

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL  
PLAN ESTRATÉGICO EN PEQUEÑOS HOTELES DE  
CIUDAD, CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS.  
CASO “IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD”**

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)**

**Autor: Ing. Javier Molina Cruz**

**Tutor: M Sc. Berta Leidy González Valdés.**

**Santa Clara**

**2013**

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA**

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL  
PLAN ESTRATÉGICO EN PEQUEÑOS HOTELES DE  
CIUDAD, CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS.  
CASO “IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD”**

**(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)**

**Autor: Ing. Javier Molina Cruz**

**Tutor: M Sc. Berta Leidy González Valdés.**

**Profesora Auxiliar**

**Santa Clara**

**2013**

PERSAMMENTO

*Los peligros no han de verse cuando se les tiene encima,  
sino cuando se les puede evitar.*

*Quien quiera ir delante tendrá que ver más lejos.*

*José Martí*

AGRADECIMIENTOS

*La gratitud es el más legítimo pago al esfuerzo ajeno, es tener conciencia de que un hombre solo no vale nada y de que la dependencia humana además de obligatoria, es hermosa.*

*Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todos los que me han apoyado durante estos años de estudio y particularmente para alcanzar esta importante meta.*

*A mi madre y a mi padre, que siempre me han dado lo mejor de sí mismos, que han luchado mucho por mi bienestar y siempre han confiado en mí. Los quiero mucho.*

*A mi tutora, la M Sc. Berta Leidy Gonzalez Valdés, por brindarme sus conocimientos, su interés y ayuda, por estar siempre presente cuando lo necesité.*

*Al Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez, por su disposición y ayuda incondicional en la realización de esta investigación.*

*A mis amigos de la universidad, especialmente a mis compañeros de batalla Diana y Aliosky, que juntos hemos vivido momentos inolvidables, tanto buenos como malos. Gracias por estar conmigo.*

*A todos los profesores del Centro de Estudios Turísticos, especialmente al Guille y Yordany, que siempre me dieron su apoyo durante toda la investigación.*

*A los trabajadores del "Iberostar Grand Hotel Trinidad", sin los cuales hubiese sido imposible la realización de este trabajo.*

*De forma general a toda mi pequeña familia y amigos, retribuyo con mi sincero agradecimiento todo lo que me han brindado incondicionalmente.*

*A todos, muchas gracias.*

# DEDICATORIA

*A mis padres, los cuales han sido mi máxima inspiración,  
dedico todos los éxitos y resultados alcanzados en mi vida.*

# RESUME

## **RESUMEN**

La presente tesis de maestría tiene como objetivo principal perfeccionar el proceso de elaboración del plan estratégico en entidades de alojamiento turístico de forma tal que permita establecer estrategias de mejora como producto turístico sostenible, siendo capaz de elevar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente. Para lo cual se estructuró un sistema teórico conceptual sobre la base del estudio de las metodologías, procedimientos, tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la modalidad de turismo de ciudad de los pequeños hoteles, categoría cinco estrellas vinculados a la misma, aportando como resultado principal el diseño de un procedimiento específico que permite elaborar el plan estratégico en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de los hoteles objeto de estudio, validado mediante su aplicación práctica en el pequeño hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, situado en el destino turístico “Trinidad de Cuba” y a través del juicio de expertos.

# ÍNDICE

| <b>ÍNDICE</b>  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>1</b>    |
| <b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>   | <b>10</b>   |
| 1.1 Introducción.....  | 10          |
| 1.2 Turismo, actualidad y perspectivas .....   | 11          |
| 1.3 Empresa hotelera, definiciones, características, clasificaciones y<br>actualidad.....  | 14          |
| 1.4 Planificación estratégica, definiciones, características, ventajas y<br>desventajas.....   | 19          |
| 1.5 Análisis de los procedimientos, metodologías y modelos para elaborar<br>planes estratégicos .....  | 25          |
| 1.6 Conclusiones del primer capítulo .....   | 30          |
| <b>2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN<br/>ESTRATÉGICO EN PEQUEÑOS HOTELES DE CIUDAD, CATEGORÍA CINCO<br/>ESTRELLAS .....</b> | <b>32</b>   |
| 2.1 Introducción.....  | 32          |
| 2.2 Premisas fundamentales para la elaboración del procedimiento .....   | 32          |
| 2.3 Fundamentos conceptuales del procedimiento para elaborar el plan<br>estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas ....  | 35          |
| 2.4 Conclusiones del segundo capítulo .....  | 49          |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL HOTEL “IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD”</b> .....             | <b>52</b>  |
| 3.1 Introducción.....  | 52         |
| 3.2 Aplicación del procedimiento propuesto en el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” .....  | 57         |
| 3.3 Validación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento en el objeto de estudio seleccionado ..... | 87         |
| 3.4 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos...   | 52         |
| 3.5 Conclusiones del tercer capítulo .....   | 89         |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....  | <b>91</b>  |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....   | <b>93</b>  |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | <b>95</b>  |
| <b>ANEXOS</b> .....  | <b>107</b> |

# INTRODUCCIÓN

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo se ha convertido en una de las principales actividades socio-económicas a escala mundial, contribuyendo en forma significativa al desarrollo económico, social y cultural de un gran número de países y convirtiéndose en un negocio altamente lucrativo. Cada vez más los gobiernos se interesan por insertar y consolidar este sector, ya que permite la captación de divisas y generación de empleos, además de constituir un elemento dinamizador de la economía (Álvarez, 2001).

El Caribe, por su parte, se ha caracterizado por una alta dinámica en el desarrollo turístico a partir de 1960, contando con fuertes e importantes destinos turísticos que se han consolidado en el mundo entero. Esta región continúa aumentando sus esfuerzos por fomentar el turismo como una de sus principales alternativas de desarrollo económico y social, esperando alcanzar un crecimiento alrededor de un 65 por ciento en los próximos 15 años (CIDTUR, 2012).

Cuba no queda al margen de este proceso de cambios, convirtiéndose en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe insular y esperando un crecimiento de alrededor de un 10 por ciento en el arribo de turistas para la presente temporada. La industria turística cubana muestra, en los últimos años, una alta dinámica de crecimiento y se abre al mundo para brindar un destino seguro 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 (MINTUR, 2011).

Sin embargo, el sector del turismo no escapa a las grandes transformaciones que ocurren en un mundo marcado por la oferta excesiva, donde se percibe la existencia de un alto nivel competitivo entre las empresas, por lo que la búsqueda de herramientas de gestión para sobrevivir en el mercado, se ha convertido en una necesidad primaria para las entidades turísticas.

La mera intuición empresarial ya no es un requisito suficiente para desarrollar una empresa turística firme y estable a largo y mediano plazo. Es por esta razón que cobra vital importancia la planificación estratégica, la cual 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 (Matos, 2005).

Las experiencias demuestran que para lograr un mejor desarrollo empresarial y sostener las presiones competitivas que imperan, es necesaria la creación de un sistema de previsión en el que se destaquen y agrupen los aspectos estratégicos de la entidad en el marco de un entorno abierto, desarrollando una cultura que apoye las ventajas competitivas de la empresa. El pensamiento estratégico hace énfasis en el desarrollo prospectivo en el sistema de dirección y gestión de la empresa, concretándolo en planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base los valores, la visión, la misión y las políticas definidas a partir del diagnóstico estratégico (Martínez et al., 2009).

Considerando que el cambio es el elemento más común en la vida empresarial de hoy, un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes para la gestión acertada de las entidades turísticas, se puede afirmar que es deber de los directivos prever los cambios para que la empresa pueda sobrevivir en el tiempo, cuestión vital del pensamiento estratégico como filosofía de conducta para garantizar la supervivencia de la misma y comprender la esencia de los procesos estratégicos, como condición inherente al desarrollo de toda entidad turística en los momentos actuales (Díaz et al., 1998; Latín, 1999).

Cuba no se encuentra ajena esta realidad, muestra fehaciente de ello es lo plasmado en la Resolución Económica del V Congreso del PCC, que plantea: El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías, (...) deben constituir prioridad del país, a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. (Congreso PCC V, 1997: 19; citado en González, 2004: 2).

En este sentido, la nueva Política Económica y Social de Cuba, en su modelo de Gestión Económica, establece como Lineamiento 1 que: el sistema de

planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de gestión y de dirección de la economía nacional (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011). Ello muestra que, para el país, la planificación ocupa una de las principales prioridades. También esta política establece en el Lineamiento 7 que: será necesario lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas (...) (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011). Para alcanzar esa meta es incuestionable la utilidad práctica de nuevos sistemas de dirección empresarial donde la planificación estratégica posee un valor significativo.

En tal sentido, la industria turística cubana se ha visto en la necesidad de entrenarse constantemente para lograr ventajas competitivas, adoptando nuevos enfoques y métodos en sistemas de dirección, concediendo especial atención a la planificación estratégica (MINTUR, 2000; citado en González, 2004: 3).

La investigación bibliográfica realizada, en la presente tesis de maestría, pone de manifiesto la ausencia en la bibliografía disponible consultada de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las características de tamaño, tipología y categoría de los hoteles objeto de estudio, los que presentan características muy peculiares debido a los servicios que prestan y a la modalidad turística con que operan.

Lo expuesto anteriormente evidencia la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten el diseño de un plan estratégico como herramienta de gestión para las entidades hoteleras. Según la bibliografía consultada, existen diversos procedimientos, pasos y tecnologías para ello, pero ninguno satisface plenamente las exigencias del diseño que se requiere en el contexto de la planificación estratégica en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, por lo que la **situación problemática** que se plantea en la presente investigación es el desarrollo de procedimientos para la elaboración del plan estratégico adecuados al tamaño, tipología y categoría de las entidades de alojamiento turístico objeto de estudio, con un enfoque de turismo sostenible que

permita a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes del turismo de ciudad como modalidad turística. Por lo que el **problema científico** derivado de la situación problemática planteada se expresa de la forma siguiente: Inexistencia de un procedimiento específico que permita elaborar el plan estratégico para pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, de manera coherente, que posibilite a los directivos enfrentar los desafíos que plantea la gestión de este tipo de entidad de alojamiento turístico.

El **objeto de estudio teórico** está centrado en el análisis de los procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías gerenciales para la elaboración de planes estratégicos, mientras que el **objeto de estudio práctico** está determinado por la aplicación de la planificación estratégica en las condiciones de los pequeños hoteles, categoría cinco estrellas, vinculados a la modalidad de turismo de ciudad.

Para dar solución al problema científico se plantea como **hipótesis de investigación** que: si se diseña y aplica un procedimiento para elaborar el plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, la entidad podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica de la misma, en correspondencia con su tamaño, tipología y categoría.

Esta **hipótesis queda demostrada** si se comprueba que:

1. El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el caso de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades hoteleras de similares características.
2. La aplicación del procedimiento propuesto en el caso de estudio práctico permite:
  - Diagnosticar, evaluar y explicar, de una manera más integral, la situación del hotel.

- Tomar decisiones pertinentes y formular políticas para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno, externo y económico, así como de los procesos propios de la toma de decisiones en los directivos.
3. Como consecuencia de la aplicación del procedimiento gerencial propuesto se aprecie, de modo general, la mejoría gradual en la elaboración y la calidad del plan estratégico de los hoteles objeto de estudio.

Todo esto determina el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los que se presenta de la forma siguiente:

Como **objetivo general** se plantea: Diseñar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en pequeños hoteles ciudad, categoría cinco estrellas, que permita establecer estrategias de mejora como producto turístico sostenible, siendo capaz de elevar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente.

Como **objetivos específicos** se conciben los siguientes:

1. Estructurar un sistema teórico conceptual que garantice la calidad del proceso de diseño del procedimiento para la planificación estratégica, sobre la base del estudio de las metodologías, modelos, tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la modalidad de turismo de ciudad y los pequeños hoteles, categoría cinco estrellas vinculados a la misma.
2. Diseñar un procedimiento que permita elaborar el plan estratégico en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de las entidades de alojamiento turístico objeto de estudio.
3. Validar el procedimiento propuesto mediante su aplicación práctica en el pequeño hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, situado en el destino turístico “Trinidad de Cuba”, vinculado a la modalidad de turismo de ciudad, así como a través del juicio de expertos.

La **novedad científica** que aporta la investigación se sintetiza en el diseño, por primera vez, de un procedimiento científicamente fundamentado, para elaborar el plan estratégico en las entidades hoteleras objeto de estudio, tomando como

base un conjunto de procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de la planificación estratégica en este tipo de hoteles, capaz de mejorar la calidad en la confección de dicho plan para que funcione como una herramienta gerencial en los procesos de gestión hotelera.

Otra **novedad de esta investigación** es la actualización de las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de desarrollar un procedimiento para elaborar el plan estratégico, con características específicas, como herramienta gerencial para la planificación estratégica, encaminada a elaborar un plan adecuado para el desarrollo de la gestión estratégica del hotel que permite establecer políticas de mejora de la entidad como producto turístico sostenible, en la modalidad de turismo de ciudad, lo que fundamenta el **valor teórico** de la investigación que sustenta la presente tesis de maestría.

El **valor metodológico** está expresado por la integración lograda de diferentes conceptos, procedimientos, métodos y metodologías en el diseño del procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en las entidades hoteleras objeto de estudio, lo que contribuye al desarrollo metodológico de la planificación estratégica como herramienta gerencial para la gestión hotelera, validado mediante su aplicación práctica en el caso de estudio del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” del destino turístico “Trinidad de Cuba”, que reúne todas las características de los pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, por lo que dicho procedimiento y las experiencias de la investigación que sustentan la tesis pueden ser generalizadas a otras entidades hoteleras con semejante tamaño, tipología y categoría.

Desde el **punto de vista docente**, los resultados constituyen una referencia en la impartición de esta temática, tanto en la formación de profesionales y directivos para las entidades de hospitalidad, así como en el postgrado académico relacionado con la gestión hotelera.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto reside en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante la aplicación del mismo en el caso de estudio

que permitió elaborar, por primera vez, el plan estratégico de la entidad en correspondencia con las características de este producto turístico.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos y técnicas** como:

- Análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión de bibliografía y documentación especializada, así como de la experiencia de directivos y especialistas y la consulta de expertos. Las entrevistas estructuradas y no estructuradas, la observación directa, el estudio de casos, la aplicación de tormenta de ideas y los métodos estadísticos para la organización de los datos.
- Inductivo-Deductivo: Para diagnosticar el sistema de gestión estratégica de la entidad turística objeto de estudio y para el diseño del procedimiento para la elaboración del plan estratégico de pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, se emplearon técnicas analíticas como la Matriz DAFO, Técnica 6-3-5.
- Juicio de Expertos: Para la validación del procedimiento propuesto.
- Análisis costo-beneficio: Para evaluar la factibilidad económica de la aplicación del procedimiento propuesto en el caso de estudio.

Su aplicación sistémica permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. En las investigaciones que fundamentan la presente tesis de maestría se ha contado con la colaboración de diversos organismos y entidades del sector de turismo, y las sistemáticas relaciones de cooperación mantenidas con directivos y especialistas del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”.

Los resultados de esta tesis tributan al **Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica** “Gestión integrada de entidades turísticas” que dirige el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Los que han sido mostrados en un informe de investigación terminada, dos (2) ponencias presentadas en eventos científicos, además se han publicado 2 artículos en CD de evento.

La investigación se desarrolló mediante las etapas siguientes:

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio: Fundamentos teóricos metodológicos del diseño del procedimiento para la elaboración del plan estratégico en las entidades objeto de estudio.
2. Investigación de campo, estudio de los antecedentes, características y tendencias de desarrollo en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, a través del caso de estudio hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” del destino turístico “Trinidad de Cuba”.
3. Validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación práctica en el caso de estudio, lo que permitió elaborar, por primera vez, el plan estratégico del hotel y su validación mediante el juicio de expertos para avalar la pertinencia y calidad del mismo.

La presente tesis de maestría está estructurada con un orden lógico metodológico a partir de una introducción, tres (3) capítulos, conclusiones, recomendaciones, una amplia bibliografía y los anexos de necesaria inclusión.

En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico referencial realizado mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio y el tema. En el Capítulo 2 se presenta la propuesta, por primera vez, de un procedimiento gerencial específico que permite elaborar el plan estratégico en correspondencia con las características de los pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, sobre la base del estudio comparativo de metodologías y procedimientos existentes. El Capítulo 3 muestra la validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación en el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, del destino turístico “Trinidad”, elaborando, por primera vez un plan estratégico contentivo, entre otros aspectos, de valores, visión, misión, objetivos estratégicos y planes de acción. Además, se valida el procedimiento mediante el juicio de expertos para confirmar que reúne las características de integralidad, participativo, retributivo, permanente y universal, para la obtención de resultados en las entidades objeto de estudio.

# CAPÍTULO 1

## Marco Teórico Referencial de la Investigación

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Introducción

El marco teórico referencial es un estudio acerca del tema de investigación, que aborda la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio, permitiendo esto sustentar desde el punto de vista teórico metodológico, las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación (Moya, 2009).

Siguiendo esta premisa y con la intención de colaborar con la directriz del país de insertarse competitivamente en la hotelería moderna, el presente capítulo tiene como objetivo estudiar las nuevas tendencias de la actividad turística hotelera, su desarrollo en Cuba, y su planificación estratégica, así como procedimientos y modelos para diseñar planes estratégicos, como se aprecia en el hilo conductor de la investigación bibliográfica mostrado en la figura 1.

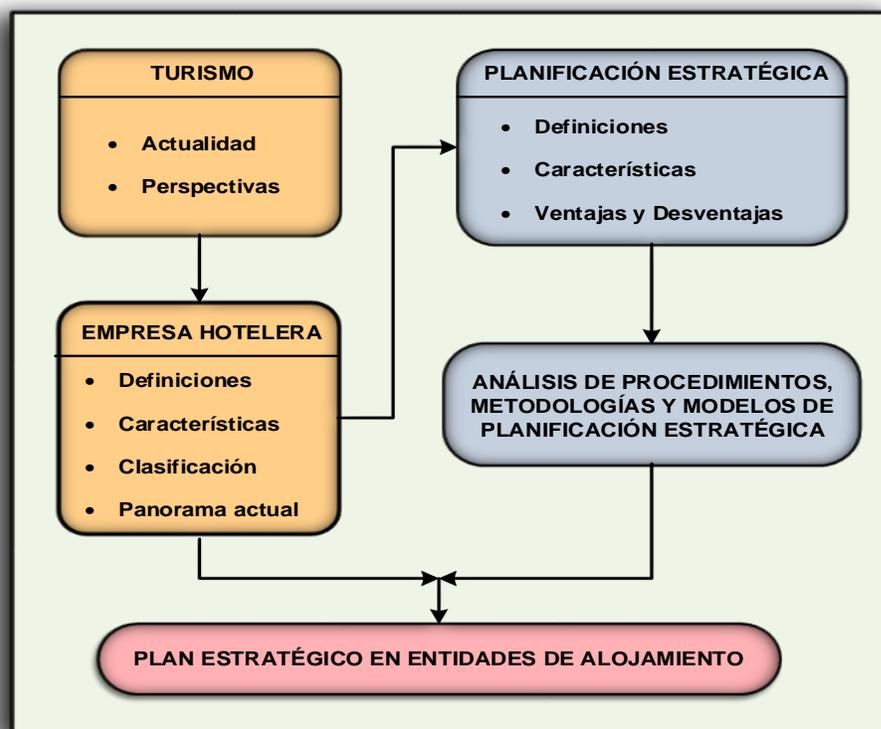


Figura 1. Hilo conductor seguido para la elaboración del Marco Teórico Referencial de la Investigación. Fuente: Elaborado por el autor.

