

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento Turismo
Carrera Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

PLAN ESTRATÉGICO ALINEADO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL PARADISUS LOS CAYOS

Autora: Yerisley Yera Cabrera

Tutor: Dr. C. PT Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Consultante: Lic. Mairalys Fernández Reyes

Santa Clara, junio, 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Tourism Academic Department

DIPLOMA THESIS

ALIGNED STRATEGIC PLAN TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL ACTING OF THE HOTEL PARADISUS LOS CAYOS

Author: Yerisley Yera Cabrera

Thesis Director: Dr. C. PT Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Consultant: Lic. Mairalys Fernández Reyes

Santa Clara, June, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Dedicatoria

A mis hermanos

Espero que tanto esfuerzo les sirva de ejemplo.

*Los sueños se pueden alcanzar y en sus manos se encuentra el
futuro.*

Agradecimientos

*A mi mamá, por cargar con todo para que yo pueda
dedicarme a mis sueños.*

A mi abuela Mimi, por ser siempre la luz al final del túnel.

A mi abuela Dulce, por estar para mí siempre que lo necesito.

*A mi tía Yadira, por todas las risas y las canciones, por
hacerme ver el lado divertido de la vida.*

A mi abuelo Papi, por nunca decirme que no.

A Marcos, por ser el mejor padre que pude pedirle al universo.

*A Carlos, por todos los consejos, por su conocimiento y apoyo,
por una tutoría excepcional.*

*A mis compañeros de aula, por hacer de la universidad la
mejor etapa de mi vida.*

A Eli, estos cinco años no hubiesen sido lo mismo sin ti.

*A mis profesores, por ir más allá de sus responsabilidades, por
educarme.*

*A todos los que permanecen en mi vida y hacen de mi mundo
un lugar maravilloso.*

Muchas gracias

Resumen

RESUMEN

El mundo actual está en constante cambio, por lo que es muy difícil saber los que depara el futuro y, en consecuencia, prepararse para ello. Las empresas turísticas modernas enfrentan el reto de progresar en un ambiente altamente competitivo e inestable, donde los clientes son cada vez más exigentes y los factores internos y externos amenazan con destruirlas. Para lograr una gestión adecuada, que responda ante situaciones previstas e imprevistas del futuro, permita prepararse para el cambio y asegurar una posición favorable en el mercado, se necesita de la planificación estratégica. La presente investigación propone el diseño de un Plan Estratégico alineado que mejore el desempeño organizacional en el hotel Paradisus Los Cayos. Para su correcta elaboración se precisó de un procedimiento que respondiera a sus características específicas, resultando de gran utilidad el propuesto por Martínez (2015). Además, se requirió de la aplicación de diversas técnicas y herramientas como la Matriz DAFO, observación directa, ejecución de entrevistas no estructuradas individuales, análisis documental y técnicas de trabajo en grupo. El principal logro es el Plan de Acción elaborado para su implementación, tomando como punto de partida los resultados del Diagnóstico Estratégico del macroentorno y microentorno del hotel. Finalmente, los beneficios que se esperan obtener con el Plan Estratégico diseñado son el logro de la adecuada y temprana preparación ante los cambios del entorno, el eficiente aprovechamiento de recursos humanos, materiales y financieros, el perfeccionamiento de la gestión del hotel y una mejora en el desempeño organizacional de todos los trabajadores.

Abstract

ABSTRACT

The current world is in constant change, is very difficult to know those that it affords the future and, in consequence, to get ready for it. Modern tourist companies face the challenge of progressing in a highly competitive and unstable atmosphere, where clients are more and more demanding and internal and external factors threaten to destroy them. To achieve an appropriate administration that it responds before foreseen situations and accidental of the future, allow to get ready for change and to assure a favorable position in the market, it is needed of the strategic planning. The present investigation proposes the design of an aligned Strategic Plan to improve the organizational acting in the hotel Paradisus Los Cayos. For their correct elaboration it was necessary of a procedure that responded to their specific characteristics, being of great utility the one proposed by Martínez (2015). Also, it was required of the application of diverse technical and tools like Matrix DAFO, direct observation, execution of singular interviews not structured, documental analysis and technical of work in group. The main achievement is the Plan of Action elaborated for its implementation, taking as starting point the results of Strategic Diagnosis of macroentorno and microentorno of hotel. Finally, the benefits that are hoped to obtain with designed Strategic Plan are achievement of appropriate and early preparation in the face of changes of environment, efficient use of human resources, materials and financial, improvement of administration of hotel and an improvement in organizational acting of all workers.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE HOTELERÍA, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
Introducción	7
1.1 La Hotelería en la Industria Turística	8
1.2 Desempeño organizacional: conceptos fundamentales.....	12
1.3 Planificación Estratégica Empresarial: evolución y conceptos.....	17
1.4 Análisis de los modelos, metodologías y procedimientos más empleados en el diseño o rediseño de planes estratégicos empresariales.	23
1.5 Conclusiones del primer capítulo.....	25
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL HOTEL PARADISUS LOS CAYOS	26
Introducción	26
2.1 Análisis de las metodologías y procedimientos para realizar el diagnóstico estratégico empresarial	26
2.2 Aplicación del procedimiento seleccionado para el Diagnóstico Estratégico del hotel Paradisus Los Cayos.....	27
2.3 Resultados del Diagnóstico Estratégico en el hotel Paradisus los Cayos	43
2.4 Conclusiones del segundo capítulo	46
CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ALINEADO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL PARADISUS LOS CAYOS	48
Introducción	48

3.1 Procedimiento seleccionado para el diseño del Plan Estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional del hotel objeto de estudio	48
3.2 Aplicación del procedimiento para el diseño del Plan Estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional del hotel Paradisus Los cayos.....	49
3.3 Conclusiones del tercer capítulo.....	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo, considerado un dinamizador del crecimiento económico y creador de fuentes de empleo, se ha convertido en una de las principales actividades económicas a nivel mundial. Sumido en un mercado cada vez más especializado y competitivo, donde los consumidores tienen mayores conocimientos sobre lo que reciben, poseen infinitas formas de obtener productos y son más difíciles de complacer, resulta evidente la necesidad de herramientas de gestión que permitan optimizar los procesos en todas las entidades encargadas de proveer los servicios en los destinos turísticos.

En el informe anual elaborado por el World Travel & Tourism Council del año 2018, se aprecia que el impacto directo, indirecto e inducido del turismo representó una contribución del 10.4% en el PIB a nivel global y generó uno de cada 10 empleos en todo el mundo, siendo uno de cada cinco los puestos de trabajo creados en los últimos cinco años en el sector, (WTTC, 2019).

Para enfatizar los beneficios que el turismo genera a nivel global, la planificación estratégica se despliega como un manto de oportunidades en el modo de gestión actual de las empresas turísticas, debido a la complejidad cada vez mayor del proceso de toma de decisiones en un entorno incierto, situaciones empresariales más competitivas y un mercado más abierto y exigente, lo que motiva que las decisiones estratégicas impliquen importantes asignaciones de recursos con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa. Al utilizar estrategias correctamente estructuradas, atendiendo a las características particulares de cada organización, la gerencia es capaz de determinar dónde debería estar entre los siguientes tres y diez años, identificando los recursos que necesita para alcanzar esa meta y previendo la mezcla de productos o servicios que pueden obtenerse una vez alcanzada.

El turismo en Cuba se considera una esfera económica fundamental en función del potencial de recursos naturales y las características socioculturales que posee, lo cual le permite generar importantes volúmenes de ingresos y dinamizar otros sectores de la economía.

La industria hotelera cubana muestra, en los últimos años, una de las más altas dinámicas de crecimiento del mundo y se abre al mundo para brindar un destino en el

que el cliente, como ser humano, enriquezca su vida mediante el contacto con el clima, geografía, realidad social, cultural y con la población cubana de manera general, con una oferta habitacional mayormente concentrada en la modalidad de sol y playa, con predominio de hoteles todo incluido. En los últimos años, a partir de decisiones del gobierno cubano, se ha impulsado la introducción de técnicas modernas de dirección en la gestión empresarial de las entidades turísticas, basadas en las mejores prácticas contemporáneas, a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión de los procesos productivos y de servicios, específicamente en las entidades del turismo, los viajes y la hospitalidad; las experiencias demuestran el hecho de que las entidades hoteleras que aplican la gestión estratégica se desarrollan mejor en el ambiente cambiante de este tipo de actividades.

Sin embargo, nuestro país se encuentra inmerso en una profunda reestructuración del sistema económico, con el propósito de modernizar y actualizar el modelo socialista. Estos cambios necesarios pretenden atacar la raíz de un problema que nos afecta desde hace décadas: la ineficiencia empresarial.

La política gubernamental cubana ha situado al turismo como uno de los sectores clave durante el proceso de reestructuración. Al respecto, el Partido Comunista de Cuba (PCC), en su VI Congreso, conde la necesidad de producir importantes ajustes y actualizaciones en el modelo económico, aprueba 313 Lineamientos que han promovido una serie de reformas de las cuales el sector turístico no ha estado exento. Ello se materializa en los lineamientos 17, 209, 210, 212, 214, 215 y 216 de la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, aprobados en el VII Congreso, donde se promueve el desarrollo local, la diversificación de la oferta, la calidad de los servicios y su relación con los precios, así como la restauración y renovación de la infraestructura turística y de apoyo en respuesta a la necesidad de consolidar el desarrollo de la actividad turística; además se reconoce la actividad no estatal y la influencia del turismo en la cultura del país. (PCC, 2017)

En correspondencia con los Lineamientos se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, que constituye el documento rector del sistema nacional de planificación. De interés para el turismo son los objetivos específicos 6 (Eje

estratégico: Gobierno eficaz y socialista e integración social), 3, 8 (Eje estratégico: Transformación productiva e inserción internacional), 13 (Eje Estratégico: Infraestructura), 3, 4, 5 y 14 (Eje estratégico: Recursos naturales y medio ambiente). Sin embargo, se propone, para el primer quinquenio del plan, el perfeccionamiento del turismo de ciudad y el de sol y playa a partir de su diversificación, con énfasis en el cultural, el histórico y el de salud, atendiendo a las diversas áreas y mercados y la conservación y protección de los recursos naturales y el medio ambiente. (PCC, 2017)

El hotel Paradisus Los Cayos abrió sus puertas el 8 de noviembre de 2018 como parte del plan de desarrollo turístico nacional que incluía un aumento de la capacidad habitacional en la provincia de Villa Clara que se ajustara con el incremento del arribo de turistas experimentado en los últimos años, enfatizando la necesidad de reforzar los productos de lujo del Cayo Santa María en Cuba. Sin embargo, no ha tenido la aceptación entre clientes y trabajadores que se esperaba.

Tras un estudio realizado en las instalaciones se concluyó que el hotel Paradisus Los Cayos actualmente posee un sistema de objetivos, estrategias y prioridades que no optimiza sus recursos materiales, humanos y financieros de manera adecuada. No se tienen identificados los posibles cambios o desarrollos futuros para garantizar su supervivencia en el competitivo entorno en el que se desenvuelve. No se tienen identificadas ni clasificadas por orden de prioridad las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que inciden sobre la gestión empresarial. No se consolida en un documento el propósito estratégico del mismo. Además, existen serios problemas en el desempeño organizacional de los trabajadores causados por una insatisfacción general entre los recursos humanos. Por lo que el hotel Paradisus Los Cayos posee la imperiosa necesidad de contar con un plan estratégico que, como parte de su sistema de dirección y gestión empresarial, le permita guiar su desarrollo prospectivo y lograr un desempeño organizacional eficiente y competitivo en el entorno turístico donde se enmarca, cumpliendo con las indicaciones del Ministerio de Turismo.

Lo expuesto anteriormente constituye la **situación problemática** de la presente investigación, fundamentada en el siguiente **problema de investigación**: *¿Cómo elaborar un plan estratégico alineado que contribuya al mejoramiento del desempeño organizacional en el hotel Paradisus Los Cayos?*

Para dar solución al mismo se plantea la **hipótesis de investigación** de la siguiente manera: *Si se diseña un plan estratégico empresarial basado en un procedimiento adecuado a las características del hotel Paradisus Los Cayos, entonces se podrá contribuir al mejoramiento del desempeño organizacional concretando las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la entidad desarrollará en el futuro.*

De esta forma, se asume como **objeto de investigación**: *la planificación estratégica empresarial*, mientras que el **campo de acción** de la investigación es: *la planificación estratégica empresarial en el hotel Paradisus Los Cayos.*

Por esta razón, se define como **Objetivo General** de la investigación: Elaborar un Plan Estratégico alineado en el hotel Paradisus Los Cayos mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, que permita mejorar su desempeño organizacional a través de estrategias adecuadas a sus características.

Para lograr este objetivo es necesario dar cumplimiento a los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Establecer las bases teórico-metodológicas de la investigación a partir del análisis de la documentación existente relacionada con el tema abordado.
2. Diagnosticar de forma estratégica la situación interna y externa del hotel Paradisus Los Cayos como paso previo a la elaboración del plan estratégico.
3. Diseñar el Plan Estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional del hotel Paradisus Los Cayos.

La **justificación de la investigación** está dada por la necesidad de un plan estratégico adecuado a las características particulares del hotel Paradisus Los Cayos, identificada tras un minucioso estudio diagnóstico con visión estratégica, aprovechando las potencialidades del establecimiento de reciente apertura y la disposición de los trabajadores y directivos de llevarlo hacia su máxima explotación.

La **relevancia social** de la investigación se evidencia en los beneficios que traerá para la comunidad local un hotel de lujo a pocos kilómetros de ciudades como Caibarién, Remedios y Santa Clara, pues potenciará el desarrollo de la actividad turística en el destino Villa Clara y, a su vez, contribuirá a elevar el nivel de satisfacción de la demanda y las fuentes de empleo en la región.

La **relevancia económica** radica en los beneficios que genera el presente estudio en función de los ingresos por turista en el hotel, gracias a la optimización de sus recursos y la fidelización de sus clientes.

La investigación posee además un valor teórico, metodológico y práctico:

El **valor teórico** reside en la correcta actualización y análisis de las concepciones teóricas existentes en la literatura nacional e internacional sobre hotelería, desempeño organizacional y planificación estratégica.

El **valor metodológico** está justificado por el desarrollo del procedimiento seleccionado, demostrando que su aplicación es relevante en la planificación estratégica, principalmente en empresas turísticas cubanas, y corroborando su utilidad como herramienta de dirección.

El **valor práctico** de la investigación radica en la factibilidad y pertinencia de aplicar la metodología en el hotel objeto de estudio, lo cual permitirá a la alta dirección disponer de una herramienta de gestión capacitada para maximizar los beneficios de la instalación y reducir los factores negativos que la afectan.

La investigación es **viable** pues existe la voluntad de la alta dirección del hotel de que se realice, así como la mayor disposición por su parte de brindar información y criterios pertinentes para la indagación. Asimismo, la investigadora garantiza el compromiso con la investigación a través del uso de datos y bibliografía actualizada sobre el estudio en cuestión y el empeño en obtener resultados que puedan beneficiar a la instalación.

En cuanto a las **limitaciones y alcance de la investigación**, independientemente de que esté orientada hacia el hotel Paradisus Los Cayos, puede ser aplicada en otras instalaciones turísticas del país que posean características similares.

La concepción metodológica de la investigación es la dialéctico materialista, que posibilita la utilización de métodos teóricos y empíricos para abordar el objeto como una totalidad en desarrollo. De esta forma se utilizan los siguientes métodos:

Del **nivel teórico**: el analítico-sintético, para entender la esencia del fenómeno, estableciéndose los componentes teóricos de la investigación; el inductivo-deductivo, cuya aplicación permite hallar la lógica objetiva de los hechos, procesos y tendencias de

la realidad abordada con apoyo en el histórico-lógico que se utiliza para caracterizar el problema, sus antecedentes, su desarrollo y posible evolución.

Del **nivel empírico**: la investigación bibliográfica y documental; la observación directa, para diagnosticar la situación actual del hotel, la entrevista no estructurada, que posibilita la obtención de información de manera abierta entre el entrevistador y los entrevistados.

Del **nivel estadístico**: el análisis porcentual, el cual facilita la interpretación de los datos arrojados por los diferentes instrumentos aplicados.

Además, se emplearon herramientas como la matriz DAFO, para analizar factores internos y externos que influyen en el desempeño en la instalación, y técnicas participativas o de búsqueda de consenso como la lluvia de ideas.

El presente trabajo de diploma cuenta con la siguiente estructura:

Capítulo 1: Se abordan todos los aspectos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación, a partir del análisis bibliográfico de temas referentes al estudio, para crear el marco teórico-metodológico correspondiente.

Capítulo 2: Se diagnostica la situación actual del hotel Paradisus Los cayos.

Capítulo 3: Se diseña la el plan estratégico alineado del hotel Paradisus Los Cayos con el fin de mejorar su desempeño organizacional.

El trabajo cuenta además con un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, la bibliografía consultada y registrada bajo la norma APA 6ta Edición y los anexos correspondientes.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE HOTELERÍA, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

La revisión bibliográfica es el primer paso en todo proceso investigativo, con ella se garantiza un análisis de la documentación existente relacionada con el tema abordado, así como una síntesis de los conceptos, enfoques, procedimientos y criterios más actualizados emitidos por especialistas de gran relevancia, con el fin de sustentar en la teoría los cimientos de la investigación. El objetivo del capítulo es precisamente explorar la bibliografía referente al desempeño organizacional en la industria hotelera y la importancia de la planificación estratégica en los tiempos modernos, para establecer un Marco Teórico Referencial que permita crear la base conceptual necesaria en la resolución del problema científico planteado. Para ello se hace ineludible el establecimiento de un hilo conductor (Figura 1) que facilite la comprensión de la presente investigación.

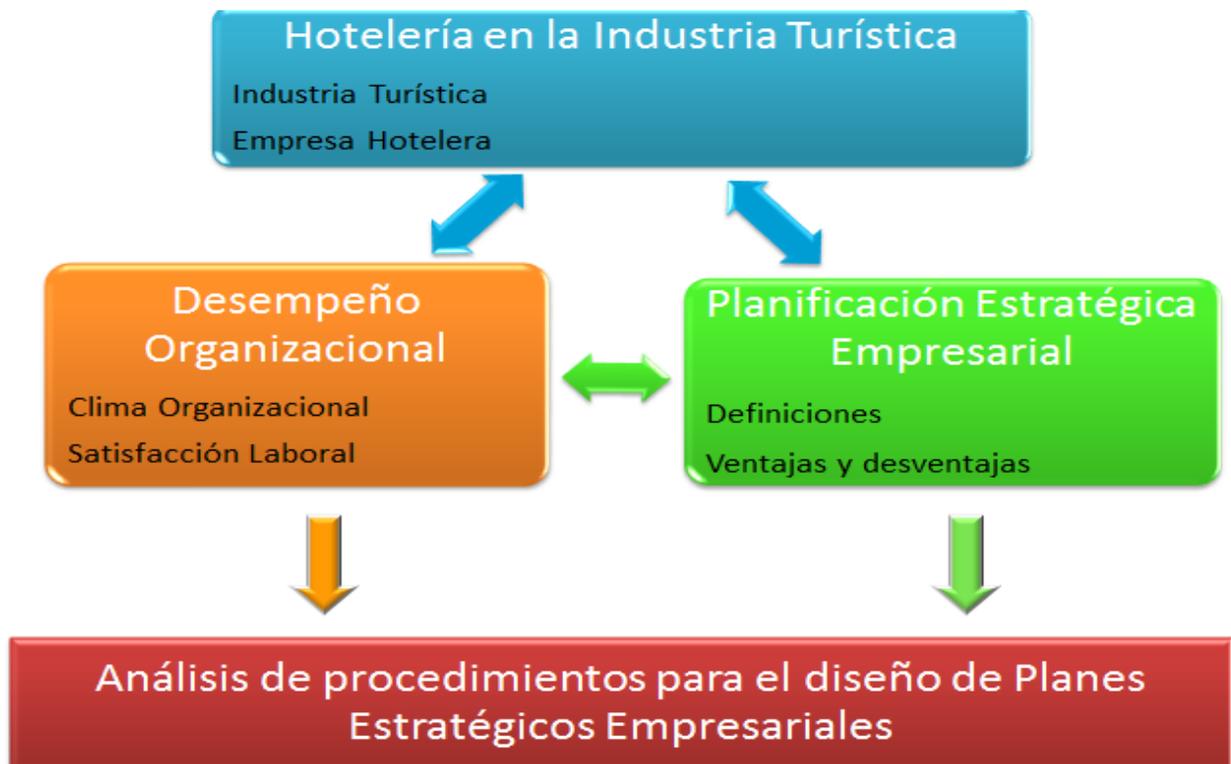


Figura 1. Hilo conductor del capítulo 1.

Fuente elaboración propia de la autora.

1.1 La Hotelería en la Industria Turística

La Organización Mundial del Turismo (OMT), plantea que el **turismo** comprende conjuntamente el desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, así como las relaciones que surgen en ellos; en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y mínimo de 24 horas pernoctan en el destino, principalmente con fines de ocio, negocios y otros. (OMT, 1992; citado en Gómez, 2012). Mientras que Goeldner et al. (2000) precisan al turismo como la suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes.

Sin embargo el concepto de turismo abarca mucho más. Según autores como Rodríguez, Martín y Ayala (2000) el turismo internacional ha sido catalogado como una valiosa “industria mundial” debido a su extendido desarrollo y su extraordinaria importancia económica, constituyendo para muchos países uno de sus principales sectores económicos y, para algunos, su más importante fuente de ingresos.

El turismo es percibido como una industria que tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y el desarrollo económico. Los beneficios económicos son probablemente la principal razón por la cual muchos países están interesados en el desarrollo del turismo. En este sentido la contribución de este sector a la economía mundial es, evidentemente, importante; el turismo es actualmente la segunda industria más grande del mundo. (Brida, Pereyra, Devesa y Aguirre, 2008).

Según el informe anual elaborado por el World Travel & Tourism Council, en el año 2018, el impacto directo, indirecto e inducido del turismo representó una contribución del 10.4% en el PIB a nivel global y generó uno de cada 10 empleos en todo el mundo, siendo uno de cada cinco los puestos de trabajo creados en los últimos cinco años en el sector. (WTTC, 2019)

El secretario general de la OMT, Zurab Pololikashvili, al referirse a los datos del pasado año, afirmó que los viajes internacionales crecían con fuerza, consolidando al sector turístico como un motor clave del desarrollo económico, además de recalcar que como

tercer sector exportador del mundo, el turismo es esencial para la creación de empleo y la prosperidad de todas las comunidades (citado en OMT, 2018).

Un aumento de las cifras con respecto a años anteriores evidencia la importancia del turismo en la sociedad actual, pero no se puede hablar de turismo sin mencionar el movimiento de flujos de personas, la traslación de un lugar a otro y la pernoctación en zonas diferentes a la residencia habitual, así que se hace necesario incluir en los conceptos de turismo a las diversas entidades de alojamiento y a la industria hotelera en general.

Por otra parte se reconoce que la **industria hotelera** nace en el siglo XIX y se considera el hotel “Tremont House” construido en Boston en 1819, como el Adán y Eva de la industria hotelera moderna, paralelamente al adelanto en las vías de comunicaciones y medios de transporte tales como el ferrocarril y los barcos de vapor, los cuales facilitaron el transporte masivo de pasajeros, surgió la necesidad de incrementar la construcción de múltiples hoteles cerca de las estaciones de ferrocarril. La empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. Constituyen establecimientos donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población (Muñoz, 2010).

Mestres (2000) indica además que “la empresa hotelera comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento para las personas mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario” (citado por Chipana, Chirinos & Saragosa, 2016).

Martín (2006) plantea una serie de características que poseen las entidades de alojamiento turístico, entre ellas se destacan las siguientes:

- La intangibilidad (al ser empresas pertenecientes al sector terciario producen servicios y por tanto no pueden materializarse).
- Imposibilidad de almacenamiento (como consecuencia directa de la característica anterior, lo que no se venda hoy no se puede almacenar).

- Fuerte incidencia del capital humano. Tanto económicamente, pues el gasto en salarios en algunas entidades turísticas llega hasta el 40% de los ingresos; como la incidencia del personal en el éxito del producto.
- Alto costo de capital inicial (las entidades turísticas, especialmente las hoteleras y de transporte, deben realizar una fuerte inversión en inmovilizado material, con el inconveniente de que la recuperación económica de dicha inversión es más lenta que en otros sectores).
- Difícil reconversión (muy relacionado con lo anterior, en especial los hoteles tienen una gran dificultad para cambiar a otro tipo de explotación).
- Imposibilidad de cambio de ubicación y temporalidad por cambios de la demanda.

Dentro de los establecimientos que brindan servicio de alojamiento es importante destacar que a pesar de su similitud en funciones generales, se matizan muchas diferencias. En Cuba se mantiene vigente la NC 127: 2001, que establece la clasificación de los establecimientos turísticos atendiendo a sus características fundamentales:

- Aparthotel: es la entidad que presta el servicio en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros adicionales.
- Villa: es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.
- Motel: es un establecimiento que cuenta con habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.
- Hotel: constituyen lugares que prestan servicio de alojamiento en unidades habitacionales amuebladas, los que cuentan con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.

Todos estos establecimientos deben contar con dos áreas operativas fundamentales: alojamiento y servicio, que se corresponden con "la producción" de cualquier tipo de

empresa. Estas dos áreas son las que se encuentran en contacto directo con el cliente y representan la fuente de ingresos o ventas que permiten a la entidad, su existencia y supervivencia.

Todos los establecimientos de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de los servicios que brindan, se clasifican en tipos y categorías. Los principales indicadores empleados para categorizar a una instalación son: los metros cuadrados de las habitaciones, el número de habitaciones con baño privado, el servicio de piscina, el mobiliario y decoración, los materiales de construcción y las capacidades de la instalación en restauración y bebidas. Esta identificación se hace mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas. (Muñoz, 20).

Dentro de los establecimientos mencionados con anterioridad el de mayor relevancia en la investigación es el hotel, por ser categorizada como un hotel precisamente la entidad objeto de estudio.

Se entiende por **hotel** o establecimiento hotelero aquel que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios. (Rodríguez, Martín y Ayala 2000).

Sin embargo otros autores como Acerenza (2004) se refieren al hotel como una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los viajeros. Mientras que Kotler (2004) plantea que el sector de hostelería está compuesto de las actividades que hacen una o varias cosas: ofrecer alojamiento, restauración, y/o entretenimiento para el viajero.

El concepto propuesto por Gallego (2002) se considera el más acertado para los tiempos modernos, al concebir que los hoteles son empresas de servicio que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. Constituyen establecimientos donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población, dicha definición fue adaptada al término de entidad de alojamiento turístico por Martínez et al. (2009).

