2019)

La primera etapa consiste en realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio, su estructura, funcionamiento, objeto social, ubicación y cualquier dato que a los efectos del análisis después pueda ser importante, del mismo modo se analizará en qué medida son utilizados los estados financieros y en general las técnicas para su análisis en función de la toma de decisiones.

La Empresa Islazul Sancti Spíritus, perteneciente al Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. tiene como **misión:** Brindar al turismo nacional e internacional un producto de calidad, caracterizado por la profesionalidad, hospitalidad y cubanía, que satisfaga las expectativas y estimule el regreso de los clientes a sus instalaciones.

Y como **visión:** La Empresa Islazul Sancti Spíritus, es capaz de brindar al cliente nacional e internacional una variada oferta del producto turístico con calidad, se cuenta con una planta hotelera recuperada, ampliada e insertada de forma satisfactoria en la comercialización internacional. Se cuenta con un sistema integral de atención al hombre y una fuerza laboral

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

preparada profesionalmente. Se ha perfeccionado la gestión empresarial, logrando resultados financieros, que permitan dar continuidad al desarrollo de la organización. La entidad se distingue por el calor humano que hace sentir al turista como en su propia casa.

La Empresa Islazul posee cinco Unidades Empresariales de Base: la Villa Rancho Hatuey, la Villa Los Laureles, el Hotel Zaza y el Complejo Encanto Rijo Plaza, todos en el municipio cabecera, así como la Villa San José del Lago en el municipio Yaguajay. Posee 412 habitaciones de ellas 74 en el municipio Yaguajay y 338 en el municipio Sancti Spíritus.

Una vez caracterizada la entidad, se ordena la información contable de forma tal que facilite obtener los indicadores económicos y financieros previamente seleccionados que se requieren para evaluar la situación de la empresa.

La información se obtiene de los Estados Financieros del mes de septiembre entre los años 2019 y 2020 que se relacionan a continuación:

- Estado de resultado.
- Balance General o Estado de Situación Financiera.
- Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Flujos de Efectivo.

Estos indicadores se analizan en tres dimensiones, económica, patrimonial y financiera.

En la tercera etapa se aplican los métodos y técnicas de análisis, que posibiliten hacer un diagnóstico de la situación de la empresa en lo económico, financiero y patrimonial, para determinar las fortalezas y debilidades en el período base o inicial, en lo posible se valoran estos indicadores desde el punto de vista tendencial.

A continuación, se aplican técnicas e instrumentos de trabajo en grupo, partiendo del análisis de la situación financiera y económica, o sea cuáles son las causas que han provocado los resultados indeseados y cuáles son los resultados susceptibles de mejorar para el próximo ejercicio, es determinante el trabajo en grupo donde participen todos los eslabones posibles de la empresa.



La quinta etapa consiste en analizar cuáles son las decisiones a tomar o plan de mejoras a seguir durante el ciclo económico, para mejorar los resultados puntuales de los indicadores. Para el desarrollo de esta etapa también es vital el trabajo en grupo.

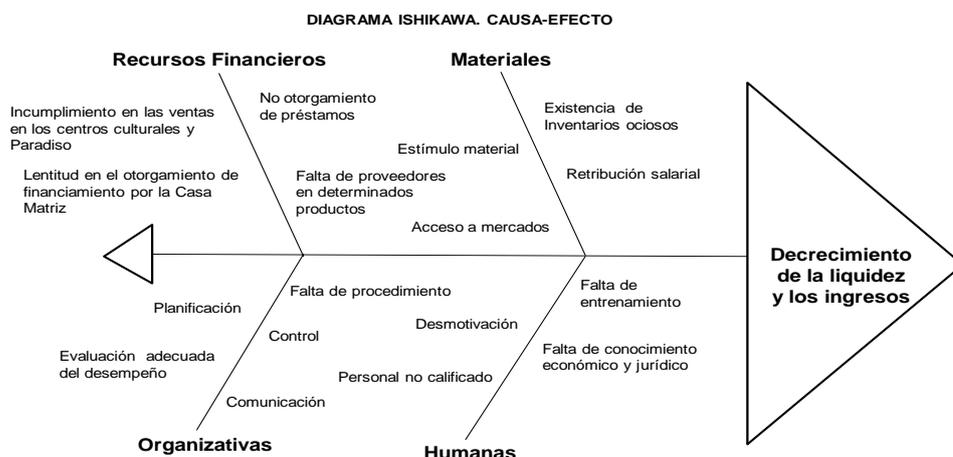
Finalmente se procede a la validación del procedimiento, por cuanto al reevaluar la situación económica de la empresa un ciclo después, mostrará hasta qué punto fueron o no acertadas las decisiones tomadas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El resultado obtenido expresa la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades a partir de los activos invertidos expresando, que se incrementa 0.02 debido a la gestión de ventas de empresa, la disminución de gastos y la aplicación de estrategias comerciales para seguir obteniendo ingresos a pesar de la difícil situación económica y epidemiológica del país.