## 1.2 Turismo, actualidad y perspectivas

El turismo nace como una actividad propia de las clases aristocráticas, sin embargo en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación asociado al desarrollo de la economía mundial y al progreso tecnológico en las comunicaciones y el transporte (Figuerola, 1990; Quintana et al., 2005; citado en Salas, 2009).

El desarrollo de su conceptualización ha sido tarea de diversos estudiosos (Bigné et al., 2000; Figuerola, 1990; Martín, 2003; OMT, 2001; Tourism Society, 1979; Universidad de La Habana, 2005; Weaver y Oppermann, 2000). En el anexo 1 se pueden apreciar sus conceptualizaciones sobre turismo.

Tras realizarse un análisis de las diferentes definiciones (Anexo 2), a los efectos de esta investigación se adopta la definición de turismo planteada por la OMT por cumplir en gran medida con la mayoría de los criterios establecidos para el análisis, además por su concreción y aplicación práctica. Esta precisa que:

*El turismo abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos. (OMT, 2001; citado en Nápoles, 2009: 9)*

Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente analizados, se pueden aceptar las consideraciones realizadas por Machado y Hernández (2007), cuando plantean que el turismo surge como una necesidad de ocupar el tiempo libre; no existe turismo sin desplazamiento fuera de la residencia habitual; el turismo no incluye necesariamente alojamiento en el destino, también las excursiones de un día son consideradas turismo; no se limita solamente a viajes de placer o vacacionales; el viaje es temporal, por lo que el propósito de la visita al destino turístico es distinto al de establecer residencia o trabajar allí.

El turismo como fenómeno, según Ayala (2003), tiene un grupo de características que lo particularizan. Dentro de ellas se encuentran:

- La necesidad de traslado del consumidor desde su lugar de origen, hacia el destino geográfico donde se concentran espacialmente la oferta de productos y servicios que desea disfrutar.
- El carácter estacional que impregna a buena parte de sus actividades.
- La sensibilidad ante la incidencia de factores como son: las guerras, el terrorismo, las decisiones políticas, las afectaciones climatológicas y los peligros asociados a la seguridad sanitaria, entre otros.
- La existencia de alto grado de competitividad y concentración de capital en empresas vinculadas a él (aerolíneas, cadenas hoteleras, canales de distribución, etc.).
- La existencia de disímiles motivaciones de viaje.
- Además de las características que le son propias a los servicios como son: la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y la imposibilidad de ser almacenados.

Según la revista electrónica *Evolución y Tendencias de la Industria Turística* (CIDTUR, 2012), el turismo mundial cerró el año 2012 con 980 millones de turistas, de acuerdo con un comunicado de prensa emitido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) en su sitio web ([www.unwto.org](http://www.unwto.org)) y la última edición del Barómetro de la OMT.

Las llegadas de turistas internacionales crecieron 4,4 % en el año 2012 alcanzando un total de 980 millones, frente a 939 millones del 2011. El año se caracterizó por el estancamiento de la recuperación económica, grandes cambios políticos en Oriente Medio y el Norte de África, y desastres naturales en Japón.

Los datos disponibles sobre ingresos y gastos por turismo internacional para 2012 están en sintonía con la tendencia positiva de las llegadas. Entre los diez primeros destinos turísticos, los ingresos crecieron en Estados Unidos (12 %), España (9 %), Hong Kong (25 %) y Reino Unido (7 %). A la cabeza de los diez países con mayor gasto turístico se situaron los mercados emisores emergentes –China (38 %), Rusia (21 %), Brasil (32 %) e India (32 %) – seguidos de

mercados tradicionales, aunque el aumento del gasto de los viajeros procedentes de Alemania (4 %) y Estados Unidos (5 %) superó los niveles de años anteriores (CIDTUR, 2012).

Según Bordas (2011), su más reciente encuesta sobre tendencias turísticas arrojó que para un 15% de los viajeros, el precio es poco importante o poco relevante. En cambio, para un 20% de los consumidores, el precio lo es todo. Aproximadamente un 60% del mercado, experimenta una creciente sensibilidad al precio, pero no porque su economía personal o familiar lo impulse de una manera dramática a comprar a menor precio, sino porque ha descubierto que no tiene por qué pagar sobrepagos innecesarios hoy en día gracias a Internet.

En el informe de previsiones a largo plazo elaborado por la Organización Mundial del Turismo titulado “El turismo hacia 2030”, en el Caribe, los pronósticos apuntan a que esta región recibirá cerca de 30 millones de viajeros en 2030, frente a los 20 millones de la actualidad. Una gran parte de estos viajes internacionales serán realizados por los turistas de las economías emergentes latinoamericanas, que visitarán los países de su propio continente (CIDTUR, 2012).

El MINTUR (2012) arrojó que el año 2012 ha sido un año favorable para el sector turístico cubano, que espera experimentar un crecimiento de alrededor del 8 por ciento. Este año, Cuba recibió nuevamente 2,5 millones de turistas, por octavo año consecutivo. Cuba se ha convertido en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe insular. El peso fundamental del incremento en los arribos se concentra en un grupo de mercados emisores, con Canadá a la cabeza y Reino Unido, como el más importante de Europa, seguidos de Italia, España, Alemania, Francia, Argentina, Rusia y México, entre otros.

Se aspira a recibir el año 2012 más de 2,9 millones de visitantes, aprovechando una espiral creciente de la industria recreativa que hoy es evidente para el país. El año estará marcado por varias líneas estratégicas de trabajo, entre ellas, incrementar las operaciones de cruceros, potenciar el golf a partir de la construcción de nuevos campos, la náutica recreativa, eventos e incentivos,

naturaleza, turismo y salud son otras de las modalidades de turismo que se ubican en la diana de la industria cubana (MINTUR, 2011).

En varios destinos de Cuba se pronostica un auge en el desarrollo de la actividad turística, tal es el caso de Trinidad de Cuba, destino turístico que avanza en su desarrollo, con la conclusión este año del Hotel La Ronda, el inicio del Hotel Pansea Trinidad y se trabaja en la preparación de un hotel cinco estrellas en la playa Ancón, en asociación con el Grupo Iberostar (MINTUR, 2011).

### **1.3 Empresa hotelera, definiciones, características, clasificaciones y actualidad**

Dentro del subsistema endógeno del sistema turístico se encuentra un conjunto de entidades e instituciones que participan en la creación de los flujos turísticos, en la atención a sus variados tipos de necesidades en el destino turístico, así como a las formaciones organizativas para el impulso y control de estas actividades (Martín, 2006).

En este grupo se destacan las que basan su actividad en el hospedaje, es decir, las entidades de alojamiento turístico, las que en sus disímiles variantes, son de gran importancia para el viajero, al proporcionarle las condiciones necesarias para su pernoctación en el lugar de acogida. Dentro de este se ha extendido en gran medida y diversidad la hotelería, debido a que incluye una amplia gama de servicios complementarios que agregan valor al hospedaje puro (Nápoles, 2010). Numerosos autores han definido el término hotel, analizándose en la presente investigación aquellas abordadas por Acerenza (2004); Gallego (2002); González (2010); Kotler (2004); Rodríguez et al. (2000) y otras que aparecen plasmadas en documentos como el Decreto Ley 231/1965 de España, la Ley 11/1997 de Turismo de Murcia, el Manual de Explotación Hotelera del Grupo Cubanacán (2002) y la NC 127-2001 de alojamiento para Cuba (Anexo 3).

Después de analizar las diferentes definiciones de hotel (Anexo 4), se determina que el concepto más completo es el propuesto por Gallego, ya que cumple en gran medida con los criterios establecidos para dicho análisis, planteando que:

*Hotel es 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. (Gallego, 2002; citado en Pérez, 2009: 15)*

Se pueden identificar además, algunos elementos que coinciden en la mayoría de las definiciones de los distintos autores abordados, por tanto se consideran de gran importancia y permiten identificar al hotel como una empresa de servicios que brinda principalmente alojamiento, pudiendo además ofrecer otros servicios complementarios (restauración, entretenimiento, etc.), muy ligados a un soporte tangible.

Teniendo en cuenta que la empresa hotelera constituye también una empresa turística, para caracterizarla se puede tomar en cuenta lo planteado por Martín (2005), cuando manifiesta que la empresa turística se desenvuelve en el proceloso mundo de lo intangible, a veces de lo irreal y casi siempre de las expectativas.

Las empresas turísticas no crean, gestionan, comercializan, administran y prestan solamente viajes, alojamientos, recreación, gastronomía o servicios similares. Además de todo ello, crean, gestionan, administran y prestan confort, seguridad, esparcimiento, cultura, historia, ilusiones, calidad, tradiciones, expectativas, anhelo, etc.

Por tanto, el verdadero valor de la empresa turística está en cubrir las expectativas del cliente, adelantarse a sus deseos, ofrecerle un abanico de posibilidades, prestándole un servicio impecable.

De igual forma, García (2009), define una serie de características de las entidades turísticas, que también poseen cierta correspondencia con la empresa hotelera como la intangibilidad (al ser empresas pertenecientes al sector terciario producen servicios y por tanto no pueden materializarse); la 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; alto costo de capital inicial (las empresas 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); así como la imposibilidad de cambio de ubicación y temporalidad por cambios de la demanda.

En la definición de las características de la empresa hotelera, autores como Martínez (2008a) y Mestres (1995), Pérez y Rodríguez (2009), han realizado importantes aportes los cuales se pueden apreciar en el anexo 5.

Teniendo en cuenta los criterios de los diferentes autores abordados, se identifican elementos comunes en algunos de ellos, que caracterizan a la empresa hotelera, tales como:

- La empresa hotelera, a pesar de su soporte tangible que es la propia infraestructura hotelera, se desenvuelve en el proceloso mundo de lo intangible, es una empresa que pertenece al sector terciario de la economía y produce esencialmente servicios.
- Está afectada considerablemente por la imposibilidad de almacenamiento del producto alojamiento.
- Posee fuerte influencia del capital humano, el personal implicado en la prestación es parte del servicio.
- El producto se consume en el lugar de producción, y esta se realiza y termina en cada prestación del servicio con su consumo.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla e incrementa la necesidad de contar con un personal debidamente preparado.
- Constituye una amalgama de diferentes negocios como por ejemplo: empresa de producción de servicios, transformadora y comercial; llevando a cabo diferentes funciones que requieren distintas bases de conocimientos de varias personas trabajando juntas por un mismo propósito.

- Imposibilidad de aumentar la “producción”. Se considera una industria de producción limitada (alojamiento).
- Requiere un alto costo del capital inicial con una paulatina recuperación económica de la inversión. Necesidad de un volumen de capital proporcionalmente más alto que para otras actividades de servicio.
- Concentración temporal (debida a la demanda). Estacionalidad y carácter cíclico del negocio hotelero que obliga a modificar precios, a ajustar los niveles de compra y de producción y a fluctuaciones en la plantilla de personal.
- La venta de los servicios posee características propias. Incluye validez limitada en el tiempo, rigidez en el espacio, para su venta es necesario conocer y estimular los gustos, los intereses, los deseos, los impulsos de la demanda para realizar una adaptación constante del producto o servicio. En ella no se puede adaptar la doctrina del marketing de los productos industriales.

No obstante, existen otras características de la empresa hotelera, que aunque no hayan sido abordadas en común por todos los autores analizados, se consideran también aportes de gran importancia para una mayor comprensión de este tipo de empresa (Anexo 6).

Una vez analizadas las definiciones y características de la empresa hotelera, es posible comprender los diferentes sistemas de clasificación desarrollados. Estos establecen las tipologías de los establecimientos y los clasifican por categorías. La tipología de los hoteles se deriva de la consideración de: los diversos segmentos de mercado, la calidad y diversidad de los servicios a disposición del cliente y según la destinación prevaleciente del hotel. Existen diferentes criterios para definirla (González, 2008; NC: 127, 2001; Peña, 2005; Pérez, 2009) los cuales se pueden observar en el anexo 7.

Por otra parte se encuentra la categorización oficial de los hoteles, la cual tiene como objetivo determinar a través de distintos medios, sistemas y normas de apreciación: el confort general del establecimiento, medido por la superficie

disponible; la calidad de las instalaciones, la decoración y mobiliario; la naturaleza del servicio prestado, que valora los servicios básicos indispensables, la relación disponibilidad – variedad y la calidad de la oferta; y por último el nivel de precios frente a la calidad del producto, atendiendo a la normalización definida por cada país.

En el mundo existen diferentes formas de categorización de las empresas hoteleras; como por ejemplo a través de letras (A, B, C, D...); números (1ra., 2da., 3ra....); procedimiento mixto (letras y números); denominaciones (lujo, primera, segunda y clase económica); símbolos [Estrellas, Diamantes (EUA), Soles (Argentina), Guarías u orquídeas (Costa Rica), Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas (Colombia)] y por el nivel de servicio [Clase Mundial (World-class), Clase Media (Mid Range) y Económicos (Economy/Limited)].

De estas formas de categorización se destaca por su gran utilización internacional la clasificación por el Sistema de Estrellas, establecido oficialmente por la OMT; y realizado en correspondencia con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan (Álvarez, 2001; Muñoz, 2004; Matos, 2005; citado en Hernández, 2010); el cual se ha establecido en el sistema hotelero cubano a partir de la NC: 127 del 2001.

Después de analizar las definiciones de “hotel” y los criterios que determinan su tipología y clasificación, se hace necesario hacer referencia a los aspectos esenciales que caracterizan el panorama actual del sector hotelero. Según Pedraza (2009) existe una inclinación por instalar hoteles más pequeños, el caso de los hoteles boutique, los cuales generalmente se enmarcan en mansiones históricas o edificaciones con gran valor arquitectónico, donde se brinda un trato personalizado a la medida de los clientes en un clima de familiaridad.

El sector hotelero actual es muy sensible a los cambios del entorno, el cual es dinámico y cambiante; en el anexo 8 se muestran algunos aspectos que caracterizan el panorama actual de este sector.

#### **1.4 Planificación estratégica, definiciones, características, ventajas y desventajas**

El entorno actual, caracterizado por turbulentas transformaciones en las esferas económica, política y social, se distingue además, por la presencia predominante y generalizada del enfoque gerencial en todos los sectores de la sociedad. La adopción de estrategias organizacionales congruentes, que contemplen la conformación de un sistema reticular y articulado, que le impriman flexibilidad y desarrollen su capacidad de adaptación, constituye, entonces, un imperativo para la consecución del éxito organizacional.

Ante una situación intra y extra organizacional tan compleja, la práctica de una planificación estratégica adquiere vital importancia para la supervivencia de las organizaciones (Vega, 2006).

En la literatura relativa a la planificación estratégica se resalta la marcada influencia que ejercen las características organizacionales y la naturaleza del sector donde operan las organizaciones. La relación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional es mayor en organizaciones que operan en entornos turbulentos (Schraeder, 2002; Tapinos et al., 2005).

Acerca del término, numerosos autores han aportado sus definiciones de planificación estratégica, (Anexo 9) a partir de las cuales, se realiza un análisis comparativo teniendo en cuenta los elementos en común (Anexo 10) y a los efectos de la presente tesis, se identifica como el concepto más abarcador y que mejor se adecua a la investigación el definido por Martínez, planteando:

*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. (Martínez, 1999; citado por Acevedo, 2002:16)*

Dicho análisis también arrojó los elementos, que por su tratamiento en la mayoría de las definiciones de los autores, se consideran de gran significación para comprender la planificación estratégica, estos son:

- Proceso o conjunto de procesos continuos y complejos de toma de decisiones.
- Concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización.
- Está encaminada a una formulación estratégica.
- Determina la dirección de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos de una forma eficaz y eficiente.

Autores como Fernández (2005), caracterizan la planificación estratégica de la siguiente forma:

- Por su contenido no da prioridad a ninguna forma particular de crecimiento, como 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, y no parte de ningún juicio preconcebido de la naturaleza del entorno (dinamicidad, complejidad, estabilidad, discontinuidades...), no solo para un entorno estable.
- No es una camisa de fuerza que cierre toda posibilidad de cambio, ya que el monitoreo constante del entorno es su principal cualidad para buscar una mejor adaptación.
- No hace de las cifras un fetiche, pese a que, sea estratégica o no, ninguna forma de planificación ignora su importancia.
- No reduce el papel de la creatividad ni de la apertura al cambio, ni de la intuición y de la vocación.
- Las técnicas analíticas y las matrices de 2x2 no son prescriptivas, pues ellas dan solamente una sugerencia y ayudan a la reflexión estratégica.

- La planificación estratégica de hoy no implica que las estrategias no se formen bajo otras influencias.
- No tiene la planificación estratégica que ser totalizadora y abarcarlo todo, porque todo no es estratégico.
- En la actualidad la planificación estratégica no es asunto sólo de especialistas, aunque pueden aportar mucho.

El proceso de planificación estratégica puede ser organizado, según Matus (1986), en cuatro momentos:

- 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.

Estas instancias son concebidas como momentos y no como etapas, porque no forman una cadena sucesiva de acciones, sino que la planificación estratégica consiste en un permanente recorrido entre los distintos momentos.

El momento normativo, la idea de cómo debería ser la realidad es lo que permite identificar el problema (las situaciones que no se ajustan a la realidad deseada) y, por tanto, formular las actividades del momento explicativo.

A la vez, este diagnóstico sirve para redefinir la situación objetiva, ya que se informa sobre las posibilidades y limitaciones del proceso de cambio. Las tareas del momento estratégico (la formulación y la generación de consenso en torno a los objetivos estratégicos) se apoyan, evidentemente, en los productos de los momentos anteriores; pero a la vez determinan las condiciones de posibilidad de desarrollo y contribuyen a incorporar otras perspectivas en el diagnóstico inicial. Por último, la programación de actividades, propia del momento táctico-operacional, requiere una permanente evaluación y confrontación de los logros con los productos de los momentos anteriores (Rofman, 2012).