En Cuba se categorizan los hoteles en cuanto al número de estrellas que poseen (entre una y cinco estrellas) y los servicios que presta cada uno se diferencian con respecto a su categoría (Ver Anexo 1). A pesar de que todos poseen facilidades similares, la especialización varía y se complejiza a medida que aumenta el número de estrellas. Existen algunos servicios de importancia presentes en la mayoría de los hoteles cubanos, como son:

- El cambio de moneda durante ocho horas en hoteles de una sola estrella, 12 horas en los que poseen dos estrellas y 24 horas en el resto.
- El correo nacional e internacional durante ocho horas para los hoteles de tres estrellas, 16 horas para hoteles de cuatro estrellas y 24 horas para los de cinco estrellas.
- La reserva de taxis a través del establecimiento durante 12 horas en hoteles de tres estrellas y 24 horas en hoteles de cuatro y cinco estrellas.
- El cambio de ropa de cama cada cuatro noches en hoteles de una estrella, cada tres noches en los de dos estrellas, en noches alternas en hoteles de tres estrellas y diario en el resto.
- El cambio de toallas en días alternos para los hoteles de una y dos estrellas y de forma diaria para el resto.

Uno de los principales desafíos que presentan los hoteles en la actualidad es la necesidad de poseer recursos humanos dotados de ética, talento y vocación, para garantizar una estructura que evolucione ante los cambios del mercado, manteniendo la hospitalidad y adaptándose a las mejoras tecnológicas, liderados por personas capaces y comprometidas que administren su trabajo de manera adecuada. Para ello es imperiosa una adecuada gestión hotelera que tribute en un correcto desempeño organizacional.

1.2 Desempeño organizacional: conceptos fundamentales

El desempeño organizacional, también llamado desempeño laboral, ha sido estudiado en múltiples ocasiones, debido a su importancia en el análisis del comportamiento de los empleados como parte fundamental en la productividad de una empresa, relacionada de manera directa con los beneficios de la misma. Es conocido que un buen desempeño laboral se traduce en mayores beneficios y viceversa para cualquier tipo de empresas,

sin embargo en la industria turística, por el importante papel que juegan los recursos humanos, el no prestarle suficiente atención puede llevar al fracaso. Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, ambas, a su vez influyen de manera directa sobre el desempeño laboral.

Gallerman (1960) introdujo el concepto de clima en la psicología organizacional e industrial, siguiendo los pasos de las definiciones analógicas al llamarlo “personalidad” o “carácter” de la organización. Las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima (citado por Carrión 2018).

Litwin y Stringer (1968)¹ puntualiza que el **clima organizacional** es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros, ya que se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.), teniendo en cuenta que estos factores afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas.

No obstante, Campbell (1976) hace referencia que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en las organizaciones, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento (citado por Carrión 2018).

Mientras que Chiavenato (2009) propone que el clima organizacional es la condición o el conjunto de atributos de un entorno, que puede ser captado u observado por los integrantes de una empresa y afecta fuertemente en su desempeño, esta definición engloba una serie de elementos del entorno que afecta en la motivación.

Otra definición es la de Alcover et al. (2004), quien supone que el clima organizacional está conformado por apreciaciones afines, por un conjunto de personas que pertenecen a una misma empresa, donde comparten normas de trabajo, actividades y procesos característicos de ella, ésta forma parte de una definición general para el alcance del propósito principal de la empresa y de las formas adecuadas para llegar a éste.

¹ Citado en Rodríguez et al (2011)

El clima organizacional está sujeto a indicadores capaces de lograr una percepción positiva o negativa del empleado, lo que influye directamente en la satisfacción e insatisfacción ante su empleo. Estos indicadores, según autores como Palma (2004); Fernández (1999); Ferreira (2006); Litwin y Stinger (1978) y Schein (1996), se resumen en autorrealización o desarrollo personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (Ver Anexo 2).

En cuanto a la **satisfacción laboral**, cabe destacar sus múltiples definiciones, siendo considerada inicialmente como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis y Newstrom, 1999), también ha sido definida como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo (Alfaro & Vecino, 1999). Sin embargo el ámbito actual resume a la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes generalizadas hacia el trabajo (Peiró, 1985; Gamero, 2003; Alcover, Martínez y Rodríguez, 2004)².

Por su parte, Hellriegel (2009) expone que la satisfacción laboral es un conglomerado de posturas que se acoge a diferentes aspectos laborales y todas juntas forman una postura global.

Sin embargo, Robbins y Judge (2009) definen a la satisfacción laboral como una sensación positiva del grado de conformidad, ya que proviene del análisis de los diferentes aspectos del entorno en el que se desenvuelve el individuo.

El comportamiento de las personas en el ámbito laboral también está determinado por factores extrínsecos e intrínsecos, como demuestran los estudios psicosociales más recientes. Dentro del primer grupo, referido a las condiciones en las que se desempeña el trabajo, los factores que más influyen son el sueldo, las condiciones de trabajo, la seguridad en el empleo, las políticas y la administración de la organización, la calidad de la supervisión, el estatus y la relación con los subordinados, con los colegas y con los superiores. Mientras que los factores más habituales del segundo grupo, relacionado con el contenido del puesto y la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, involucran el crecimiento individual, el reconocimiento, el logro, el progreso, la responsabilidad y el trabajo mismo. Ambos tipos de satisfacción gozan de gran relevancia a la hora de exigir altos estándares en un trabajador, por ello es substancial un ambiente de trabajo

² Citado en Rodríguez et al (2011)

apropiado que fomente aspectos motivantes para crear en el empleado un interés interno por realizar su trabajo correctamente.

En la industria turística se hace necesario considerar la satisfacción laboral dentro de cada organización, ya que, además de estar relacionada directamente con los beneficios para el trabajador y la empresa, implica una maduración de la cultura organizacional (Ver Anexo 3).

La satisfacción laboral, a su vez, provoca efectos en los resultados del desempeño de los colaboradores. Estas secuelas se pueden resumir en variables como la productividad, el ausentismo y la rotación (Ver Anexo 4).

El concepto de **desempeño organizacional** no ha encontrado un consenso entre los autores atendiendo a los factores que involucra (Salgado, 2006). Tradicionalmente ha sido relacionado con dimensiones financieras, con el posicionamiento y adaptación a los cambios en el mercado, con los márgenes promedios de ganancia organizacional, con el rendimiento en base al capital empleado, con el crecimiento en las ventas, etc. (Kangis y Williams, 2000). También es considerado en torno a metas logradas y recursos que se utilizan para lograrlas (De Juan, 2004), y quienes centran la atención en la inestabilidad económica (Fey & Beamish, 2001). Otros autores han definido el desempeño a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización (Brutus & Gorriti, 2005). Sin embargo, pareciese ser que la aproximación económica del desempeño es la visión predominante hasta el día de hoy, dejando poco espacio para su medición a través de variables más subjetivas (Patterson, Warr & West, 2004)³.

El desempeño laboral, como también es mundialmente conocido, se precisa como un conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que puedan ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Stoner 1996)⁴. Así que se puede entender que el desempeño organizacional está dado por las conductas de cada integrante de la organización en cuestión, capaces de asistir al crecimiento de la empresa o a su deterioro.

³ Citado en Rodríguez et al (2011)

⁴ Citado en Carrión (2018)

Por otra parte, Harvard (2007)⁵, delimita al desempeño como la realización de la actividad establecida de manera formal, ya sea en la descripción de puestos o algún otro documento oficial que establezca en cantidad y/o calidad el trabajo realizado por un individuo, o grupo.

Para las empresas de servicio es imperioso considerar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores al momento de ofrecer atención a sus clientes. Dichos factores son sintetizados por Milkovich y Boudreau (1996)⁶ en:

- Satisfacción del trabajo: relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral (equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros), es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. Además puede ser definida como un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento. Estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.
- Autoestima: se define como un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. Es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.
- Trabajo en equipo: estructura de sistema estable de interacciones originada con la congregación de los trabajadores para la satisfacción de un conjunto de necesidades en común.
- Capacitación del trabajador: proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos.

Conocer el clima en una empresa, el grado de satisfacción que poseen sus trabajadores y el desempeño organizacional presente en la misma es esencial para definir estrategias

⁵ Citado en Carrión (2018)

⁶ Citado en Carrión (2018)

que ayuden a la alta dirección en su tarea de optimizar la labor de los colaboradores, garantizar el deleite de los clientes e incrementar los beneficios de la propia empresa.

1.3 Planificación Estratégica Empresarial: evolución y conceptos

El concepto de **estrategia** se deriva de la palabra griega *strategia* (Stoner, 1996), (que significa general), por lo que tiene un origen militar, en la Grecia Antigua, sus generales dirigían ejércitos y en sus afanes de conquistas se trazaban estrategias para vencer a los contrarios.

De ahí que en la literatura aparece un criterio generalizado de estrategia como el sentido común aplicado y consistiendo en ver todos los factores existentes en la perspectiva correcta. Este concepto fue utilizado por primera vez por los militares, desde épocas remotas y no por los hombres de negocios. (Koontz & Wehrich, 1995; Jarillo, 1996 y Stoner, 1996)

Una estrategia busca principalmente establecer los objetivos a alcanzar y las formas generales de lograr estos objetivos. Asimismo, la táctica es el modo práctico de llevar a cabo grandes objetivos estratégicos, constituyendo un complemento de la estrategia más variable y flexible que los objetivos finales, de manera tal que se puedan adaptar los medios a cada momento.

Entre 1962 y 1976 este concepto es introducido en el campo del management (administración) con los trabajos de Andrews, Chandler y Ansoff con el fin de determinar lo que la organización quiere ser en el futuro. En la actualidad, el concepto de estrategia se ha insertado en el mundo de empresarial y aunque ha tomado diferentes significados conserva la misma forma que en lo militar, la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo determinado. (Jarillo, 1996 y Stoner, 1996)

Otros autores plantean definiciones de estrategia muy diversas (Ver Anexo 5), sin embargo entre los diferentes conceptos enunciados en la literatura especializada se observan puntos de vista comunes que fueron sintetizados por García, 2009 de la siguiente forma:

- Toda estrategia lleva en sí una proyección futura dependiente del término oportunidad como marco de tiempo efectivo para su implementación.

- La medida última del éxito de una estrategia está en el entorno, quien premia las acciones emprendidas con recompensa, consideración o prestigio; o penaliza y desacredita las acciones equivocadas.
- Una estrategia es eficiente en la medida que permita mejorar la posición competitiva de la empresa, lo cual implica transformaciones.
- La esencia de la estrategia está determinada por definir qué se cambia, qué no se cambia, cómo cambiar y cuándo hacerlo. Una estrategia necesita transformar lo que en realidad se hizo o se dejó de hacer en un período determinado.
- Las decisiones son elementales en los procesos de cambio y esto implica la mejor elección estratégica de la empresa en función de sus capacidades distintivas y de los factores del entorno. Como toda decisión, la estrategia lleva implícita la toma de decisiones.
- Empezar acciones concretas es el punto de partida de la estrategia, formularla es necesario e imprescindible, sin esto no puede existir teóricamente. Su cientificidad está entonces en su implementación, es más inteligente permitir el desarrollo de la estrategia a partir de las acciones y experiencias de las organizaciones.

Con todo ello, para el logro del correcto cumplimiento de los objetivos de una entidad de alojamiento turístico, de cualquier tipo y categoría, se hace necesaria, además, una adecuada planificación de todos sus recursos, que se corresponda con la misión y la visión de la empresa, para que a corto, mediano y largo plazo tribute al desarrollo de la misma y a su posicionamiento.

Para Gallego (1996) la **planificación** significa la selección de acciones que se van a llevar a cabo en la organización y cómo se van a realizar en función de las metas y objetivos propuestos.

Mientras que Cupull (2010) aclara que la Planificación requiere la capacidad de determinar, definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su entorno, lo que obligatoriamente exige un examen continuo de los resultados obtenidos. Su estrecha relación con los tipos de acciones antes mencionadas y su alcance condujo a clasificar la Planificación en estratégica, táctica y operativa.

No obstante, es de suma importancia esclarecer que la **planificación estratégica** florece como sistema a partir de 1970, representando esto un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo (Muñoz, 20).

A diferencia de otras formas de proyectar el futuro de una empresa, la Planificación Estratégica, según Matos (2005), hace referencia a un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y, por tanto, desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma que permita a la organización alcanzar sus objetivos y misión.

Para Menguzzato y Renau (1997), la planificación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente al entorno y la selección de un compromiso “estratégico” entre estos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

De ahí que Gárciga (2001) plantea que la planificación estratégica aparece como un ataque parcial al problema estratégico empresarial quedando su formulación centrada en el análisis de las variables técnico-económicas. Estos elementos consolidan el advenimiento de una nueva concepción estratégica que supera las anteriores, donde se establece que las representaciones del futuro no pueden ser el resultado de una continuidad del pasado, sino que es preciso entender aspectos cruciales de la realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios futuros de actuación de los cuales se busca obtener su mayor provecho; y ahí está su carácter estratégico, pues prevé el camino que se ha de transitar, buscando anticipar su rumbo y si es posible cambiarlo.

La Planificación Estratégica implica un proceso escrito implícito para la determinación de los objetivos de la organización a largo plazo, la generalización de estrategias opcionales con las cuales ampliar estos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados, introduciendo el compromiso de los implicados en la estrategia como elemento básico (Camacho 2009).

Camacho (2009) también explica que la Planificación Estratégica reorienta los objetivos de la empresa hacia actividades de mayor valor añadido al proveer de ventajas

competitivas sostenibles. Trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno, pero no como una respuesta pasiva a sus impactos, sino de forma anticipante, de manera que la empresa, empleando al máximo sus recursos y capacidades, pueda aprovechar convenientemente las oportunidades y minimizar las amenazas.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011).

Por tanto esta produce un gran número de beneficios a la totalidad de las empresas que la aplican y por ende a las empresas de alojamiento turístico. Entre los básicos conviene destacar el aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar áreas de mejora; del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas, y el aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad. Además, la planificación estratégica permite detectar oportunidades, clasificándolas por orden de prioridad y explotándolas; prepara a la organización para estar al día de los cambios y para gestionar mejor aquellos que le sean adversos; permite mejorar el proceso de toma de decisiones, disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas; fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos; aumenta la competitividad y ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización (Bernal, 2012; Frank, 2012).

Otros autores establecen características indispensables que posee la Planificación Estratégica, lo que precisamente la hacen acreedora de tal importancia para la empresa turística moderna. Entre ellos se encuentra a Fernández (2005), cuyas aseveraciones otorgan a la planificación estratégica un papel fundamental dentro de la organización (Ver Anexo 6).

Matus (1986) divide el proceso de planificación estratégica en cuatro momentos fundamentales:

- Explicativo: cuando se indaga sobre las oportunidades y problemas que se enfrentan y se intentan explicar las causas que los generan.
- Normativo: cuando se diseña cómo debe ser la realidad o la situación.
- Estratégico: cuando se pregunta cómo construir viabilidad a ese diseño normativo.
- Táctico-operacional: cuando se programan las actividades, el cálculo que orienta los pasos que se dan día a día.

Por otra parte, Díaz et al. (1998) plantea que en este tipo de planificación es necesario tener en cuenta el reconocimiento de la necesidad del cambio (pensamiento estratégico, actitud estratégica e implicación); el pleno conocimiento del negocio en que está la organización (misión, valores compartidos, oficios, capacidades distintivas, ventajas competitivas y sinergias); el dominio de la situación actual de la organización (fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y escenarios); y la determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la organización (objetivos estratégicos, visión, factores claves de éxito, estrategias y planes de contingencia).

Según Ansoff (1976), citado en Menguzzato y Renau (1991), para llevar a cabo dicho proceso, se hace necesario conocer y dominar los principios de la planificación estratégica:

- Participación: acción conjunta entre planificadores, implantadores y usuarios.
- Coordinación: en un sistema social se pueden distinguir dos cualidades en relación con su organización: la jerarquía vertical de la organización que distribuye el poder de cada función específica debe estar de acuerdo con la planificación de las demás funciones, para que todo funcione armónicamente.
- Integración: jerarquizar la planificación de actividades de los niveles superiores e inferiores. Los tipos de decisiones deben recibir el mismo énfasis y los objetivos de corto y mediano plazo estar acordes.
- Continuidad: los planes presentes y futuros deben ser congruentes, flexibles, deben revisarse continua y permanentemente, adaptándose al entorno.
- La planificación estratégica se funda en un enfoque sistémico. En ella se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo; a través de los cuales se configura un

escenario ideal o normativo. Se establece entonces, una dialéctica entre lo factible y lo deseable para llegar a trazar la política que debe seguirse y que debe ser objeto de una revisión continua.

A pesar de las múltiples definiciones que se reconocen para la planificación estratégica (Ver Anexo 7), es importante resaltar que con ella se reorientan los objetivos de la empresa hacia actividades de mayor valor añadido al proveer de ventajas competitivas sostenibles (Matos 2005). Su práctica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno (Parra 2009), por lo que no hay lugar a dudas sobre su importancia para las empresas. Así lo asegura (Martínez 2006), al manifestar que la planificación estratégica reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades; las decisiones se basan en hechos y no en emociones; promueve la eficiencia al eliminar la improvisación; proporciona los elementos para llevar a cabo el control; al establecer un esquema o modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuales operará la empresa; disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al directivo magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo; y permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Pese a todas las ventajas que ofrece la Planificación Estratégica en los tiempos actuales, cabe destacar que no todo son beneficios y que existen varios inconvenientes que se deben tener muy en cuenta al momento de emprender un proceso de semejante complejidad (Anexo 8). Por todos estos motivos se hace una necesidad imperiosa la correcta formulación del Plan Estratégico en una empresa de alojamiento turístico, basado en un procedimiento que responda a las características propias del hotel en el que se efectúa.

A pesar de los beneficios que pueden suponerse del proceso de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño organizacional, la utilidad práctica de la planificación estratégica se cuestiona, porque se debate si resulta apropiado formalizar las actividades relacionadas con la concepción de la estrategia, debido a que la formalización de los procedimientos estratégicos han limitado la habilidad de los gerentes de pensar estratégicamente (Schraeder 2002, Tapinos et al. 2005).

Otro elemento cuestionado es el plan estratégico, el cual provee de un marco operacional que permite a la organización disfrutar de las ventajas competitivas, y contribuye a su mejoramiento (Schraeder 2002).

De ahí la necesidad de ver al plan estratégico como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe a la empresa de forma eficaz.

1.4 Análisis de los modelos, metodologías y procedimientos más empleados en el diseño o rediseño de planes estratégicos empresariales.

Para implantar y desarrollar el proceso de planificación estratégica es imprescindible y necesario escoger la tecnología o modelo que se aplicará en dicho proceso, lo que demanda necesariamente un estudio profundo de la bibliografía que se relaciona con este aspecto, para analizar cuál será más eficaz aplicar, teniendo en cuenta las características de la organización (Acebedo, 2002).

Algunos modelos describen el proceso de planificación estratégica mostrando que no es exactamente un proceso lineal, sino interactivo, donde se pueden producir retornos a etapas anteriores, dada la turbulencia del entorno, en realidad este planteamiento del proceso se corresponde con una visión tecnócrata de la estrategia, al considerar a la empresa como una unidad técnico-económica (Menguzzato y Renau, 1995).

Durante la investigación se llevó a cabo un estudio de los principales modelos, metodologías y procedimientos que son mayormente empleados en el diseño y el rediseño de planes estratégicos empresariales planteados por autores tales como (Stoner et al., 1996; Jarrillo, 1996; Porter, 1998; Díaz et al., 1998; Fred, 1998; Gárciga, 1999; Koontz y Weihrich, 2001; MINTUR, 2001; Martínez, 2017) (Anexo 9). Con los datos arrojados por el estudio se puede concluir que en la formulación de planes estratégicos juega un papel fundamental el diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa, seguido por el establecimiento de metas y objetivos, el estudio de la competencia, el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las oportunidades y amenazas del entorno en que se encuentra, la toma de decisiones por parte de la alta dirección, la implementación de estrategias que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas planteadas y, finalmente, el control de todo el proceso (Anexo 10).

Sin embargo, existen otros procedimientos establecidos por autores de gran importancia que enmarcan la planificación estratégica a través de una metodología práctica y de fácil aplicación (Ver Anexo 11). A través de una comparación entre las etapas más significativas de los procedimientos estudiados durante la investigación (Anexo 12) se llega a la conclusión de que la mayoría de los autores, en la elaboración de Planes Estratégicos Empresariales, otorga gran relevancia a la confección del perfil de la empresa, el cual incluye la misión y la visión de la organización en casi todos los casos, también conceden un importante papel al análisis de su situación actual, de los factores externos (con oportunidades y amenazas) y de las condiciones internas (con fortalezas y debilidades), además, resaltan la puntualización de las metas y objetivos principales para el establecimiento, como base del diseño de las estrategias que se deberán utilizar y de su posterior implementación, teniendo en cuenta el control durante todo el proceso. Esa misma comparación arrojó como resultados que los procedimientos de Harold Koontz (1991) y Koontz y Weihrich (2001) hacen referencia a casi todos los aspectos vitales en el diseño o rediseño de planes estratégicos, ambos con valores porcentuales de 76.9%, siendo los que concordaban con la mayoría de los criterios seleccionados por la autora. Sin embargo, al analizar a fondo todas las metodologías, se reconocen claras diferencias en cuanto a los enfoques, principalmente ocasionadas por las condiciones y características concretas de las empresas hacia las cuales se orientó su diseño.

En la selección de un procedimiento para diseñar planes estratégicos, es necesario tener en cuenta condicionantes como las características o particularidades de la organización, el conjunto de conocimientos que sus miembros tienen al respecto, la dinamicidad y flexibilidad del proceso, entre otras (González, 2004 citado por Carrazana, 2013); por esta razón, atendiendo al análisis realizado, se determina aplicar el procedimiento propuesto por Martínez (2015), que además de ser integrador, con enfoque sistémico, flexible y accesible; favorece la creatividad e innovación que permiten la efectividad de la estrategia futura y está específicamente diseñado para ser aplicado a empresas del sector turístico. Asimismo, es un procedimiento de actualidad y ha tenido aplicación práctica en otras organizaciones turísticas.

1.5 Conclusiones del primer capítulo

1. La industria turística se encuentra en constante evolución, por lo que cada vez más se le exige a las empresas hoteleras una preparación eficiente tanto para el futuro inmediato como para el lejano. Para ello resulta vital ir acorde con las tendencias del sector y satisfacer las expectativas de un cliente con mayor preparación.
2. La correcta administración de una empresa turística, basada en estrategias que se correspondan con sus particularidades, es fundamental en su desempeño organizacional. Sin embargo no basta con trazar metas y diseñar objetivos, es necesario gestionar los recursos de forma consiente e involucrar a todas las partes de la empresa en su cumplimiento para lograr una maximización de los beneficios.
3. La planificación estratégica implanta la necesidad de un estudio sistemático del entorno, para la realización del diagnóstico estratégico de la empresa y el establecimiento de disímiles alternativas estratégicas, que oriente su dirección hacia las metas y objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente, asegurando así su supervivencia en un mundo tan competitivo.
4. La planificación en empresas de alojamiento turístico es un proceso de suma importancia pues constituye una poderosa herramienta de gestión basada en la previsión, muy útil ante los eminentes cambios. Por ello resulta imprescindible la selección de un procedimiento que se adecue al lugar en el que será aplicado y que responda ante los intereses de la propia empresa, haciendo frente a la competencia y complaciendo a los consumidores.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL HOTEL PARADISUS LOS CAYOS

Introducción

El diagnóstico estratégico sirve para conocer los problemas de la empresa en la que se aplica y para otorgar prioridades a los más graves o de mayor influencia en su funcionamiento. También permite establecer las cuestiones debatibles decisivas y aprovechar las oportunidades que se ofrecen dentro y fuera del establecimiento. En la elaboración de un Plan Estratégico Empresarial no puede faltar el diagnóstico como etapa previa, pues este se centra en los puntos conductuales de los miembros de la organización, analizando tanto las fortalezas como las debilidades de la demanda de los servicios, las ofertas, la misión, los objetivos fundamentales, la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos en las organizaciones, teniendo en cuenta la comunicación y la toma de decisiones.

Quedando claro que el Diagnóstico Estratégico es un paso fundamental para poder planificar de forma correcta dentro de una instalación, el segundo capítulo de la presente investigación se centra en el estudio de las variables internas y externas que influyen en el desempeño laboral del hotel Paradisus Los Cayos, por tanto el objetivo es realizar el diagnóstico estratégico en el mismo. Para su cumplimiento se hizo necesaria la utilización de métodos tales como la observación directa, las técnicas de trabajo en grupo, el análisis documental, la entrevista no estructurada a trabajadores y directivos y la matriz DAFO como técnica de diagnóstico (Anexo 13).

2.1 Análisis de las metodologías y procedimientos para realizar el diagnóstico estratégico empresarial

Para que el diagnóstico estratégico de una empresa turística sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la empresa objeto de estudio dado que el objetivo del diagnóstico es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la empresa y el bienestar de sus miembros. El diagnóstico estratégico, sienta las bases para determinar y asignar

prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. (Martínez 2019)

Para el desarrollo del diagnóstico se analizaron diversas metodologías y procedimientos existentes en la literatura actual en el campo empresarial, de manera independiente y de forma comparativa, con el fin de determinar el más apropiado a las características propias del hotel objeto de estudio (ver Anexos 14 y 15). Al finalizar dicho análisis se consideró más apropiado aplicar el Diagnóstico estratégico de empresas turísticas: procedimiento general, elaborado por Martínez (2019) (Anexo 16), por ser, a criterio de la autora, el que mejor se adapta a las particularidades de la entidad estudiada, ya que el procedimiento está diseñado específicamente para empresas turísticas y puede ser aplicado en organizaciones cubanas y extranjeras, además, es actual y tiene una relevancia demostrada a través de la práctica durante la investigación.

El procedimiento consta con tres pasos desglosados de la forma siguiente:

1er paso: Formación del equipo de diagnóstico.

2do paso: Elaboración del cronograma.

3er paso: Ejecución del diagnóstico.

- Caracterización general de la empresa turística objeto de estudio.
- Análisis Externo.
- Análisis interno de la empresa.

2.2 Aplicación del procedimiento seleccionado para el Diagnóstico Estratégico del hotel Paradisus Los Cayos

Según el procedimiento propuesto por Martínez (2019) para desarrollar el diagnóstico estratégico en empresas turísticas es necesario seguir tres pasos fundamentales:

1er paso: Formación del equipo de diagnóstico:

En la formación del equipo de diagnóstico se tuvo en cuenta el nivel de conocimiento de los implicados, además de su disposición y compromiso con la empresa y con la presente investigación. De esta forma el equipo quedó constituido por Yerisley Yera Cabrera, diplomante autora del estudio; el Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez,

tutor del proyecto de investigación, profesor y jefe del Departamento de Turismo; y la Lic. Mairalys Fernández Reyes, directora adjunta del hotel Paradisus Los Cayos.

2do paso: Elaboración del cronograma:

Las actividades realizadas durante el período de diagnóstico fueron organizadas previamente mediante un cronograma que puntualizaba la fecha en que se realizaría el diagnóstico en cada una de las estructuras de la empresa y por cada sistema definido, además del número de encuentros y sesiones de trabajo. El cronograma se muestra de la siguiente manera, a través de la Tabla 1:

Tabla 1 Cronograma de actividades para el diagnóstico estratégico del hotel Paradisus Los Cayos.