El análisis económico financiero realizado, expone la consolidación en la gestión de los procesos contables de la entidad, mostrando el mejoramiento de los indicadores y sus razones. Posteriormente se aplica el Diagrama Causa-Efecto que se utiliza para detectar las posibles causas del problema específico y hacer posible reunir todas las ideas desde diferentes puntos de vista a fin de descubrir su raíz o sus raíces, en este caso la reducción de la liquidez.

Esquema 2. Diagrama Ishikawa



Fuente: Elaboración propia (2020)

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

El análisis económico financiero muestra la consolidación en la gestión de los procesos contables de la entidad, donde se muestra el mejoramiento de los indicadores y razones financieras evaluadas, lo que permitió junto al diagrama Ishikawa, que la dirección de la entidad pueda contar con herramientas efectivas en el proceso de toma de decisiones. Esto permitió elaborar el siguiente plan de acción

Tabla 1. Plan de acción

Problema	Causas	Acciones
Decrecimiento del turismo en los principales destinos	Incumplimiento en las ventas de las agencias de viajes y turoperadores Falta de proveedores para determinados productos	Establecer mecanismos adecuados para la gestión de recursos financieros, la gestión de ventas y la diversificación de los proveedores.
	Existencia de inventarios ociosos Retribución salarial Estimulo material Acceso a mercados	Establecer políticas que permitan la adecuada rotación de inventarios. Establecer políticas que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales.
	Falta de un procedimiento Comunicación Control Planificación Evaluación del desempeño	Implementar el procedimiento para el análisis de las razones financieras y mejorar los mecanismos de planificación y control en la entidad.
	Personal no calificado Desmotivación Falta de entrenamiento Falta de conocimiento económico y jurídico	Desarrollar actividades de capacitación en materia económica y jurídica. Establecer alianzas con el sindicato y la administración

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

para el estímulo a los trabajadores.
Establecer sistema de rotación de los especialistas por los distintos subsistemas del área contable.

Fuente: Elaboración propia

El procedimiento propuesto se generalizó a todos los hoteles pertenecientes a la Empresa Islazul Sucursal Sancti Spíritus y ha contribuido a incrementar los niveles de eficiencia y de eficacia de la entidad, lo que favorece la sostenibilidad empresarial. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- El incremento de los niveles de ventas, 0.04%.
- Incremento de la satisfacción del cliente, 1%.
- Incremento de la utilidad, 0.02 %.
- Incremento del nivel de repitencia de los clientes, 0.02%.
- Incremento del nivel de comercialización, 0.03%.
- Incremento de la satisfacción de los trabajadores con la prestación de servicios, 1%.

CONCLUSIONES

La toma de decisiones en el turismo está muy ligada a los principios del desarrollo sostenible y debe orientar acciones estratégicas dirigidas a lograr un desarrollo turístico sustentable.

La investigación contribuye a mejorar la toma de decisiones en la empresa a partir del análisis económico financiero, cuestión que repercute positivamente en la sostenibilidad de la misma, aumentando básicamente sus indicadores de liquidez y eficiencia y ayudando a mejorar la competitividad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, L. (2015). *El éxito*. España: Editorial Martínez Roca.
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, O. L. (2020). *Administración de empresas: elementos básicos*. Ecuador: Pons Publishing House / Pons Asbl.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

- Bramwell, B., Highman, J., Lane, B., & Miller, G. (2016). Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1) 1-9. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/310428476>
- Camacho, E., Carrillo, A., Rioja, T., & Espinoza, E. (2016). Indicadores de sostenibilidad para el ecoturismo en México: Estado actual. *Revista LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, 14(1) 156-168. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/745/74543269011.pdf>
- Davis, D. (2000). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México: Editorial Thomson.
- Delgado, M. (2017). *Dirección Empresarial y Prospectiva Estratégica*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.
- De Sausmarez, N. (2007). The potential for tourism in post-crisis recovery: lessons from Malaysia's experience of the Asian financial crisis, Asia Pacific. *Business Review*, 13(2), 277-299.
- Dixon, J. R. (1970). *Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones*. Limusa-Wiley, México. s.e.
- Domínguez, C. M. (2019). La dimensión económica, social y ambiental del desarrollo sostenible. *Revista Utesiana de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales*, 3(3), 56-60.
- González, M. R. (2001). *Sistemas de información para la empresa*. Alicante, España: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Marín, S. (2018). La responsabilidad social en la cultura corporativa. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, (38).
- Millán, M., Hidalgo, L., & Arjona, J. (2015). El óleo turismo: una alternativa para preservar los paisajes del olivar y promover el desarrollo rural y regional de Andalucía - España. *Revista de Geografía Norte Grande*, 60(2015) 195-214. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/300/30041118011.pdf>
- Organización Mundial del Turismo. (OMT, 2016). *Panorama del turismo internacional*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- SERNATUR (2015). *Toma de decisiones: Serie de guías responsabilidad social*. Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Sharpley, R. (Ed.) (2005). *Tourism and the environment*. En L. Pender & R. Sharpley (eds.), *The Management of Tourism* (pp. 259-274). London, England: Software de gestión empresarial (Sage).



Sharpley, R. (Ed.) (2005). International tourism: the management of crisis. En L. Pender & R. Sharpley (eds.). *The Management of Tourism* (pp. 275-287). London, England. Software de gestión empresarial. (Sage).