Para planificar estratégicamente es necesario tener en cuenta (Díaz et al., 1998):

1. Reconocimiento de la necesidad del cambio (pensamiento estratégico, actitud estratégica e implicación).
2. Pleno conocimiento del negocio en que está la organización (misión, valores compartidos, oficios, capacidades distintivas, ventajas competitivas y sinergias).
3. El dominio de la situación actual de la organización (fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y escenarios).
4. 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).

También, para llevar a cabo dicho proceso, se hace necesario conocer y dominar los principios de la planificación estratégica planteados por Ansoff (1976):

- 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.

En el sector turístico existen varias particularidades que hacen importante una buena planificación estratégica, en el anexo 11 de la investigación se muestran aspectos de este tipo.

La planificación estratégica reorienta 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 cabe duda de su importancia para las empresas, así lo planteó Martínez (2006), cuando manifiesta 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.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La planificación estratégica ofrece varios beneficios, es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, da respuesta a un grupo de preguntas importantes para la empresa, tales como: ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿está aumentando o disminuyendo nuestro mercado? e introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en el negocio que contribuye a la obtención de mejores resultados en áreas como ventas, utilidades, participación en el mercado, entre otras, logrando un perfeccionamiento de la gestión empresarial,

por lo que requiere de una alta capacidad de análisis, de buena creatividad y de un alto grado de imaginación (Fernández, 2005).

De acuerdo con directores de las 200 cadenas de restaurantes más grandes de los Estados Unidos, la planificación estratégica ofrece numerosas ventajas (Anexo 12).

El proceso de planeación estratégica según Martínez (2003) varía, dada la situación de cada organización, su grado de refinamiento, el empleo de diversos métodos, etc., presentando tanto ventajas como desventajas. Entre las principales ventajas de la planificación estratégica, se destaca que brinda lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la organización. Otra ventaja muy importante es que ayuda a los dirigentes a tomar decisiones, además de reducir a un mínimo el peligro de cometer errores y de tener sorpresas desagradables.

La principal desventaja es que la planeación estratégica exige una considerable inversión de recursos y de concentración de la alta dirección de la organización.

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).

Mintzberg, plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en lugar de promoverla.

En este sentido, Schraeder señala que esta es la razón por la cual el plan debe diseñarse con atención específica a los detalles asociados con su implementación, paso de importancia crucial (Schraeder, 2002).

Por consiguiente, este autor advierte que el plan estratégico debe verse como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe la organización de manera poderosa.

El propio Mintzberg (1994), al enumerar los peligros de la planificación estratégica organizacional, también se refiere al plan, lo cual se muestra en el anexo 13.

A estos peligros debe agregarse la reiterada y considerada limitación principal, advertida por Porter, al plantear que la planificación estratégica, en la mayoría de las organizaciones, no ha contribuido al pensamiento estratégico. No obstante, en su opinión la respuesta no es abandonar la planificación; porque, la necesidad de la planificación estratégica nunca fue mayor que en el presente (Smith, 2006).

En este sentido, Porter, también asevera que algunas organizaciones han dado los primeros pasos en torno a repensar y reformar este proceso, mientras otras organizaciones han transformado la planificación estratégica en la disciplina gerencial vital que necesita ser (Smith, 2006).

Lo que sí parece incuestionable y compartido por algunos autores es el planteamiento de Porter en relación a que los enfoques tradicionales de la planificación estratégica son ineptos para orientar las necesidades de planificación en entornos competitivos dinámicos como los actuales (Smith, 2006).

### **1.5 Análisis de los procedimientos, metodologías y modelos para elaborar planes estratégicos**

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 (Acevedo, 2002).

Con frecuencia se piensa que un modelo estratégico alude a una metodología sistemática para planificar las actividades, pero más bien consiste en un perfil articulado de decisiones que implica a toda la organización (Acevedo, 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).

En el anexo 14, se pueden apreciar varios modelos de planificación estratégica propuestos por diferentes autores (Díaz et al., 1998; Fred, 1998; Gárciga, 1999; Jarrillo, 1996; Koontz y Weihrich, 2001; Martínez et al., 2002; MINTUR, 2001; Navas y Guerra, 1996; Porter, 1998; Stoner et al., 1996; Yanes, 1991) que fueron estudiados para la presente investigación. A continuación se mencionan algunos aspectos relevantes que han sido resultado de dicho estudio.

El modelo de planificación estratégica propuesto por Stoner et al. (1996), parte de la formulación de las metas e identificación de los problemas estratégicos. Requiere además de un análisis ambiental, de los recursos, fortalezas y debilidades de la organización, para luego identificar las oportunidades y amenazas estratégicas. También 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.

El modelo aportado por Jarrillo (1996), parte de las consideraciones sobre el entorno, teniendo en cuenta aspectos como el tamaño y crecimiento del mercado, los principales competidores, las tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras. Luego plantea establecer las metas para la empresa, donde 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 plazo o si se prefiere objetivos estratégicos y

objetivos operativos. El autor establece la propuesta de acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos y finalmente llevar a cabo un desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control. Este modelo refleja que es adaptable a las empresas del sector turístico, pues tiene en cuenta diversas condiciones, que se corresponden con las que caracterizan las empresas del sector.

El modelo diseñado por Porter (1998), con un enfoque a la industria, plantea realizar una evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria, teniendo en cuenta rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes y sustitutos. Luego propone realizar un señalamiento de los puntos fuertes o las causas fundamentales de las fuerzas competitivas de la industria y posteriormente diseñar un plan de acción que tenga en cuenta el posicionamiento, las influencias en las fuerzas competitivas y la anticipación a los cambios.

El modelo planteado por Díaz et al. (1998), establece definir primeramente la misión de la organización, analizar la cultura organizacional, los oficios, determinar la identidad de la organización y realizar una segmentación estratégica. Propone determinar el grupo de implicados, realizar un diagnóstico estratégico, definir los escenarios, así como los objetivos estratégicos, la visión, las estrategias y diseñar los planes de contingencia. Además considera el establecimiento de un sistema de control estratégico para todo el proceso de planificación estratégica.

Otro modelo del mismo año pero del autor Fred (1998) plantea la necesidad de establecer los objetivos, estrategias y la misión actual de la empresa; realizar una investigación externa con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades ambientales; realizar una investigación interna con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la empresa; y fijar la misión de la firma. Luego propone llevar a cabo el análisis de formulación de estrategias con el objetivo de generar y evaluar alternativas factibles; fijar objetivos, estrategias,

metas y políticas. Considera además la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso.

Gárciga (1999), en su modelo para la planificación estratégica propone una secuencia de pasos o procesos que comienzan con la determinación de la misión de la organización; luego realizar un diagnóstico estratégico que comprende un análisis del entorno interno y externo; analizar la cultura organizacional y determinación de la visión de la organización. Posterior a ello considera realizar un análisis de las estrategias actuales y determinar la brecha estratégica para poder desarrollar una adecuada formulación de las estrategias. Una vez llevado a cabo esto, el autor propone realizar el proceso de evaluación y selección, luego la implementación y evaluación, y finalmente realizar un control del avance.

El modelo de Koontz y Wehrich (2001), posee un enfoque hacia la industria, primeramente tiene en cuenta los insumos de la organización, hacer un análisis de la industria y determinar el perfil empresarial. Propone llevar a cabo una orientación de la alta dirección, los ejecutivos, así como de los valores y misión de la empresa. También requiere determinar los propósitos, objetivos principales e intención estratégica; realizar un análisis del ambiente externo (presente y futuro haciendo énfasis en las amenazas y oportunidades) y del ambiente interno, para en función a ello desarrollar las estrategias alternativas. Luego plantea una rigurosa evaluación de las estrategias para su elección, llevar a cabo la planeación de mediano y corto plazo, la instrumentación mediante la reingeniería de la estructura reorganizacional, el liderazgo y control. También considera importante realizar una prueba de congruencia y la planeación de contingencia, para finalmente desarrollar la dirección y control del proceso. Este modelo con enfoque sinérgico, estructura el proceso de construcción de la estrategia siguiendo un orden lógico que viabiliza la evolución de la misma y permite su constante retroalimentación. Proporciona un marco de coherencia necesario para analizar la organización en su relación con el entorno y en él se pueden apreciar las fases de planeación e implantación.

El MINTUR (2001) también establece un modelo para la planificación estratégica, con una orientación hacia las empresas turísticas, planteando en primer lugar la determinación de la misión, visión, los valores compartidos. Además propone realizar un análisis de los escenarios; un diagnóstico estratégico, para determinar las áreas de resultados claves de la empresa. Luego establece la determinación de los objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo. Este modelo considera los elementos esenciales a tener en cuenta por parte de las empresas del sector turístico en el desarrollo de la planificación estratégica.

El modelo de Martínez et al. (2002), diseñado específicamente para ser aplicado a empresas del sector turístico, establece en primer lugar la determinación del propósito estratégico, luego realizar un análisis profundo interno y externo de la empresa. Propone la determinación de los escenarios, los Factores Clave de Éxito, las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC. Posteriormente establece el diseño de las estrategias, llevar a cabo el proceso de implementación, diseñar el plan de acción y el sistema de control del plan estratégico. Este modelo se caracteriza por ser integrador, flexible; posee un enfoque sistémico, pues en la determinación de cada etapa y del lugar que en el procedimiento ocupa cada una de ellas, se tuvo muy en cuenta su integración en sistema.

Analizando los modelos de planificación estratégica abordados, se reconoce una serie de elementos que constituyen puntos en común de gran significación, como por ejemplo: la formulación de las metas de la organización, propósitos, misión, visión, objetivos estratégicos; el análisis del entorno en cuanto a los factores internos y externos de la empresa, el diagnóstico estratégico, la formulación de estrategias, la implementación de programas o planes de acción, así como la evaluación y control del plan estratégico.

No obstante se aprecian claras diferencias en los modelos en cuanto a los enfoques, dado fundamentalmente por las condiciones y características concretas de las empresas hacia las cuales se orientó su diseño.

### **1.6 Conclusiones del primer capítulo**

A partir de la investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información disponibles, se puede arribar a una serie de conclusiones entre las que se destacan las siguientes:

1. El turismo como fenómeno tiene peculiaridades que le han conferido cada vez mayor relevancia en el entorno mundial, lo que obliga a las empresas turísticas del siglo XXI a trabajar siguiendo las tendencias del sector, y desarrollar una iniciativa y capacidad de innovación que posibiliten satisfacer las expectativas de los clientes en mayor medida que la competencia.
2. La empresa hotelera es la forma principal de alojamiento turístico y está sujeta a criterios de clasificación y categorización que en el caso particular de Cuba se rige por la NC-127 del 2001. Este tipo de empresa posee características que la distinguen y que son de obligado dominio para llevar a cabo su administración.
3. La planificación estratégica introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno, para la realización de un diagnóstico estratégico del hotel y generar disímiles alternativas estratégicas, que orienten su dirección hacia el alcance de las metas y objetivos de una forma eficaz y eficiente. Es por ello que no cabe duda de la vital importancia para la supervivencia de las organizaciones.
4. En la literatura consultada se pudo constatar que existe una diversidad considerable de procedimientos o modelos de planificación estratégica, dada por la variedad de autores y estudiosos del tema, los cuales a pesar de algunas diferencias, reflejan elementos en común demostrando unidad de criterios entre ellos.
5. Los modelos para la planificación estratégica brindan las herramientas que permiten ubicar a la empresa hotelera en un lugar favorable con relación a la competencia, pero precisan un bagaje de conocimientos, tiempo y recursos.

# CAPÍTULO 2

## Diseño del procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico

## **2. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN PEQUEÑOS HOTELES DE CIUDAD, CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS**

### **2.1 Introducción**

En el contexto de la investigación que sustenta la presente tesis de maestría, el desarrollo del marco teórico referencial permitió obtener un conjunto de argumentos sustentados en el análisis de la literatura y la información especializada disponible. Lo cual se reafirma ante la consideración de las tendencias actuales de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad y el reto que tienen hoy los establecimientos de alojamiento turístico de buscar herramientas, métodos y procedimientos de gestión que les permita adaptarse a las nuevas características del sector a nivel mundial. En este capítulo se diseña un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, que pretende fundamentalmente vincular las tendencias actuales en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento, las necesidades de las entidades hoteleras en el territorio y las características de la gestión de alojamiento, integrando para ello los aspectos positivos de los autores consultados y excluyendo las insuficiencias detectadas.

### **2.2 Premisas fundamentales para la elaboración del procedimiento**

Los cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran constantemente el ambiente de las entidades hoteleras y en este contexto dinámico, la planificación estratégica se hace necesaria para sobrevivir y predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto incierto (Ansoff, 1985; Chiavenato, 2001; Covey, 1998; David, 1997; Dessler, 1994; citados en García, 2009).

El hecho de conocer la razón social de su existencia, su identidad y las características generales del entorno donde actúa, estableciendo su sentido de salto al futuro, no le es suficiente a la entidad de alojamiento turístico. Necesita establecer dentro de ese gran sentido de salto una mayor precisión sobre el estado deseado: qué dirección o rumbo tomará, cómo se debe hacer y para definirlos necesita evaluar su posición actual (Martínez et al., 2009).

Sobre la planificación estratégica, en la literatura actual, existen numerosos procedimientos para diseñar planes estratégicos en los cuales se enfatiza en la necesidad de la determinación de objetivos para el éxito de las empresas, siendo preciso la realización de un diagnóstico estratégico (Díaz et al., 1998; Fred, 1998; Gárciga, 1999; Jarrillo, 1996; Koontz y Weihrich, 2001; Martínez et al., 2002; MINTUR, 2001; Navas y Guerra, 1996; Porter, 1998; Stoner et al., 1996; Yanes, 1991).

En este sentido, el diagnóstico estratégico constituye el elemento estratégico básico que ofrece la información necesaria para poder fijar el rumbo o la dirección del desarrollo del hotel, permitiendo configurar una idea de las influencias claves que son necesarias considerar para la elección estratégica.

Como resultado del análisis de varios modelos, procedimientos y metodologías para la elaboración del plan estratégico, realizado en el Capítulo 1 de la presente tesis, se considera proponer un nuevo procedimiento que se corresponda en mayor medida con el tamaño, tipología y categoría de los hoteles analizados. Es por ello que el objetivo central del presente capítulo es el diseño de un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, que vincula las tendencias actuales de la planificación estratégica en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento con las necesidades específicas de este tipo de entidades hoteleras, integrando para ello los aspectos más significativos de las metodologías estudiadas aplicando técnicas y buenas prácticas obtenidas de las mejores experiencias aceptadas, tanto nacional como internacionalmente.

Según lo planteado en el marco teórico referencial la planificación estratégica aparece como un ataque parcial al problema estratégico empresarial, quedando su formulación centrada en el análisis de las variables técnico-económicas, en una organización que no tendrá cambios esenciales en su configuración interna y en el desenfado de las condiciones necesarias para la realización, ejecución y control de la estrategia formulada, lo cual demuestra que la práctica de la planificación estratégica 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 características cambiantes propias de su entorno.

En consecuencia se proponen, en la presente investigación, premisas a tener en cuenta para diseñar un procedimiento que permita elaborar el plan estratégico en el hotel objeto de estudio, entre ellas se encuentran:

- Rigurosidad en el diseño: El procedimiento a crear debe estar bien desarrollado, contando con información adecuada, comparaciones objetivas y ajustes precisos en las etapas y pasos para su aplicación, lo que implica saber adaptarlos a la realidad estratégica de este tipo de hoteles.
- Brindar información pertinente y actualizada: Significa que el procedimiento a elaborar posibilite que la información sea precisa, fiable y el análisis adecuado de las condiciones específicas de la entidad hotelera.
- Formación y Superación: La existencia del procedimiento requiere que los directivos y trabajadores del hotel asimilen un núcleo vital de conocimientos, así como, poseer capacidades para examinar el hotel como un sistema dinámico integrado. Los directivos del hotel, mandos medios y trabajadores deben ser capacitados y lograr profesionalidad en su desempeño trabajando para lograr resultados reales lo que requiere que el nivel de preparación de todos se incremente en beneficio de la gestión hotelera.
- Buscar el desarrollo del mercado: Significa tener dominio del mercado meta vinculada al hotel, para aprovechar las oportunidades y satisfacer las necesidades de los clientes reales y potenciales.
- Analizar el mercado: Un componente de marcada trascendencia en la gestión estratégica del hotel lo constituye el conocimiento de las características de los clientes, sus expectativas, gustos y preferencias, así como con qué frecuencia lo visitan y en qué medida están satisfechos con los servicios recibidos.
- Calidad en la gestión hotelera: Implica capacitar a los directivos para mejorar los procesos, llevar los controles, motivar al personal y hacer que el

hotel funcione como un sistema integrado, logrando los niveles de comunicación e interrelación que garanticen el funcionamiento del proceso estratégico de forma tal que se pueda saber cuánto se gana o se pierde en cada acción, así como las medidas a tomar en cada caso.

- Detectar puntos débiles y fuertes del hotel: Consiste en analizar la planificación estratégica de forma objetiva, determinando qué se hace bien y qué se hace mal, las causas y condiciones que motivan estos resultados y las medidas para solucionar las deficiencias, aprovechando las fortalezas.
- Determinar planes de acción: La elaboración del plan de acción permite la concreción en la práctica de los objetivos estratégicos trazados, permitiendo que el plan estratégico se convierta en una herramienta para mejorar la gestión hotelera al determinar acciones, fechas y responsables para cumplir cada uno de los objetivos elaborados.

### **2.3 Fundamentos conceptuales del procedimiento para elaborar el plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas**

La elaboración del plan estratégico exige tomar en cuenta una serie de elementos conceptuales de valor, entre los que se destacan: el reconocimiento del carácter limitado de los recursos; asumir la incertidumbre acerca del control de la iniciativa y conocer la naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los competidores. (Stoner, 1996 y Martínez et al., 2009)

El análisis de varias metodologías y propuestas de los diferentes autores para elaborar el plan estratégico dio como resultado para la presente investigación, que ninguno de los procedimientos responde totalmente a las características y necesidades actuales de los hoteles objeto de estudio, por tanto se propone un nuevo procedimiento para la elaboración del plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas que satisfaga los requerimientos necesarios para su aplicación y viabilidad práctica en este tipo de entidad turística.

Para elaborar un adecuado plan estratégico no constituye una garantía, el sólo hecho de que se declare por el hotel su interés por asumir el procedimiento,

pues este puede ser interpretado de diversas formas, lo cual indica la necesidad de argumentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento propuesto ejerce sobre el hotel, describiéndose de forma clara la secuencia lógica que establece el procedimiento para la elaboración del plan estratégico y su adecuado funcionamiento.