Actividades	Inicio	Fin	Duración
Análisis de documentos	1 / 4 / 2019	5 / 4 / 2019	5 días
Caracterización general de la empresa turística objeto de estudio	6 / 4 / 2019	8 / 4 / 2019	3 días
Análisis externo	9 / 4 / 2019	13 / 4 / 2019	5 días
Análisis interno de la empresa	14 / 4 / 2019	18 / 4 / 2019	5 días
Elaboración de la Matriz DAFO	19 / 4 / 2019	21 / 4 / 2019	3 días
Análisis de los resultados obtenidos	22 / 4 / 2019	26 / 4 / 2019	5 días
Elaboración del informe de diagnóstico	27 / 4 / 2019	30 / 4 / 2019	4 días

Fuente: elaboración propia de la autora.

3er paso: Ejecución del diagnóstico:

Luego de analizar los principios básicos para la ejecución del diagnóstico estratégico en empresas turísticas propuestos por Martínez (2019) se puede ir directamente a la caracterización de la entidad objeto de estudio.

3.2 Caracterización general del hotel Paradisus Los Cayos:

El Hotel Paradisus Los Cayos abrió sus puertas al público el pasado 8 de noviembre de 2018 como una instalación cinco estrellas, con el objetivo de reforzar el producto de lujo del Cayo Santa María en Cuba. Ubicado en el destino turístico Jardines del Rey de los

cayos de Villa Clara, al norte del centro del país, destaca entre el resto de los hoteles de la zona por ser un verdadero paraíso natural con un servicio de excelencia prestado en instalaciones de lujo.

Este moderno ecoresort Ultra Todo Incluido fue construido por el Grupo Gaviota S.A., y opera en coalición con la mundialmente reconocida cadena española Meliá. El hotel ha sido ubicado en primera línea de playa dentro de la Reserva de la Biosfera de Buenavista, lugar en el que se encuentra la segunda barrera coralina más grande del mundo y una de las más importantes del planeta. Levantado en una de las zonas vírgenes del Cayo, posee una arquitectura de exquisito diseño concebida en armonía con la naturaleza de la zona y ofrece servicios de lujo a partir de facilidades que incluyen edificios independientes con accesos directos, servicio de cambio de divisa, telefonía y fax 24 horas, línea de atención al cliente, *parking* (estacionamiento) abierto, gimnasio y sala de masajes, piscina y playa exclusivas, restaurante Vip Bar-Desayunador, planta de mayordomía familiar 100% libre de humo, conexión gratis a Internet Wi-Fi, servicio de lavandería expreso, servicio de botones, descubierta nocturna diaria, bolsa de playa para toallas, cóctel de bienvenida exclusivo, atenciones especiales para clientes repetidores, aniversarios de bodas y cumpleaños, habitaciones, rampas y accesos para minusválidos, personal de seguridad interna 24 horas, cerraduras con tarjeta magnética, caja fuerte en habitaciones y traslado privado desde el aeropuerto.

La instalación cuenta con 802 **suites** (departamentos), de las cuales 366 están clasificadas como Paradisus *Junior Suite* (departamento menor), 74 Paradisus Junior Suite Vista Mar, 112 Paradisus Junior Suite *Garden Swim-Up Pool* (jardín-piscina), 54 *The Reserve Junior Suite* (el departamento menor de la reserva), 24 *The Reserve Junior Suite Garden Swim-Up*, 26 *The Reserve Master Suite* (el departamento maestro de la reserva), 12 *The Reserve Master Suite Garden Swim-Up*, 66 Junior Suite Servicio Real, 30 Junior Suite Garden Swim-Up Servicio Real, 26 Suite Servicio Real y 12 Suite Garden Swim-Up Servicio Real. Entre todas ellas hay 190 con acceso a 34 acogedoras piscinas desde sus bungalows de tres y cuatro niveles. Cada una de las suites y suites junior que posee ofrece vistas al jardín, al mar y/o a la piscina. Igualmente, las habitaciones familiares se localizan en la parte baja de cada bungalow, con completas cocinas, televisión y sofá cama para garantizar el confort después de un día en la piscina. Otras facilidades con que cuentan las habitaciones en el establecimiento son aire

acondicionado, cafetera eléctrica con café a diario, TV-LCD satélite con puerto USB, baño con bañera y ducha, tomacorriente de 110 V para equipos de hasta 50 W, voltaje corriente de 220 V/60 Hz, terraza techada, *sala-lounge* (antesala), teléfonos en habitación y baño, toallas de playa/piscina, camas *King size* (tamaño rey) o *twin* (gemelas), caja de seguridad, minibar, plancha y tabla de planchar, ventilador de techo, paraguas, carta de almohadas, servicio de habitación, conexión Wi-Fi, albornoz y zapatillas, amenidades de baño, espejo de aumento y secador de cabellos.

El hotel cuenta con un **área Royal Services** (Servicios Reales), experiencia de lujo destinada a clientes adultos en las que se tiene acceso a restaurantes, bares, lobby y piscinas del hotel, así como un servicio de **Family Concierge** (Conserje Familiar) que ofrece facilidades especiales con el más alto nivel de personalización y detalle.

La parte gastronómica destaca por sus ocho restaurantes, sus cinco snacks (meriendas) y sus 15 bares, en los que se encuentran propuestas de la cocina mediterránea, sabores de Asia, cocina de autor, gran variedad de comidas del Caribe, Latino América y comida tradicional cubana, además de restaurantes de barbacoa y bares de snacks en el mar.

Entre los **bares** destaca el “Avenue” por ser el sitio perfecto para disfrutar de la caída de la tarde, al ser un bar-terraza diseñado en el edificio central como un rincón para la intimidad. También se encuentra el “Daiquiri”, como bar temático A la Carta, con sugerentes propuestas de coctelería cubana e internacional, ubicado junto a los restaurantes del edificio central es el lugar perfecto para disfrutar de un trago en un ambiente tropical. El bar de playa “El Chiringuito” acompaña los momentos junto al mar durante la estancia de los clientes con refrescantes propuestas de coctelería y opciones de comida ligera. “Gaby Beach” acerca a los huéspedes a una propuesta de copas y tapas en una atmósfera fresca, moderna e inspiradora, con música ambiente, coctelería exquisita y deliciosos snacks. El Lobby Bar “Kristal” ofrece una gran variedad de cocteles, bebidas, licores, cafés, servicio de snacks ligeros y *tea time* (tiempo de té) acompañados de música ambiente, como forma ideal para tertulias y sobremesas. Las notas de piano acompañarán esos momentos especiales después de cenar, a través de una hermosa velada en el “Piano Bar”, con propuestas de vinos, rones, licores y cocteles preparados por vendedores especialistas. El “Smoothies Bar” ofrece refrescantes y sanas propuestas de jugos y bebidas naturales donde las frutas tropicales y las hierbas

aromáticas se combinan para deleitar a los clientes con sabores del Caribe. Además, el aqua-bar “Sunset Bar”, ubicado en la piscina general muestra opciones deliciosas de coctelería que complementan la diversión durante la mañana y la tarde.

Dentro de los **restaurantes** de la instalación se encuentra el Buffet Internacional “Naos”, con atractivas opciones para combinar en desayunos, almuerzos y cenas, ofrece desde tradicionales propuestas gastronómicas internacionales hasta los más auténticos sabores de Cuba y el Caribe. La parrilla de sol “Market Grill” brinda opciones de buffet para desayunos y almuerzos, un menú A la Carta en las noches, y servicios de snack-bar ligero durante todo el día, allí la parrilla es la verdadera protagonista. “Vento”, mediante un ambiente moderno y acogedor, crea el escenario ideal para degustar un menú fresco de inspiración mediterránea. Con el complemento de una excelente variedad de vinos, “Bana” posee la singularidad de una cocina oriental y japonesa fusionada con los sabores más exquisitos del Caribe. “Fuego” es el espacio perfecto para cenas de parejas, en un entorno apasionado se disfruta de una fiesta en el paladar a través de su cocina con toques latinos, complementada con la música clásica que le aporta un entorno idílico. “Passion” es sin dudas una oportunidad única para los amantes de la cocina de autor, el glamour y el gusto por los detalles completan una atmósfera perfecta para el romance y la complicidad en este restaurante. El Vip bar-desayunador “Royal Restaurant” ofrece un ambiente marcado por la exclusividad de la sección Royal Service, con propuestas únicas A la Carta para desayunos, almuerzos y cenas. Mientras que el Vip bar-desayunador “Family Restaurant” se encuentra inmerso en la excelencia de la sección Family Concierge, con opciones especiales en desayunos, almuerzos y cenas. El “Sunset Grill” es un espacio magnífico para acompañar los momentos de disfrute con especialidades a la parrilla, deliciosas elaboraciones a base de ingredientes frescos y una refrescante coctelería cerca de la piscina general del hotel. Además, el “Sunrise Grill” está diseñado para complementar los instantes de descanso y relax con alimentos elaborados a la parrilla, exquisitos snacks y rica coctelería cerca de la piscina exclusiva para los clientes del Royal Service.

Además, el hotel posee servicios de **entretenimiento** que abarcan desde kids club (club infantil) para niños y adolescentes con opciones gastronómicas propias y un variado programa de distracción acorde a las edades de los huéspedes, que incluye salas de juego y de lectura, servicio de supervisión, animación especializada y materiales para

pintar; una amplia área de convenciones con un salón multipropósito de 1606 metros cuadrados, polivalentes en tres salones y un salón de reuniones ejecutivo, *hall* (salón) en área de convenciones y locaciones alternativas con capacidad de hasta 802 personas, que facilita la realización de bodas, celebración de eventos, reuniones, congresos e incentivos; y un variado programa de actividades life enriching (enriqueciendo la vida) pensado para toda la familia, buceo incluido, con canchas deportivas, punto náutico y peluquería. En diferentes horarios el cliente puede elegir entre torneos deportivos y competencias, clases de baile, coctelería, pintura y artesanía, degustación de vinos, espectáculos en vivo con cantantes y bailarines, ejercicios en la playa o en la piscina y muchas otras opciones. El hotel cuenta con un *Club House* (Casa Club) donde se establece cada día un intenso programa de actividades en todas las áreas del hotel, ofreciendo al cliente la información necesaria sobre las actividades diarias que organiza el equipo de animación. Además, el club Cubamigos, con su paquete especial para reservas familiares, está diseñado para que los niños y adolescentes puedan recrearse con actividades lúdicas y formativas a la vez, de disfrute diario y nocturno, siempre rodeados de un ambiente amable, seguro, confortable y familiar.

Como parte del área de entretenimiento se encuentran 34 piscinas, con 30 de ellas ubicadas en bloques habitacionales, una piscina para niños con área de chapoteo, una piscina general y dos piscinas exclusivas para clientes de Royal Service y Family Concierge. También se puede acceder a una franja de playa de 640 metros de arenas blancas y aguas color azul turquesa, con una parte exclusiva en forma de ensenada para las secciones de Royal Service y Family Concierge, donde se dispone de áreas de sombra, sombrillas y tumbonas, baños, duchas, bar de playa y camas balinesas. Además, el punto náutico cuenta con catamaranes no motorizados, veleros, kayaks, tablas Wind Glade, bicicletas acuáticas, juegos de snorkel, caretas y aletas, chalecos salvavidas y buceo para principiantes con buzos certificados, sujeto a disponibilidad y condiciones del tiempo, todo ello al servicio de los clientes sin cargo adicional. Toda una gama de servicios y productos combinados para hacer de la estancia del cliente un tiempo mágico e inolvidable.

3.3 Análisis Externo:

Como parte del proceso de diagnóstico se hace necesario identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el **entorno general o macroentorno** en el que se encuentra el hotel objeto de estudio. Para ello, primeramente se determinó qué factores del macroentorno ejercían una influencia significativa sobre la estrategia del hotel Paradisus Los Cayos, con el fin de minimizar, en pos del futuro, todas las amenazas que afectan el desempeño organizacional dentro de la instalación, así como aprovechar las oportunidades que se dan, teniendo en cuenta sus características particulares, los servicios que presta y el mercado al que se dirige. De esta forma se resumen los aspectos más relevantes del entorno en cinco dimensiones: internacional, económica, política, social y tecnológica.

Dimensión internacional del entorno:

Hoy día, en todo el mundo tienen lugar sucesos relacionados con el terrorismo, los desastres medioambientales, la violencia y los conflictos bélicos, acompañados de una crisis económica mundial y una globalización como tendencia en países capitalistas y socialistas por igual. Nuestro país no está ajeno a estas circunstancias, pero intenta hacerles frente concentrando sus esfuerzos para lograr la menor afectación posible, sobre todo en un sector tan sensible como el del turismo, donde la seguridad ciudadana es uno de los aspectos más apreciados. El embargo económico que Estados Unidos impuso sobre Cuba hace casi seis décadas continúa afectando, cada vez con mayor intensidad, el progreso del turismo en el territorio nacional, dificultando toda posibilidad de posicionamiento dentro del Caribe como destino mundial y frenando tratados comerciales con los principales inversionistas y Turoperadores. Además, el aumento de la deuda externa y la crisis en países emisores disminuye, a su vez, el arribo de turistas, entorpeciendo el desarrollo del sector. Pese a ello, el gobierno cubano ha encontrado la manera de superar los cuatro millones de visitantes, aumentar el gasto por turista dentro del país y ganarse un lugar entre los principales destinos de la zona caribeña, explotando al máximo los recursos naturales, históricos y socio-culturales que posee la isla, así como la seguridad y la estabilidad política como característica poco común en estos tiempos convulsos.

Dimensión económica del entorno:

Tras los cambios realizados en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, con el objetivo de actualizar el modelo económico para garantizar la continuidad del Sistema Socialista en el país, la economía cubana aún se encuentra sumida en un proceso de transformaciones. Con la nueva estructura caracterizada por un aumento de la inversión extranjera de capital y cambios sugerentes en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, se ha observado un incremento en igual medida de las demandas de servicios y productos con mayor calidad y de un mejoramiento en el desempeño dentro de las organizaciones. Sin embargo, en la actual economía generadora de divisas, existe una fuerte competencia entre el sector no estatal, que cada vez ofrece mayor disciplina y eficiencia, y el papel regulador del estado, que se mantiene al frente de la actividad turística en el país y pretende asegurar su lugar a través de métodos de dirección más eficaces y una notable flexibilidad ante los cambios que el propio turismo ha introducido en la economía nacional, haciendo que esta alcance un ligero equilibrio con tendencia a la parte positiva, pero que puede cambiar de un momento a otro si no se toman las decisiones adecuadas. Aun así el desarrollo del turismo ha contribuido al mejoramiento en muchas otras ramas de la producción y los servicios, al ser compatibles con la creciente demanda turística y necesitar de ella.

Dimensión política del entorno

El entorno político cubano tiene como característica principal la presencia de un solo partido rector y regulador⁷, apoyado por organizaciones de masas que agrupan a todo el pueblo, tales como la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), entre otras. Estas, en su integración, tienen el objetivo de fortalecer los valores patrióticos que durante años han caracterizado a los cubanos, como la honradez, el altruismo, la dignidad, la solidaridad y, muy específicamente, la hospitalidad. Así, en correspondencia con las características propias de la actividad económica, social y humana, las organizaciones de masas buscan establecer normas de conducta que inserten a Cuba en la corriente del

“Notas”

⁷ Partido Comunista de Cuba (PCC), fundado en el año 1965 y vigente en la actualidad.

turismo mundial sin comprometer su proyecto social. Para ello se ha desarrollado, dentro de un clima político lleno de adversidades, ideas contrarrevolucionarias, conceptos subversivos, un bloqueo económico y personas que intentan dañar a toda costa la imagen del país en el exterior, un sistema de dirección capaz de reorientar el mercado externo, modificar las bases tecnológicas de la economía y buscar nuevas vías proveedoras de materia prima, alimento y patrocinio. Nunca ha sido más evidente la necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado, dada la importancia para el país de fortalecer su estructura política, su ideología, así como de perfeccionar y consolidar el proyecto social cubano, orientado a mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para poder aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas, sin olvidar la prioridad que dicho proyecto otorga a mantener un clima político estable, mostrar una imagen fundamentada y real de la revolución y del socialismo, que asegure la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros, además de acrecentar los programas priorizados, entre ellos el turismo como industria que se costea, financia y desarrolla con sus propios ingresos, brindando utilidades a otras ramas económicas.

Dimensión social del entorno

El alto nivel de escolaridad es una característica que distingue a la población cubana de muchos países. Este aspecto, junto con el nivel cultural-educacional, la etiqueta de territorio libre de analfabetismo, los elevados niveles de salud y esperanza de vida, en contraposición con los bajos índices de mortalidad infantil y de violencia en las calles, el orden público, la estabilidad social y política, la ausencia de actos terroristas y tráfico de drogas, hacen de Cuba un lugar ideal para el turismo, pues esas son las características que buscan los clientes en un destino, la seguridad, la tranquilidad y la hospitalidad, algo que tampoco escasea en la isla. Sin embargo, el contexto social también se caracteriza por la soberanía, la rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, el interés por la sostenibilidad, la amplia apertura de la economía y las garantías legales. Con todo ello, la nación lleva a cabo una constante lucha político-ideológica por hacer de la isla un destino turístico como parte del proyecto socialista, así adquiere vital importancia la formación y desarrollo de los recursos humanos, entendiendo como tales los cuadros y trabajadores directos e indirectos, tanto en el orden político como en aquellas disciplinas

que determinan profesionalidad pues el único elemento de calidad y competitividad capaz de establecer una diferencia significativa en los tiempos que corren es el capital humano.

Dimensión tecnológica del entorno

La tecnología ha marcado la evolución de la ciencia y la técnica por miles de años. En Cuba, el sector turístico no se encuentra al margen de la introducción y empleo de nuevos métodos en la informatización y las comunicaciones, tales como el desarrollo de la industria del software, la telemática, la informática y la telefonía móvil. El *know-how* (saber cómo) en los principales procedimientos referentes a las teorías modernas de dirección y gestión empresarial, además de los conceptos y categorías propias de la economía de mercado, procede de países capitalistas, por ello, la política seguida en la nación es capaz de propiciar la apertura hacia nuevos mercados y flujos turísticos, permitiendo la obtención de nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos a través de la inversión extranjera. Las cadenas hoteleras, los turoperadores, las líneas aéreas y los cruceros, universalizan la tecnología, las experiencias en la organización y la prestación de servicios en el entorno mundial, además de integrar las formas de estudiar los mercados y de satisfacer las expectativas de los turistas en los destinos. De ahí que cada nuevo proceso surgido de la unificación de otros demande profesionalidad, formación y desarrollo de los recursos humanos, ya que, desde el punto de vista estratégico, esta es la única forma de aprovechar las oportunidades de crecimiento en la región y de garantizar una ventaja competitiva en el mercado, al añadir valor a los productos y servicios prestados en el destino. Por ende, se considera a la industria turística como el motor impulsor para la introducción de nuevas tecnologías en el país, mediante las constantes inversiones realizadas bajo un enfoque innovador y energéticamente eficiente. Además, a través del turismo, se ha alcanzado una capacidad tecnológica superior, con la posibilidad de importar experiencias de otros países en esta rama, ya sea en la construcción de la infraestructura o en la forma de manejar el equipamiento.

Por otra parte, es necesario particularizar el **entorno competitivo o microentorno** que envuelve al hotel Paradisus Los Cayos para poder sintetizar el conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de manera directa en su

funcionamiento organizacional. Para ellos se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (1985), teniendo en cuenta su flexibilidad ante las diversas condiciones que pueden presentarse en la entidad objeto de estudio y su utilidad frente a las características particulares del hotel. Durante la investigación se manejó información procedente de documentos e informes del MINTUR⁸ y del Grupo Empresarial Gaviota, con la que se pudo definir a los principales clientes, proveedores, competidores (reales y potenciales) y productos sustitutivos.

Poder de negociación de los clientes (Fuerza 1):

Los análisis revelan que a pesar del incremento del turismo nacional en el destino Cayos de Villa Clara, el principal cliente continúa siendo el turista internacional, representado por el mercado canadiense, como el de mayor peso en el período de alta turística, al ser el mercado con más afluencia a las entidades, seguido por Alemania, Inglaterra, Francia, Italia, Rusia, Polonia y los países de Latinoamérica. Sin embargo, el hotel de reciente apertura ha visto en mayor medida clientes procedentes de España y cubanos residentes en el extranjero, atraídos principalmente por el prestigio de la marca Meliá.

La demanda actual de sus necesidades como consumidores turísticos está dada por los cambios climáticos, la diferenciación de los precios, las características del sistema social, el intercambio con la población y la integración entre naturaleza y productos de lujo. Además, a pesar de que las bodas no son incluidas dentro del calendario de eventos internacionales, constituyen una alternativa para el aumento de la ocupación en la entidad e impulsan considerablemente las ventas anticipadas. Los clientes se reciben a través de Receptivos, Turoperadores y Agencias, entre los que destacan Viajes CUBANACÁN, HAVANATUR, VACANCES TRANSAT, AIR TRANSAT y SUNWING, con los mayores porcentajes de venta, además de las páginas web de los hoteles que los comercializan en línea.

Poder de negociación con los proveedores (Fuerza 2):

Como parte de los contratos con los proveedores se estipula una serie de obligaciones que ambas partes deben cumplir, tal es el caso de las condiciones y horarios de recepción y entrega de los productos, así como los plazos y formas de pago (cheques

“Notas”

⁸ Ministerio de Turismo (MINTUR)

nominativos, transferencias bancarias, letras de cambio, etc.), incluyendo las penalizaciones en caso de incumplimiento. El hotel cuenta con varios proveedores, sin embargo, mediante la Resolución No. 17 del 2012 aprobada por el GRUPO DE TURISMO GAVIOTA SA, se establece un procedimiento reglamentario para la adquisición de alimentos, insumos y bebidas, dándole prioridad, a partir de la demanda anual a AT Comercial. También existen relaciones contractuales con ITH, CUBAGRO (Agropecuaria de las FAR), Pescavilla, Lácteos Villa Clara, Cultivos Varios del Yabú, Cultivos Varios de Ciego de Ávila, Cultivos Varios de La Cuba, Cítricos Jagüey, GEOCUBA, Corporación Cimex SA, Flora y Fauna, Fruta Selecta, Empresa Muebles del Hogar Villa Clara, Copextel, Cuba Ron, Cervecería Bucanero, Habanos SA, entre otros de menor representatividad, y como principal benefactor se encuentra la marca Meliá, que otorga un trato personalizado a todos sus hoteles, pero al tratarse de un establecimiento caracterizado como Paradisus se hace especial énfasis en que los productos que recibe sean de alta calidad y apropiados para un servicio de súper lujo.

La gestión de proveedores contratados en la entidad orienta sus esfuerzos hacia un suministro adecuado de productos tales como alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros necesarios para cumplir con los estándares que su categoría requiere. Además, el precio es ajustado por el Ministerio de Finanzas y Precios para cada tipo de producto, convirtiéndose en una variable no sujeta a variaciones.

Rivalidad entre competidores (Fuerza 3):

El hotel Paradisus Los Cayos, a pesar de su clasificación de excelencia, compite con el resto de hoteles que operan en el destino y que ofrecen productos y servicios similares, además de operar con los mismos segmentos de mercado. Sin embargo, en cuanto a calidad de los productos y prestigio ante los clientes, su principal competencia figura en los hoteles IBEROSTAL “Ensenachos”, Meliá “Cayo Santa María” y Valentín Perla Blanca y en las Plantas Reales “Royalton” y “Buenavista”.

Casi todos los hoteles de la cayería norte de Villa Clara poseen la misma categoría, elevados números de habitaciones, comparten la misma playa, atienden prácticamente los mismos segmentos de mercado, comparten las mismas operaciones aéreas que son, a su vez, las operaciones de mayor fuerza en el destino, por lo que los se pueden

diferenciar únicamente en el servicio que prestan de acuerdo a sus respectivos estándares de cadena, con la participación especial de los recursos humanos con que operan, que son los que marcan la verdadera diferencia en las encuestas de satisfacción. En el caso específico de los hoteles mencionados, se conoce que laboran bajo estándares similares, ofrecen servicios personalizados de alta calidad, se orientan a mercados de parejas (incluyendo en sus ofertas bodas y lunas de miel) y familias por separados (excepto el caso del hotel Valentín Perla Blanca que no admite a menores de 18 años) y tienen la fidelidad de muchos clientes a la marca bajo la que operan.

Amenaza de competidores potenciales (Fuerza 4):

El hotel en cuestión cuenta con la competencia potencial de los hoteles que se encuentran en proyecto de construcción o en fase constructiva en los Cayos de Villa Clara, así como los de reciente apertura en el mismo destino

Amenaza de productos o servicios sustitutivos (Fuerza 5):

A pesar del inminente crecimiento y desarrollo del sector no estatal en el turismo, que amenaza con cambiar los gustos y perspectivas de los clientes, hasta la fecha no existe una amenaza real de productos o servicios sustitutivos que atenten contra el progreso de la entidad, pues ninguno hasta el momento puede ser capaz de reemplazar la función de alojar a un gran número de clientes con la excelencia de las condiciones de un hotel como el Paradisus Los Cayos. A pesar de la tranquilidad que este dato puede suponer para la alta dirección de la entidad, es importante no descuidar los estudios e investigaciones de la competencia en este sentido, pues cada día las tendencias cambian y, con ellas, las probabilidades de éxito y fracaso.

3.4 Análisis interno de la empresa:

Para el análisis interno del hotel Paradisus Los Cayos se hizo necesario recopilar la información organizada según los sistemas que establece el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC), permitiendo utilizar la valiosa información disponible en la empresa. En el estudio de forma cualitativa y cuantitativa se consideraron los sistemas de Dirección, Comercialización, Calidad y Atención al Cliente, Económico Financiero y de Recursos Humanos, figurando de la siguiente manera:

Sistema de Dirección:

La Dirección General del hotel, órgano de dirección y administración de la entidad, está compuesta por un Director General, un Subdirector General, un Subdirector Asistente de Áreas, un Secretario Ejecutivo, un Director Nocturno y un Auditor General (Anexo 17). El Consejo de Dirección se encarga de todas las cuestiones referentes a la estrategia de operación y funcionamiento general del hotel, como son: diseñar la planeación estratégica del hotel; organizar dirigir y controlar la política comercial y financiera y la política medioambiental; proponer el presupuesto anual de gastos e ingresos de la entidad y controlar regularmente su cumplimiento; orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos; analizar y discutir el resultado de inspecciones, comprobaciones, verificaciones, auditorías, y otras medidas de control interno realizado por organismos competentes dentro y fuera de la instalación, además de las violaciones detectadas en el uso y protección de los recursos materiales y financieros de la empresa y el estado, así como los planes de medidas para su erradicación; colegiar y tomar decisiones sobre las situaciones imprevistas que se presenten y que comprometan los resultados del hotel; dirigir el proceso de Innovación y Racionalización para garantizar un adecuado nivel de gestión tecnológica y posibilitar la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos-técnicos a la prestación de servicio; velar y responder por la calidad de los servicios, certificando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico actual; organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno de la organización; garantizar, organizar y controlar los procesos de capacitación de los trabajadores, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje; planificar, organizar y controlar, en conjunto con el sindicato de trabajadores, las actividades y medidas que contribuyan a garantizar la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan y su compromiso con la empresa; adoptar las decisiones que permitan cumplir con el objeto social establecido.