Lo novedoso del presente trabajo, es el diseño de un procedimiento específico que tiene en cuenta las particularidades de los pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, a partir de la necesidad de planificar estratégicamente su gestión de la manera más acertada y considerando la práctica, nacional e internacional, más moderna para la gestión de este tipo de hotel.

En este caso la lógica del procedimiento se erige sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo partiendo de las bases teóricas. De este modo, al determinar cada etapa, así como el lugar que en el procedimiento ocupan cada una de ellas, se tuvo en cuenta su integración en sistema y por consiguiente su función dentro de la misma. (Martínez et al., 2009)

Es importante señalar que para el diseño del plan estratégico en pequeños hoteles, se debe crear un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos especialistas y asesores, que apoyados en una serie de métodos y técnicas utilizados a lo largo de todo el proceso (encuestas, tormentas de ideas entrevistas individuales y grupales), logrando conformar en sesiones plenarios, todo el diseño del plan.

El procedimiento propuesto consta de cinco (5) etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado plan estratégico para la gestión hotelera, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos.

El procedimiento diseñado reúne en su aplicación una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal. El procedimiento abarca las siguientes etapas: Reflexión, Determinación del propósito estratégico, Diagnostico estratégico, Proyección estratégica y por ultimo Implementación y Control; cada una de las cuales incluye varios pasos para su consecución, como muestra la figura 2.

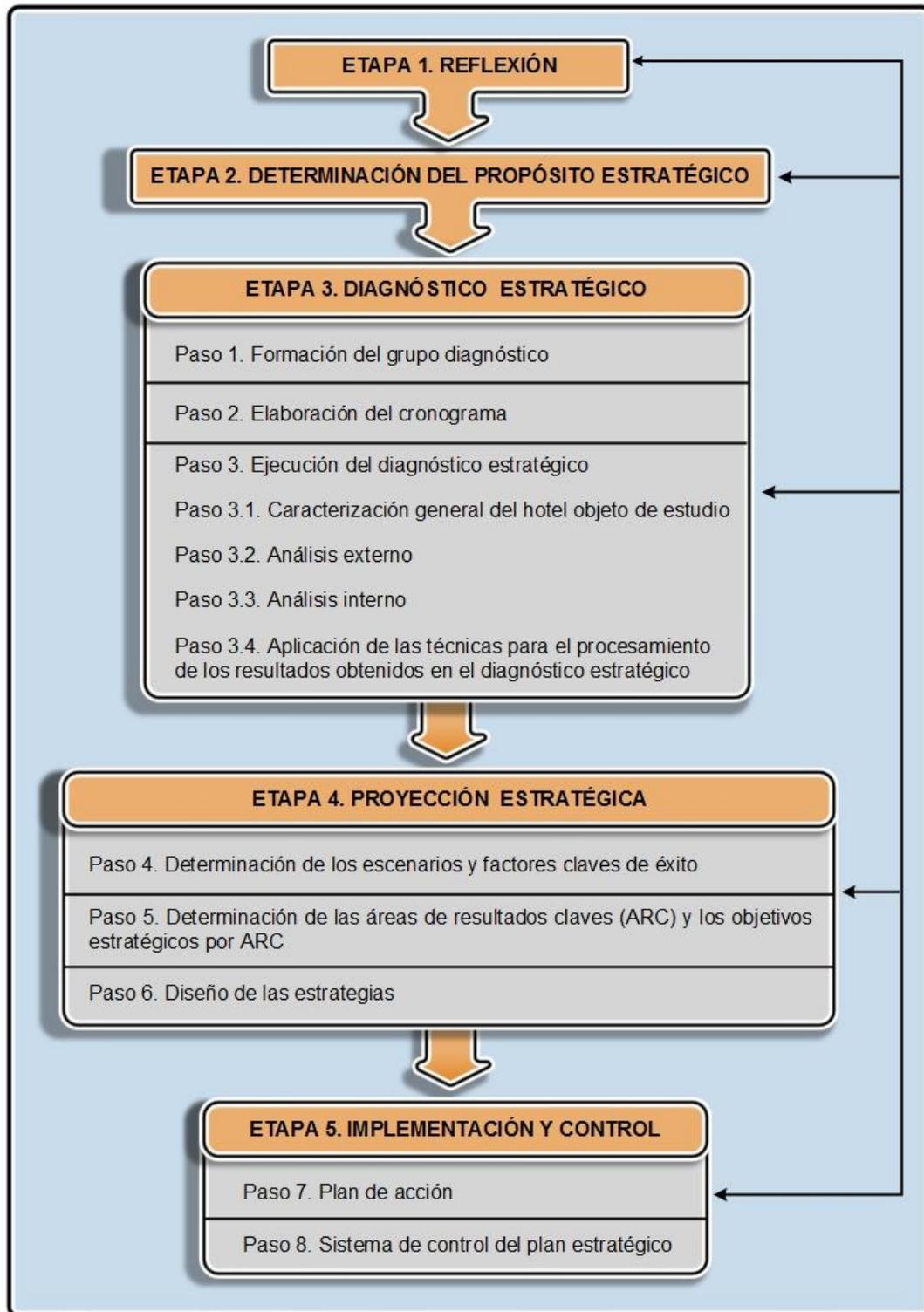


Figura 2. Procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas. Fuente: Elaborado por el autor.

Se hace preciso destacar que, lo que por escrito puede parecer un proceso sencillo, en la práctica es difícil y hay que dedicarle el tiempo necesario que permita interiorizar el contenido de cada etapa, las cuales se desagregan en diferentes pasos lógicamente establecidos y estrechamente relacionados, de manera que cada uno de ellos aporten los elementos necesarios para la elaboración final del plan estratégico. Cada una de las etapas, así como los pasos que integran, se fundamenta a continuación:

### **Etapas 1. Reflexión**

Para la etapa de reflexión es necesario tener conocimiento pleno del hotel, del mercado y posibilidades de sus productos o servicios, de su competencia y sobre todo debe realizar una reflexión con toda claridad y sin engañarse. Si se considera necesario, puede preguntarse a los clientes sobre la percepción del producto o servicio. A su vez, tiene como objetivo lograr la familiarización con el hotel, sus procesos y recursos humanos, así como producir el involucramiento necesario en el personal y capacitar a este para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento; por último confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes. Es una necesidad ineludible, que la aplicación del procedimiento parta de conciliar los intereses y compromisos declarados por las partes involucradas (dirección, organizaciones políticas y de masas y especialistas) en un programa de trabajo para el cumplimiento de los objetivos. (Gaxiola, 2012)

### **Etapas 2. Determinación del propósito estratégico del hotel**

Determinar o actualizar la Misión, la Visión y los Valores Compartidos de la organización. Es necesario partir de que los términos: Misión, propósito o razón de ser, pueden admitirse como similares siempre que quede claro que se está refiriendo a la finalidad global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra cosa (Jarrillo, 1996; Koontz y Weihrich, 2001; Martínez, 1999).

También es muy usual, y eso hace más complejo el trabajo, cuando no todos los miembros del equipo de dirección en la entidad comparten o tienen clara la Misión de la misma y que áreas claves de ellas no están trabajando para

sustentar y apoyar el cumplimiento de esta. Estos problemas pueden desvirtuar el trabajo de la empresa y ocasionar que se esté trabajando para algo que está alejado de su razón de ser.

La experiencia de las consultorías realizadas por los profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, en varias organizaciones turísticas cubanas ha demostrado que hay preguntas básicas que los grupos, de directivos y especialistas, pueden hacerse para encontrar el camino en la definición correcta de la Misión, son en este caso: ¿Qué hace la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace? y ¿Con qué medios cuenta? (Herrera et al., 2001; Martínez, et al., 2002).

La Visión es el paso que cierra el circuito de la conexión abierta de la identificación de la misión al comienzo. No puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización con el estado deseado posible que se plantea la entidad y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en términos factibles, reales y de esa forma conformar el Plan Estratégico (Llanes, 2001; Martínez, 1999; Martínez et al., 2002).

Los Valores Compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes de la organización deben seguir para el logro de los objetivos, es decir determinan en el orden táctico el comportamiento para llegar a la Visión (Herrera, 2000; Portuondo, 1998; Ronda y Marcane, 2002; Tena, 2000).

### **Etapa 3. Diagnóstico estratégico del pequeño hotel**

Persigue como objetivo asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas del hotel y las posibilidades de mejora de la calidad de la gestión mediante la implementación del plan. Para esto es preciso analizar las principales fortalezas y debilidades que actualmente tiene el hotel y que la colocan en una ventaja o desventaja con respecto a su competencia.

También se deben identificar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado o desde el punto de vista u opiniones de los clientes para los productos o servicios que ofrece, desarrollando una breve descripción del estado en el que

se encuentra el hotel y el producto y/o servicio que ofrece desde el punto de vista del funcionamiento interno y del ambiente externo. Para esta etapa se definen 3 pasos específicos:

### **Paso 1. Formación del grupo de diagnóstico**

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique a esta actividad. Este grupo 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 y economistas.

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

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

El equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los problemas que existen en estos momentos en la empresa, 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 facilitará 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 organización.

## **Paso 2. Elaboración del cronograma**

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 subsistema definido.

## **Paso 3. Ejecución del diagnóstico estratégico**

### **Principios básicos:**

1. 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 el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
2. 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.
3. 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.
4. Se clasificaran los problemas detectados en: problemas internos de la empresa 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.

### **Principales características del proceso de diagnóstico en pequeños hoteles**

El diagnóstico estratégico tiene características específicas para el caso de pequeños hoteles, dadas las particularidades de dichas instalaciones (menos de 75 habitaciones) las cuales constituyen una propuesta de la presente investigación:

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas del hotel, comenzando siempre de abajo hacia arriba.
2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones se encuentren en correspondencia con las facultades, con que cuenta el director del hotel.
3. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del hotel, el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica los tipos de modificaciones que se necesitan.
4. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse de manera correcta el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros del hotel, de forma que se logre promover la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los directivos 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.
6. En principio, el diagnóstico estratégico 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 comprobarlo.
8. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla la investigación, 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 gerencial del hotel.
10. La capacidad potencial de los miembros del hotel, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, dado que sienten que descubren la verdad y aprenden a diagnosticar los problemas.
  11. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar la tarea, sino todos los integrantes del hotel, en relación a las técnicas existentes para diagnosticar y a las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico estratégico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
  12. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del hotel que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que se presente del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionar y enjuiciar lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es generar un cambio que favorezca a todo el hotel, por lo cual es importante conocer las principales deficiencias y la manera de resolverlas.
  13. Durante el proceso de diagnóstico estratégico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, el hotel no se sienta orgulloso y hubiese preferido que no se conociera la 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 las deficiencias existentes.
  14. El diagnóstico estratégico 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 y métodos complementarios y de ayuda.

### **Paso 3.1. Caracterización general del hotel objeto de estudio**

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el hotel objeto de estudio y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes, así como su tipología, categoría y tamaño (Martínez et al., 2009; citado en García, 2009).

### **Paso 3.2. Análisis Externo**

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia el hotel 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 organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio (Acebedo, 2002; Martínez et al., 2009; citados en García, 2009).

El entorno constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización (Tena, 2000; citado en García, 2009). 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 organización y su ulterior desarrollo; y microentorno o entorno competitivo: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional (Martínez, 1998; citado en García, 2009).

#### **El análisis externo se realiza en dos fases:**

##### **1. 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 el hotel construye su posición (Acebedo, 2002; Martínez et al., 2009; citados en García, 2009).

## **2. Análisis del entorno competitivo o microentorno:**

Al particularizar el entorno se presta, en este caso, especial atención al estudio del sector turístico al que el hotel pertenece, 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 del hotel.

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

En los procesos de elaboración de los planes estratégicos de los hoteles cubanos, 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 los hoteles, siendo esta situación más crítica en los pequeños hoteles. (Martínez et al., 2009; citado en García, 2009).

### **Paso 3.3. Análisis Interno**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades del hotel. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para el hotel. Son las actividades que puede controlar el hotel, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistema de información. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades del hotel en las áreas funcionales es una actividad vital de la administración estratégica (Martínez et al., 2002).

### **Paso 3.4. Aplicación de las técnicas para el procesamiento de los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico**

En cuanto a las técnicas analíticas para realizar el diagnóstico estratégico, es preciso señalar algunas cuestiones metodológicas por ser de gran utilidad para el análisis, tanto interno como externo (Koontz & Weihrich, 2001; Martínez, 2001; citados en García, 2009). Este es un proceso en el cual se deben considerar, con la misma importancia, el nivel interno, con sus principales componentes organizativos, técnico-productivo, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior de la empresa, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicos, sociales, laborales, tecnológicas, políticas y jurídicas (Martínez et al., 2009; citado en García, 2009).

Es necesario, previamente aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas, y técnicas de previsión que permiten predecir las características del ambiente organizacional del futuro como: opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias. Las técnicas al final deben vincularse al proceso de establecimiento de objetivos a distintos niveles (Herrera et al., 2001; citado en García, 2009).

En el anexo 15, se muestra una explicación detallada de las principales técnicas para realizar el diagnóstico estratégico.

#### **Etapas 4. Proyección estratégica**

Considerando los puntos desarrollados en las etapas anteriores es necesario establecer una visión estratégica que determina hacia dónde se dirige el hotel en los próximos tres años, en dónde se quiere estar, todo con el fin de tener claridad y proporcionar una dirección a largo plazo; para esto, debe contestar a la pregunta: ¿Cuál es la tipología y clasificación del hotel y que particularidades presenta para alcanzar el éxito? la respuesta le ayudará a determinar el rumbo de todas las acciones a desarrollar para cumplir con ese propósito o visión estratégica determinada. En este sentido esta etapa se encarga de ponerle números a la visión estratégica del hotel, es decir, convertir la visión en

resultados claros y medibles de desempeño que se deberá lograr en los 3 años y con metas intermedias a mediano plazo. En esta etapa se definen los siguientes pasos:

#### **Paso 4. Determinación de los escenarios y los factores claves de éxito**

Por escenarios se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar la empresa y que ejercen influencia en su comportamiento (Wildblood, 2001; Tena, 2000). Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada manera y no de otra. La información básica para la elaboración de los escenarios se toma del resultado del diagnóstico estratégico realizado con antelación y de la valoración de que los acontecimientos evolucionarán de determinada forma en el futuro, realizada por expertos en el análisis externo (Montana, 2002).

La práctica aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). Esto nos lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la organización pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo (Martínez et al., 2002).

Se debe, también, considerar la acción concreta del sector sobre la organización, a través de la definición de los factores que más impondrían condiciones sobre la entidad (Factores Clave de Éxito).

#### **Paso 5. Determinación de las áreas de resultados claves (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC**

Las ARC son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo de la empresa a más largo plazo, por lo que tienen que determinarse y a partir de ellas fijar objetivos verificables (Herrera, 2000).

Los Objetivos Estratégicos por ARC generalmente abarcan un ARC y se formulan a partir de los resultados del diagnóstico estratégico, de la misión, la visión y los valores de la empresa (Herrera et al., 2001).

### **Paso 6. Diseño de las estrategias**

Se determinan la estrategia maestra principal y estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, según las tipologías de las estrategias (Martínez et al., 2010; citado en Muñoz, 2010), las cuales se pueden apreciar en el anexo 16. Las Estrategias por Objetivos no son más que las estrategias a seguir, que garantizan el cumplimiento de los objetivos por ARC, para que de esta forma el hotel alcance su misión y su visión (Herrera, 2000).

### **Etapas 5. Implementación y control**

Un plan estratégico es un proceso continuo de ejecución, medición y revisión hasta lograr una verdadera retroalimentación. Por tanto la implementación del plan es la parte fundamental de todo el proceso, para esto es necesario crear las acciones que tengan como fin, impactar en el logro de los objetivos y metas establecidos en la etapa de anterior; con esto se logra “la alineación” a las metas propuestas para el hotel, es importante aclarar que todo lo que se planeó y se haga en los proyectos a corto o mediano plazo deberá estar orientado a cumplir con objetivos y metas de desempeño establecidas. Si no pasa esto, entonces esas actividades pueden ser reorientadas. En esta etapa se precisan los pasos específicos siguientes:

### **Paso 7. Plan de acción**

Determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para ello. La determinación de los objetivos o el “qué”, exige en el enfoque estratégico la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los planes de acción (Herrera et al., 2001). En la delimitación del “como” se define la calidad del proceso. Los propósitos bien declarados no exigen solo eficacia en su formulación absoluta, sino que formen parte de ella, los planes de acción. El trabajo conjunto del equipo constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa (Martínez et al., 2002).

### **Paso 8. Sistema de control del plan estratégico**

El control constituye una condición indispensable de planeación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua (Wildblood, 2001).

Esto se hace cada vez más necesario, se trata entonces de la implementación y por consiguiente de la planificación estratégica de la acción de control y evaluación, se considera por tanto a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan, como en su aplicación. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planeación y de cada acción ejecutada con ese fin (Martínez et al., 2002).

De forma general, el procedimiento a aplicar integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planeación estratégica moderno y contiene elementos para su implementación en condiciones similares a las del objeto de estudio, de esta forma contribuye a la dinamicidad de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la organización (Martínez et al., 2002).

#### **2.4 Conclusiones del segundo capítulo**

La investigación bibliográfica y el análisis de la situación real de los pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas objeto de estudio, realizado en el capítulo primero de esta tesis, así como la evaluación de los procedimientos, metodologías y pasos permiten la propuesta de procedimiento que se hace en este capítulo y concluir entre otros aspectos los siguientes:

1. El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, se realiza sobre la base del análisis comparativo de las metodologías propuestas por los autores estudiados, adecuándolas a las condiciones analizadas del objeto de estudio.
2. Para elaborar el plan estratégico es necesario partir de determinadas premisas relacionadas con la comprensión de los factores principales que justifican la utilización del plan estratégico para pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, lo cual garantiza un punto de partida acertado y los atributos esenciales que deben caracterizar un plan estratégico en hoteles de este tipo.
3. El procedimiento propuesto consta de cinco (5) etapas y ocho (8) pasos, muy bien integradas. Asume los puntos generales que debe contener todo plan

estratégico: análisis de la situación actual para llegar a emitir un diagnóstico de la empresa, determinación de la estrategia maestra, objetivos estratégicos, estrategias, acciones y la determinación de los mecanismos de control más certeros.

4. El diagnóstico estratégico, como parte del procedimiento, proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.
5. El plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

# CAPÍTULO 3

## Aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración de Plan Estratégico

### **3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL HOTEL “IBEROSTAR GRAND HOTEL TRINIDAD”**

#### **3.1 Introducción**

La estrategia seguida para la comprobación de la hipótesis de investigación que se desarrolla en este capítulo parte del análisis de la factibilidad de aplicación del procedimiento, adecuado a las condiciones del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” perteneciente al destino turístico “Trinidad de Cuba”, a partir de lo cual se evalúan las propiedades fundamentales del procedimiento mediante el juicio de expertos, considerando los criterios de especialistas y dirigentes sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir. De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

#### **3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos**

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto, se emplea el método Juicio de Expertos, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica hotelera, y directivos de la actividad turística de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen.

Para que una persona pueda ser denominada “experto” debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizado con el sistema en el que se desarrolla.

Para aplicar el juicio de expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer, 2006; citado en Martínez et al., 2009, quedando como sigue:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.
8. Verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, mediante la Prueba Chi-Cuadrado.

**Desarrollo de los pasos definidos:**

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Contextualización.
- Continuidad.
- Carácter integrado.
- Concepción holística y sistémica.
- Racionalidad.
- Aplicabilidad.
- Conveniencia de cada uno de los pasos.
- Beneficios.

2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para realizar la validación fue adaptado por el autor un instrumento que se muestra en el anexo 17, analizando las características del procedimiento propuesto así como cada uno de sus pasos, donde los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

3. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la Ecuación 2:

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2} \quad (2)$$

Dónde:

i: Nivel de precisión deseado (0,10).

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Para el cálculo de la cantidad de expertos se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de  $\pm 10\%$  y una constante estimada K de 6,6564.

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2}$$

$$M = 6.5898 \approx 7 \text{ Expertos}$$

4. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

A los efectos del presente trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de planeación estratégica en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas.
- Tener 5 años de experiencia o más en esta actividad.
- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera que dentro del grupo de expertos deben estar representados teóricos, prácticos y directivos)

5. Seleccionar los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

A partir del número de expertos definido se seleccionaron los mismos, utilizando el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) según se muestra en el anexo 18. La relación de expertos seleccionados se presenta en la tabla 1.

6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. La opinión de los expertos analizada mediante el coeficiente de concordancia de Kendall señala que todos ubican sus respuestas en la clasificación muy de acuerdo o de acuerdo.

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Tabla 1. Relación de expertos seleccionados.

| Nombres y Apellidos            | Cargo u ocupación   | Años de experiencia |
|--------------------------------|---|---------------------|
| Norberto Pelegrín Entenza      | Profesor Principal del Departamento de Gestión Turística de la Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad. Master en Dirección. Doctor en Ciencias. | 35                  |
| Alberto Herrera Landa          | Director General  | 10                  |
| Pedro Manuel de la Viña Rondón | Subdirector General   | 8                   |
| Jeovany Silega Martínez        | Jefe de Recursos Humanos  | 9                   |
| Mayelín Cabello Pérez          | Subdirector Económico   | 7                   |
| Nancy Rodríguez Dorta          | Jefe de Mantenimiento   | 6                   |
| Carlos Alberto Durán Estévez   | Maitre  | 9                   |

Fuente: Elaborado por el autor.

H<sub>0</sub>: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H<sub>1</sub>: No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a 1, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la Ecuación 6:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)} \quad (6)$$

Dónde:

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R<sub>j</sub>; su cálculo es efectuado mediante la Ecuación 7:

$$S = \sum \left( \frac{R_j - \sum R_j}{N} \right)^2 \quad (7)$$

K: número de jueces o expertos.

N: número de factores ordenados o características.

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo  $W = 0.95$

RC:  $W \geq 0.5$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

8. Verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, mediante la Prueba Chi-Cuadrado.

Es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la Prueba Chi-Cuadrado.

$H_0$ : Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

$H_1$ : No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística, dado que el número de características es 9 (mayor que 7), responde a la Ecuación 8:

$$X^2 = K * (N - 1) \quad (8)$$

Donde:

K: número de jueces o expertos.

N: número de factores ordenados o características.

$$X^2 = 56$$

$$RC: X^2 \geq X^2_{\alpha; N-1}$$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características= 8

$$X^2_{\alpha; N-1} = X^2_{(0.99; 8)} = 20.09$$

$$56 \geq 20.09$$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, por lo cual se llega a la conclusión de que existe fuerte consistencia entre los expertos.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

**La opinión de los expertos confirma que el procedimiento:**

- Está contextualizado.
- Tiene continuidad.
- Tiene carácter integrador.

- Tiene una concepción holística y sistémica.
- Racionalidad
- Aplicabilidad
- Cada uno de los pasos propuestos es conveniente.
- Que tiene consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia.
- Tiene beneficios tangibles e intangibles.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis “Si se diseña y aplica un procedimiento para la elaboración de un plan estratégico en el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, entonces se podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica de pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco, lo cual posibilitará establecer estrategias de mejora para el desarrollo del hotel como producto turístico sostenible, contribuyendo a la eficiencia y eficacia en función de las necesidades sociales y del cliente”, ha sido demostrada.

### **3.3 Aplicación del procedimiento propuesto en el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”**

En el proceso de elaboración del plan estratégico en el hotel participaron los miembros del consejo de dirección, especialistas y trabajadores, todos con experiencia en este tipo de entidad de alojamiento turístico.

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación planteada en la presente tesis de maestría, se aplica cada una de las etapas y pasos del procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, utilizando la observación directa, tormentas de ideas, análisis de documentos del hotel, entrevistas, todas con el objetivo de conformar, en varias sesiones plenarias y los respectivos trabajos de mesa, el plan estratégico de la entidad hotelera.

La elaboración del plan estratégico del hotel, permite, en primer lugar, tener una valoración acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su implementación, adecuados a las características de tipología, categoría y

tamaño de la entidad y otras elaboradas a partir de las necesidades del proceso investigativo.

### **Etapas 1. Reflexión**

En esta etapa inicial se desarrollan cuatro entrevistas no estructuradas con miembros del consejo de dirección, (Director, Especialista en Recursos Humanos, Subdirectora económica, Jefe de ventas) con el objetivo de familiarizarse y tener pleno conocimiento de los procesos del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, así como del mercado y posibilidades de sus productos o servicios, de su competencia. Además se revisaron algunas encuestas realizadas por el hotel a clientes VIP, repitentes y otros clientes que lo visitaban por primera vez, con el propósito de conocer el criterio de ellos sobre la instalación y los servicios que presta. Se participó en las reuniones con el consejo de dirección, dándole participación a los representantes políticos y sindicales del hotel, exponiendo los elementos fundamentales del procedimiento a aplicar, así como la necesidad e importancia de su aplicación en el hotel, para de esta forma lograr el compromiso e involucramiento necesario para el posterior desarrollo de cada una de sus etapas.

Las intervenciones realizadas y los contenidos expuestos, contribuyeron a que los miembros del consejo de dirección adquirieran un conocimiento básico sobre los conceptos y tendencias más actuales de la planificación estratégica en empresas hoteleras, dotándolos de las herramientas conceptuales necesarias para comprender y ejecutar las restantes etapas del procedimiento. Para una adecuada implementación del procedimiento, se concibió una programación de las sesiones de trabajo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Etapas 2. Determinación del propósito estratégico del hotel**

- **Determinación de la misión**

Para definir la Misión, se dividió el grupo en tres subgrupos y considerando las preguntas clásicas que definen la misma, se elaboraron tres alternativas de misión, luego en sesión plenaria se presentaron las propuestas, y considerando las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, la Misión del hotel quedó conformada y aprobada colectivamente.

### **Misión del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”**

Brindar servicios de alojamiento y restauración con altos estándares de calidad y profesionalidad para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes, contando con una planta hotelera categoría cinco estrellas y un equipo de trabajo hospitalario, altamente calificado, que se complementan con los valiosos atractivos histórico-culturales de la ciudad patrimonial de Trinidad.

- **Determinación de la visión**

Para elaborar la Visión del hotel se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo de trabajo, sobre la definición de la misma, características y requisitos para su formulación, luego este se dividió en tres subgrupos de trabajo y de forma similar con la determinación de la Misión, cada uno por separado elaboró su propuesta de Visión, el resultado de los subgrupos fue valorado en plenaria, después del debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una Visión final que fue de aprobación general.

### **Visión del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”**

Ser el hotel líder en la región central de Cuba, haciéndole vivir experiencias y recuerdos únicos a los clientes, garantizando su fidelización y contribuyendo a fomentar el desarrollo del destino turístico Trinidad de Cuba, trabajando con un elevado nivel de productividad, compromiso y profesionalidad, con servicios hoteleros de alta calidad.

- **Determinación de los valores compartidos del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”**

Para determinar los Valores Compartidos del hotel se dividió el grupo de trabajo en dos equipos, que a través de la técnica de tormenta de ideas y con la interrogante: ¿cuáles son los valores que deben caracterizar al hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”? se generaron los Valores Compartidos. Inicialmente se determinaron entre los dos equipos un total de quince valores, que luego de un análisis en plenaria se acordó por todo el grupo de trabajo nueve Valores Compartidos, los cuales son: ética y moral revolucionarias, profesionalidad, disciplina, productividad, compromiso con la organización, trabajo en equipo,

capacidad de cambio, creatividad y austeridad. El contenido de dichos valores se refleja en el anexo 19 para una mejor comprensión de su significación. Estos valores constituyen los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, fundamento y guía de su cultura corporativa.

### **Etapas 3. Diagnóstico estratégico del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”**

Para desarrollar las etapas del diagnóstico estratégico en el hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad, se aplicaron algunas de las técnicas mencionadas anteriormente como: la observación directa, la tormenta de ideas insertada en trabajo grupal y revisión de documentos tales como: informes emitidos por el MINTUR, los Manuales de Procedimientos del hotel, los Contratos de Administración y Comercialización, Estados Económico-Financieros (Estados de Resultados, Estados de Balance de Comprobación de Saldos, Balances Generales y Comentarios de los Estados de Resultados), que permitieron el análisis interno y externo del hotel y se fijaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, integrado en el análisis DAFO.

#### **Paso 1. Formación del grupo de diagnóstico estratégico**

Para desarrollar el proceso de diagnóstico en el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” se conforma un grupo de trabajo, que por su experiencia en la actividad, las habilidades mostradas a través de su propio desempeño y el nivel de capacitación alcanzado en materia de gestión hotelera, le confieren mayor certeza y solidez al análisis. El equipo estuvo integrado por trabajadores entre directivos, mandos intermedios y empleados.

#### **Paso 2. Cronograma para el diagnóstico estratégico**

Las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico fueron organizadas previamente, elaborándose un cronograma como lo establece el procedimiento explicado anteriormente, con el objetivo de definir el número de encuentros y sesiones de trabajo. Dicho cronograma se puede apreciar en el anexo 20.

#### **Paso 3. Ejecución del diagnóstico estratégico en el hotel**

##### **Paso 3.1. Caracterización general del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”**

El hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” abrió sus puertas el 20 de febrero del año 2006, el mismo se encuentra localizado en el corazón de la ciudad de Trinidad, fundada en 1514 por Diego Velásquez y declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1988.

La instalación constituye una verdadera joya colonial, engalanado con obras decorativas y de arte, que hacen atraer la vista y contemplación de todos sus visitantes, el mismo se encuentra a dos Km. del aeropuerto local de la ciudad y a 335 Km. de la capital de Cuba, La Habana.

Es un hotel cinco estrellas de lujo, y que además pertenece a la Grand Collection de Iberostar Hoteles y Resorts, lo que significa que solo se vende para adultos mayores de 15 años, siendo su principal estándar de trabajo, el brindar un servicio personalizado y de lujo, adelantándose a las necesidades de los clientes. Su administración es mixta, siendo operado por las compañías Iberostar Hoteles y Resorts, y Hoteles Cubanacán. El objeto social del mismo está encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad hotelera en dirección al turismo internacional y otros usuarios.

La Recepción del hotel brinda servicios de recibimiento, atención durante la estancia y despedida de clientes, servicio de información las 24 horas, renta de toallas de playa, canje de monedas, servicio de teléfono nacional e internacional y servicio de fax.

Para el servicio de alojamiento, la entidad dispone de 40 habitaciones confortables, de las cuales 36 son Standard y cuatro son Junior Suites, todas disponen de baño completo con secadoras de pelo, teléfono, TV- Satélite, aire acondicionado, minibar (extra cargo), caja de seguridad incluida, así como con plancha y tabla de planchar.

El hotel posee un Restaurante Gourmet, cinco tenedores, de 150 plazas, que brinda servicio de desayuno, almuerzo y cena con show cooking.

Cuenta también con un Lobby Bar que oferta gran variedad de bebidas nacionales e internacionales, así como meriendas.

Dispone de un íntimo y acogedor Salón de fumadores, donde tiene lugar la venta de tabacos cubanos de las marcas más prestigiosas.

También posee una sala de juegos con juegos pasivos y brinda servicio de Internet en dos ordenadores las 24 horas gratis para los clientes del hotel.

En el hotel existe además una tienda de joyas y un salón multiusos para la celebración de pequeños eventos y reuniones.

Entre otros servicios que ofrece se encuentran el servicio de Internet inalámbrico en el área del Lobby, Lobby Bar, Restaurante y en las habitaciones gratis para los clientes del hotel, las 24 horas; Room service de 7:00 AM a 11:00 PM; servicio de descubierta de forma diaria; servicio de hielo en la tarde; servicio de lavandería; Relaciones Públicas (RR.PP) y Mayordomía.

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura organizativa del hotel está compuesta de la manera siguiente: área de Economía, Recursos Humanos, Seguridad y Protección, Compras y Almacén, Comercial, Recepción, Relaciones Públicas, Regiduría de Pisos, Cocina (cuenta con un Asesor extranjero), Alimentos y Bebidas y Servicios Técnicos. Dichas áreas se subordinan a la Dirección General, la cual está integrada por un Director General (por la parte extranjera) y un Subdirector General (por la parte cubana). Esta estructura organizativa se muestra en el anexo 21, con un total de 72 trabajadores como plantilla del hotel, de ellos 47 corresponden al sexo masculino y 25 al sexo femenino, con una edad promedio de la fuerza laboral de 38 años, por lo que se considera un colectivo joven y profesional. En cuanto a la filiación política de los trabajadores se cuenta con 32 militantes del PCC y dos de la UJC. Dentro de los principales mercados emisores con que opera el hotel, durante el año 2012, se ratifican en las primeras posiciones los siguientes:

1. Inglaterra con 5470 turistas/días
2. Francia con 4277 turistas/días
3. EE UU con 1891 turistas/días
4. Alemania con 1884 turistas/días
5. España con 1418 turistas/días
6. Italia con 1204 turistas/días

También se ha notado el incremento de otros mercados que han continuado afianzando y apostando sus operaciones por el hotel Iberostar Grand Hotel

Trinidad, tales como Suiza, Bélgica y Argentina. En el anexo 22 se presentan los principales turoperadores en el año 2013 teniendo en cuenta los mercados.

Todos los circuitos operados por el hotel se mantuvieron estables durante todo el año 2013, utilizando todos los cupos contratados y se hace meritorio precisar la constancia de los circuitos de Vacances Transat Francia y Havanatur Celimar con los grupos de norteamericanos.

En el pasado año 2013 la comercialización del hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad alcanzó los mejores resultados relacionados con el área, cabe destacar que fue un año de intenso trabajo, pero de significativos logros, de un plan de 21 685 turistas/días planificados, se ejecutaron 22 823 turistas/días, 1 138 turistas/días más para un 105 % de sobrecumplimiento y en relación al año 2012, se ejecutaron 2 416 turistas/días más que lo logrado, que fueron 20 407 turistas/días.

### **Paso 3.2. Análisis externo**

El análisis externo del hotel se realiza utilizando las técnicas de trabajo grupal, tormenta de ideas y análisis documental. Se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo del hotel, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

#### **Análisis del entorno general o macroentorno del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”**

Para este análisis, primeramente se procedió a determinar los factores del entorno que ejercen influencia significativa sobre la estrategia del hotel, considerando, entre otros aspectos, sus características propias y las del territorio donde se encuentra ubicado, así como los servicios que presta y el mercado al que se dirige, con vistas a lograr la identificación de las oportunidades y amenazas principales de la entidad. Las dimensiones del entorno explicadas anteriormente se tomaron como referencia, utilizándose principalmente información nacional y territorial.

- Entorno económico

La economía en Cuba, se encuentra atravesando un proceso de complejos cambios y transformaciones con la puesta en práctica de los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos cubanos. La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales. Dicho contexto se caracteriza por una economía generadora de divisas y está condicionada por la prominencia absoluta del Sector Estatal y el papel regulador del Estado; la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido Comunista; la aplicación generalizada de la informática; y la presencia de capital extranjero en sectores claves para el país, donde tiene un lugar priorizado el turismo. El turismo ha transformado la economía nacional, hoy en día este se encuentra en un estado de equilibrio inclinado hacia el lado positivo, mostrando signos muy saludables. Este desarrollo del turismo ha condicionado la multiplicación de otras ramas de la producción y los servicios que requiere la creciente demanda turística.

- Entorno político

En el entorno político se destaca el papel del sistema político cubano, que junto al PCC, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo. El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complejo, contra ideas,

conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la Revolución, caracterizado por la presencia del bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, que condiciona carencias de todo tipo, causas externas que determinan que el país se vea obligado a reorientar su mercado externo, modificar las bases tecnológicas de su economía y a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos y financiamiento, la necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista y la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero. Ante estas condiciones el principal contenido de la política e ideología cubanas está en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano, encaminado a la formación de la conciencia del hombre, al reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la ideología de la Revolución Cubana. Dicho proyecto se orienta además a mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para llevar adelante el desarrollo del país, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas. También está encaminado a mantener un clima político estable; a mostrar una imagen fundamentada y real de la revolución y el socialismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros; al desarrollo prioritario de los programas priorizados entre ellos el turismo como industria que se costea, financia y desarrolla con sus propios ingresos y brinda utilidades a otras ramas económicas.

- Entorno social

El entorno social se caracteriza por el alto nivel de escolaridad, educacional-cultural de la población cubana, cero analfabetismo, elevados niveles de salud y esperanza de vida, bajos índices de mortalidad infantil, orden público, estabilidad social y política, sin terrorismo, ni tráfico de drogas. Dicho contexto también se caracteriza por la soberanía, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía y garantías legales. En este marco se gesta y

desarrolla la batalla de ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales. La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa del aprendizaje por los cuadros y trabajadores de la experiencia extranjera, la orientación de niños y jóvenes, no solo con fines vocacionales sino como preparación para vivir en una Cuba socialista que es destino turístico de un mundo capitalista, el aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella. En la batalla político-ideológica por hacer de la Isla un destino turístico como parte del proyecto socialista, 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 que cada vez más establece una diferencia es el capital humano”. Cuba cuenta con un capital humano suficientemente preparado para garantizar el éxito de la estrategia turística. En Cuba existe, en cuanto a los problemas del medio ambiente, un gran nivel de educación y conciencia. En este sentido, se promueve el desarrollo turístico en estrecha relación con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. Se han adoptado principios para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consigna la política del país y el estado y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano, así como una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo. Existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de las organizaciones.