Sistema de Comercialización:

El principal objetivo de esta área es alcanzar mayores arribos de visitantes y de turistas días extranjeros y nacionales, mitigando las diferencias entre temporadas altas y bajas, con la introducción de productos turísticos de nuevo tipo que integren ofertas

diversificadas, aplicando un plan de marketing que posibilite la comercialización del hotel. En el Paradisus Los Cayos el departamento encargado de estos procesos recibe el nombre de Ventas, cuenta con un jefe de ventas y un asistente de ventas (Anexo 18) y está subordinado directamente a la Dirección General del hotel. El Departamento Ventas se encarga de elaborar y controlar las estrategias de comercialización, confeccionar y actualizar la ficha técnica de productos y servicios del establecimiento, elaborar y actualizar el Plan de Marketing, prever y analizar el *booking* (ocupación), garantizar la asistencias de Grupos de Incentivos y Familiarización, así como su atención especializada, gestionar la sobreocupación, en caso de que ocurra, desarrollar la promoción de los servicios y la publicidad dentro y fuera del hotel, proveer de los medios publicitarios necesarios como folletería, papelería, brochures y confeccionar las encuestas que deben aplicarse a los clientes, controlando el resultado de las mismas. Las estrategias de comercialización son planificadas, organizadas y controladas por la Dirección Comercial.

Sistema de Calidad y Atención al Cliente:

El departamento de Calidad y Atención al Cliente está integrado por un jefe de Calidad y Atención a Clientes, un asistente de Calidad y Atención a Clientes, la línea de asistencia a clientes (dos trabajadores) y la atención a clientes y coordinación de bodas y lunas de miel (dos trabajadores) (Anexo 19). La calidad en los servicios es una de las ventajas competitivas que tiene el hotel, por ello se toman las medidas necesarias para prestar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes incluso antes de que estos las manifiesten. Para garantizar este tipo de servicios el departamento se encarga de gestionar la implementación de un sistema de Gestión de Calidad, asegurar la correcta atención a clientes, retroalimentarse a partir de los resultados del comportamiento del indicador quejas y compensaciones / indemnizaciones, avalados por la incidencia de las variables Turistas Físicos, Clientes Encuestados, Total de Incidencias, Clientes Insatisfechos, Porcentaje de Encuestados, registrándose las actividades más gustadas por los visitantes y las que inciden en su insatisfacción para mejorarlas o sustituirlas, además de gestionar las solicitudes de información y la certificación de habitaciones, garantizar el buen funcionamiento de la línea de asistencia a clientes y la coordinación de bodas y lunas de miel y evaluar y controlar la calidad de los servicios y productos..

Sistema Económico-Financiero:

El Departamento que gestiona todas las actividades económico-financieras en el hotel Paradisus Los Cayos recibe el nombre de Aprovisionamiento, y se compone de un jefe de compras, un jefe de economato, un dependiente de almacén, un técnico de abastecimiento y un chofer (Anexo 20). Este departamento vela por el equilibrio financiero entre derechos y obligaciones, además gestiona el aprovisionamiento de las mercancías establecidas para brindar los servicios del hotel, garantiza la disponibilidad de las mercancías para la operación del hotel cumpliendo estas con los requerimientos establecidos, elabora y controla el presupuesto de ingresos, gastos y pagos hasta el último nivel en conjunto del control de los presupuestos de insumos, equipos, portadores energéticos, alimentos y bebidas, etc., controla que los estados financieros a nivel consolidado sean entregados de manera confiable y oportuna, gestiona la recepción de mercancías, con su correspondiente transportación, almacenamiento, pedido y despacho, y determina los productos no aptos para su posterior eliminación.

Sistema de Recursos Humanos:

El hotel Paradisus Los Cayos cuenta con un total de 1034 trabajadores en la plantilla aprobada y 674 contratados al cierre de abril de 2019, de ellos 9 son extranjeros y el resto son de nacionalidad cubana. La plantilla del hotel se compone de 249 obreros, 108 técnicos, 662 personal de servicios, 12 administrativos y 3 cuadros; mientras que los contratados se subdividen en 172 obreros, 84 técnicos, 403 personal de servicios, 12 administrativos y 3 cuadros, con 362 hombres y 312 mujeres, siendo el 4.9% trabajadores con novenos grado escolar, el 84.1% con duodécimo grado escolar vencido, el 4.6% de técnicos medios y el 6.4% con nivel superior. El promedio de edad de forma general es de 34 años, por lo que se puede concluir que los recursos humanos del hotel son relativamente jóvenes y poseen un nivel educacional elevado.

El Departamento de Recursos Humanos (RRHH) está compuesto por un jefe de RRHH, un especialista principal, un especialista en RRHH que atiende Capacitación, un especialista en RRHH que atiende Higiene y protección del Trabajo y dos especialistas (Anexo 21). Esta área se encarga de diseñar los puestos de trabajo y la plantilla necesaria para la operación del hotel, establecer el procedimiento para la selección, contratación y gestión de los RRHH que se incorporan al hotel, capacitar a todos los

trabajadores que lo requieran, con el fin de planificar, organizar y controlar la superación y mejora permanente del desempeño laboral del trabajador y favorecer el desarrollo y promoción de esta actividad dentro de la entidad, garantizar y controlar el correcto desempeño organizacional, además de gestionar las relaciones entre las condiciones laborales, las necesidades de la organización y las necesidades de los trabajadores para garantizar un clima laboral en el hotel que refuerce los valores y la filosofía de la empresa y los sentimientos de pertenencia a esta.

2.3 Resultados del Diagnóstico Estratégico en el hotel Paradisus los Cayos

El objetivo del análisis interno, en el que se precisan fortalezas y debilidades, es evaluar los recursos del hotel, considerando los resultados de la Matriz DAFO para contribuir de manera efectiva a la elaboración de un diagnóstico estratégico con calidad como base para elaborar el Plan Estratégico del hotel. (Martínez et al., 2009)

Luego del análisis de los datos arrojados por el diagnóstico estratégico aplicado al hotel Paradisus Los Cayos, tanto en el entorno como en el interior del mismo, y a partir de la técnica lluvia de ideas, con la participación activa de directivos, mandos intermedios y trabajadores de la instalación, se identificaron las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que enfrenta en la actualidad. Estas quedaron resumidas con la ayuda de sesiones de trabajo en grupo con los principales especialistas del establecimiento, para identificar, a través de la aplicación de una Matriz DAFO, la situación real del hotel en el presente y poder encaminar los esfuerzos futuros hacia un evidente mejoramiento.

Debilidades:

1. Desmotivación de los trabajadores del hotel.
2. Insuficiencia en la planeación de los objetivos estratégicos del hotel.
3. Deficiente integración de todos los trabajadores a los objetivos generales de la empresa.
4. Escasa comercialización del producto y desaprovechamiento de recursos en potencia, al bajar los precios en la búsqueda de una mayor ocupación.
5. Dificultad para cumplir los porcentajes de ocupación planificados, al ser un hotel de reciente apertura y no contar con la planificación adecuada.

6. No se realizan estudios de segmentación del mercado nacional ni existe un plan diferenciado para captar su atención.

Fortalezas:

1. Coalición con un sistema de administración extranjera de gran prestigio y posicionamiento en el mercado turístico mundial.
2. Reciente apertura e introducción en el mercado con un producto moderno y ansiado.
3. Voluntad de la alta dirección de establecer una mejora en los procesos de gestión y compromiso por su parte de enfocar sus esfuerzos hacia el progreso de la instalación y de todos sus trabajadores.
4. Disposición de productos de alta calidad y de servicios de lujo insuficientes en el resto de hoteles del Polo Turístico.
5. Disposición de una infraestructura orientada a satisfacer las necesidades y deseos de todo tipo de clientes.
6. Calidad y atractivo del recurso medioambiental con que dispone el hotel.
7. Recursos Humanos compuestos principalmente por personal joven, profesional, capacitado, entusiasta y fortalecido ideológicamente.

Amenazas:

1. Bloqueo económico y financiero como parte de la política exterior de los Estados Unidos de América, que frena constantemente el progreso económico del país, obstaculizando tratados y asociaciones con cadenas hoteleras, turoperadores y proveedores de productos turísticos.
2. Crisis económica mundial que limita las inversiones de capital extranjero.
3. Construcción y mejoramiento de hoteles en el destino que brindan servicios de lujo y fortalecen la competencia.
4. Los proveedores y prestatarios de servicios no pueden cubrir la demanda de las instalaciones del Polo Turístico en su totalidad, por lo que el hotel no puede otorgar el mejor servicio posible a sus clientes.
5. La capacidad área del Polo Turístico es insuficiente en comparación con el crecimiento del destino, por lo que los clientes se ven obligados a realizar largos y extenuantes viajes antes y después de su estancia.

6. Los altos impuestos sobre la tasa de cambio de moneda hacen de Cuba un destino muy costoso para sus principales mercados, lo que afecta no solo el arribo de turistas, sino el gasto que realizan en el país.
7. Desarrollo tecnológico acelerado en los principales países emisores de turistas hacia Cuba, que cuenta con un nivel inferior de desarrollo en la tecnología que utiliza.

Oportunidades:

1. Inserción de Cuba como destino turístico de gran relevancia dentro del Caribe.
2. Prioridad otorgada por el gobierno al Polo Turístico Cayos de Villa Clara en el proceso inversionista, con una política de amplio desarrollo turístico.
3. Posibilidad de formación y desarrollo de fuerza laboral calificada en el territorio para hacer frente al crecimiento turístico.
4. Cercanía a ciudades de importancia como Remedios y Santa Clara, atractivas por su valor histórico-cultural.
5. Aparición de mercados emergentes que han cobrado importancia, permitiendo una reducción de la dependencia al mercado canadiense y con ella, de la tan temida estacionalidad.
6. Seguridad en el destino y ambiente político-social estable.

Los resultados obtenidos tras el análisis del estado actual del hotel Paradisus Los Cayos se ven resumidos y ponderados en el Anexo 22. Con los valores alcanzados se puede identificar el tipo de negocio que es en la actualidad la instalación objeto de estudio y trabajar en base a estos resultados para su mejora.

De esta forma se demuestra que el proceso de planificación estratégica en el hotel no es el más conveniente, ya que la estrategia puesta en marcha no se corresponde con las verdaderas necesidades y características de una instalación catalogada como Negocio Incógnita. Por ello es recomendable seguir una táctica que minimice las debilidades dentro de la empresa y aproveche todas las oportunidades que le ofrece el entorno de forma consciente. Este tipo de táctica recibe el nombre de Estrategia Mini-Maxi, y se corresponde en la mayoría de los casos con nuevas empresas que requieren recursos para su crecimiento. En el caso del hotel en cuestión, se traduce en el planteamiento del siguiente problema estratégico:

Mientras que el hotel Paradisus Los Cayos no consiga una planificación estratégica adecuada a los objetivos de la empresa, capaz de motivar a sus trabajadores, de integrarlos en el logro de las metas de la empresa, que comercialice sus productos y servicios de forma masiva y generalizada, aprovechando los recursos con que cuenta y a un precio justo, adecuado a la calidad que se brinda, que garantice el cumplimiento de los porcentajes de ocupación planificados y que realice mayor cantidad de estudios de mercado con el fin de segmentar el mercado nacional y diferenciarlo del resto para garantizar su fidelidad; no podrá aprovechar las oportunidades que se muestran en el entorno, ni estará preparado para sacar ventajas de la inserción de Cuba como destino turístico de gran relevancia en el Caribe, de la prioridad otorgada por el gobierno al Polo Turístico Cayos de Villa Clara en el proceso inversionista del país, de la posibilidad que ofrece el territorio para formar y desarrollar a la fuerza laboral calificada para hacer frente al crecimiento turístico, de la cercanía a ciudades de importancia como Remedios y Santa Clara para beneficiarse de su atractivo valor histórico-cultural, de la aparición de mercados emergentes que permite una reducción de la dependencia al mercado canadiense y de la temida estacionalidad, y de la seguridad que ofrece el destino, junto a un ambiente político-social estable; para hacer del hotel un referente a nivel mundial en calidad, buen servicio y alta ocupación durante todo el año, traducido en beneficios maximizados y un incremento en las utilidades y la rentabilidad del establecimiento.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. El análisis de metodologías para realizar el diagnóstico estratégico empresarial procuró un procedimiento perfectamente aplicable al hotel Paradisus Los Cayos, al estar adecuado a sus características particulares y proporcionar un orden lógico y secuencial de la información necesaria, para el logro de la definición objetiva de sus problemas y la posterior búsqueda de las posibles soluciones.
2. Con el apoyo de diversas técnicas de trabajo en grupo y el uso de herramientas como las cinco fuerzas de Michael Porter se logró un acertado diagnóstico estratégico del hotel objeto de estudio que permitió identificar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que inciden sobre su gestión empresarial.

3. Al analizar los resultados arrojados por el diagnóstico estratégico desarrollado en el hotel Paradisus Los Cayos con la utilización de una Matriz DAFO se advirtió que la instalación se cataloga como Negocio Incógnita, por lo que precisa de una estrategia que le permita minimizar sus debilidades para poder aprovechar al máximo las oportunidades que le ofrece el entorno.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ALINEADO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL PARADISUS LOS CAYOS

Introducción

La Planificación Estratégica Empresarial no es tarea fácil para una empresa nueva dentro del mercado, llena de retos, expectativas y competidores. Hoy día, los conocimientos sobre el tema se pueden encontrar en forma de conceptos, metodologías y procedimientos desarrollados por múltiples autores y especialistas, como se demostró en el primer capítulo de la investigación. Estas erudiciones son de gran utilidad en el proceder práctico de empresas que buscan la eficiencia y la eficacia en sus productos y servicios. Con la elaboración de un Plan Estratégico alineado que se corresponda con las características propias y los objetivos fundamentales del hotel Paradisus Los Cayos se podrán definir con claridad los resultados que se desean alcanzar, la forma de obtenerlos, las actividades a desarrollar y los responsables de cumplirlas para mejorar el desempeño organizacional dentro de la instalación, siendo este precisamente el objetivo del tercer capítulo de la presente investigación, cuyo cumplimiento estará basado en el procedimiento propuesto por Martínez (2015). Entre las técnicas empleadas durante el progreso del capítulo se encuentran la realización de entrevistas no estructurada, el análisis documental y las técnicas de trabajo en grupo, además de la consulta a expertos para la validación del Plan Estratégico elaborado.

3.1 Procedimiento seleccionado para el diseño del Plan Estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional del hotel objeto de estudio

Como resultado del análisis de varios procedimientos para la elaboración del Plan Estratégico Empresarial, realizado en el primer capítulo de la investigación, se ha considerado aplicar el procedimiento elaborado por el Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez, profesor titular y director del CETUR UCLV⁹ en el año 2015, el cual se encuentra descrito de forma simplificada a continuación:

“Notas”

⁹ Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (CETUR UCLV)

Procedimiento para el diseño e implementación del Plan Estratégico en las empresas del sector turístico.

Autor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Profesor Titular y Director CETUR UCLV

I. Propósito estratégico:

Determinar o actualizar la MISIÓN, la VISION y los VALORES de la empresa.

II. Análisis Externo:

- Análisis del entorno general a partir de los factores claves del entorno: factores económicos, socioculturales – demográficos, político – legales, tecnológicos y ecológicos.
- Análisis del entorno específico de la empresa a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos.

III. Análisis Interno:

Se analizan los subsistemas de dirección de la empresa: Producción y/o Servicios (incluye calidad y abastecimiento), Comercialización (incluye marketing, ventas y negociación), Económico – Financiero y Recursos Humanos.

IV. Determinación de los escenarios y los factores clave de Éxito.

V. Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC.

VI. Diseño de las Estrategias:

Estrategia maestra principal y estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

VII. Implementación:

- Planes de Acción
- Sistema de control del Plan Estratégico.

3.2 Aplicación del procedimiento para el diseño del Plan Estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional del hotel Paradisus Los cayos

Durante el diseño del Plan Estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional del hotel Paradisus Los Cayos se utilizaron diversas técnicas como el trabajo grupal, la tormenta de ideas y la observación directa, que fueron de gran ayuda

en la búsqueda y análisis de la información. Además, se obtuvo la colaboración de miembros del Consejo de Dirección del hotel, especialistas y trabajadores con conocimientos y experiencia en la hotelería y el turismo, cuya participación fue de gran relevancia en cada etapa del proceso.

I. Propósito estratégico:

Para determinar la **Misión** de la empresa se consideraron las preguntas clásicas que definen la misma, se elaboraron tres alternativas de misión, luego se presentaron las propuestas y, considerando las ideas y puntos de vistas de todos los miembros del grupo, se determinó que la Misión del hotel quedaría conformada de la forma siguiente:

“El hotel Paradisus Los Cayos ofrece productos y servicios hoteleros seguros y de máxima calidad, manteniendo el respeto a la sustentabilidad, en aras de una gestión dirigida a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.”

Para elaborar la **Visión** del hotel se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición de la misma, abordando las características y requisitos necesarios para su formulación, luego se elaboraron tres alternativas que fueron analizadas y evaluadas por el grupo. Después del debate, teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una visión final a partir de la discusión de las alternativas propuestas, la cual quedó conformada de la siguiente manera:

“Construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes. Lograr un producto sostenible y de valor excepcional. Ser una compañía de referencia para quienes aspiran a una gestión de Calidad en todos los niveles organizacionales, una elevada competencia profesional y humana y un sólido trabajo en equipo.”

Para actualizar los **Valores** de la empresa se utilizó la técnica lluvia de ideas para determinar los valores que deben caracterizar al hotel Paradisus Los Cayos en el logro de sus objetivos, constituyendo los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores de la instalación, como fundamento y guía de su cultura corporativa. Estos quedan estipulados de la siguiente forma:

1. **Liderazgo orientado a Satisfacer al Cliente:** Ofrecer a los clientes mejores ofertas, productos y servicios que den respuesta a sus expectativas y anticiparnos

a ellas. Sorprender al cliente con un servicio personalizado, amable y cortés. Ofrecer a nuestros clientes la mejor relación Calidad-Precio.

2. **Concebir a los Recursos Humanos y su gestión como el principal activo y clave en los resultados que alcancemos:** Atender sistemáticamente las condiciones de trabajo, brindar un servicio de excelencia como se espera de ellos. Estimular los desempeños positivos y realizar evaluaciones objetivas que permitan superar las oportunidades de mejora y reconocer los mejores esfuerzos y resultados.
3. **Investigación, innovación y desarrollo continuo:** Estudiar las mejores experiencias de nuestros competidores y desarrollar nuevos conceptos con el objetivo de captar nuevos segmentos. Innovar en cada servicio y producto es garantía de sorprender a nuestros clientes y fidelizarlos. Renovar y revivir el espíritu emprendedor que es vital en nuestro tipo de negocio, el sector hotelero.
4. **Austeridad, Trabajo, Sencillez y Ética:** Fomentar los criterios de austeridad, trabajo, sencillez y ética profesional, evitando toda ostentación. Predicar constantemente con el ejemplo desde el más alto nivel de la marca Meliá Hotels International, sin perder la identidad propia de Paradisus Los Cayos.
5. **Formación, Promoción y Superación Continua:** Desarrollar un espíritu de continua superación, replanteándose constantemente los conocimientos. Formar al personal mediante la capacitación permanente para potenciar la promoción interna.
6. **Delegar y responsabilizar a cada cual con sus acciones:** Orientarse al cliente y al mercado. Todo el personal debe sentirse implicado en un servicio o producto que es proporcionado a un cliente, para ello es muy importante que cada cual tenga responsabilidad en lo que hace y pueda a su nivel tomar las decisiones necesarias sin temor al error. El mejor directivo es aquel que es capaz de delegar y responsabilizar adecuadamente y con éxito. Promover el más alto sentido de responsabilidad en todos los niveles de la instalación.
7. **Trabajo en equipo:** Desarrollar capacidades de liderazgo. Clarificar las funciones de cada persona y su importancia. Ejercer los controles necesarios para lograr los objetivos. Evaluar los desempeños a todos los niveles y desarrollar una Comunicación franca, abierta y honesta.

- 8. Integración con los elementos representativos de cubanía y la identidad nacional:** Se buscará integrar la gestión de los procesos con los elementos representativos de la cubanía y con elementos de la cultura autóctonos de la zona donde se encuentra la instalación, integrando la infraestructura con la belleza natural del entorno y reduciendo todo daño que se le pueda provocar al mismo.

II. Análisis externo:

El segundo paso del procedimiento se corresponde con el Diagnóstico Estratégico realizado en el segundo capítulo de la investigación, donde se determinaron las condiciones y competencias del macroentorno, así como las oportunidades y amenazas que ofrecía al hotel, que a su vez también poseía fortalezas y debilidades, resultando en la Solución Estratégica siguiente:

Si el hotel Paradisus Los Cayos logra una planificación estratégica adecuada a los objetivos de la empresa, capaz de motivar a sus trabajadores, de integrarlos en el alcance de las metas de la empresa, que comercialice sus productos y servicios de forma masiva y generalizada, aprovechando los recursos con que cuenta y a un precio justo, adecuado a la calidad que se brinda, que garantice el cumplimiento de los porcentajes de ocupación planificados y que realice mayor cantidad de estudios de mercado con el fin de segmentar el mercado nacional y diferenciarlo del resto para garantizar su fidelidad; entonces podrá aprovechar las oportunidades que se muestran en el entorno, estará preparado para sacar ventajas de la inserción de Cuba como destino turístico de gran relevancia en el Caribe, de la prioridad otorgada por el gobierno al Polo Turístico Cayos de Villa Clara en el proceso inversionista del país, de la posibilidad que ofrece el territorio para formar y desarrollar a la fuerza laboral calificada para hacer frente al crecimiento turístico, de la cercanía a ciudades de importancia como Remedios y Santa Clara para beneficiarse de su atractivo valor histórico-cultural, de la aparición de mercados emergentes que permite una reducción de la dependencia al mercado canadiense y de la temida estacionalidad, y aprovechar la seguridad que ofrece el destino, junto a un ambiente político-social estable para, con todo ello, hacer del hotel un referente a nivel mundial en calidad, buen servicio y alta ocupación durante todo el año, traducido en beneficios maximizados y un incremento en las utilidades y la rentabilidad del establecimiento.

III. Análisis interno:

El análisis interno del hotel Paradisus Los Cayos tuvo lugar en el segundo capítulo de la investigación, como parte del proceso de Diagnóstico Estratégico aplicado en la entidad. Allí se analizaron los subsistemas de Dirección, Comercialización, Calidad y Atención al Cliente, Económico Financiero y de Recursos Humanos.

IV. Determinación de los escenarios y los factores clave de Éxito.

Para determinar los escenarios y los factores claves de éxito en la entidad se hizo necesario un paso previo donde se realiza la proyección de los escenarios. Para ello se tuvo en cuenta la información obtenida tras el diagnóstico estratégico, como medio para obtener una valoración prospectiva sobre el ambiente de actuación en el presente y el futuro cercano. Se utilizó la técnica de trabajo en grupo para el logro de los objetivos de la etapa y, con esto, se determinaron tres versiones de escenarios posibles (Anexo 23): un escenario realista, donde se refleja la situación actual del hotel; un escenario favorable (positivo), que no necesariamente es óptimo; y un escenario desfavorable (negativo), que no necesariamente es pésimo.

La determinación de los factores claves de éxito del hotel precisó de una dinámica de grupo donde los participantes expusieron sus ideas sobre los sucesos que pueden ocurrir en el futuro inmediato de la instalación y que pueden influir sobre esta, ya sea de forma positiva o negativa, resultando como más significativos los siguientes:

- Mantenimiento o levantamiento del bloqueo norteamericano contra Cuba.
- Existencia de la doble moneda.
- Introducción de nuevos sistemas de cobros y pagos.
- Cambios en el esquema de financiamiento.
- Afectaciones por fenómenos meteorológicos.
- Incremento del turismo nacional.
- Política de desarrollo turístico en la provincia.
- Mayor uso de internet y redes sociales.

V. Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC.

Las ARC son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo a largo plazo de la empresa. Para su determinación en el hotel Paradisus Los Cayos se dividió el grupo en dos equipos que a través de la técnica de tormenta de ideas establecieron dos propuestas bastante semejantes, luego, con un trabajo de mesa, se presentaron los resultados en una sesión plenaria, donde finalmente fueron aprobadas por la totalidad del grupo de trabajo las ARC siguientes:

Recursos Humanos (ARC 1):

Es el área donde se establece el cumplimiento de la política laboral y el sistema de trabajo que se lleva a cabo con los recursos humanos dentro del hotel; en ella se gesta y desarrolla todo un sistema de trabajo profesional en cuanto al ingreso, selección, permanencia, egreso y promoción de trabajadores y cuadros; se garantiza el proceso de formación y desarrollo de todo el personal en términos de habilidades, actitudes, comportamientos y competencias laborales; se mantiene la preparación y actualización de cuadros, reservas y trabajadores acorde a las exigencias científicas, técnicas y organizacionales del turismo en el destino, la provincia y el país.

Calidad de los productos y servicios (ARC 2):

Es el área que supervisa y controla el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el hotel, según los estándares de la marca Meliá Hotels International y de su categoría Paradisus; exige y supervisa la calidad de los servicios que brindan los prestatarios, realiza mediciones sistemáticas de la satisfacción del cliente y propone acciones correctivas y preventivas en caso de incumplimientos o insatisfacciones; aplica sistemáticamente el sistema de retroalimentación de clientes y participa activamente en el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Promoción y comercialización (ARC 3):

Es el área que se relaciona con las ventas, la política comercial y promocional para incursionar en nuevos productos y mercados, lograr el incremento sostenido de los turistas, diversificando las ofertas y asegurando el servicio adecuado para cada cliente;

tiene entre sus prioridades la de promocionar la imagen del hotel Paradisus Los Cayos a través del uso de la tecnología de información.

Económico–financiera (ARC 4):

Es el área que realiza el proceso de planificación y control de todas las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras del hotel reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos; maneja el aprovisionamiento de bienes, insumos, alimentos, etc., o sea, opera la logística necesaria para el funcionamiento del hotel, además de garantizar las reservas de cada año para la instalación y permitir el desarrollo del control en el cumplimiento del plan de alimentos, bebidas y otros recursos; se encarga de la recolección de datos y el análisis de los resultados de una de las funciones básicas más importantes: las finanzas; los resultados relativos a esta área permiten la toma de decisiones por parte de los directivos y del resto del personal vinculado a la actividad contable.