- Entorno tecnológico

En el ámbito tecnológico se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones, la mayoría de ellas más eficientes energéticamente. Desarrollar el turismo conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de

dirección y gestión empresarial, así como de varios conceptos y categorías propias de la economía de mercado, formuladas y desarrolladas por los pensadores que se ocupan de estas cuestiones en el capitalismo. La política seguida, en cuanto a la inversión extranjera, propicia la apertura hacia nuevos mercados y flujos turísticos, permite en este ambiente obtener nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos, sobre este fondo, las cadenas hoteleras, los turoperadores, las líneas aéreas y los cruceros universalizan estas tecnologías, las experiencias en la organización y prestación de los servicios, las diferentes formas de estudiar los mercados y de satisfacer las expectativas de las personas que viajan con uno u otro fin. Esta integración define, en cuestión estratégica, para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tendencias que afectan al crecimiento significativo en la región, que demandan profesionalidad, formación y desarrollo de los recursos humanos, añadiendo valor a los productos nacionales y desarrollando información y tecnología. El turismo ha sido un motor impulsor para la introducción de nuevas tecnologías en el país, dado fundamentalmente por las constantes inversiones, las cuales se han realizado mediante un enfoque innovador y buscando ser más eficientes energéticamente. Además, mediante el turismo la capacidad tecnológica ha ido en constante aumento; transmitiendo las experiencias de otros países en esta rama, esencialmente a través de la construcción de modernos hoteles e infraestructuras hoteleras en Cuba. Las teorías sobre el Control de Gestión Hotelera, Hotel del Futuro, Dirección Estratégica, etc, aportan elementos de gran interés para introducir y aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, resultado de la propia experiencia y expresión de varias concepciones teóricas de validez internacional, aplicadas con un alcance de justicia y solidaridad, jerarquizando el papel del sector humano. Esa es la diferencia esencial del turismo en Cuba.

- Entorno internacional

Cuba recibe los impactos de los fenómenos y tendencias del entorno internacional, donde la globalización, la crisis económica, los conflictos bélicos, el terrorismo, la violencia y la inseguridad ciudadana, cobran auge en la

actualidad, a lo cual hace frente el país y concentra esfuerzos para lograr la menor afectación posible. El país se ve fuertemente afectado por el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos, que frenan el posicionamiento del destino en mercados fundamentales por la ubicación del país como parte del Caribe. No obstante, Cuba desarrolla alternativas y encuentra sus mercados, ocupando un lugar privilegiado como destino turístico en el Caribe; así avanza hacia su conversión en un destino turístico maduro y sustentable, afincado en sus grandes potencialidades naturales, culturales y sociales. Se concentran todas las provincias en la promoción de una diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades de un turismo sano y sostenible. Con respecto al comercio exterior y las relaciones exteriores, ha tenido lugar una importante diversificación geográfica de los intercambios comerciales, y se han incrementado las relaciones con América Latina y el Caribe como parte de los esfuerzos de integración.

### **Análisis del Entorno Competitivo o microentorno del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”**

En el análisis del entorno competitivo se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (Porter, 1985; citado en Muñoz, 2010) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio. Para desarrollar el modelo se utilizó el análisis de documentos apoyándose en los estados financieros e informes del MINTUR y del Grupo Iberostar, definiéndose los principales clientes, proveedores y competidores.

- **Clientes**

El principal cliente es el turismo internacional, representado en un 90 % por el continente europeo, destacándose el mercado inglés y en un 10 % por el continente latinoamericano, destacándose el mercado norteamericano. 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 las comunidades locales, además de otros atributos con que cuenta el producto turístico comercializado en relación a otros destinos internacionales.

- Principales proveedores

El principal proveedor del hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad es la Comercializadora ITH S.A., empresa perteneciente al MINTUR, que ofrece más del 50% de los suministros necesarios, como son alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos para la higiene y la limpieza. Existen otras empresas proveedoras como, De Leones S.A. (vinos); Inversiones Pucaras (vinos y embutidos); Destilería MG (vinos, whiskies, cremas); Inversiones Coralillos (reposiciones todos los productos propios de la marca); Complejo Río Zaza (productos lácteos), del Ministerio de la Alimentación (MINAL); Prodal (productos del mar), Perteneciente al Ministerio de la Industria Pesquera (MIP); Bucanero S.A. (cervezas y otras bebidas); Brascuba S.A. (cigarrillos); Suchel Camacho S.A. (amenities); Suchel Proquimia S.A. (productos químicos de limpieza); Lavanderías Unicornio (lencería lavada y planchada); Comunales Villa Clara (adornos florales); Bravo S.A. (embutidos); Vima S.A. (productos para la cocina); Frutas Selectas (frutas y vegetales); Emprester Trinidad (reparaciones constructivas y de equipos, pintura, etc); ETECSA (telecomunicaciones); CIMEX Cienfuegos (material de oficinas); Copextel Sancti Spíritus (soluciones informáticas, material de oficinas); entre otros de menor significación.

- Competidores reales

El hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad compite con otras cadenas y empresas en el destino que operan con el turismo internacional y nacional, en las que se incluye la cadena Cubanacán, Islazul, Gaviota y Palmares. En la ciudad de Trinidad se compite con instalaciones hoteleras como Encanto La Ronda, Las Cuevas, Hostal Mesón del Regidor y Villa Ma. Dolores; por otra parte, en la península de Ancón la competencia es con los hoteles Club Amigo Costasur, Club Amigo Ancón y Brisas Trinidad del Mar. Respecto a ello es necesario destacar que aunque no se trabajan los mismos productos ni cuentan con los mismos estándares, si existen similitudes en cuanto a las operaciones de circuitos; en el anexo 23, se pueden apreciar algunas características básicas de

estos competidores. Otro significativo competidor en el territorio lo constituye la amplia red de hostales en casas particulares, que acogidas al trabajo por cuenta propia y en su condición de arrendatarios, se dedican al alquiler de habitaciones a extranjeros, con una fuerza y opciones atractivas y económicas. Según la Delegación del MINTUR de la provincia de Sancti Spíritus, en la actualidad existen reportadas alrededor de 800 casas particulares que se dedican a ofrecer servicio de alojamiento y en muchos casos de gastronomía, de ellas, 690 operan con el turismo internacional. De forma general, la mayoría de las instalaciones cuentan con experiencia y desarrollo en la actividad hotelera, con una imagen y sello distintivo a nivel internacional en cuanto a la calidad del producto turístico ofertado y los servicios que brindan.

- Competidores potenciales

La puesta en marcha de la construcción de un nuevo hotel en la ciudad de Trinidad con altos estándares de calidad y confort, categoría cinco estrellas, que será operado de forma mixta entre Francia y Cuba por la cadenas Pansea y Cubanacán respectivamente. A ello se suman también los planes de desarrollo en la península Ancón con el proyecto de construcción de un mega hotel de playa, el Hotel Iberostar Ancón, categoría cinco estrellas, operado de forma mixta entre Iberostar y Cubanacán.

- Productos sustitutivos

El aumento de la apertura de casas hostales; constituyen productos sustitutivos en la medida que satisfacen la misma necesidad de alojamiento de los clientes que visitan el destino “Trinidad de Cuba” y que actualmente se convierten en una atractiva oportunidad para los actuales clientes y mercados que visitan el hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad.

### **Paso 3.3. Análisis interno**

En el análisis interno del hotel Iberostar Grand Hotel Trinidad, se hizo necesario la recopilación y el análisis de la información por cada subsistema establecido, permitiendo aprovechar la valiosa información disponible.

- Subsistema de dirección

El Director General y el Subdirector General son los máximos responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del Iberostar Grand Hotel Trinidad. A ello se suma el consejo de dirección integrado también por todos los jefes de departamentos que rinden información sobre cualquier tema que resulte de interés. Conocen y deciden sobre las discrepancias internas que surjan entre los diferentes factores de la organización. Administran los recursos financieros y materiales, así como su fuerza de trabajo. Deciden sobre el destino de las provisiones y reservas de la instalación. Reconocen o reiteran la condición de idoneidad demostrada. Ponen en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo de la entidad. Responden por los resultados financieros de la misma. Cumplen con la política de precio que disponga la dirección de marketing y la propia operación. Hacen cumplir las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores. Controlan y exigen por el cumplimiento de las medidas de Protección e Higiene del Trabajo, normativas de salud y seguridad, así como por la realización de las medidas del plan de prevención. Exigen el cumplimiento de superación y capacitación de los trabajadores. La dirección del hotel se lleva a cabo según el Contrato de Administración y Comercialización entre Iberostar y Cubanacán por un acuerdo del Consejo de Ministros; este contrato posee una serie de cláusulas y procedimientos a llevar a cabo por cada una de las partes que administran. Es de señalar que el subsistema de Dirección no tiene diseñada concretamente una estrategia general, ni para cada departamento, concebida en un plan estratégico que guíe el desarrollo prospectivo del hotel.

- Actividad de marketing y comercialización

La Dirección de Ventas elabora y controla las estrategias de comercialización, desarrolla la promoción de los servicios y la publicidad en el hotel. Las estrategias de comercialización son planificadas, organizadas y controladas por el Jefe de Ventas del hotel, responsable de cumplir con la actividad de marketing y comercialización, quien rinde cuentas constantemente al Director General y debe contar con su aprobación para la toma de decisiones de mayor índole. Además tiene la responsabilidad de cumplir con los presupuestos comerciales establecidos, maximizar la venta de habitaciones y cumplir la política de precios.

Realiza estudios de mercados, propone acciones comerciales para la temporada de baja turística, lleva el control y realiza los análisis estadísticos del área. También rinde cuenta de la situación de las ventas y del booking a la dirección del hotel, participa en acciones de marketing y hace cumplir el plan de marketing del hotel.

- Gestión de la calidad

La calidad en los servicios que brinda el Iberostar Grand Hotel Trinidad, es un rasgo que lo distingue, es una necesidad primaria, por ello se toman las medidas y se cuidan los pequeños detalles para prestar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. En el hotel no existe un Especialista de Calidad, son los jefes de departamentos y la dirección general del hotel, quienes inspeccionan la calidad en los servicios y proponen acciones en aras de mejorar la prestación de los mismos. Periódicamente, por parte del Grupo Geshotel, empresa mexicana encuestadora, se efectúan encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción. Además existe un Libro de Clientes, el cual se chequea constantemente por el Relacionista Público y la dirección general del hotel.

- Gestión del capital humano

El Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General lleva a cabo todas las actividades relacionadas con las políticas de Recursos Humanos. La selección del personal parte del sistema centralizado dirigido por la oficina de Turempleo rectorada por el MINTUR que incluye: la recepción de solicitudes, las pruebas de capacidades, las entrevistas, la investigación de antecedentes, exámenes físicos, entrevistas con los jefes, la descripción del puesto de trabajo y la decisión de contratar. Además, el candidato debe cumplir las exigencias del cargo en convocatoria y los elementos de idoneidad exigidos. Se tienen en cuenta las necesidades de formación de los cuadros. Son de estricto cumplimiento las normas de trabajo, seguridad, salud y medio ambiente, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. La asistencia y puntualidad son supervisadas por el jefe de Recursos Humanos. Se trabaja en base a garantizar una correcta atención al hombre. Es de señalar que el

departamento está trabajando, pero aún no tiene diseñado un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, exigencia actual de las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007. La plantilla de cargos del hotel es de 72 trabajadores, existen tres de ellos en capacitación cursando la Licenciatura en Turismo. La composición por sexo se comporta de la siguiente forma, al sexo masculino corresponden 47 trabajadores y 25 al femenino. La edad promedio de la fuerza laboral es de 38 años, por lo que se considera un colectivo joven y profesional. En cuanto a la filiación política de los trabajadores se cuenta con 32 militantes del PCC y dos de la UJC. En cuanto a requisitos de idoneidad, los cumplen todos los trabajadores y han sido evaluados en su totalidad; además no se práctica el ausentismo.

- Actividad económico - financiera

La Dirección Económica tiene la tarea de velar por la correcta organización de la economía de acuerdo con los requerimientos establecidos en la instalación, efectúa la revisión de las informaciones diarias y mensuales de los diferentes departamentos, realiza análisis oportunos de la situación financiera de la empresa para evitar futuras desviaciones, mantiene informada a la dirección de todos los pormenores. El análisis e interpretación de las razones financieras constituye una importante herramienta para la toma de decisiones gerenciales, así como para pronosticar el futuro y tener una estimación financiera del hotel y su proyección venidera. También puntualiza las tareas a realizar en el día en el departamento, controla el parte de ingreso diario en CUC, verifica de forma diaria el estado de cuentas del Banco Financiero Internacional, participa en el Consejo semanal. Hace llegar a todos los departamentos las principales orientaciones metodológicas y directivas recibidas de la Dirección de Iberostar, así como de otros organismos que afecten la actividad en materia contable y financiera. Controla semanalmente los depósitos al Banco. Controla periódicamente la actividad de precios de acuerdo con las orientaciones recibidas, atiende las visitas de control, auditorías y certificación de balances que se efectúen durante el año. Vela por el índice de cumplimiento de los costos y gastos.

### 3.4 Resultados de las técnicas aplicadas para el diagnóstico en el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”

A partir de la aplicación de las técnicas tormenta de ideas, observación directa y análisis documental, con la participación activa de directivos y trabajadores del hotel, se realiza un análisis de la situación actual para la identificación de las fortalezas y debilidades en el orden interno, para de conjunto con las amenazas y oportunidades en el orden externo, construir una matriz de análisis DAFO.

- **Fortalezas**

1. Es el único hotel categoría cinco estrellas del destino y que pertenece a la marca Iberostar, de reconocido prestigio internacional.
2. Es el único hotel en el país de la Colección Grand de Iberostar Hoteles y Resorts.
3. Ubicación en el centro de la ciudad de Trinidad.
4. Posee un equipo de trabajo profesional, altamente calificado, predominantemente joven, con alto sentido de pertenencia, disciplina y creatividad.
5. Sistema de mantenimiento preventivo que se traduce en un buen estado y mantenimiento de la planta hotelera.
6. Reconocimiento de la Excelencia otorgado por el sitio web [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), ocupando la posición número dos en el ranking nacional, según las opiniones de los clientes.
7. Lujo, confort y facilidades en las habitaciones y en las demás áreas del hotel.
8. Ofrece servicios que añaden valor a la estancia del cliente como el Internet gratuito las 24 horas del día en ordenadores y con conexión inalámbrica en las habitaciones y demás áreas del hotel.
9. Alto nivel tecnológico con la automatización de los sistemas del hotel.
10. Nivel higiénico de primera calidad, certificado por el MINSAP.
11. Nivel de seguridad alto, certificado por la Agencia de Protección Contra Incendios (APCI) y por la Agencia de Certificación de Protección (ACERPROT).
12. Elevado por ciento de ocupación como resultado de su Política Comercial.

13. Reconocimiento Ambiental del CITMA Provincial.

• **Debilidades**

1. Carece de facilidades como piscina, SPA, gimnasio.
2. Todas las habitaciones no poseen vista a la ciudad.
3. No ofrece servicios de animación turística.
4. Generación de ruidos por el equipamiento del hotel.
5. No cuenta con un Plan Estratégico.
6. No cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano.
7. No cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.

**Análisis Interno**

|                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Fortalezas</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> |
| <b>Ponderación</b> | 4        | 2        | 3        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 3        | 4         | 4         | 4         | 3         |
| <b>(1-5)</b>       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |
| <b>Debilidades</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |          |          |           |           |           |           |
| <b>Ponderación</b> | 4        | 3        | 3        | 4        | 5        | 5        | 4        |          |          |           |           |           |           |
| <b>(1-5)</b>       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |

Sustituyendo en la ecuación 9:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot Cr \quad [9]$$

Fortalezas      Fr (F) = (5 · 2) + (4 · 7) + (3 · 3) + (2 · 1) = 49

Debilidades      Fr (D) = (5 · 2) + (4 · 3) + (3 · 2) = 28

Resultante por eje      Fr (F) - Fr (D) = 49 - 28 = 21

**Resultante por eje = 21**

• **Oportunidades**

1. Inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe.
2. Estabilidad política en el país.
3. Prioridad del proceso inversionista en el destino con una política de amplio desarrollo turístico.

4. Estar ubicado en la Ciudad de Trinidad, que ostenta la condición de Patrimonio de la Humanidad; con clima tropical, cálido y agradable.
5. Proximidad de los principales atractivos turísticos de sol y playa, naturales e histórico-culturales del destino Trinidad de Cuba.
6. Intereses mostrados por nuevos mercados potenciales.
7. Crecimiento de los flujos turísticos al destino.
8. Desarrollo del mercado nacional.
9. Creciente interés mundial por el patrimonio cultural y su preservación.
10. Tendencia mundial en la hotelería por hoteles pequeños, el caso de los hoteles boutique, los cuales generalmente se enmarcan en mansiones históricas o edificaciones con gran valor arquitectónico, donde se brinda un trato personalizado a la medida de los clientes en un clima de familiaridad.

- **Amenazas**

1. Injusta Política Exterior del Gobierno de los Estados Unidos con respecto a Cuba.
2. Crisis económica internacional que limita las inversiones de capital extranjero y el desarrollo de los flujos turísticos.
3. Destinos turísticos nacionales e internacionales desarrollados, que conforman una fuerte competencia a nivel de destino.
4. Carencia de un aeropuerto internacional en el destino.
5. Estacionalidad del turismo en el país, lo cual trae como consecuencia que existan picos de ocupación.
6. Exposición geográfica ante fenómenos meteorológicos severos en determinadas épocas del año.
7. Incremento de nuevos negocios no estatales en alojamiento y gastronomía de calidad y con precios económicos.
8. Construcción de dos nuevos hoteles cinco estrellas en el destino.
9. Participación de nuevas marcas hoteleras en la ciudad con estándares altos de calidad y precios muy competitivos, como es el caso de la marca Encanto de Cubanacán.
10. Falta de conciencia turística en la comunidad local.

11. Cierta deterioro del patrimonio histórico cultural de Trinidad.
12. Deficiencias en el país con la conexión a Internet.
13. Ruido proveniente de los alrededores del hotel, causado principalmente por la música en el Centro Cultural Recreativo Artex y determinadas conductas sociales.

### Análisis Externo

|                          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |  |  |  |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|--|--|
| <b>Oportunidades</b>     | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |           |           |           |  |  |  |
| <b>Ponderación (1-5)</b> | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 5         |           |           |           |  |  |  |
| <b>Amenazas</b>          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> |  |  |  |
| <b>Ponderación (1-5)</b> | 5        | 5        | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 4         | 4         | 3         | 4         |  |  |  |

Sustituyendo en la ecuación 9:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f \quad [9]$$

Oportunidades  $Fr(O) = (5 \cdot 2) + (4 \cdot 7) + (3 \cdot 1) = 41$

Amenazas  $Fr(A) = (5 \cdot 3) + (4 \cdot 8) + (3 \cdot 2) = 53$

Resultante por eje y  $Fr(O) - Fr(A) = 41 - 53 = - 12$

### Resultante por eje x= - 12

Luego de obtener la resultante por cada uno de los ejes, se realiza la ubicación de los valores para obtener finalmente en qué cuadrante se encuentra ubicado el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, como se muestra en la figura 3 de la presente investigación.

A partir de los resultados, se obtiene que el hotel ocupa el cuadrante de Negocio Vaca (Estrategia Maxi-Mini), o sea, se desenvuelve en un entorno amenazador, derivándose el siguiente Problema Estratégico: mientras el hotel no cuente con un Plan Estratégico, unido a la injusta política exterior de los Estados Unidos con respecto a Cuba, a la crisis económica internacional y al fortalecimiento de la competencia; no podrá aprovechar las oportunidades que representan la inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe y la tendencia mundial en la hotelería por la preferencia de hoteles pequeños, donde se brinde un trato personalizado a los clientes en un clima de familiaridad;

a pesar de contar con un equipo de trabajo profesional, altamente calificado y una planta hotelera de lujo y confort.

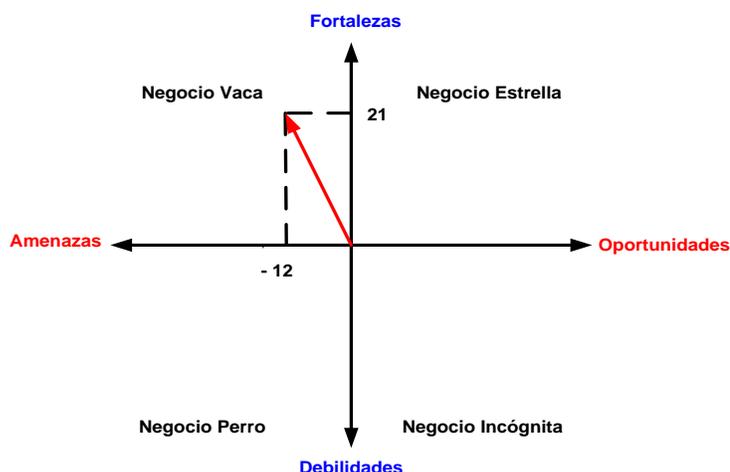


Figura 3. Cuadrante en que se encuentra ubicada la situación del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”. Fuente: Elaborado por el autor.

#### **Etapas 4. Proyección estratégica**

##### **Paso 4. Determinación de los escenarios y los factores claves de éxito**

Para la determinación de los Escenarios se tuvo en cuenta el diagnóstico estratégico, para obtener una valoración prospectiva lo más amplia posible (acorde a la información obtenida) sobre el ambiente de actuación del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” hasta el año 2015. Se trabajó en grupo a este efecto, utilizándose la técnica de trabajo grupal. Se determinaron tres tipos de escenarios, se tomó como punto referencial un escenario realista y partiendo de este se definió uno favorable (positivo) y otro desfavorable (negativo).

##### **Escenario favorable:**

- Se flexibiliza la política exterior de los Estados Unidos en relación con Cuba.
- Disminuyen los impactos de la crisis económica internacional.
- Cumplimiento del proceso inversionista planificado en el destino turístico Trinidad de Cuba.
- Penetración de nuevos mercados emisores debido al desarrollo de estudios de mercados realizados y la gestión de comercialización de los Grupos Iberostar, Cubanacán y del hotel.

- Se consolida una fuerte conciencia turística en la comunidad local de Trinidad.
- Se produce un desarrollo considerable de las telecomunicaciones (Internet).
- Se desarrolla el capital humano en cuanto a mayor profesionalidad, calidad humana y experiencia en la actividad.
- Se reduce la estacionalidad del turismo.
- Aumenta el prestigio internacional de la marca Iberostar.
- Se desarrollan en el destino disímiles modalidades turísticas (turismo histórico cultural, de eventos e incentivos, de sol y playa, deportivo, científico, de naturaleza, de aventuras, etc.).
- Se rescatan valores del patrimonio histórico cultural (tangible e intangible).
- Aumenta el número de visitantes a Trinidad y al destino Cuba en general, posicionándose en un lugar cimero dentro de la fuerte competencia.

### **Escenario actual:**

- Injusta política exterior de los Estados Unidos hacia Cuba.
- Mercados importantes para Cuba como España, Italia, Grecia, Francia, entre muchos otros, están siendo fuertemente afectados por la crisis económica internacional.
- El proceso inversionista en el destino avanza con pasos muy lentos.
- Aumento del arribo de visitantes al país y al destino trinidad de Cuba.
- Falta de conciencia turística en la comunidad local trinitaria.
- Deficiencias con la conexión a Internet.
- Elevado prestigio del hotel a nivel nacional.
- Cierta deterioro del patrimonio histórico cultural de Trinidad.
- Turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
- Fuerte competencia de polos turísticos con alto desarrollo en el país.
- Se fomenta principalmente el turismo histórico cultural, el de sol y playa y el de naturaleza, escasamente se desarrolla otro tipo de modalidad turística.
- Cuba se mantiene por debajo de otros destinos en el Caribe en cuanto a la recepción de turistas por año.

- Capital humano calificado con tendencia al abandono del país y hacia el sector no estatal de la economía, con los negocios privados.

**Escenario desfavorable:**

- Recrudescimiento de la política exterior de los Estados Unidos hacia Cuba.
- Mayor extensión y afectaciones de la crisis económica internacional.
- Freno del proceso inversionista en el destino.
- Fortalecimiento de la competencia de los demás destinos del Caribe.
- Decrecimiento del capital humano calificado como consecuencia del abandono del país o que pase a formar parte del sector no estatal de la economía, con los negocios privados.
- Limitado desarrollo de varias modalidades turísticas.
- Se mantiene un turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
- Deterioro considerable del patrimonio histórico cultural de la ciudad.
- Se intensifica la competencia de polos turísticos dentro del país.
- Afectaciones en la comunidad local por los impactos negativos del turismo.

**Factores claves de éxito:**

En la determinación de los factores claves de éxito se desarrolló una dinámica de grupo, donde los participantes plantearon sus ideas sobre los sucesos que pueden ocurrir en los próximos años y que de alguna manera influyen positiva o negativamente sobre el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, a continuación se muestran los más significativos:

- Mantenimiento o levantamiento del bloqueo norteamericano contra Cuba.
- Restricción o apertura de los viajes de norteamericanos a Cuba.
- Existencia de la doble moneda.
- Introducción de nuevos sistemas de cobros y pagos.
- Cambios en el esquema de financiamiento.
- Afectaciones de fenómenos meteorológicos.
- Mayor uso y desarrollo de la Internet.
- Fomento del turismo nacional.
- Política de desarrollo turístico en el destino.

**Capacidad Distintiva:**

El hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” posee la ventaja competitiva de ser el único hotel cinco estrellas y perteneciente a la prestigiosa marca Iberostar en la provincia, que brinda un servicio de lujo y excelencia capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de mercados cada vez más exigentes.

**Paso 5. Determinación de las áreas de resultados claves (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC**

Las ARC son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo a largo plazo del hotel. Para su determinación se dividió el grupo en dos equipos que a través de la técnica de tormenta de ideas y con la interrogante: ¿cuáles son las ARC del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”?, se logra la generación de las mismas, que luego de un trabajo de mesa y de presentar los resultados en sesión plenaria, finalmente fueron aprobadas por la totalidad del grupo de trabajo.

• **ARC 1. Económico financiera:**

En esta área es donde se realiza básicamente 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. En ella se recogen los resultados de uno de los procesos más importantes (finanzas), que ejecuta todo tipo de hotel con independencia de su finalidad. Los resultados relativos a esta área permiten a dirigentes y personas vinculadas a la actividad contable dentro del hotel, tomar decisiones sobre el volumen total de capital que se debe utilizar, su distribución eficiente entre los diversos activos y las fuentes de financiamiento desde el punto de vista de la evaluación global económico financiera de la instalación.

• **ARC 2. Inversiones:**

Esta área está vinculada al proceso de perfeccionamiento de la planta hotelera y al esfuerzo inversionista. En este sentido debe trabajarse progresivamente en los diseños, y en las capacidades de expansión del hotel de acuerdo a las

posibilidades del municipio y en función a la política de desarrollo turístico del destino Trinidad de Cuba.

- **ARC 3. Capital Humano:**

Esta área establece el cumplimiento de la política laboral y el sistema de trabajo que se lleva a cabo con el capital humano dentro del sistema de turismo. 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 y comportamientos; se mantiene la preparación y actualización de cuadros, reservas y trabajadores acorde a las exigencias científicas, técnicas y organizacionales del turismo en la provincia y el sector.

- **ARC 4. Informatización:**

Es el área que garantiza el funcionamiento del sistema informativo permitiendo contar con la información necesaria y suficiente a nivel de hotel, sobre la interrelación y vinculación de esta con el entorno social donde se enmarca. Certifica la utilización de las modernas tecnologías y medios informativos como elemento de suma importancia para determinar las direcciones, secuencia, periodicidad y formas del flujo de la información entre sus componentes.

- **ARC 5. Ventas:**

Es el área que se relaciona con la política comercial para estudiar e incursionar en nuevos productos y mercados logrando el incremento sostenido de los visitantes, diversificando el mercado y las ofertas, consolidando la imagen, creando de esta forma un sello propio y exclusivo. Esta área tiene entre sus prioridades, promocionar la imagen del Grupo Iberostar Hotels & Resorts a través del uso de tecnologías de información de avanzadas. Su campaña de promoción actual está dirigida a mostrar un producto de excelencia, buscando la diversificación en la promoción de eventos culturales, viajes de grupos de incentivos y otros.

- **ARC 6. Calidad del producto y los servicios:**

Esta área contribuye al fortalecimiento de la gestión de la calidad. En ella se garantiza la eficiencia y eficacia del servicio que se presta al cliente en función de satisfacer sus necesidades, donde calidad, productos, servicios, trabajadores y clientes forman un todo; que además de los elementos objetivos insumos, procesos, presentación, incluye lo subjetivo de las personas que prestan y reciben el servicio, donde la percepción de estos últimos son determinantes para asegurar los resultados de esta área. También, en ella se tienen en cuenta el cumplimiento de las normas y principios para un buen servicio a partir del análisis de la naturaleza del servicio que se brinda y de las características del producto que se oferta, lo cual le permite crear una estructura organizacional cimentada en valores humanos y en la calidad total para un servicio creativo e inteligente.

- **ARC 7. Seguridad y protección:**

Es el área relacionada con la seguridad, protección y preparación para la defensa del sistema de turismo. Su actividad descansa funcionalmente en 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. Los resultados en esta área permiten contrarrestar por una parte las acciones enemigas y su posterior repercusión en la actividad económica y política, y por otra la seguridad y protección de las personas y recursos ante fenómenos y catástrofes naturales.

- **ARC 8. Abastecimiento:**

Esta área se encarga del aprovisionamiento de bienes, insumos, alimentos; es decir, de la logística para el funcionamiento del hotel. Garantiza las reservas de cada año para la instalación. Permite llevar a cabo el control en el cumplimiento del plan de alimentos, bebidas y otros recursos.

- **ARC 9. Servicios Técnicos:**

Esta área está vinculada al proceso de mantenimiento de la planta hotelera, para lo cual se basa en un Sistema de Mantenimiento Preventivo, logrando muy buenos resultados. Es importante destacar que el área debe estar preparada para la futura ampliación del hotel con nuevas capacidades, lo cual está en proyecto de acuerdo a la política de desarrollo turístico del destino Trinidad de Cuba.

### **Objetivos Estratégicos por ARC:**

La formulación de los Objetivos Estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento de la Misión y el diagnóstico estratégico, estableciéndose un objetivo por cada ARC, cubriendo los principales propósitos de la empresa y estableciendo las estrategias por cada objetivo. Este trabajo se realizó en cuatro subgrupos de trabajo, donde a cada uno se le orientó determinar los objetivos y estrategias en un ARC, cada subgrupo estuvo integrado por especialistas relacionados directamente con las ARC asignadas. Posteriormente en sesión plenaria, se concluyó la definición de los objetivos estratégicos por cada ARC, siendo el trabajo conjunto del equipo, un factor determinante en los resultados. A continuación se enuncian los objetivos estratégicos formulados:

1. Lograr una eficiencia económico financiera que garantice el desarrollo ascendente de la empresa.
2. Lograr el desarrollo armónico y continuo de las inversiones en la planta hotelera.
3. Garantizar la eficiencia en la gestión del Capital Humano.
4. Desarrollar cualitativamente la informatización del hotel.
5. Desarrollar una adecuada comercialización del producto turístico.
6. Incrementar la competitividad de la instalación con una elevación progresiva de la calidad del producto turístico.
7. Garantizar elevados niveles de seguridad, protección y preparación para la defensa.
8. Mantener el crecimiento de la gestión de los abastecimientos.
9. Lograr mayor eficiencia y eficacia en el mantenimiento de la planta hotelera.

### **Paso 6. Diseño de las estrategias**

**Estrategia maestra principal:**

Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico realizado anteriormente, se plantea la estrategia maestra que debe seguir el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”.

Desde el punto de vista de las estrategias competitivas, por la posición distintiva del hotel frente al mercado, se propone seguir una estrategia de diferenciación, para ofrecer un producto al cliente de forma tal que lo perciba como único y exclusivo.

A partir del análisis matricial DAFO, el hotel se ubicó en el negocio Vaca, por lo que debe trazar una estrategia defensiva. Esta ubicación en la matriz, es propia de empresas modernas que no han llegado aún a la declinación, es por ello que según el ciclo de vida del producto, se plantea una estrategia de crecimiento, específicamente de crecimiento estable.

**Estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos:**

Después de determinar los Objetivos Estratégicos, se trazaron las estrategias específicas por cada objetivo, es decir las direcciones fundamentales, decisivas, claves para pasar de la situación actual a la futura, para el período de planificación. En el diseño de las estrategias se realizó con la activa participación de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, siendo un factor fundamental en los resultados finales, los cuales se pueden apreciar en el anexo 24 de la presente investigación.

**Etapas 5. Implementación y control**

**Paso 7. Plan de Acción**

Después de plantear los Objetivos Estratégicos y las Estrategias para cada una de las ARC, se elaboran las Acciones Estratégicas de igual forma que las Estrategias, con el protagonismo del equipo de trabajo. En el Plan de Acción se puntualizan las acciones a ejecutar, indicadores de medida, responsables y fechas de cumplimiento en cada una de ellas, partiendo de los Objetivos Estratégicos planteados para cada ARC (Anexo 25).

**Paso 8. Sistema de control del plan estratégico**

El sistema de control del plan estratégico se establece a partir de tres momentos: Implantación, Seguimiento y Evaluación Final.

La fase de Implantación se debe concebir como el proceso de articulación del plan estratégico diseñado con todo el sistema, cuyos pasos necesarios son:

- 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 que implica:

- 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; hay deficiencias en su proceso de fijación; hay errores en la asignación de recursos.

La fase de Evaluación Final de los resultados se concibe hasta el año 2015 y precisa lo siguiente:

- 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 teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo, así como actuaciones inadecuadas.

- Realizar una apreciación global del Plan Estratégico según 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 la retroalimentación del proceso se formará una comisión presidida por el Director General del hotel y un grupo de especialistas que se encargue de revisar los resultados del Plan Estratégico en cada período, atendiendo a los indicadores anteriores.

Para 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 perfeccionarse más, determinando los indicadores de eficiencia y eficacia que permitirán enriquecer el proceso de gestión del control. También se puede elaborar una matriz Ovar, utilizada para el proceso de evaluación posterior de los Objetivos por Área de Resultado Clave, definiendo por cada objetivo las variables de acción y determinando la matriz de responsables, pero esta profundidad en el control no constituye objetivo específico de este trabajo.

### **3.4 Validación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento en el objeto de estudio seleccionado**

Luego de la elaboración del plan estratégico del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” y de analizar los resultados de su aplicación, se llega a la conclusión de

que el procedimiento propuesto en la presente investigación tiene las siguientes características:

- Factible de aplicación en pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, demostrando su pertinencia, capacidad de descripción, explicación y predicción, en lo referente al logro de los objetivos propuestos con el plan de la entidad.
- Se corresponde con las tendencias modernas de gestión estratégica, evidenciándose así su actualidad teórico-práctica.
- Manifiesta consistencia lógica, comprensible y asimilable por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente.
- Es posible de extender a otras áreas de planificación estratégica de hoteles con similares características en el sector turístico cubano, con sus correspondientes adecuaciones, manifestándose así su parsimonia, flexibilidad y perspectiva.

Además, los distintos procesos analítico-deductivos contenidos en el procedimiento propuesto son también validados por los resultados de la presente investigación, demostrando, de esta forma, su capacidad para asegurar la correspondencia con los objetivos estratégicos del hotel, la planificación cualitativa y cuantitativa de sus recursos disponibles, así como la planeación de los restantes procesos en función de los elementos precedentes. A partir de la implantación del procedimiento se obtienen como beneficios fundamentales los siguientes:

- Se realizó un estudio de la planificación estratégica para el logro de los objetivos estratégicos del hotel.
- Contribuyó en la formación de un clima laboral favorable, elevada motivación hacia el trabajo, disposición y satisfacción.
- Se evaluó, mediante varios indicadores propios de la instalación, el comportamiento del desempeño en la gestión y el impacto de la aplicación del procedimiento.

- Permitió ver los cambios que los factores internos y externos del hotel le imponen a la gestión hotelera y en función de ello apoyar la toma de decisiones de los directivos en el turismo.
- Se ejecutó una planificación integral, de modo que asegure una correspondencia entre la estrategia y el funcionamiento del hotel.
- Permitió asegurar la ejecución, de modo armónico y coherente, de las distintas etapas que conforman el procedimiento diseñado para garantizar el logro de los objetivos estratégicos del hotel.