Seguridad y Protección (ARC 5):

Es el área relacionada con la seguridad, protección y preparación para la defensa en el hotel; funcionalmente se encarga de la planificación, organización y control de los planes de preparación contra hechos delictivos por turistas y casos de catástrofes, así como la eficiencia en la ejecución de las mismas; asegura también la realización del plan de defensa para tiempo de guerra y las actividades de preparación en tiempo de paz; permite el proceso de implantación y reordenamiento de los sistemas de control en los servicios de protección física; a través de sus resultados, permite contrarrestar las acciones enemigas y su posterior repercusión en la actividad económica y política, además de garantizar la seguridad y protección de los recursos humanos y materiales ante fenómenos y catástrofes naturales.

Informatización (ARC 6):

Es el área que garantiza el funcionamiento del sistema informativo y permite contar con la información necesaria en todo el hotel sobre la interrelación y vinculación de este con el entorno social donde se enmarca, de ahí su importancia en una entidad tan grande y con tantas áreas de servicio; certifica la utilización de las modernas tecnologías y medios

informativos como elemento de suma importancia para determinar la dirección, secuencia, periodicidad y forma del flujo de la información entre cada componente de esta gran infraestructura.

Los objetivos estratégicos por Área de Resultados Claves se determinaron a partir de la misión del hotel y el análisis interno y externo realizado durante el diagnóstico estratégico efectuado en la instalación, estableciéndose un objetivo fundamental por cada ARC, para resguardar sus principales propósitos y establecer posteriormente las políticas por cada objetivo, figurando de la siguiente manera:

ARC 1: Incrementar la eficiencia en la gestión del capital humano según lo dispuesto en la política laboral y el sistema de trabajo con los recursos humanos dentro del sector turístico, aumentando la satisfacción de los trabajadores y su compromiso con la entidad.

ARC 2: Implementar un programa de calidad que asegure el incremento de la competitividad de la instalación, con un aumento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes.

ARC 3: Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico, asegurando una mayor diversidad del mercado y mejores niveles de competitividad.

ARC 4: Lograr un incremento de la eficiencia económica y la liquidez financiera del hotel, garantizando su desarrollo de forma ascendente.

ARC 5: Garantizar índices elevados en la seguridad, protección y preparación para la defensa dentro del hotel.

ARC 6: Asegurar el mantenimiento y la seguridad de la informatización y automatización en la ejecución de los procesos en el hotel.

VI. Diseño de las Estrategias:

El hotel Paradisus Los Cayos tiene como estrategia maestra principal satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante de un producto sostenible y de alta calidad, para convertirse en un referente a nivel mundial en competencia profesional y humana.

Para llegar a la meta propuesta es necesario cumplir con los objetivos estratégicos a través de una serie de estrategias específicas por cada ARC. Con la utilización de la técnica lluvia de ideas se obtuvieron los siguientes resultados:

ARC 1:

- Garantizar la eficiencia e idoneidad en la utilización del personal, a través de un sistema de Gestión de Recursos Humanos eficaz.
- Desarrollar de manera eficiente los sistemas de contratación, inducción y promoción de los recursos humanos del hotel.
- Perfeccionar la aplicación de la política de cuadros y en particular el trabajo con la reserva.
- Establecer mecanismos de control para evaluar el cumplimiento del código de ética por parte de los cuadros.
- Aplicar adecuadamente el sistema de Evaluación del Desempeño y aprovechar sus resultados en el proceso de mejora continua de la entidad.
- Preservar y elevar la moral revolucionaria de los trabajadores, fomentando los valores de altruismo, patriotismo y cubanía.
- Perfeccionar los mecanismos de estimulación moral y material, así como la atención del personal para evaluar su nivel de compromiso y motivación.
- Garantizar el correcto funcionamiento de la comisión de idoneidad a través de la preparación y actualización de sus miembros.
- Implementar un programa de capacitación y superación de los recursos humanos, basados en sus necesidades individuales, que permita elevar la competitividad y calidad de los servicios.

ARC 2:

- Desarrollar e implementar un sistema de Gestión de la Calidad que asegure la excelencia en los servicios y productos que ofertan.
- Trabajar junto a la dirección del capital humano para aumentar la profesionalidad de los trabajadores, técnicos y especialistas.
- Desarrollar un producto turístico que integre los valores naturales e histórico-culturales de la provincia.
- Mantener el control sobre las normas de consumo.
- Garantizar el cumplimiento de los manuales de procedimientos y los estándares de calidad establecidos por la marca en la instalación.

ARC 3:

- Diseñar y promocionar un producto turístico que contribuya a la distinción de la competencia.
- Realizar intercambios con turoperadores, agentes de viajes y agentes de la prensa internacional, para dar a conocer el producto turístico a un mayor número de mercados.
- Desarrollar herramientas informativas que permitan establecer comparaciones sobre los resultados de la comercialización de diferentes hoteles de otros polos turísticos para obtener mayor experiencia.
- Lograr un uso eficiente de los presupuestos para la promoción y comercialización del producto turístico.
- Estimular el turismo de sol y playa y vincularlo al turismo de naturaleza, historia, cultura y sociedad, en un producto integrado.
- Crear sueltos, catálogos, guías, videos y mapas donde se ofrezca información para comercializar el hotel con todas sus opcionales.
- Participar de forma activa en los eventos relacionados con el turismo.

ARC 4:

- Incrementar las utilidades del hotel.
- Lograr que los ciclos de cobros y pagos se hagan más eficientes.
- Mantener índices de rotación de inventario que no inmovilicen recursos, reduciendo los días en existencia con relación a la media nacional.
- Incrementar el control de manera eficiente sobre los recursos para mantener la calificación de aceptable en las auditorías que se practiquen.
- Perfeccionar el sistema de auditoría dirigido a garantizar que toda la instalación sea auditada, obteniendo evaluaciones satisfactorias.
- Controlar el uso racional de los portadores energéticos.
- Lograr la ejecución de los presupuestos con las cifras aprobadas.
- Cumplir con los aportes comprometidos.
- Mantener la atención priorizada en la gestión de los abastecimientos.
- Incrementar la rotación de los productos.

ARC 5:

- Garantizar que toda la instalación prepare o ratifique su condición de listos para la defensa.
- Lograr una mayor efectividad en los planes de preparación para la defensa y enfrentamiento contra catástrofes.
- Asegurar la permanente vinculación de dirigentes y trabajadores con las actividades de la defensa.
- Reducir las posibilidades de acciones delictivas en la instalación.

ARC 6:

- Implementar una política informática en toda la instalación, elaborando una estrategia específica para la informatización.
- Asegurar las condiciones tecnológicas para perfeccionar la estrategia, instalando con agilidad la nueva tecnología y mejorando los niveles de conexión.
- Mantener actualizados los contratos de servicios informáticos.
- Desarrollar la informatización de la promoción y comercialización a través de Internet.
- Garantizar la seguridad informática en el hotel.
- Capacitar a los cuadros y trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías de informatización.

VII. Implementación:

La implementación de las estrategias elaboradas para cada área requiere del diseño de un plan de acción y un sistema de control del plan estratégico creado para el hotel Paradisus Los Cayos, donde figuren las acciones estratégicas por ARC, la fecha de cumplimiento de cada acción, un indicador de medida y los responsables de su cumplimiento.

Planes de Acción:

El Plan de Acción diseñado para el logro de los objetivos estratégicos del hotel Paradisus Los Cayos se detalla en el Anexo 24.

Sistema de control del Plan Estratégico:

El Sistema de Control del Plan Estratégico se establece a partir de tres momentos fundamentales: la implantación, el seguimiento y la evaluación final o control.

La fase de **Implantación** debe idear como un proceso de articulación del plan estratégico diseñado con todo el sistema, para ellos se precisa de los siguientes pasos:

- ❖ Comunicación y explicación a todos los implicados.
- ❖ Aprobación por el Consejo de Dirección del hotel.
- ❖ Establecimiento de un presupuesto que apoye el Plan Estratégico.
- ❖ Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativos y de control que apoyen el Plan.
- ❖ Diseño de sistemas de incentivos que estén estrechamente relacionados con los Objetivos Estratégicos.
- ❖ Ejercicio de un liderazgo estratégico.

La fase de **Seguimiento** es el proceso de control sistemático sobre la ejecución hasta el cumplimiento, esta implica la siguiente serie de acciones:

- ❖ Análisis de los elementos que se han resistido al cambio.
- ❖ Análisis de los estilos vigentes en el proceso.
- ❖ Análisis de la operatividad y fuerza del grupo.
- ❖ Evaluar las decisiones y sus causas.
- ❖ Evaluar la Misión, Objetivos Estratégicos y Escenarios (anualmente).
- ❖ Actualizar los objetivos si existen cambios internos como deficiencias en su proceso de fijación y/o errores en la asignación de recursos.

La fase de **Evaluación Final o Control** de resultados se concibe hasta el año 2023 y precisa de las acciones siguientes:

- ❖ Comparar la Misión y la Visión con los resultados obtenidos (desviaciones y causas).
- ❖ Comparar los escenarios previstos con el escenario actual (desviaciones y causas).

- ❖ Analizar las decisiones tomadas y sus causas considerando los cambios del entorno, la asignación de recursos, la falta de gestión y apoyo, así como las actuaciones inadecuadas.
- ❖ Realizar una apreciación global del Plan Estratégico según el cumplimiento de los objetivos:
 1. Si existen resultados excelentes: se satisface la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
 2. Si existen resultados satisfactorios: se satisfacen en tiempo y forma los Objetivos Estratégicos.
 3. Si existen resultados no satisfactorios: no se satisfacen plenamente la Misión y los Objetivos Estratégicos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

Para establecer la **Retroalimentación** del proceso se formará una comisión presidida por el Director General del hotel Paradisus Los Cayos y un grupo de especialistas que se encarguen de revisar los resultados del Plan Estratégico en cada período, basados en los indicadores anteriores. Para dar respuesta a los objetivos, los responsables definidos explicarán los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento:

- Se realizará una revisión periódica sobre los mismos.
- Se deben elaborar planes emergentes para prever los cambios del entorno.
- Semestralmente se evaluará la estrategia en el Consejo de Dirección.

En sentido general, este proceso puede ser perfeccionado con la determinación de los indicadores de eficiencia y eficacia, que permitirán enriquecer el proceso de gestión del control. Este paso posterior no constituye objetivo específico de este trabajo, pero se recomienda al momento de establecer un seguimiento.

3.3 Conclusiones del tercer capítulo

1. La aplicación del procedimiento para el diseño de planes estratégicos empresariales elaborado por el Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez (Martínez 2015), permitió diseñar el Plan Estratégico alineado para mejorar el desempeño organizacional del hotel Paradisus Los Cayos, favoreciendo el perfeccionamiento del sistema de planificación estratégica en la entidad y

demostrando la pertinencia del procedimiento como instrumento metodológico de gran utilidad en la planificación estratégica del hotel.

2. La metodología aplicada facilitó la determinación del propósito estratégico de la instalación y el diseño de estrategias competitivas que corresponden a los objetivos estratégicos por cada Área de Resultados Claves de la instalación, conquistando una integración entre las diferentes áreas, además de otorgar los mecanismos para la implementación de dichas estrategias, permitiendo al hotel efectuar procesos de cambios necesarios para enfrentar el entorno amenazador en el que se desarrolla, donde la competencia es cada vez más fuerte y los clientes más exigentes.
3. La cooperación de los directivos y especialistas del hotel, su comprometimiento y participación activa, junto al análisis profundo y la aplicación de técnicas grupales, determinaron en gran medida el diseño del Plan Estratégico del hotel Paradisus Los Cayos.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica y el análisis documental desarrollados permitieron agrupar datos sobre la planificación estratégica y profundizar en su contenido, como base teórico-metodológica para analizar la diversidad de modelos aplicables en las empresas y poder seleccionar un procedimiento de planificación estratégica adecuado a las características particulares del hotel Paradisus Los Cayos.
2. Los resultados del diagnóstico estratégico aplicado a la entidad objeto de estudio posibilitaron determinar las principales prioridades sobre los aspectos internos y externos de la instalación para su futuro desempeño, evidenciándose en su situación actual, la necesidad de ampliar su alcance estratégico en la planificación, ya que se ve afectada por las debilidades de la empresa y las amenazas del entorno.
3. El procedimiento seleccionado para diseñar el Plan Estratégico alineado del hotel Paradisus Los Cayos está concebido y adaptado sobre bases científicas, permitiendo en su aplicación el desarrollo de habilidades del colectivo de dirigentes y especialistas en la determinación de cada uno de los procesos que conforman el sistema y en la identificación y solución de los problemas, de una forma creativa e ingeniosa, para así mejorar el desempeño organizacional en la instalación.
4. El Plan Estratégico diseñado permite al hotel Paradisus Los Cayos el desarrollo de una actitud activa en la configuración de su futuro, posibilita un mayor control sobre su destino, al establecer una línea de pensamiento flexible donde se minimiza el riesgo y la incertidumbre, siendo ello una de las razones que justifican la necesidad, importancia y actualidad que tiene para las empresas de hoy elaborar y cumplir un plan estratégico, considerando así esta herramienta de gestión, como una acción que permite transformar cuantitativa y cualitativamente la situación de una entidad, al aprovechar las fortalezas que posee y las oportunidades que el entorno le brinda en favor de sus propias aspiraciones.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Enriquecer el proceso de gestión del control a través de su perfeccionamiento con la determinación de indicadores de eficiencia y eficacia como paso posterior al Plan Estratégico diseñado en el hotel Paradisus Los Cayos para aumentar la fiabilidad del procedimiento y sus resultados positivos.
2. Trasmitir los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y las publicaciones en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación en los hoteles, para permitir la generalización de los resultados obtenidos.
3. Trasmitir los resultados de la investigación a la dirección nacional del Grupo del Turismo Gaviota S.A. para valorar la pertinencia de su aplicación en otras entidades hoteleras con características similares y convertir el proceso de planificación estratégica en un instrumento de trabajo permanente de la actividad gerencial.
4. Realizar un diagnóstico apoyado en el procedimiento aplicado en la presente investigación una vez terminado el período de vigencia de la estrategia para conocer en qué medida ha cambiado la situación actual de la entidad objeto de estudio, proporcionando una base para actualizar el plan estratégico en el periodo correspondiente.

Bibliografija

BIBLIOGRAFÍA

- Acebedo, E.I. (2002). *Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005*. Tesis de maestría. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Acerenza, M.A. (2004). *Marketing Hotelero*. México: Editorial Trillas.
- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. En *Serie Manuales* (69). Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Bernal. (2012). *¿Qué ventajas tiene desarrollar un Plan Estratégico en una organización?* En *Fundación Luis Vives*. Recuperado de: http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/_que_ventajas_tiene_desarrollar_un_plan_estrategico_en_una_organizacion_
- Brida, J.G., Pereyra, J.S., Devesa, M.J.S., y Aguirre, S.Z. (2008). *La contribución del turismo al crecimiento económico*. En *Cuadernos de Turismo*. Recuperado de: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/4793/>
- Camacho, A. (2009). *Plan estratégico del proceso de gestión de restauración en el hotel "Villa La Granjita"*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Carrazana, A. (2013). *Plan Estratégico para el Complejo Hotelero Los Caneyes*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.

- Carrión, B.J. (2018). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Zaña. Región Lambayeque. Año 2018*. Tesis presentada para obtener el grado académico de Maestro con mención en Psicología Organizacional. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chipana Huanca, F., Chirinos, V., y Saragosa, S. (2016). *Análisis de los procesos de trabajo y propuesta de gestión en el departamento de pisos de los hoteles, categoría tres estrellas de la Ciudad de Arequipa*. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3655/Thchhufm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cupull, M. (2010). *Procedimiento para el diseño e implementación del Plan Estratégico en entidades turísticas tipo spa. Aplicación en el hotel & spa "ELGUEA"*. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de La Villa. Santa Clara
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición*. México: McGraw Hill.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Planeación prospectiva: una estrategia para el Diseño del futuro*. España: Limusa.
- Díaz, C., Carballo, E., y Rodríguez, J. (1998). *Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías en Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Editado por el CCED-MES. Ciudad de La Habana

- Díaz, V., Ramírez, M., y Palacios, A. (1998). *La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación” en Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES, 163-214.
- Fernández, A. (2012). *La Empresa Cubana, La Competitividad, El Perfeccionamiento Empresarial y la Calidad*. Universidad de Oriente. Cuba.
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández, M. (2005). *Plan Estratégico hasta el 2007 de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Centro*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara
- Ferreira, V. (2006). *Gestión en las Personas*. Quinta Edición. Rio de Janeiro: FGV.
- Figuerola, M. (1991). *Teoría económica del Turismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Frank, S. (2012). *Why Plan? and, by the way, what planning really is*. En *Synthesis Partnership*. Recuperado de: <http://www.synthesispartnership.com/critical01/>
- Fred, D. (1998). *Gerencia Estratégica*. Caracas: Editorial Legis.
- Gabinete de Recursos Humanos y Organización. (2009). *Guía para la confección del Plan Estratégico*. Documento Informativo DI-03-01, Versión 1.0. Universidad de Granada. Granada.
- Gallego, J.F. (1996). *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Madrid: Editorial Mc Graw-Hill-Interamericana de España.
- Gallego, J.F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. España: Editorial Thomson Paraninfo.
- Gantz, E. (2001). *Strategic Planning: A Ten-Step Guide*. Project of the New Israel Fund, MOSAICA.

- Gárciga R.J. (1999). *Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Gárciga, R.J. (2001). *Formulación Estratégica: un enfoque para directivos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Goeldner, R. et al. (2000). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. Eighth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gómez, F.E. (2012). *Propuesta de un producto turístico rural “a la carta” en la zona del Valle de Jibacoa, Manicaragua, Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
- Hellriegel, D., y Slocum, W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Doceava Edición. Ciudad de México: Editorial Cengage Learning Editores.
- ISO. 9000. (2000). *Norma Internacional. Sistema de Gestión de la Calidad*.
- Jarillo, J.C. (1996). *Dirección Estratégica*. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1995). *Administración. Una perspectiva global*. Décima edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2001). *La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones*. En *Administración una perspectiva global*. Oncena edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Kotler, P. (1998). *Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia*. En *Mercadotecnia*. Tercera edición. México: Editorial Prentice-Hall, 54-81.
- Kotler, P. et al. (2004). *Marketing para Turismo. Tercera edición*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Martín, I. (2005). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Tercera edición. España: Ediciones Pirámide.

- Martín, R. (2003). *Fundamentos del turismo*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana.
- Martín, R. (2006). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Martínez, C.C. (1998). *Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar*. Informe Final de Investigación Terminada. CEDICT. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Martínez, C.C. (1999). *Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI*. En *Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México*, Acapulco, 6.
- Martínez, C.C. (2001). *La matriz DAFO, una forma para aplicarla*. Centro de Estudios de Dirección Estratégica. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Martínez, C.C. (2003). *Conceptos básicos sobre Estrategia Empresarial*. Centros de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara
- Martínez, C.C. (2008a). *El futuro del turismo en el mundo*. En *Primer taller de desarrollo sostenible del turismo en la región amazónica*. Universidad Estatal Amazónica. Ecuador.
- Martínez, C.C. (2008b). *Presentación en Power Point Sistemas Hoteleros*. Curso Dirección Hotelera. Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos. Villa Clara.
- Martínez, C.C. (2015). *Procedimiento para el diseño e implementación del Plan Estratégico en las empresas del sector turístico*. (Simplificado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

- Martínez, C.C. (2017). *Procedimiento para elaborar la estrategia empresarial de una empresa turística*. Curso Maestría en Gestión de empresas turísticas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Martínez, C.C. (2019). *Diagnóstico estratégico de empresas turísticas: procedimiento general*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Martínez, C.C. et al. (2002). *Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Informe de Investigación terminada*. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
- Martínez, C.C. et al. (2006). *Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística: experiencias de aplicación*. Informe de Investigación terminada. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
- Martínez, C.C. et al. (2009). *Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso*. Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
- Martínez, F. (2006). *Planeación Estratégica Creativa*. México: Editorial PAC.
- Matos, H. (2005). *Turismo: Complete su conocimiento*. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Matanzas.
- Matus, C. (1986). *Planificación, libertad y conflicto*. México.
- Menguzzato, M. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. España.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1997). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Managemen*. La Habana: Ed. Combinado del libro Alfredo López.

- Menguzzato, M., y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Editado por el MES.
- Menguzzato, M., y Renau, L. (1995). *La Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management*. Reproducción MES.
- MINTUR (2001, agosto). *Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio de Turismo a la Asamblea Nacional del Poder Popular*. Ciudad de La Habana.
- MINTUR (2011, diciembre). *Turismo cubano. Resultados del sector en 2011 y perspectivas para el año próximo*. En *Noticias Turísticas*. Visión Responsable del Turismo Recuperado de: <http://www.noticiasturisticas.com/novedades/desarrollo/4332-turismo-cubano-resultados-del-sector-en-2011-y-perspectivas-para-el-ano-proximo>
- Mintzberg, H. (1990, noviembre). *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. En *Strategic Management Journal*, 171-195.
- Mintzberg, H. (1994, marzo 27). *Rethinking Strategic Planning*. En *Long Range Planning*, 12-21.
- Mintzberg, H. y Waters, H. (1985, julio-septiembre). *Of strategy delivered and emergent*. En *Strategic Management Journal*.
- Molina, J. (2009). *Plan de Negocio para el SPA del hotel Meliá Cayo Santa María del destino turístico Cayos de Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.
- Muñoz, S. (2010). *Sistema de Gestión Estratégica Integrada para el Hotel "Meliá Las Dunas"*. Trabajo de Diploma. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara.

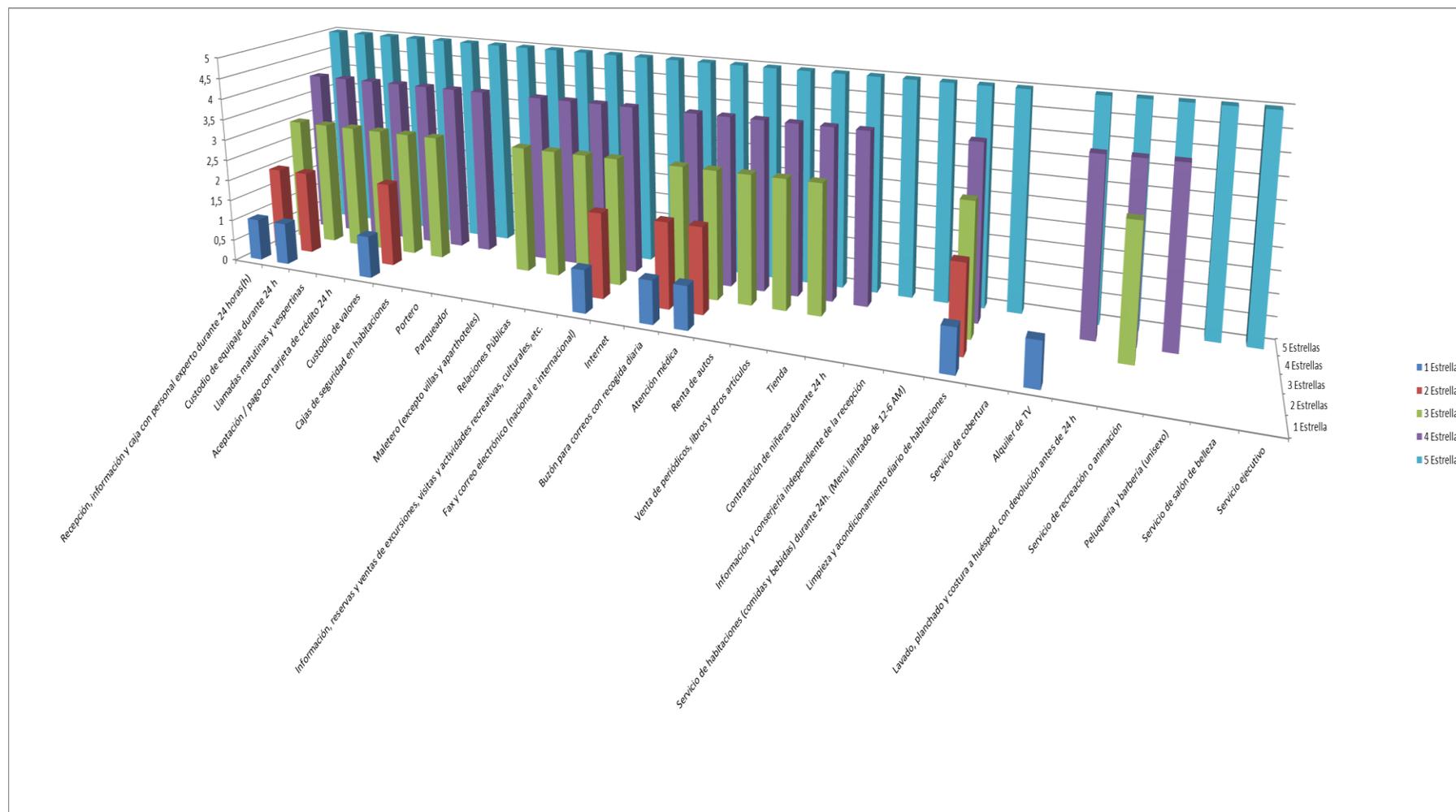
- NC: 127. (2001). *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. Norma cubana 127-2001.
- OMT. (2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años*. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>.
- Parra, L.M. (2009). *Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011*. Trabajo de Diploma. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Santa Clara.
- PCC. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana, Cuba.
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Decimotercera edición. México: Editorial Continental S.A. de C. V.
- Porter, M. (1998). *¿Qué es Estrategia?* En *Folletos Gerenciales*. (8), La Habana: Ediciones CCED.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera Edición. Ciudad de México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, A. et al. (2011, agosto 30). *Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena*. En *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Rodríguez, R., Martín, R., y Ayala, H. (2000). *Introducción al turismo*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. La Habana.

- Schraeder, M.A. (2002, agosto 1). *Simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example*. En *Business Process Management Journal*, 8-18.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A.
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Sexta edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Strategor. (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política general de empresa*. Segunda edición. Barcelona, España, Ediciones MASSON S.A.
- Tapinos, E., Dyson, R.G., y Meadows, M. (2005, junio 5). *The impact of performance measurement in strategic planning*. En *International Journal of Productivity and Performance Management*, 370-384.
- Vega, R.L. (2006, diciembre). *La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional*. En *Revista Acimed*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000600009&script=sci_arttext&tlnq=en
- VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Cuba.
- Wildblood, P. (2001). *Building Effective Teams*. Recuperado de: www.management-training-consultants.com
- WTTC (2019). *Travel & Tourism Economic Impact 2019 World*. World Travel & Tourism Council.
- Yáñez, E. (1991). *Dirección Estratégica, decisiones estratégicas*. Universidad de la Habana. La Habana.

News

ANEXOS

Anexo 1. Servicios que prestan los hoteles según número de estrellas.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en datos de la NC 127: 2001.

Anexo 2. Indicadores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral.

Indicadores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral				
<p>Autorrealización o Desarrollo Personal:</p> <p>Para Sonia Palma (2004) es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea respecto a su futuro.</p> <p>Fernández (1999) afirma que es una posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, es decir, es la probabilidad percibida por los trabajadores, de que en una organización los trabajadores encontrarán apoyo y estímulos para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación.</p>	<p>Involucramiento Laboral:</p> <p>Sonia Palma (2004) lo define como la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.</p> <p>Ferreira (2006) asegura que es el mayor compromiso con la organización, concluyendo que el compromiso organizacional es la aceptación de los objetivos y valores de la organización como propios y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la misma, esforzándose para su bienestar.</p> <p>Litwin y Stinger (1978) piensa que es necesario que los trabajadores emanen el espíritu de cooperación, es decir, el sentimiento de apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, para alcanzar un mayor disfrute frente a la tarea.</p>	<p>Supervisión:</p> <p>Sonia Palma (2004) la determina como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.</p>	<p>Comunicación:</p> <p>Sonia Palma (2004) dice que la comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.</p>	<p>Condiciones Laborales:</p> <p>Para Sonia Palma (2004) son el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.</p> <p>Según Schein (1996) las variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, maquinas, etc., son variables que afectan el clima organizacional. Sin un empleado no logra desarrollar sus labores en un espacio adecuado, no rendirá como se espera en las tareas asignadas.</p>

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en datos de Carrión (2018).

Anexo 3: Importancia de la Satisfacción Laboral.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en datos de Carrión (2018).

Anexo 4. Efectos de la satisfacción laboral en el desempeño organizacional.

Efectos de la satisfacción laboral en el desempeño organizacional		
<p>Satisfacción y productividad:</p> <p>La relación entre estas dos variables es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.</p>	<p>Satisfacción y Ausentismo:</p> <p>Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.</p>	<p>Satisfacción y Rotación:</p> <p>Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. Un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Además, si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.</p>

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en datos de Carrión (2018).

Anexo 5. Principales definiciones de Estrategia.

Año	Autor(es)	Definición de Estrategia
1954	Peter Drucker	“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”
1959	Ernesto (Che) Guevara	“la estrategia es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos (...) la táctica es el modo práctico de llevar a cabo grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”
1962	Alfred Chandler	“la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”
1962 - 1976	Andrews, Chandler y Ansoff	“la estrategia es la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo”
1976	Ansoff	“estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”
1994	Chiavenato	“estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”
1994	Kotler	Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que esta dad por la Misión, Visión, análisis interno y externo, que puede alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades comerciales

Anexo 5. Continuación (...)

Año	Autor(es)	Definición de Estrategia
1995	Koontz y Wehrich	“La estrategia se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción así como la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos propósitos”
1996	Hax y Majluf	“la estrategia es multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”
1996	Jarrillo	“la estrategia es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva, entendiendo dicha ventaja competitiva como los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y estos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva”
1996	Stoner	“es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de ella ante su entorno a lo largo del tiempo”
1997	Jhonson y Schole	“la estrategia delimita el entorno, las actividades de la organización. Las decisiones acerca de en qué negocio se compite, cuáles son específico de la organización y fijan los límites de la misma”
1997	Menguzzato y Renau	“la estrategia explica la estrategia general de la organización, de acuerdo con los medios actuales, al fin de lograr la inserción óptima”
1998	Portuondo	“las estrategias son las formas de moverse de la realidad a la visión. Son una guía para la ubicación de los recursos, son de largo plazo, son la fuente de múltiples tácticas”

Anexo 5. Continuación (...)

Año	Autor(es)	Definición de Estrategia
2001	Gárciga	“la estrategia ligada a cuestiones de vital importancia y su efecto, trasciende el mediano y largo plazo; existen estrategias para un próximo año, pero en todos los casos ellas siempre se vinculan más con las utilidades futuras, que con las del presente y sus propósitos están más orientados a lograr un potencial de desarrollo que a ocuparse de la eficiencia del momento”
2003	DIPRES	Es el proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias
2004	Fernández	Son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización y la hipótesis y escenarios sobre la evolución futura
2011	Fuentes y Luna Cardozo	Es el proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas
2012	Guerras Martín y Navas López	Es la forma de vincular la empresa con su entorno
2015	Dalmau	La estrategia se puede comprender como la búsqueda permanente de la sincronía entre los recursos de que dispone la organización y su capacidad para obtener ventajas competitivas en los mercados donde se decide competir

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en datos de Quintero (2018).

Anexo 6. Características de la planificación estratégica.

Por su contenido no da prioridad a ninguna forma particular de crecimiento

- Por ejemplo la expansión contra las nuevas actividades

No limita el análisis del entorno sólo a la esfera económica

- Privilegia además los factores tecnológicos, político-sociales, jurídicos, competitivos, relacionales y de alianzas

Se constituye sobre la base de escenarios con estimaciones de tendencias e incertidumbres

- No parte de ningún juicio preconcebido de la naturaleza del entorno (dígase dinamicidad, complejidad, estabilidad, discontinuidades), y no solo para un entorno estable

El monitoreo constante del entorno es su principal cualidad para buscar una mejor adaptación

- No es una camisa de fuerza que cierre toda posibilidad de cambio

No hace de las cifras un fetiche

- Pese a que no ignora su importancia

No reduce el papel de la creatividad, la apertura al cambio, ni de la intuición y la vocación

Las técnicas analíticas y las matrices de 2x2 no son prescriptas

- Pues dan solamente una sugerencia y ayudan a la reflexión estratégica

No implica que las estrategias no se formen bajo otras influencias

No tiene que ser totalizadora y abarcarlo todo

- Porque todo no es estratégico

No es asunto sólo de especialistas

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en datos de Fernández (2005).

Anexo 7: Principales definiciones de Planificación Estratégica.

Año	Autor(es)	Definición de Planificación Estratégica
1985	Mintzberg y Waters	Proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.
1988	Kotler	“la planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada y continúa a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores”
1990	David	“la planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”
1991	Menguzzato	“la planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”
1994	Koontz y Weihrich	“la planeación estratégica engañosamente sencilla; analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”

Anexo 7. Continuación (...)

Año	Autor(es)	Definición de Planificación Estratégica
1995	Menguzzato	“la planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias”
1995	Strategor	Procedimiento formalizado de toma de decisiones por el cual una empresa fija las grandes orientaciones de su desarrollo, en particular la naturaleza de las áreas de negocio a las que se quiere dedicar y la intensidad de su compromiso en las mismas.
1996	Mintzberg y Waters	“la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”
1996	Jarrillo	“la planificación estratégica es un conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica, es decir, son aquellos mecanismos de obligado cumplimiento a plazo fijo que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa”
1996	Steiner	“esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización”

Anexo 7. Continuación (...)

Año	Autor(es)	Definición de Planificación Estratégica
1998	Díaz y Carballo	“la planificación estratégica implica un equilibrio entre consistencia y flexibilidad. Los miembros de las organizaciones deben saber sacrificar algo de flexibilidad a fin de poder cumplir una estrategia, consiste en los cambios que pueden ocurrir en el medio ambiente, en las capacidades de las organizaciones, en las acciones de los principales competidores y en los resultados esperados, pueden modificar la estrategia”
1998	Kotler	“La planificación estratégica es un proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y la cambiante oportunidad del mercado, tiene como objetivo, modelar, reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimiento satisfactorio”
1999	Gárciga	“la planeación estratégica es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas”
1999	Martínez	“La planificación estratégica es el conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades”
1999	Porter	Proceso que consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir cuáles debes ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos

Anexo 7. Continuación (...)

Año	Autor(es)	Definición de Planificación Estratégica
1999	Santesmases	“la planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro”
2001	Chiavenato	Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégica que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de los decisiones que deberían tomarse en el presente”
2001	Gárciga	“la planificación estratégica como proceso recorre una serie de fases que en su desarrollo conducen a encontrar soluciones estratégicas. No puede evitar omisiones ni contemplar todos los detalles e imprevistos que surgen en la ejecución. El proceso es activable y continuo”
2004	Caldera	“es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos”
2004	Gómez, López y Cors	La planificación estratégica pretende concebir un futura deseable y establecer los medios reales para llegar al mismo, definiendo procesos orientados a la puesta en marcha de acciones bajo un proyecto integral, global y participativo que se estructura al amparo de unos objetivos concretos

Anexo 7. Continuación (...)

Año	Autor(es)	Definición de Planificación Estratégica
2004	Velasco	“plan general” dado por el “conjunto de acciones cuyo fin es intervenir en el sector turístico en su totalidad. Es el resultado de un proceso de planificación y conlleva la determinación de unos objetivos, la identificación de unos instrumentos para alcanzarlos y la dotación de los medios necesarios para su cumplimiento” y para que la planificación exista “si hay un documento explícitamente elaborado, publicado y difundido como instrumento programático y si es aprobado con intervención de servir de guía de acción durante un periodo concreto”
2005	Fariños	La planificación estratégica se puede definir como el esfuerzo orientado a generar aquellas decisiones y acciones consideradas fundamentales para hacer realidad la visión de futuro deseada por los principales agentes económicos y sociales de la ciudad mediante una relación de objetivos y de medidas para alcanzarlos, con prioridades bien establecidas
2005	Tapinos y otros	Conjunto de procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional.
2008	Espejo	Es el esfuerzo orientado a general aquellas decisiones y acciones consideradas fundamentales para hacer realidad la visión de futuro deseada por los principales agentes económicos y sociales
2008	Mantilla	Un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en la que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado

Anexo 7. Continuación (...)

Año	Autor(es)	Definición de Planificación Estratégica
2008	Bernal y Sierra	Es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futura de las organizaciones, fundamentando en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular objetivos y las estrategias que permitan a cada organización diferenciarse en el logro de sus objetivos y ser más competitivas
2009	Dessler	Decidir cuál es el negocio en el que se trabaja ahora y a cuales negocios se desea ingresar, formular una estrategia para lograrlo y ejecutar el plan
2009	Amaru	Es un proceso en el cual se logra definir la misión y los objetivos organizacionales, considerando los factores internos y externos que influirán de alguna manera en el desempeño de la organización. Este proceso de planeación se aplica a la empresa en su totalidad y a cada área de la misma, es decir, producción, marketing, recursos humanos, etc.
2010	Gómez-Piñeiro	Contempla en su inicio un análisis, diagnostico e interpretación, unos objetivos y metas por alcanzar que se sinteticen en un plan de acción, la ejecución y evaluación de las acciones para conocer si las actividades desarrolladas, así como los recursos esperados
2011	Chiavenato y Sapiro	Tiene relación con el comportamiento sistemático y holístico, e involucra a toda la organización en conjunto y a cada uno de sus integrantes quienes deben entenderlo. Es un conjunto alienado de decisiones que moldean el camino elegido para llegar al objetivo, busca una dirección, un curso de acción y busca una maniobra para superar a los competidores. Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra

Anexo 7. Continuación (...)

Año	Autor(es)	Definición de Planificación Estratégica
2012	Koontz, Weihrich y Cannice	Requiere de la selección de proyectos y/o objetivos y acciones para lograrlo, y tomar las decisiones en base a diversas alternativas. Esta planeación usualmente se realiza en un ambiente de incertidumbre, en donde los factores externos e incluso los internos tienen posibilidades de cambiar, es así que solo se puede realizar suposiciones o pronósticos sobre el ambiente en el que se desempeñará la empresa

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en datos de Quintero (2018).

Anexo 8. Ventajas y peligros de la planificación estratégica.

Ventajas de la Planificación Estratégica

- Proporciona una guía a todos los miembros de la organización, en cuanto a lo que se está tratando de hacer y obtener
- Centra la atención de la alta dirección en las actividades a largo plazo, proporcionando un mayor control del futuro de la organización
- Establece prioridades en la dirección de la organización
- Induce a los directivos a estar atentos a los cambios que se está produciendo en el entorno de la organización
- Proporciona medidas objetivas de resultados
- Identifica habilidades y problemas
- Proporciona criterios para mejorar la asignación de los recursos entre las distintas áreas funcionales de la organización
- Mejora la comunicación interna
- Integra todas las decisiones que son importantes para la organización y que son tomadas en varias partes de la organización
- Crea una actitud proactiva entre los directivos de la organización, contrarrestando las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas

Peligros de la Planificación Estratégica

- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador
- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal
- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo
- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea
- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo
- Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación.
- Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración
- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad
- La alta dirección omite la participación de los jefes de departamento y divisiones en la revisión de los planes a largo plazo que han desarrollado
- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales ante la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en datos recogidos de Lombarda (1994); Thompson y Strickland (1994) (citados en Rodríguez 2005) y Mintzberg (1994).

Anexo 9. Aspectos fundamentales en la elaboración de planes estratégicos.

No.	Año	Autor(es)	Aspectos relevantes del Procedimiento
1	1996	Stoner et al.	<p>Tiene su inicio en la formulación de las metas e identificación de los problemas estratégicos. Requiere de un análisis ambiental, de los recursos, fortalezas y debilidades de la organización, para luego identificar las oportunidades y amenazas estratégicas.</p> <p>Plantea realizar un análisis de brechas para determinar el grado del cambio requerido en la estrategia, posterior a ello se toman las decisiones estratégicas, tiene lugar el proceso de implantación de la estrategia y finalmente la medición y control del proceso</p>
2	1996	Jarrillo	<p>Inicia con las consideraciones sobre el entorno, teniendo en cuenta aspectos como la dimensión y el crecimiento del mercado, los principales competidores, las tendencias básicas para el futuro (tecnologías, nuevos competidores, la fluctuación de las necesidades y preferencias de los clientes, entre otras).</p> <p>Luego plantea instaurar las metas para la empresa, siendo básico que sean simultáneamente, genéricas y concretas: se puntualizan las ventajas competitivas de la empresa y los objetivos a largo, a corto plazo o, si se prefiere, objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>Se establece la propuesta de acciones concretas que se van a realizar para obtener los objetivos estratégicos definidos y posteriormente llevar a cabo un desglose presupuestario y de inspección de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.</p> <p>Este modelo muestra su flexibilidad a las empresas del sector turístico, pues tiene en cuenta numerosas condiciones correspondientes con las particularidades del sector.</p>
3	1998	Porter	<p>Con un enfoque a la industria, requiere una evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria, teniendo en cuenta aspectos esenciales como la rivalidad, la competencia, los compradores, los proveedores, los nuevos participantes y los sustitutos.</p> <p>Inmediatamente sugiere el señalamiento de los puntos fuertes o las causas primordiales de las fuerzas competitivas de la industria y después el diseño un plan de acción que tenga en cuenta el posicionamiento, las influencias en las fuerzas competitivas y la anticipación a los cambios.</p>

Anexo 9. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Aspectos relevantes del Procedimiento
4	1998	Díaz et al.	Parte de la formulación de la misión de la organización, el análisis de la cultura organizacional, los oficios, la determinación de la identidad de la organización y la segmentación estratégica. Plantea fijar el grupo de implicados, ejecutar un diagnóstico estratégico, precisar escenarios, objetivos estratégicos, visión y estrategias, así como diseñar los planes de contingencia. Supone además la constitución de un sistema de control estratégico para todo el proceso de planificación estratégica.
5	1998	Fred	Plantea la necesidad de establecer los objetivos, estrategias y la misión actual de la empresa; efectuar una investigación del macroentorno con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades ambientales; realizar una investigación del microentorno con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la empresa; y fijar la misión de la firma. Inmediatamente después precisa llevar a cabo el estudio de formulación de estrategias con el objetivo de forjar y evaluar alternativas factibles; fijar objetivos, estrategias, metas y políticas. Supone además la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso.
6	1999	Gárciga	La propuesta supone una secuencia de pasos o procesos encabezados por la determinación de la misión de la organización. Seguidamente sugiere un diagnóstico estratégico que encierra un análisis del entorno interno y externo; un análisis de la cultura organizacional y la determinación de la visión de la organización. Luego indica un análisis de las estrategias actuales y el decreto de la brecha estratégica para poder desarrollar una adecuada formulación de las estrategias. Una vez concluidos los pasos anteriores es necesario realizar el proceso de evaluación y selección, seguido de la implementación y evaluación, y finalmente realizar un control del avance.

Anexo 9 Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Aspectos relevantes del Procedimiento
7	2001	Koontz y Wehrich	<p>Ostenta un enfoque meramente industrial, inicialmente tiene en cuenta los insumos de la organización, hacer un análisis de la industria y determinar el perfil empresarial. Plantea una orientación de la alta dirección y los ejecutivos, así como de los valores y la misión de la empresa.</p> <p>Solicita decretar los propósitos, objetivos principales e intención estratégica; ejecutar un estudio del ambiente externo, puntualizando las amenazas y oportunidades presentes y futuras, y del ambiente interno, con sus debilidades y fortalezas, para en función a ello desarrollar las estrategias alternativas.</p> <p>Posteriormente enfatiza la necesidad de una rigurosa evaluación de las estrategias para su elección, establecer la planeación de mediano y corto plazo, la instrumentación mediante la reingeniería de la estructura reorganizacional, el liderazgo y el control.</p> <p>Considera trascendental efectuar una prueba de congruencia y la planeación de contingencia, para finalmente desarrollar la dirección y control del proceso.</p> <p>Este modelo estructura el proceso de construcción de la estrategia con su enfoque sinérgico, siguiendo un orden lógico que viabiliza la evolución de la misma y permite su constante retroalimentación. Además, facilita un marco de coherencia necesario para examinar la organización en su relación con el entorno, en el que se aprecian las fases de planeación e implantación.</p>
8	2001	MINTUR	<p>Con una orientación hacia las empresas turísticas, plantea primeramente la determinación de la misión, visión y los valores compartidos.</p> <p>Indica desarrollar un análisis de los escenarios; un diagnóstico estratégico, para determinar las áreas de resultados claves de la empresa, e instaura la determinación de los objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias concordantes con cada objetivo.</p> <p>Este modelo considera los elementos principales para las empresas del sector turístico en el desarrollo de la planificación estratégica.</p>

Anexo 9. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Aspectos relevantes del Procedimiento
9	2017	Martínez	<p>Diseñado específicamente para ser aplicado a empresas del sector turístico, establece inicialmente el diagnóstico estratégico para sentar las bases en la determinación y asignación de prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrecen.</p> <p>Como primer paso se encuentra el establecimiento de la misión como la razón de ser de la organización, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo, realizando luego el análisis objetivos de los problemas internos y externos para conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades respectivamente, como cimientos en el establecimiento de los medios y vías adecuados para seleccionar la estrategia correspondiente y, de esta forma, transitar desde el control operativo presupuestario anual y el enfoque funcional, hacia la planificación y la dirección estratégica donde se integran todos los recursos de la organización.</p> <p>Este modelo se caracteriza por ser integrador, flexible y poseer un enfoque sistémico, donde se determine cada etapa y el lugar que en el procedimiento ocupa cada una de ellas, asegurando su integración sistémica.</p>

Fuente: Elaboración propia de la autora

Anexo 10. Taxonomía de los aspectos fundamentales en la elaboración de planes estratégicos.

Procedimientos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total	%
Diagnóstico estratégico	X			X		X		X	X	5	55.5
Formulación de metas y objetivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100
Estudio de la competencia		X	X							2	22.2
Análisis DAFO	X				X	X	X		X	5	55.5
Toma de decisiones	X	X					X		X	4	44.4
Implementación de Estrategias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	100
Control	X			X		X	X		X	5	55.5
Total	6	4	3	4	3	5	5	3	6		
%	85.7	57.1	42.8	57.1	42.8	71.4	71.4	42.8	85.7		

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Anexo 11. Procedimientos para la elaboración de planes estratégicos.

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
1	1990	Heinz Wehricht	<ol style="list-style-type: none">1. Examinar recursos para la planeación estratégica.2. Definir el perfil de la empresa.3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.7. Evaluación y elección de estrategias.8. Prueba de consistencia.
2	1991	Harold Koontz	<ol style="list-style-type: none">1. Los diversos insumos organizacionales.2. El perfil de la empresa.3. Orientación de la alta gerencia.4. Propósitos y objetivos principales.5. El ambiente externo presente y futuro.6. El ambiente interno presente y futuro.7. Alternativas estratégicas.8. Evaluación de las estrategias.9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
3	1991	Eugenio Yañes	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de la misión de la organización.2. Identificación de los grupos implicados.3. Determinación de los factores claves.4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.6. Definición del problema estratégico general.7. Definición de soluciones estratégicas generales.8. Descripción de posibles escenarios de actuación.9. Determinación de la visión.10. Generación de las opciones de acción estratégica.11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.12. Barreras a superar.13. Programa de acción.
4	1995	Koontz y Wehrich	<ol style="list-style-type: none">1. Insumos organizacionales.2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).3. Orientación de la alta dirección4. Propósitos y objetivos principales.5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno.6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.9. Coherencia y contingencia.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
5	1996	Charles y Gareth	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión y metas principales. 2. Análisis externo. 3. Análisis competitivo. 4. Selección estratégica 5. Estrategias a nivel funcional. 6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales. 7. Estrategias a nivel corporativo. 8. Diseño de estructura organizacional. 9. Diseño de sistemas de control estratégico. 10. Implementación del cambio estratégico. 11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia.
6	1996	James Stoner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Paso ¿Qué queremos? 2. Paso ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos? 3. Paso ¿Qué es aquello que necesitamos hacer? 4. Paso ¿Qué somos capaces de hacer? 5. Paso ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer? 6. Paso ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos? 7. Paso Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos. 8. Paso Hazlo. 9. Paso. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.
7	1996	Navas y Guerra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa. 2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades 3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa. 4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional. 5. Evaluación y selección de estrategias. 6. Puesta en práctica de la estrategia elegida. 7. Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
8	1996	Jarrillo	<ol style="list-style-type: none">1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.
9	1996	Hill y otros	<ol style="list-style-type: none">1. Misión y metas principales.2. Análisis externo.3. Análisis competitivo.4. Selección estratégica.5. Estrategias a nivel funcional.6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales.7. Estrategias a nivel corporativo.8. Diseño de estructura organizacional.9. Diseño de sistemas de control estratégico.10. Implementación del cambio estratégico.11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
10	1997	Martina Menguzzato y Juan José Renau	<ol style="list-style-type: none">1. Análisis externo. Diagnóstico del entorno y del sector específico. (Variables exógenas, El progreso técnico, La Demanda. (Según los sectores del campo de actividad.), La competencia (Según los sectores del campo de actividad.), El potencial industrial (Nuevos sectores para la empresa), Las instituciones y las culturas de la empresa).2. Análisis interno. Diagnóstico de la empresa y posicionamiento frente a la competencia. (Variaciones Endógenas, Los productos, La organización comercial, La investigación y desarrollo (I+D), La estructura financiera, Estilo de dirección, Las técnicas de gestión, El sistema humano.3. Definición de objetivos y metas.4. Formulación y selección de estrategias.5. Elaboración del plan estratégico.6. Implantación.7. Control estratégico.
11	1997	Martínez	<ol style="list-style-type: none">1. Misión.2. Factores internos y externos.3. Ambiente organizacional.4. DAFO.5. Objetivos estratégicos.6. Visión.7. Opciones estratégicas.8. Planes de acción.9. Control y evaluación.10. Implantación.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
12	1998	Díaz y otros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Cultura organizacional. 3. Oficios. 4. Identidad. 5. Segmentación estratégica. 6. Implicados. 7. Diagnóstico estratégico. 8. Escenarios. 9. Objetivos estratégicos. 10. Visión. 11. Estrategias. 12. Planes de contingencia. 13. Sistema de control estratégico.
13	1998	García Falcón y Medina (Citado en Castro, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del entorno Interno. 2. Misión. 3. Análisis DAFO. 4. Objetivos. 5. Elección de estrategias. 6. Implementación y evaluación. 7. Retroalimentación.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
14	1998	Fred	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.2. Realizar investigación externa con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades ambientales.3. Realizar investigación interna con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.4. Fijar la misión de la firma.5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objetivo de generar y evaluar alternativas factibles.6. Fijar objetivos.7. Fijar estrategias.8. Fijar metas.9. Fijar políticas10. Asignar recursos.
15	1998	Porter	<ol style="list-style-type: none">1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes, sustitutos).2. Señalamiento de los puntos fuertes o las causas fundamentales de las fuerzas competitivas de la industria.3. Plan de acción:<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento.• Influencias en las fuerzas competitivas.• Anticipación a los cambios.
16	1999	Gárciga	<ol style="list-style-type: none">1. Determinación de misión.2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).3. La cultura organizacional.4. Determinación de la visión.5. Análisis de las estrategias actuales.6. Determinación de la brecha estratégica.7. Formulación de las estrategias.8. Evaluación y selección.9. Implementación y evaluación.10. Control del avance.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
17	2001	Emily Gantz McKay	<ol style="list-style-type: none">1. Elección del proceso de planificación estratégica a emplear.2. Exploración del entorno.3. Identificación de los temas clave, preguntas y opciones que deben abordarse como parte del esfuerzo de planificación estratégica.4. Definición de los valores de la organización, la visión de la comunidad y de la misión.5. Desarrollo de una visión compartida de la organización.6. Desarrollo de una serie de metas organizacionales o declaraciones de estado.7. Estrategias clave para alcanzar los objetivos y abordar las cuestiones clave identificadas a través de la exploración del entorno.8. Desarrollo de un plan de acción que aborde los objetivos y especifique los objetivos y planes de trabajo sobre una base anual.9. Plan estratégico escrito que resuma los resultados y las decisiones del proceso de planificación estratégica.10. Procedimientos para el seguimiento y para la modificación de las estrategias basadas en los cambios en el entorno externo o la organización.
18	2001	MINTUR	<ol style="list-style-type: none">1. Misión.2. Visión.3. Valores compartidos.4. Escenarios.5. Diagnóstico estratégico.6. Áreas de resultados claves.7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
19	2001	Rogelio J. Gárciga	<ol style="list-style-type: none">1. Determinación de misión.2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).3. La cultura organizacional.4. Determinación de la visión.5. Análisis de las estrategias actuales.6. Determinación de la brecha estratégica.7. Formulación de las estrategias.8. Evaluación y selección.9. Implementación y evaluación.10. Control del avance.
20	2001	Koontz y Wehrich	<ol style="list-style-type: none">1. Insumos de la organización.2. Análisis de la industria.3. Perfil empresarial.4. Orientación de ejecutivos, valores y misión.5. Propósito, objetivos principales e intención estratégica.6. Ambiente externo (presente y futuro)7. Ambiente interno.8. Desarrollo de estrategias alternativas.9. Evaluación y elección de estrategias.10. Planeación de mediano y corto plazo, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura reorganizacional, liderazgo y control.11. Prueba de congruencia y planeación de contingencia.12. Dirección y control.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
21	2002	Martínez y otros	<p>Etapa I: Determinación del propósito estratégico.</p> <p>Etapa II: Análisis Externo.</p> <p>Etapa III: Análisis Interno.</p> <p>Etapa IV: Determinación de los escenarios y los Factores Clave de Éxito.</p> <p>Etapa V: Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC.</p> <p>Etapa VI: Diseño de las Estrategias.</p> <p>Etapa VII: Implementación.</p> <p>Etapa VII.1: Plan de Acción.</p> <p>Etapa VII.2: Sistema de control del Plan Estratégico.</p>
22	2006	Norma E. Eyzaguirre Rojas	<p>Fase Filosófica: Misión, Visión, Principios y Valores.</p> <p>Fase Analítica: Análisis interno, Análisis externo.</p> <p>Fase Programática: Objetivos estratégicos generales; Objetivos estratégicos específicos.</p> <p>Fase Operativa: Estrategias, Actividades, Proyectos.</p> <p>Fase Cuantitativa: Indicadores de desempeño, Metas, Recursos.</p>
23	2007	Llorens Largo	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Misión 2. La Visión 3. Los valores 4. Los ejes estratégicos. 5. Los grupos implicados. 6. Los factores Claves.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
24	2008	Berta Leidy González Valdéz et al.	<p>Etapa I: Determinación del propósito estratégico.</p> <p>Etapa II: Análisis Externo.</p> <p>Etapa III: Análisis Interno.</p> <p>Etapa IV: Determinación de los escenarios y los Factores Clave de Éxito.</p> <p>Etapa V: Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC.</p> <p>Etapa VI: Diseño de las Estrategias.</p> <p>Etapa VII: Implementación.</p> <p>Etapa VII.1: Plan de Acción.</p> <p>Etapa VII.2: Sistema de control del Plan Estratégico.</p>
25	2008	Bernal y Sierra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición o ajuste de la misión, la visión, los valores, las políticas y cultura organizacionales. 2. Definición de los objetivos corporativos e institucionales 3. Análisis organizacional (FODA) 4. Factores críticos de éxitos. 5. Definición y formulación de estrategias 6. Plan de acción.
26	2008	Hellrieger Jackson y Slocum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar los entornos internos y externos de la organización. 2. Decidir cuál será su visión y misión 3. Plantear sus metas globales 4. Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará 5. Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.
27	2008	Ventura Victoria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación o punto de partida. 2. Seleccionar la estrategia más idónea. 3. Implementación de la estrategia.

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
28	2009	Nelson García Reinoso	<p>Etapa 1: Determinación del propósito estratégico del hotel.</p> <p>Paso 1: Determinación de los valores.</p> <p>Paso 2: Proyección de la visión.</p> <p>Paso 3: Definición de la misión del hotel.</p> <p>Etapa 2: Diagnóstico estratégico del mega hotel.</p> <p>Paso 4: Formación del grupo de diagnóstico estratégico.</p> <p>Paso 5: Elaboración del cronograma de diagnóstico.</p> <p>Paso 6: Ejecución del diagnóstico estratégico en el hotel.</p> <p>Etapa 3: Determinación de los escenarios y los factores claves de éxito.</p> <p>Paso 7: Proyección de los escenarios.</p> <p>Paso 8: Determinación de los factores clave de éxito del hotel.</p> <p>Etapa 4: Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 7: Sistema de control del plan estratégico.</p>
29	2009	Gabinete de Recursos Humanos y Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de misión y visión. 2. Análisis interno y externo: matriz DAFO. 3. Generación de estrategias. 4. Despliegue: elaboración de programas y objetivos concretos. 5. Control y seguimiento.
30	2011	OMT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la situación (¿dónde estamos?) 2. Un marco estratégico (¿Dónde me gustaría estar?) 3. Un plan integrado de ejecución plurianual (¿Cómo lo conseguimos?) 4. Mecanismo de gestión institucional y de gestión del rendimiento (¿Cómo nos organizamos para conseguir y medir el éxito?)

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
31	2011	Marianela Armijo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Visión. 3. Análisis de los aspectos internos y externos a la entidad. 4. Redacción de los objetivos estratégicos. 5. Establecimiento de estrategias y planes de acción.
32	2012	Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexión: Situación del ambiente interno y externo. 2. Visión estratégica. 3. Objetivos y metas. 4. Ejecución. 5. Seguimiento.
33	2012	Ferreiro	<p>Etapa 1: Determinación del propósito estratégico del complejo hotelero.</p> <p>Paso 1: Determinación de los valores.</p> <p>Paso 2: Proyección de la visión.</p> <p>Paso 3: Definición de la misión del complejo hotelero.</p> <p>Etapa 2: Diagnóstico estratégico del complejo hotelero.</p> <p>Paso 4: Formación del grupo de diagnóstico estratégico.</p> <p>Paso 5: Elaboración del cronograma de diagnóstico.</p> <p>Paso 6: Ejecución del diagnóstico estratégico en el complejo hotelero.</p> <p>Etapa 3: Determinación de los escenarios y los factores clave de éxito.</p> <p>Paso 7: Proyección de los escenarios.</p> <p>Paso 8: Determinación de los factores clave de éxito del complejo hotelero.</p> <p>Etapa 4: Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 7: Sistema de control del plan estratégico.</p>

Anexo 11: Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
34	2013	Hill y otros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas 2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. 3. Análisis del ambiente competitivo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades. 4. Selección de estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas 5. Puesta en práctica de la estrategia.
35	2014	Armenteros	<p>Etapa 1: Determinación del propósito estratégico</p> <p>Paso 1: Determinación de los valores.</p> <p>Paso 2: Proyección de la visión.</p> <p>Paso 3: Definición de la misión del complejo hotelero</p> <p>Etapa 2: Diagnóstico estratégico del complejo hotelero.</p> <p>Paso 4: Formación del grupo de diagnóstico estratégico.</p> <p>Paso 5: Elaboración del cronograma de diagnóstico.</p> <p>Paso 6: Ejecución del diagnóstico estratégico en el complejo hotelero.</p> <p>Caracterización general del complejo hotelero objeto de estudio</p> <p>Análisis Externo</p> <p>Análisis Interno</p> <p>Etapa 3: Determinación de los escenarios y los factores claves de éxito.</p> <p>Paso 7: Proyección de los escenarios.</p> <p>Paso 8: Determinación de los factores clave de éxito (FCE).</p> <p>Etapa 4: Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y sus objetivos estratégicos.</p> <p>Paso 9: Determinación de las UEN del complejo hotelero.</p> <p>Paso 10: Elaboración de los objetivos estratégicos por cada UEN.</p> <p>Etapa 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>Etapa 7: Sistema de control del plan estratégico.</p>

Anexo 11. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento para la elaboración de Planes Estratégicos
36	2014	Urdanegui	<ol style="list-style-type: none">1. Planteamiento general de la empresa2. Misión y visión3. Análisis de la situación actual4. Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada área5. Objetivos y estrategias6. Plan operativo de las áreas funcionales.
37	2015	Martínez	<ol style="list-style-type: none">1. Propósito estratégico2. Análisis Externo3. Análisis Interno4. Determinación de los escenarios y los factores claves de Éxito5. Determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC.6. Diseño de las Estrategias7. Implementación
38	2019	Martínez	<ol style="list-style-type: none">1. Elaboración o actualización de la misión de la organización2. Identificación de los grupos implicados3. Determinación de los factores claves4. Precisión de unidades y direcciones estratégicas de la organización5. Análisis estratégico6. Definición del problema estratégico general de la organización7. Definir la solución estratégica general8. Descripción de los escenarios de actuación9. Elaborar o Actualizar la Visión de la organización10. Opciones de acción estratégica11. Decisiones estratégicas12. Control de la estrategia

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Anexo 12. Taxonomía de los procedimientos para la elaboración de Planes Estratégicos.

Procedimientos Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	Total	%		
Examen de recursos	X	X		X						X	X							X		X																	X	X	9	23.8		
Perfil de la empresa (misión y visión)	X	X	X	X	X		X				X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	31	81.5
Metas y objetivos principales		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	30	78.9
Análisis de la situación actual			X		X	X		X	X	X	X	X	X	X		X			X					X				X	X		X			X		X	X	X	X	21	55.2	
Análisis de la competencia					X			X	X	X					X																									5	13.1	
Análisis interno y externo (DAFO)	X	X	X	X			X				X		X	X		X			X	X	X	X		X	X	X			X		X	X		X	X	X	X		23	60.5		
Diseño de Estrategias	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X	31	81.5	
Evaluación y elección de Estrategias	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X		X	X		X	X						X	X								X					18	47.3	
Implementación de los Planes Estratégicos		X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	31	81.5
Control		X			X	X	X	X	X	X	X					X	X		X	X	X				X				X	X			X	X		X		X	X	21	55.2	
Retroalimentación						X							X					X							X													X	X	6	15.7	
Prueba de consistencia	X	X		X								X									X																			5	13.1	
Planes de contingencia		X		X								X									X																			4	10.5	
Total	6	10	7	9	7	7	6	5	6	8	8	6	7	6	2	7	7	4	7	10	6	4	3	8	5	6	3	6	5	4	5	5	6	5	7	5	9	8				
%	46.1	78.9	53.8	69.2	53.8	53.8	46.1	38.4	46.1	61.5	61.5	46.1	53.8	46.1	15.3	53.8	53.8	30.7	53.8	76.9	46.1	30.7	23.0	61.5	38.4	46.1	23.0	46.1	38.4	30.7	38.4	38.4	46.1	38.4	53.8	38.4	69.2	61.5				

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Anexo 13. Matriz DAFO, técnica para realizar el diagnóstico estratégico empresarial.

Para aplicar la técnica del análisis matricial DAFO, es necesario comenzar identificando las amenazas y oportunidades que se encuentran en el macroentorno o ambiente externo, así como las fortalezas y debilidades del microentorno o ambiente interno de la empresa (Figura 2).



Figura 2. Variables internas y externas de la Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración propia de la autora, basada en Martínez et al. (2002).

Una vez que se tiene el listado de los cuatro aspectos fundamentales de la matriz de análisis DAFO se ponderan en una escala catalogada con los valores siguientes:

- ❖ Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los títulos (DAFO).
- ❖ Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.
- ❖ Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.
- ❖ Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.
- ❖ Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x”, donde se presentan las variables externas; Amenazas, con signo negativo (-); entendiendo por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad de la empresa, incrementa los riesgos de fracaso o reduce la rentabilidad deseada o los ingresos esperados.

Sobre el mismo eje “x”; pero con signo positivo (+), se representan las Oportunidades, es decir, todo aquello que propicie ventajas para la organización o represente posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores.

Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; Fortalezas con signo positivo (+) y Debilidades con signo negativo (-). Las Fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar Oportunidades y erradicar o minimizar debilidades.

Mientras que las Debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para el hotel, son puntos débiles a erradicar o minimizar, o sea, desventajas. (García, 2009)

El próximo paso es ponderar la evaluación del análisis interno y externo de acuerdo a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas en la matriz de análisis DAFO y con el empleo de la ecuación.

$$F_r = \sum_{i=1}^5 G_i \cdot C_f$$

Dónde:

Fr = factor resultante (DAFO)

Gi = grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

Cf = cantidad de factores por grupos

Esto permite determinar para cada cuadrante estrategias a seguir a partir de su posición. Posterior a esto, se calcula un valor resultante por cada eje: uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que se interceptan y permite saber cuál es la tendencia actual del hotel. Se clasifica al negocio como: Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, tal como se muestra en la Figura 3 y señala su localización en un cuadrante.

Negocio Vaca	F M A X I M I Z A R	Negocio Estrella
A Minimizar		Maximizar O
Negocio Perro	M I N I M I Z A R D	Negocio Incógnito

Figura 3. Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes.

Fuente Molina (2009).

- **Negocios Perro:** (Estrategia: Mini-Mini): Consiste en minimizar las Debilidades, para de este modo ganar en Fortaleza y resistir las Amenazas, aprovechando las Oportunidades. Los negocios en esta posición se hallan en situación crítica pues las utilidades no son suficientes para lograr un nivel adecuado de solvencia que les permita mantener su existencia en el tiempo. Puede ser característico de negocios cuyo ciclo de vida está declinando por recrudescimiento de la competencia o problemas de dirección.
- **Negocios Vaca:** (Estrategia Maxi-Mini): Esta estrategia se corresponde con empresas modernas que no han llegado aún a la declinación; pero que necesitan reactivar su ciclo, el entorno para ellas se muestra amenazador, sus utilidades las debe emplear en fomentar nuevos productos y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que se presenten.
- **Negocios Incógnitos:** (Estrategia Mini-Maxi): Consiste en minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades de la Organización. En muchos casos se corresponde con nuevas empresas, por lo que requieren recursos para su crecimiento.
- **Negocios Estrella:** (Estrategia Maxi-Maxi): Esta estrategia corresponde a la posición deseada por todas las empresas. Donde se aprovechan o deben aprovecharse las Fortalezas de la Organización y las Oportunidades que le brinda el entorno.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Anexo 14. Procedimientos para la elaboración de diagnósticos estratégicos.

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento
1	1991	Mc. Kencif	Cubo Holonómico – Organizativo <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección Definida. 2. Objetivos. 3. Claridad de la Estructura. 4. Colaboradores. 5. Resolución de Problema. 6. Sistema de Medidas.
2	1991	Menguzzato & Renau	Diagnóstico Estratégico <ol style="list-style-type: none"> 1. Función de Marketing. 2. Función de Producción. 3. Función Financiera. 4. Investigación y Desarrollo. 5. Función de Dirección. <ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizativa. • Dirección. • Sistema de Motivación. • Sistema de Planificación y Control.
3	1991	Cuervo Varela &	Diagnóstico Estratégico <ol style="list-style-type: none"> 1. Macroentorno. 2. Áreas de Influencia. 3. Actividad productiva o servicio. 4. Análisis Económico – Financiero. 5. Cultura de la organización. 6. Prospectiva.
4	1998	CECM	Diagnóstico Empresarial <ol style="list-style-type: none"> 1. Subsistema: Organización General. 2. Subsistema: Métodos y Estilos de Dirección. 3. Subsistema: Organización de la Producción y los servicios. 4. Subsistema: Gestión de la Calidad. 5. Subsistema: Organización y Normación del trabajo. 6. Subsistema: Política Laboral y Salarial. 7. Subsistema: Contabilidad. 8. Subsistema: Control Interno. 9. Subsistema: Relaciones Financieras. 10. Subsistema: Planificación. 11. Subsistema: Contratación Económica. 12. Subsistema: Información Interna. 13. Subsistema: Precio. 14. Subsistema: Atención al Hombre. 15. Subsistema: Mercadotecnia.

Anexo 14. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento
4	1998	CECM	Diagnóstico Empresarial <ol style="list-style-type: none"> 1. Subsistema: Organización General. 2. Subsistema: Métodos y Estilos de Dirección. 3. Subsistema: Organización de la Producción y los servicios. 4. Subsistema: Gestión de la Calidad. 5. Subsistema: Organización y Normación del trabajo. 6. Subsistema: Política Laboral y Salarial. 7. Subsistema: Contabilidad. 8. Subsistema: Control Interno. 9. Subsistema: Relaciones Financieras. 10. Subsistema: Planificación. 11. Subsistema: Contratación Económica. 12. Subsistema: Información Interna. 13. Subsistema: Precio. 14. Subsistema: Atención al Hombre. 15. Subsistema: Mercadotecnia.
5	1998	Orestes & Alemany	Diagnóstico <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis Histórico. <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Contexto. • Económico. • Político. • Sociológico y Cultural. • Técnico. 2. Análisis Interno. <ul style="list-style-type: none"> • Análisis Cultural. • Análisis de los Insumos Relevantes. • Análisis de los Resultados. 3. Análisis de las Brechas.
6	2002	Especialistas del Departamento de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas	Procedimiento para el diagnóstico estratégico de la micro, pequeña y mediana empresa turística <ol style="list-style-type: none"> Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico. Paso 2: Elaboración del cronograma. Paso 3: Ejecución del diagnóstico. <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Caracterización general del Objeto de estudio. 3.2 Análisis Externo. <ul style="list-style-type: none"> Análisis del entorno general o macroentorno. Análisis del entorno competitivo o microentorno. 3.3 Análisis Interno.

Anexo 14. Continuación (...)

No.	Año	Autor(es)	Procedimiento
7	2014	Armenteros	<p>Procedimiento para elaborar el plan estratégico en complejos hoteleros integrados por entidades de alojamiento turístico de diferentes marcas y tamaños</p> <p>Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico estratégico</p> <p>Paso 2: Elaboración del cronograma de diagnóstico</p> <p>3.1 Caracterización general del complejo hotelero</p> <p>3.2 Análisis Externo (Análisis del entorno general o macroentorno de la empresa -Análisis del entorno competitivo).</p> <p>3.3 Análisis Interno (Análisis por subsistemas)</p>
8	2019	Martínez	<p>Diagnóstico estratégico de empresas turísticas: procedimiento general</p> <p>1er paso: Formación del equipo de diagnóstico.</p> <p>2do paso: Elaboración del cronograma.</p> <p>3er paso: Ejecución del diagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización general de la empresa turística objeto de estudio. • Análisis Externo. • Análisis interno de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Anexo 15: Taxonomía de los procedimientos para la elaboración de diagnósticos estratégicos.

Criterios	Procedimientos								Total	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Creación del equipo de diagnóstico	X					X	X	X	4	50.0
Creación del cronograma de trabajo						X	X	X	3	37.5
Caracterización general de la entidad			X			X	X	X	4	50.0
Situación actual					X		X	X	3	37.5
Análisis interno				X	X	X	X	X	5	62.5
Análisis externo						X	X	X	3	37.5
Función de dirección	X	X					X	X	4	50.0
Total	2	1	1	1	2	5	7	7		
%	28.6	14.3	14.3	14.3	28.6	71.4	100	100		

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Anexo 16. Procedimiento seleccionado para el Diagnóstico Estratégico del hotel Paradisus Los Cayos.

Diagnóstico estratégico de empresas turísticas: procedimiento general.

Autor: Dr. C Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Introducción:

Para que el diagnóstico estratégico de una empresa turística sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la empresa objeto de estudio dado que el objetivo del diagnóstico descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la empresa y el bienestar de sus miembros. El diagnóstico estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un **importante paso** para elaborar el plan estratégico y la aplicación del cuadro de mando integral en la empresa turística.

Para realizar el diagnóstico estratégico en una empresa turística deben tenerse en cuenta diferentes aspectos conociendo que para elaborar **visión**, no como sueño sino como estado deseado mínimo aceptable en los próximos años, expresado a través de los valores y atributos principales y genéricos; un paso importante es establecer primero la **misión** como la razón de ser de la empresa turística, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo, realizando un análisis objetivo de **los problemas internos y externos**, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para utilizar los medios y vías adecuados para seleccionar la estrategia, y de esta forma dando los pasos para transitar desde el control operativo, presupuestario anual y enfoque funcional, hacia la planificación y dirección estratégica donde se integran todos los recursos.

En el análisis de las **variables internas** se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas, trabajo en grupo, etc. Este análisis abarca toda la empresa turística evaluando cada situación organizado a través de los sistemas establecidos en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC) y la información disponible.

En el análisis de las **variables externas** se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por el consejo de dirección las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 0 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial.

El resultado final del diagnóstico estratégico constituye un paso importante en el proceso de elaboración del plan estratégico o la aplicación del cuadro de mando integral (CMI).

Principales características del proceso de diagnóstico en la empresa turística:

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas de la empresa turística empezando siempre de abajo hacia arriba.
2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos tiene el director de la empresa.
3. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación de la empresa, el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitaran.
4. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una **activa participación** de los miembros de la empresa, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los dirigentes y trabajadores para los cambios necesarios.
5. El propio hecho de que exista interacción con el personal, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que, con frecuencia, se oye decir a un empleado **no sabía que querían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho.**
6. En principio, el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación.

7. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el **principio de la evidencia**, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice.
8. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del plan estratégico.
9. Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la empresa.
10. La capacidad potencial de los miembros de la empresa turística, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa **participación**, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.
11. Es importante que, durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la empresa, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
12. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal de la empresa que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadosos y aplicar la **cultura de la escucha**, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, **generar un cambio** que favorezca a toda la empresa y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.
13. Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, la empresa no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

14.El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino, además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.

15.En la realización del diagnóstico estratégico, no se debe limitar la aplicación de instrumentos, herramientas, métodos complementarios y de ayuda.

Pasos para desarrollar el diagnóstico estratégico en la empresa turística:

1er paso: Formación del equipo de diagnóstico:

1.1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un equipo que se dedique, a esta actividad. Este equipo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos, economistas y especialistas en las actividades turística de la empresa.

1.2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general.

1.3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

1.4. El equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los **problemas** que existen en estos momentos en la empresa turística, a partir de interiorizar las premisas siguientes:

- ✓ El tener **problemas**, no constituye un **problema**, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
- ✓ No deberán asociarse los **problemas** al agobio o a la desesperación.
- ✓ Cada **problema**, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- ✓ Los **problemas**, deberán, siempre despersonalizarse. **No buscar culpables.**
- ✓ Analizar los **problemas** desde los distintos ángulos, **descomponerlos para su análisis.**

- ✓ Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas. Esto facilitara madurar las posibles soluciones.
- ✓ Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para el funcionamiento de la empresa turística.

2do paso: Elaboración del cronograma:

2.1 Es recomendable **elaborar un cronograma** para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizara el diagnóstico, en cada una de las estructuras de la empresa a diagnosticar y por cada sistema definido.

3er paso: Ejecución del diagnóstico:

3.1 Principios básicos para la ejecución del diagnóstico estratégico en empresas turísticas:

- a) Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en SDGEC.
- b) Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.
- c) No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, departamentos. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
- d) Se clasificarán los problemas detectados en: problemas internos y problemas externos a la empresa, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo. La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

3.2 Caracterización general de la empresa turística objeto de estudio:

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la empresa objeto de estudio y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes.

3.3. Análisis Externo:

El **análisis externo** permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la empresa turística en forma de **oportunidades**: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados y de **amenazas**: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una empresa y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio.

El **entorno** constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una empresa turística. En este contexto es viable destacar dos niveles: **macroentorno o entorno general**: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que, si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la empresa turística y su ulterior desarrollo; y **microentorno o entorno competitivo**: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional de la empresa.

Análisis del entorno general o macroentorno:

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la empresa turística construye su posición.

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

Al particularizar el entorno se presta en este caso especial atención al estudio del sector turismo, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que

puede encontrar en ese terreno. De esta forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo la empresa.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por Michael Porter (1985), sobre estrategia competitiva y sus **cinco fuerzas** competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

En los procesos de elaboración de los planes estratégicos de las empresas turísticas cubanas, el **estudio del entorno general y competitivo** confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental en cuanto a información a brindar regularmente para un mejor conocimiento del mercado por parte de las empresas.

3.4 Análisis interno de la empresa:

En el caso de las empresas turísticas cubanas se recomienda recopilar y analizar la información organizada según los sistemas que establece el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC) que permite utilizar la valiosa información que cada empresa debe tener:

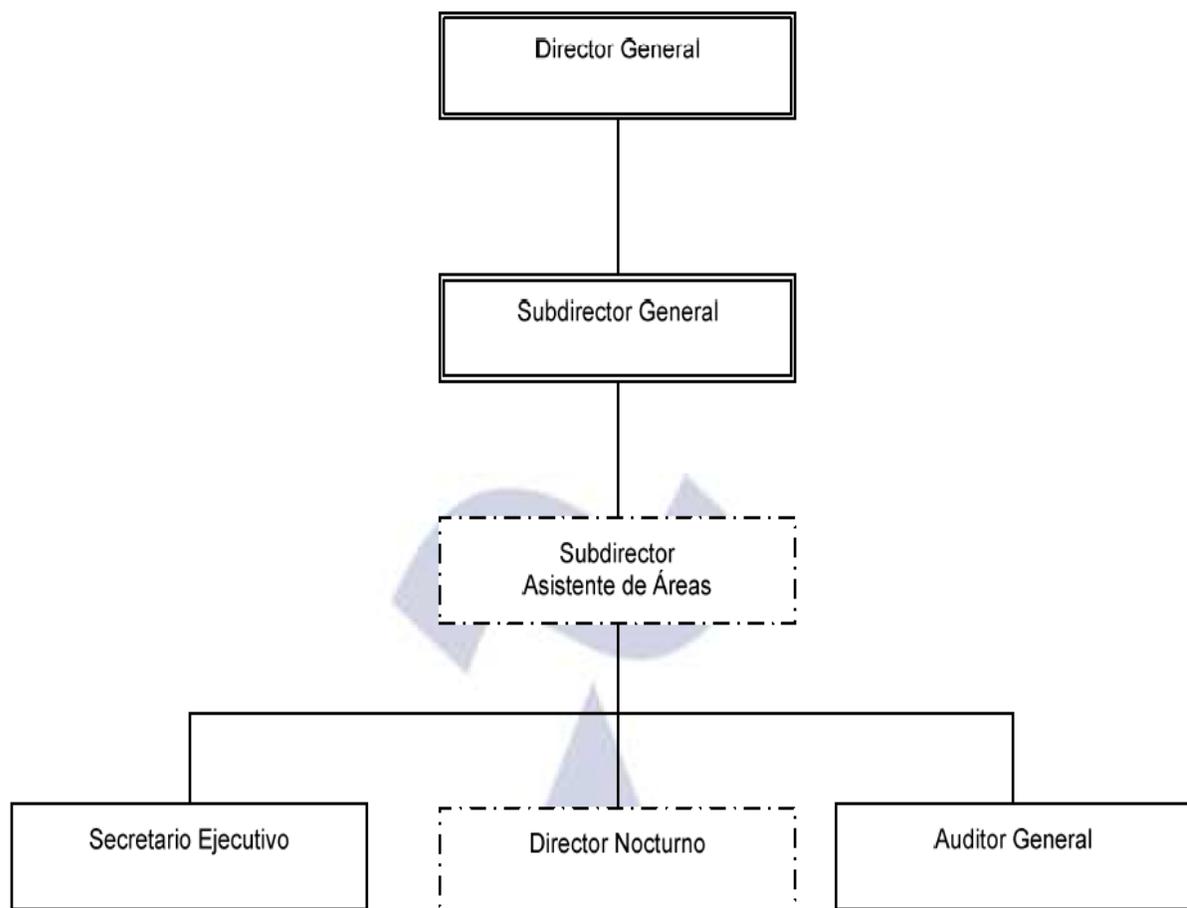
Artículo 55 Decreto 2081.- Al aplicar el sistema, cada empresa se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

1. Sistema de Organización General.
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
3. Sistema de Atención al Hombre.
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Sistema de Gestión del Capital Humano.
7. Sistema de Gestión Ambiental.
8. Sistema de Gestión de la Innovación.
9. Sistema de Planificación.
10. Sistema de Contratación Económica.

11. Sistema de Contabilidad.
12. Sistema de Control Interno.
13. Sistema de Relaciones Financieras.
14. Sistema de Costos.
15. Sistema de Precios.
16. Sistema Informativo.
17. Sistema de Mercadotecnia.
18. Sistema de Comunicación Empresarial.

Fuente: Martínez (2019).

Anexo 17. Organigrama genérico de la Dirección General del hotel Paradisus Los Cayos.



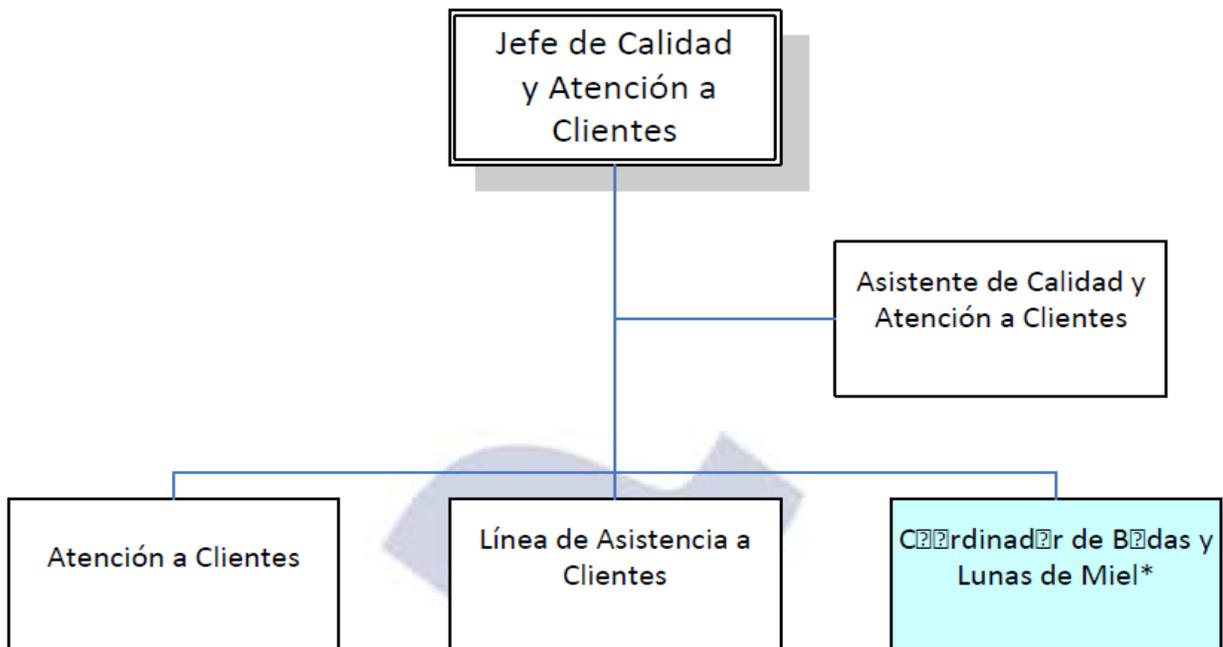
Fuente: Manual de Gestión de Meliá Hotels International, división Cuba (2012).

Anexo 18. Organigrama genérico del Departamento Ventas en el hotel Paradisus Los Cayos.



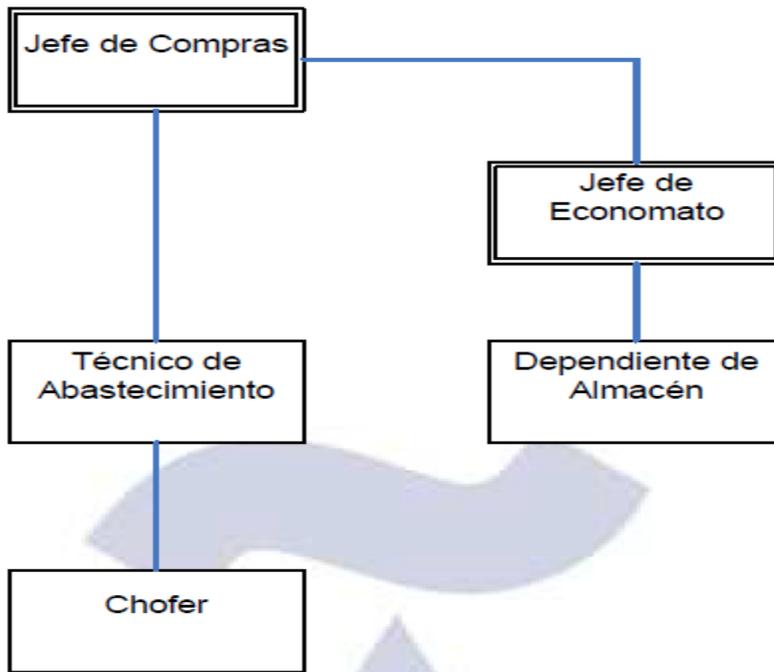
Fuente: Manual de Gestión de Meliá Hotels International, división Cuba (2012).

Anexo 19. Organigrama genérico del Departamento Calidad y Atención al Cliente en el hotel Paradisus Los Cayos.



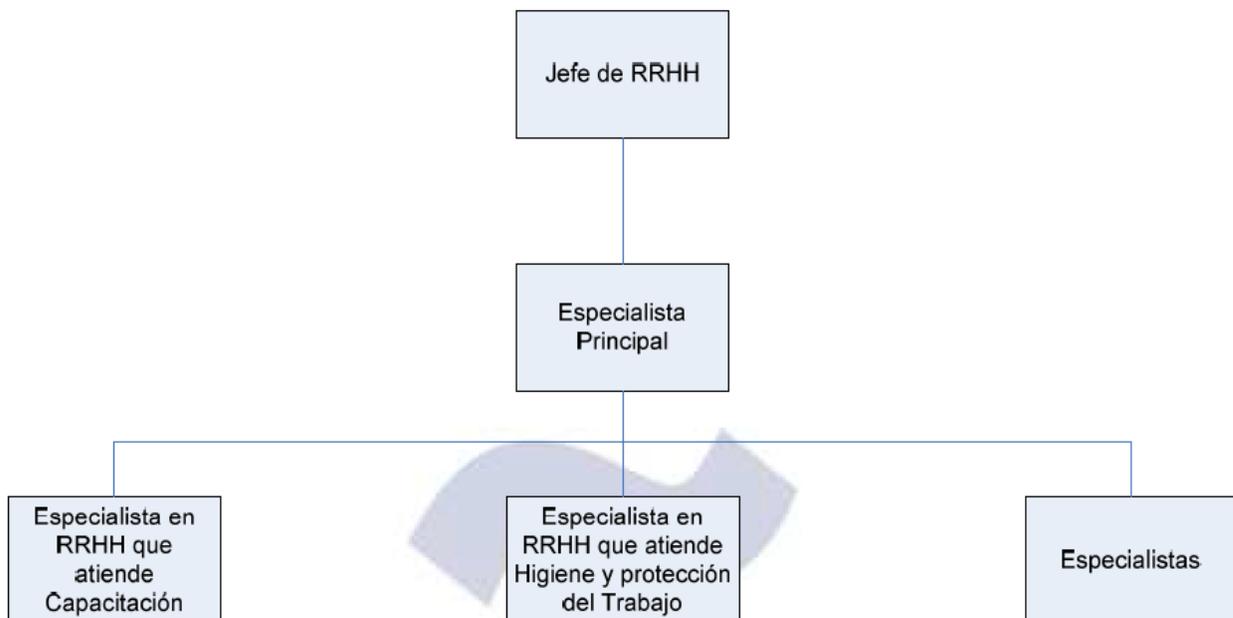
Fuente: Manual de Gestión de Meliá Hotels International, división Cuba (2012).

Anexo 20. Organigrama genérico del Departamento Aprovisionamiento en el hotel Paradisus Los Cayos.



Fuente: Manual de Gestión de Meliá Hotels International, división Cuba (2012).

Anexo 21. Organigrama genérico del Departamento Recursos Humanos en el hotel Paradisus Los Cayos.



Fuente: Manual de Gestión de Meliá Hotels International, división Cuba (2012).

Anexo 22. Análisis DAFO en el hotel Paradisus Los Cayos.

Con el listado de los cuatro grandes títulos de la Matriz D.A.F.O., se establece una ponderación como paso siguiente, donde se miden en una escala de valores de 1 a 5 para realizar la evaluación de los factores, tanto internos como externos, según su nivel de importancia para la empresa.

Evaluación de los factores internos según su nivel de importancia:

Debilidades	Ponderación (1-5)	Fortalezas	Ponderación (1-5)
1	5	1	5
2	5	2	3
3	5	3	5
4	4	4	4
5	4	5	3
6	3	6	3
		7	4

Evaluación de los factores externos según su nivel de importancia:

Amenazas	Ponderación (1-5)	Oportunidades	Ponderación (1-5)
1	5	1	5
2	4	2	5
3	4	3	3
4	5	4	3
5	3	5	4
6	4	6	5
7	3		

Para ponderar los resultados teniendo en cuenta su nivel de importancia para la empresa es necesario utilizar la ecuación siguiente:

$$F_r = \sum_{i=1}^5 G_i \cdot C_f$$

Donde:

Fr: factor resultante,

Gi: Importancia de cada factor,

Cf: Cantidad de factores por grupo.

Factores internos (eje X)

Sustituyendo en la ecuación se tiene:

(-) Debilidades: Fr (D) = (5 * 3) + (4 * 2) + (3 * 1) = 26

(+) Fortalezas: Fr (F) = (5 * 2) + (4 * 2) + (3 * 3) = 27

Valor resultante de los factores internos (X): Fr (F) – Fr (D) = 27 – 26 = 1

Factores externos (eje Y)

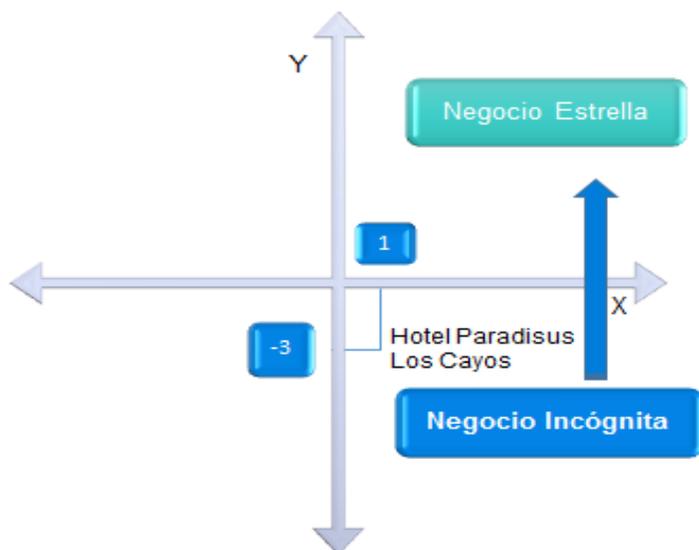
Sustituyendo en la ecuación se tiene:

(-) Amenazas: $Fr (A) = (5 * 2) + (4 * 3) + (3 * 2) = 28$

(+) Oportunidades: $Fr (O) = (5 * 3) + (4 * 1) + (3 * 2) = 25$

Valor resultante de los factores externos (Y): $Fr (O) - Fr (A) = 25 - 28 = -3$

Ubicación de los valores en su respectivo cuadrante:



Fuente: Elaboración propia de la autora.

Anexo 23. Descripción de los escenarios posibles para el Hotel Paradisus Los Cayos.

Escenario real:	Escenario desfavorable:	Escenario favorable:
Injusta política exterior de los Estados Unidos hacia Cuba y persistencia del embargo económico.	Recrudescimiento de la política exterior de los Estados Unidos hacia Cuba e intensificación del embargo económico.	Restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos que dan paso a la eliminación del bloqueo económico-financiero.
Regularidad en los viajes de la Comunidad Cubana.	Disminución de los viajes de la Comunidad Cubana residente en el exterior.	Aumento de los viajes de la Comunidad Cubana residente en el exterior hacia el país.

Anexo 23. Continuación (...)

Escenario real:	Escenario desfavorable:	Escenario favorable:
Cuba compite fuertemente con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.	Fortalecimiento de la competencia de los demás destinos del Caribe.	Fortalecimiento de Cuba como destino turístico internacional y su posicionamiento como principal competencia entre las islas caribeñas.
La crisis económica mundial afecta vigorosamente a los principales mercados que visitan a Cuba.	Aumento de la crisis económica mundial, provocando una disminución de los viajes hacia Cuba por parte de los principales mercados.	Disminución de los impactos de la crisis económica mundial que provoca un incremento en el arribo de turistas al país, procedentes de los principales mercados.
Competencia entre los polos turísticos con alto desarrollo dentro el país.	Intensificación de la competencia entre los polos turísticos del país.	Reducción de la competencia entre los principales polos turísticos del país.
El turismo de sol y playa en la ciudad se complementa cada vez más con alternativas de naturaleza, historia y cultura.	No se logra satisfacer la necesidad de los clientes de un producto integrado, que aúne sol y playa, naturaleza, ciudad, historia y cultura.	Se desarrolla en la provincia un turismo integrado de sol y playa, convenciones, deportivo, histórico - cultural y científico.
El destino se encuentra entre los principales planes de desarrollo en el proceso inversionista del país.	Freno del proceso inversionista en el destino.	Desarrollo del proceso inversionista del país, con el destino Cayos de Villa Clara a la cabeza de los principales planes.

Anexo 23. Continuación (...)

Escenario real:	Escenario desfavorable:	Escenario favorable:
Desarrollo tecnológico al interior de la industria turística inferior al de los principales países emisores de turistas al país.	No se alcanza el nivel de desarrollo tecnológico de los principales países emisores de turistas hacia Cuba.	Cierre de la brecha tecnológica al interior de la industria turística con respecto al desarrollo alcanzado por los principales mercados emisores de turistas hacia Cuba.
Integración de los proveedores en el mercado que dificulta el proceso de negociación.	La integración de los proveedores provoca un aumento de su poder de negociación.	Incremento del número de proveedores en el mercado nacional y disminución de su poder de negociación.
Turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.	Disminución del tiempo de duración de la temporada alta turística.	Reducción de la estacionalidad en el turismo.
Tendencia del capital humano calificado al abandono del país y la fuga hacia el sector no estatal de la economía.	Decrecimiento del capital humano calificado como consecuencia del abandono del país o de la fuga hacia el sector no estatal de la economía.	Desarrollo del capital humano en cuanto a profesionalidad, calidad humana, experiencia en la actividad y compromiso con el trabajo que realizan.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Anexo 24: Plan de Acción del hotel Paradisus Los Cayos.

ARC 1. Recursos Humanos: Incrementar la eficiencia en la gestión del capital humano según lo dispuesto en la política laboral y el sistema de trabajo con los recursos humanos dentro del sector turístico, aumentando la satisfacción de los trabajadores y su compromiso con la entidad.				
No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
1.1	Mantener la transparencia en el proceso de selección, incorporación y promoción de los trabajadores	Permanente	Seguimiento de los pasos establecidos para la incorporación de trabajadores	Departamento de RRHH
1.2	Garantizar el 100% de la Contratación del Personal necesario para las distintas áreas del hotel	Permanente	Índice de Ocupación (Promedio de Trabajadores / Habitaciones Días Ocupadas)	Jefe de RRHH
1.3	Garantizar la correcta Capacitación de todo el personal	Diciembre de 2019	Determinación de Necesidad de Aprendizaje (DNA) por Departamento	Jefe de RRHH
1.4	Garantizar el transporte del 100% del personal	Permanente	Índice de satisfacción en un 84% según las encuestas actuales a los trabajadores	Jefe de RRHH
1.5	Garantizar la adecuada alimentación del personal	Permanente	Índice de satisfacción en un 93% según las encuestas actuales a los trabajadores	Jefe de RRHH y Jefe de Cliente Interno
1.6	Garantizar la correcta uniformidad del personal	Permanente	Uniformes suficientes para cada trabajador de nueva incorporación. Uso correcto del uniforme entregado en los trabajadores	Jefe de RRHH, Jefe de Compras, Jefes de Departamentos y Dirección General
1.7	Preparar a directivos y trabajadores en el Know How de los procesos del hotel	Permanente	Sustituir paulatinamente a los mandos extranjeros por cubanos de similar preparación	Jefe de RRHH y Dirección General
1.8	Estimular moralmente a los trabajadores que tengan un buen desempeño	Permanente	Resultados de Encuestas de Satisfacción a los trabajadores	Jefe de RRHH y Dirección General
1.9	Hacer de la evaluación del desempeño un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo	Permanente	Evaluación del desempeño	Jefe de RRHH

Anexo 24. Continuación (...)

No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
1.10	Realizar evaluaciones de desempeño para identificar las necesidades de capacitación	Mensual	Evaluación del desempeño	Jefe de RRHH
1.11	Garantizar la correcta aplicación de la Política Salarial y de Estimulación del Personal	Mensual	Pago de Salario Mensual, Norma Financiera y Utilidades a los trabajadores que corresponda antes del día 15 de cada mes	Jefe de RRHH y Jefe de Economía
1.12	Garantizar una adecuada ejecución del Presupuesto de Gasto de Recursos Humanos	Permanente	Gastos del Presupuesto del Departamento de RRHH	Jefe de RRHH
1.13	Eliminar los riesgos en áreas que puedan provocar accidentes de trabajo	Permanente	Inventario de Riesgo por cada área	Jefe de RRHH y Dirección General
1.14	Aplicar una correcta Política de Seguridad y Salud al todo el personal	Permanente	Instrucción General Inicial e Instrucción Específica del Puesto de Trabajo (incluyendo los Riesgos) aplicada a todos los trabajadores. Medios de protección asignados suficientes para todos los empleados.	Jefe de RRHH, Técnico de Seguridad y Salud y Jefes de Departamentos
ARC 2. Calidad de los productos y servicios: Implementar un programa de calidad que asegure el incremento de la competitividad de la instalación, con un aumento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes.				
2.1	Aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad	Permanente	Sistema de Gestión de la Calidad	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Dirección General
2.2	Lograr índices positivos de satisfacción de clientes superiores al 90%	Permanente	Encuestas de satisfacción	Jefe de Calidad y Atención a Clientes
2.3	Obtener resultados satisfactorios en el 80% de las inspecciones que se realicen por TTOO y otros organismos.	Anual	Resultados de los controles	Jefe de Calidad y Atención a Clientes

Anexo 24. Continuación (...)

No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
2.4	Garantizar la integración entre las diferentes áreas y la profesionalidad en los servicios	Permanente	Nivel de unidad de acción y profesionalidad	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefes de Departamentos
2.5	Actualizar las fichas técnicas y políticas de explotación y calidad trazadas por la Dirección General	Mensual	Fichas Técnicas	Jefe de Calidad y Atención a Clientes, Jefes de Departamentos (Piso y Recepción)
2.6	Incrementar el nivel de profesionalidad de los recursos humanos de la empresa en la prestación de los servicios	Permanente	Evaluación del desempeño de los trabajadores del área de servicio	Jefe de Calidad y Atención a Clientes, Jefe de RRHH y Dirección General
2.7	Controlar el cumplimiento de los manuales de procedimientos y estándares de calidad de la marca	Mensual	Nivel de cumplimiento de los estándares de Calidad de la Marca Meliá Hotels International	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefes de Departamentos
2.8	Alcanzar índices de satisfacción del cliente superiores al 95%	Mensual	Índice de Satisfacción del Clientes	Jefe de Calidad y Atención a Clientes
2.9	Actuar sobre la causas de las insatisfacciones detectadas	Permanente	Eliminación de insuficiencias a partir de resultados de encuestas de satisfacción aplicadas a clientes	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefes de Departamentos
2.10	Diseñar actividades recreativas y culturales donde se promueva la cultura nacional y regional	Mensual	Nivel de incorporación de nuevas actividades, nivel de calidad y aceptación de las mismas	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefe de Animación

Anexo 24. Continuación (...)

No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
2.11	Diseñar la oferta de bebidas y comidas de forma flexible para los diferentes niveles ocupacionales, garantizando el cumplimiento anual de los índices de calidad y costos	Mensual	Índice de satisfacción de los Restaurantes. Índice de satisfacción de los Bares. Ratio de costo de comidas por estancia. Ratio de costo de bebidas por estancia	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefe de Alimentos y Bebidas
2.12	Mantener estricto control del presupuesto de gastos de materiales de limpieza, materiales auxiliares, productos químicos, dotaciones de habitaciones, materiales de oficina, en correspondencias con los índices de consumos planificados.	Mensual	Indicadores de gastos, cumplimiento del presupuesto de gastos	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefe de Pisos
2.13	Mantener la funcionalidad de todas las áreas de servicio del hotel	Mensual	Índice de satisfacción de los clientes	Jefe de Calidad y Atención a Clientes y Jefes de Departamentos
ARC 3. Promoción y comercialización: Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico, asegurando una mayor diversidad del mercado y mejores niveles de competitividad.				
3.1	Alcanzar la ocupación máxima del hotel durante la mayor parte del año	Anual	Niveles de Ocupación alcanzados	Jefe de Ventas, Dirección General
3.2	Incrementar el trabajo con Grupos FAM y representantes de TTOO	Mensual	Número de visitas de grupos FAM y TTOO	Jefe de Ventas
3.3	Consolidar el sistema de distribución y exposición directa al cliente de los materiales promocionales	Permanente	Cantidad de materiales promocionales entregados	Jefe de Ventas
3.4	Realizar acciones promocionales que permitan penetrar el mercado de circuitos y eventos para contrarrestar el período de baja turística	De marzo a octubre	Estadísticas comerciales en los meses de baja turística	Jefe de Ventas

Anexo 24. Continuación (...)

No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
3.5	Realizar acciones promocionales que permitan el incremento y consolidación de los mercados: bodas y lunas de miel y turismo de eventos y convenciones	Anual	Nivel de incremento de estos segmentos de mercado en el hotel	Jefe de Ventas y Jefe de Calidad y Atención a Clientes
3.6	Promocionar e incentivar la venta de Servicios Extras (cenas especiales, bebidas no incluidas, etc.)	Anual	Niveles de ingresos alcanzados	Jefe de Ventas y Jefe de Alimentos y Bebidas
3.7	Realizar estudios de mercado que permitan un mayor conocimiento del perfil de los turistas nacionales y extranjeros que visitan el hotel, para su mejor segmentación	Sistemático	Segmentación de Mercados	Jefe de Ventas y Jefe de Calidad y Atención a Clientes
3.8	Mantener un monitoreo permanente de la evolución de la competencia	Permanente	Informes de la Competencia	Jefe de Ventas y Dirección General
3.9	Lograr un uso eficiente del presupuesto para la comercialización del producto turístico	Permanente	Gastos de Comercialización	Jefe de Ventas
ARC 4. Económico-financiera: Lograr un incremento de la eficiencia económica y la liquidez financiera del hotel, garantizando su desarrollo de forma ascendente.				
4.1	Maximizar las utilidades en CUC como principal indicador de eficiencia	Mensual	Gestión unidad y causas que originan incumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos. Solicitud de aprobación de sobregiro en las partidas de gastos antes de ejecutarse	Jefe de Compras
4.2	Alcanzar un índice de costo y gastos por peso de ingreso inferior al límite máximo establecido de un peso, garantizando así la supresión de las perdidas en MT y la generación de utilidades	Mensual	Reducción del Índice de costos + gastos / peso de ingreso	Jefe de Compras

Anexo 24. Continuación (...)

No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
4.3	Lograr la ejecución de los presupuestos según las cifras aprobadas	Permanente	Informes sobre los gastos del hotel	Jefe de Compras
4.4	Mantener actualizada toda la documentación necesaria para la gestión económico-financiera del hotel	Mensual	Documentación de la gestión económica	Jefe de Compras
4.5	Realizar conciliaciones entre deudores y acreedores	Mensual	Disminución de las cuentas vencidas. Eliminación de las cuentas vencidas internas	Jefe de Compras
4.6	Utilizar el flujo de caja y el estado de resultados como herramientas fundamentales para una correcta administración financiera	Trimestral	Utilización del flujo de caja y estado de resultado. Informes de los resultados obtenidos	Jefe de Compras
4.7	Efectuar controles de inventarios a todas las áreas del hotel	Trimestral	Informes de los inventarios	Jefe de Compras y Jefes de Departamentos
4.8	Mantener la contabilidad diaria, analizando todas las partidas y su comportamiento, para evitar errores en la contabilización	Permanente	Informes de contabilidad. Certificación de la contabilidad. Resultados de Auditorías. Resultados de controles a la instalación	Departamento de Compras
4.9	Realizar el análisis de las cuentas de faltantes y sobrantes	Mensual	Total de expedientes sujetos a Investigación	Jefe de Compras
4.10	Análisis de la cobertura de inventarios y de los inventarios ociosos y de lento movimiento	Mensual	Informes de los inventarios	Departamento de Compras
4.11	Análisis de las partidas de gastos	Mensual	Informes de las partidas de gastos	Departamento de Compras
4.12	Conocer por cada unidad las actividades aseguradas y actuar en consecuencia. Capacitar al personal sobre los eventos que incluye la póliza de seguro civil	Anual	Resultados de la Actividad de Seguros	Jefe de Compras, Jefes de Departamentos y Dirección General

Anexo 24. Continuación (...)

No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
4.13	Planificar un manejo óptimo de precios de compras, que permita cumplir con el costo por peso ingresado y con los niveles de utilidad requeridos por la instalación	Mensual	Cumplimiento de los costos de alimentos y bebidas	Jefe de Compras y Jefe de Alimentos y Bebidas
4.14	Realizar el 100 % de las compras, amparadas por contratos	Mensual	Existencia de contratos con todos los proveedores	Jefe de Compras y Jurídico
ARC 5. Seguridad y Protección: Garantizar índices elevados en la seguridad, protección y preparación para la defensa dentro del hotel.				
5.1	Alcanzar un porcentaje de hechos frustrados superior al 80%	Anual	Hechos extraordinarios ocurridos durante el año	Departamento de Seguridad y Protección
5.2	Mantener certificado a todos los agentes de seguridad y a los directivos.	Anual	Cursos realizados durante el año	Jefe Seguridad y Protección
5.3	Alcanzar la certificación del nivel de seguridad contra incendio.	Anual	Auditorías realizadas por la APCI Inspecciones Comando Contra Incendio	Jefe de Seguridad y Protección y Dirección General
5.4	Alcanzar niveles satisfactorios en el Control Interno de la instalación	Mensual	Cumplimiento de la Res. 297/03	Jefe de Seguridad y Protección y Dirección General
5.5	Alcanzar la condición de Listos para la Defensa	Anual	Categorización realizada por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR)	Jefe de Seguridad y Protección y Dirección General
ARC 6. Informatización: Asegurar el mantenimiento y la seguridad de la informatización y automatización en la ejecución de los procesos en el hotel.				
6.1	Capacitar a cuadros y trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías de la informatización	Anual	Cursos de capacitación en el uso de las nuevas tecnologías	Jefe de RRHH y Dirección General

Anexo 24. Continuación (...)

No.	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
6.2	Cumplir con el Plan de Equipamiento Informático a partir del presupuesto aprobado y de las necesidades reales	Anual	Plan de equipamiento informático	Dirección General
6.3	Incluir en el Plan de Inversiones del hotel la adquisición de tecnología de punta	Anual	Plan de Inversiones	Dirección General
6.4	Recibir y aplicar nuevas tecnologías como las UPS centralizadas y los Software Corporativos: Ehotel y eTES	Anual	Instalación y puesta en marca	Informáticos
6.5	Aumentar el control sobre la Seguridad Informática	Permanente	Disminución y eliminación paulatina de las violaciones que atenten contra la Seguridad Informática	Jefe de Seguridad y Protección e Informáticos

Fuente: Elaboración propia de la autora.