### **3.5 Conclusiones del tercer capítulo**

El desarrollo del tercer capítulo de esta tesis permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. La aplicación del procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas, permitió constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión hotelera.
2. Se demostró con su aplicación y consecuente validación, su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, parsimonia, perspectiva y pertinencia en la investigación.
3. La adopción y posterior implantación del procedimiento propuesto en el hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” ha proporcionado un importante grupo de beneficios tangibles e intangibles, evidenciándose una tendencia positiva en los indicadores que caracterizan la gestión hotelera, lo que unido a los aspectos expuestos con anterioridad, han permitido validar la hipótesis general de investigación planteada.
4. El Juicio de los expertos fue consistente en cuanto a la evaluación del procedimiento para elaborar el plan estratégico del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”, de esta forma queda corroborada también la hipótesis de investigación planteada.

CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación realizada para la elaboración de la tesis de maestría, puede arribarse a las conclusiones siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado permitió profundizar en las particularidades de las empresas hoteleras, en el caso de la presente investigación, los pequeños hoteles de ciudad, categoría cinco estrellas que tienen un papel importante en el mercado turístico que visita el centro del país.
2. En la bibliografía consultada, es amplia la gama de procedimientos y metodologías diseñadas para elaborar planes estratégicos, sin embargo se percibe la ausencia de procedimientos, acorde al tamaño, tipología y categoría de los hoteles objeto de estudio, los que presentan características muy peculiares debido a los servicios que prestan y a su modalidad turística.
3. Los pasos del diagnóstico estratégico, así como las técnicas y herramientas analíticas utilizadas, contemplan de manera integral todos los factores internos y externos que influyen el desarrollo sistemático de la planificación estratégica del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad” para su desempeño futuro, con una orientación hacia la mejora.
4. El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en pequeños hoteles de ciudad, concebido sobre bases científicas, establece un proceso adecuado a la realidad, que prepara al hotel para ejecutar una serie de acciones que, de acuerdo con su idoneidad, producirán los resultados que permitan materializar el plan elaborado.
5. El plan estratégico del hotel objeto de estudio práctico constata que es posible y viable la mejora en el proceso de organización y gestión hotelera a partir del diseño de los objetivos estratégicos, pudiendo determinar el modo más factible de definir sus estrategias, así como el sistema de control.
6. La validación del procedimiento propuesto para el diseño del plan estratégico, a través del juicio de los expertos permitió comprobar el valor metodológico del mismo, adecuado a las particularidades de este tipo de entidad hotelera y a la mejora de la organización y gestión de alojamiento turístico, así como del proceso de toma de decisiones de los directivos.

# RECOMENDACIONES

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Trasmitir los resultados de la investigación a la delegación del MINTUR en Trinidad para valorar la pertinencia de su aplicación en otras entidades hoteleras similares y convertir el plan estratégico en un instrumento de trabajo permanente en la gestión de los pequeños hoteles de ciudad.
2. Mantener la divulgación de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas, en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática en los hoteles, lo cual permite la generalización de los resultados obtenidos.
3. Emplear el procedimiento propuesto y su aplicación, como material de estudio para las asignaturas de Dirección y Estrategia, y Gestión de Alojamiento de la carrera de Licenciatura en Turismo, así como en la enseñanza postgraduada, contribuyendo al desarrollo de una visión más integral acerca de la gestión estratégica en el turismo y especialmente en la hotelería.

# BIBLIOGRAFÍA

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Acerenza, M. A., (2004) *Marketing Hotelero*. México, Editorial Trillas.
2. Acevedo, E. I., (2002) *Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005*. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
3. Alonso, A., (2002) *Plan Estratégico hasta el 2005 de la Empresa de Servicios al Turismo Filial Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
4. Álvarez, J. L., (2001) "El nacimiento del turismo moderno" en *Revista Conocer*. México, No. 2, pp. 6-12.
5. Ansoff, H. I., (1976) "La estrategia de la Empresa", en Menguzzato, M. y J. Renau, (1991) *La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Editado por el MES, pp. 78.
6. Ansoff, H., (1985) *La dirección y su actitud ante el entorno*. Editado por el MES.
7. Ayala, H., (2003) *Teoría y práctica del turismo. Casos de estudio*. La Habana, Universidad de La Habana.
8. Bigné, E.; Font, X. y L. Andreu, (2000) *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid, ESIC.
9. Bordas, E., (2011). "Tendencias del turismo 2011. ¿Hacia dónde soplan los vientos del cambio?" en *Hosteltur.com* [En Línea] No. 203. Marzo 2011, disponible en <http://www.hosteltur.com/.../tendencias-del-turismo-2011-hacia-donde-soplan-los-vientos-del-cambio> [Accesado el día 10 de febrero de 2013]
10. Camacho, A., (2009) *Plan estratégico del proceso de gestión de restauración en el hotel "Villa La Granjita"*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
11. Castro, Y., (2009) *Propuesta de Estrategia Integral de Marketing para el destino turístico de sol y playa "Cayos de Villa Clara"*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

12. Chiavenato, I., (2001) "Planeación estratégica" en *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Santa Fe de Bogotá, Editorial McGraw Hill, pp. 147-166.
13. César, A. y S. M. Arnaiz, (2005). "El estudio del turismo ¿Un paradigma en formación?" en *Estudios y perspectivas en turismo*. [En línea]. México, disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851...script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851...script=sci_arttext) [Accesado el día 15 de enero de 2013].
14. CIDTUR, (2012). "Turismo en Cifras. OMT: Resultados de 2011 y pronósticos para 2012" en *Evolución y Tendencias de la Industria Turística* [En Línea] Año 15, No. 1. Enero 2012, disponible en [http://cidtur.eaehrt.tur.cu/boletines/Evolucion/2012\\_No1\\_Ene.htm](http://cidtur.eaehrt.tur.cu/boletines/Evolucion/2012_No1_Ene.htm) [Accesado el día 10 de febrero de 2013]
15. Colom, A. et al., (2012). "Enfoque estratégico y plan de promoción en entornos rurales desfavorecidos" en *Cederul* [En Línea] No. 1. España, disponible en: <http://cederul.unizar.es/revista/num01/pag04.htm> [Accesado el día 5 de febrero de 2013]
16. Comunidad Autónoma de la región de Murcia, (2008). "Ley 11/1997 de 12 de diciembre, de Turismo de la región de Murcia" en *Noticias jurídicas*. [En Línea]. España, disponible en: <http://www.noticiasjuridicas.com> [Accesado el día 3 de febrero de 2013]
17. David, F., (1997) *Conceptos de administración estratégica*. Quinta edición. México, Pearson Educación.
18. De Arquer, M. I. (2006), *Fiabilidad humana. Métodos*. Centro nacional de condiciones de trabajo, disponible en: <http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp> [Accesado el día 10 de julio de 2013]
19. Dessler, G., (1994) "Planificación estratégica y administración de recursos humanos" en su: *Administración de personal*. Sexta edición. México, Prentice – Hall Hispanoamericana, pp. 664 – 670.
20. Díaz, C.; Carballo, E. y J. Rodríguez, (1998) "Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías"

- en *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana, Editado por el CCED-MES, pp. 81-98.
21. Díaz, V.; Ramírez, M. y A. Palacios, (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, pp. 163-214.
  22. Fernández, M., (2005) *Plan Estratégico hasta el 2007 de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Centro*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
  23. Figueredo, R. M. y E. E. Rozo, (2002) *Diplomado: Gestión y desarrollo turístico regional. Módulo 1: Marco legal e institucional para el turismo en Colombia*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
  24. Figuerola, M., (1990) *Teoría Económica del Turismo*. Madrid, Alianza Editorial.
  25. Fred, D., (1998) *Gerencia Estratégica*. Caracas, Editorial Legis.
  26. Gallego, J. F., (1996) *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Madrid, Editorial Mc Graw-Hill-Interamericana de España.
  27. Gallego, J. F., (2002) *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. España, Editorial Thomson Paraninfo.
  28. García, A., (2002) *Estrategia Corporativa de la Empresa de Servicios al Turismo Sucursal Centro*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
  29. García, N., (2009) *Procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en Mega Hoteles de Playa, Categoría Cinco Estrellas*. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
  30. Gárciga J. R., (1999) *Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana, Editorial Félix Varela, p. 270.

31. Gaxiola, J. A., (2012). *Cinco pasos para elaborar un plan estratégico*. [En Línea]. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/09/13/5-pasos-para-elaborar-un-plan>. [Accesado el día 23 de junio de 2013]
32. González, B. L., (2004) *Elaboración del Plan Estratégico hasta el 2007 de la División ISLAZUL Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Facultad de Economía y Contabilidad, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
33. González, B. L., (2008) *Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de aplicación práctica en la Empresa ISLAZUL Villa Clara*. Informe de Investigación terminada. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Código 658. Gon.E Junio 2008.
34. González, M., (2008). “Planificación estratégica del desarrollo sostenible en destinos turísticos de Sol & Playa. Cayo Las Brujas, Cuba” en *Revista Itinerarium* [En Línea] V.1. 2008, Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro, disponible en <http://www.seer.unirio.br/index.php/itinerarium> [Accesado el día 20 de enero de 2013]
35. González, M. E., (2010). *Definición de hotel*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.definicionde.com> [Accesado el día 23 de noviembre de 2012]
36. Grupo Cubanacán, (2002) *Manual de Explotación hotelera*. Dirección de Operaciones del Grupo Cubanacán. La Habana, Cuba.
37. Hernández, Y., (2010) *Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara*. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
38. Herrera, K. C., (2000) *Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, p. 31.
39. Herrera, K. et al., (2001) *Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas*. Informe final de investigación terminada. Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación

- en el Turismo del MES. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
40. Hurtado de Mendoza, S., (2003) *Procedimiento para la selección de expertos*. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
  41. Jarillo, J.C., (1996) *Dirección Estratégica*. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, p. 204.
  42. Koontz, H. y H. Weihrich, (1995) *Administración. Una perspectiva global*. Décima edición. México, Editorial Mc Graw Hill, p. 745.
  43. Koontz, H. y H. Weihrich, (2001) "La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones" en *Administración una perspectiva global*. Oncena edición. Capítulo 5: Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México, Editorial McGraw – Hill, pp. 172 – 174.
  44. Kotler, P., (1998) "Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia", en *Mercadotecnia*. Tercera edición. México, Editorial Prentice-Hall, pp. 54-81.
  45. Kotler, P. et al., (2004) *Marketing para Turismo*. Tercera edición. México, Editorial Pearson Prentice Hall.
  46. Latín, G. W., (1999) "Visión del futuro de la industria hotelera" en su: *Administración moderna de hoteles y moteles*. Capítulo 8. México, Editorial TRILLAS, pp. 239-266.
  47. Llanes, W., (2001) *Dirección Estratégica*. Ciudad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Material de Estudio para la Maestría en Dirección, p. 50.
  48. Machado, E. L. y O. Cuevas, (2007) *Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba*. Tesis de maestría. La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
  49. Machado, E. L. y Y. Hernández, (2007). "La aplicación del marketing en la industria turística" en *Monografías.com*. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 16 de enero de 2013]

50. Martín, I., (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Tercera edición. España, Ediciones Pirámide.
51. Martín, R., (2003) *Fundamentos del turismo*. La Habana, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
52. Martín, R., (2006) *Principios, Práctica y Organización del Turismo*. Tomo 1. La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
53. Martínez, C. C., (1998) *Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar*. Informe Final de Investigación Terminada. Santa Clara, CEDICT, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
54. Martínez, C. C., (1999) "Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI". Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México, Acapulco, p. 6.
55. Martínez, C. C., (2001) *La matriz DAFO, una forma para aplicarla*. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Estratégica, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
56. 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. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
57. Martínez, C. C., (2003) *Conceptos básicos sobre Estrategia Empresarial*. Santa Clara, Centros de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
58. Martínez, C. C., (2008a) "El futuro del turismo en el mundo" en *Primer taller de desarrollo sostenible del turismo en la región amazónica*. Ecuador, Universidad Estatal Amazónica.
59. Martínez, C. C., (2008b) "Presentación en Power Point Sistemas Hoteleros". *Curso Dirección Hotelera. Maestría en Gestión Turística*. Centro de Estudios Turísticos, Villa Clara.
60. Martínez, C. C. et al., (2006) "Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la micro, pequeña y mediana empresa turística: experiencias de aplicación" en *Monografías.com*. [En línea]. Disponible en:

- <http://www.monografias.com/trabajos40/diagnostico-estrategico-pymes/diagnostico-estrategico-pymes.shtml> [Accesado el día 28 de marzo de 2013]
61. Martínez, C. C. et al., (2009) *Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso*. Santa Clara, Centros de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
  62. Martínez, F., (2006) *Planeación Estratégica Creativa*. México, Editorial PAC.
  63. Matos, H., (2005) *Turismo: Complete su conocimiento* [DC-Room], Matanzas, Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
  64. Matus, C., (1986) *Planificación, libertad y conflicto*. México.
  65. Menguzzato, M., (1991) *La dirección estratégica de la empresa*. España.
  66. Menguzzato, M. y L. Renau, (1995) *La Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management*. Reproducción MES, p. 441.
  67. MINTUR, (2001) *Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio de Turismo a la Asamblea Nacional del Poder Popular*. Ciudad de La Habana, Agosto de 2001, p. 36.
  68. MINTUR, (2011). "Turismo cubano. Resultados del sector en 2011 y perspectivas para el año próximo" en *Noticias Turísticas. Visión Responsable del Turismo* [En Línea]. Diciembre 2011, disponible en <http://www.noticiasturisticas.com/novedades/desarrollo/4332-turismo-cubano-resultados-del-sector-en-2011-y-perspectivas-para-el-ano-proximo> [Accesado el día 11 de enero de 2012]
  69. Mintzberg, H., (1990) "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management" en *Strategic Management Journal*. Noviembre de 1990, pp. 171-195.
  70. Mintzberg, H., (1994) "Rethinking Strategic Planning" en *Long Range Planning*. 27 de marzo de 1994, pp. 12-21.
  71. Mintzberg, H. y H. Waters, (1985) "Of strategy delivered and emergent" en *Strategic Management Journal*. Julio-Septiembre de 1985.
  72. 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. Santa Clara.

- Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
73. Montana, P. J., (2002) “Planeación: formulación estratégica” en: *Administración*. Primera edición. Capítulo 8. México, Compañía Editorial Continental, pp. 135-170.
74. Montaña, F. A., (2004) “Auditoria administrativa” en *Adminístrate Hoy* [En Línea] Año X. Nro. 120. Abril 2004, México, disponible en: <http://www.administratehoy.com.mx> [Accesado el día 1 de abril de 2012]
75. Moya, Y., (2009) *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Agencias de Viajes Receptivas*. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
76. Muñoz, S., (2010) *Sistema de Gestión Estratégica Integrada para el Hotel “Meliá Las Dunas”*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
77. Nápoles, E. J., (2009) *Aplicación del procedimiento participativo para el diseño del producto: “El Valle: entre azúcar y haciendas” en el Destino Trinidad*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
78. Nápoles, R., (2010) *Propuesta de Política Comercial para la marca “Hoteles E” 2010-2013*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
79. Navas, J. E. y L. A. Guerras, (1996) *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid, Editorial Civitas, p. 558.
80. NC: 127 (2001) *Norma cubana 127-2001*. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
81. OMT, (2001) *Recomendaciones de la OMT sobre estadísticas de turismo*.
82. OMT, (2012). “Barómetro OMT del Turismo Mundial”. [En Línea]. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/content/rn1422> [Accesado el día 16 de febrero de 2013]

83. Orellana, K., (2002) *Plan Estratégico del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
84. Parra, L. M., (2009) *Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
85. Pedraza, M., (2009). “Tendencias en Hotelería” en *Viajitis*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.viajitis.com> [Accesado el día 14 de enero de 2013]
86. Peña, Y., (2005) *Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
87. Pérez, M., (2009) *Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel Encanto del Rijo 2009-2010*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
88. Porter, M., (1985) *Estrategia Competitiva*. México, Editorial Continental.
89. Porter, M., (1996) *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Decimotercera edición. México, Editorial Continental S.A. de C. V.
90. Porter, M., (1998) “¿Qué es Estrategia?” en *Folleto Gerenciales*. Número 8, Ediciones CCED, La Habana, 1998.
91. Portuondo, A. L., (1998) “¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?” en: *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana, Editado por el CCED-MES, pp. 45-51.
92. Quintana, R. et al., (2005). “Efectos y futuro del turismo en la economía cubana” en *Academia de Ciencias*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.academiaciencias.cu/paginas/presentacion/reconocimientos/premios.asp?idp=1033&nsecc=Ciencias%20Sociales%20y%20Human%EDsticas> [Accesado el día 6 de febrero de 2013]

93. Quintero, Y. (2010) *Procedimiento para la confección del Plan de Marketing del Iberostar Grand Hotel Trinidad*. Sancti Spíritus, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.
94. Rodríguez, R.; Martín, R. y H. Ayala, (2000) *Introducción al turismo*. La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
95. Rodríguez, Z., (2005) *Proyección Estratégica de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
96. Rofman, A., (2012). “Las herramientas conceptuales y metodológicas de la planificación estratégica”. [En Línea]. Disponible en: <http://www.biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/.../82-herramconcep.pdf> [Accesado el día 3 de enero de 2013]
97. Ronda, G. A. y Marcane, J. A., (2002) *La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan*. [En Línea]. Disponible en: [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro) [Accesado el día 3 de mayo de 2013]
98. Salas, G., (2009) *Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel “Los Caneyes” 2010*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
99. Santesmases, M., (1999) *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid, Ediciones Pirámide S. A.
100. Schraeder, M. A., (2002) “Simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example” en *Business Process Management Journal*. 1 de agosto de 2002, pp. 8-18.
101. Smith, P., (2006) “Strategic planning: the need for a new approach” en *Enhancing strategic capital. Handbook of Business Strategy*. Bradford, Emerald Group Publishing Limited, pp. 195-197.
102. Steiner, G. A., (1996) *Planeación Estratégica*. Vigésima primera reimpresión. México, Editorial Continental, p. 366.
103. Stoner, J., (1996) *Administración*. México, Editorial Prentice may Hisponoamericana, S.A., p. 132.

104. Stoner, J.; Freeman, E. y D. Gilbert, (1996) *Administración*. Sexta edición. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
105. Strategor, (1995) *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política general de empresa*. Segunda edición. Barcelona, España, Ediciones MASSON S.A.
106. Tapinos, E.; Dyson, R.G. y M. Meadows, (2005) "The impact of performance measurement in strategic planning" en *International Journal of Productivity and Performance Management*. 5 de junio de 2005, pp. 370-384.
107. Tena, J., (2000) *El entorno de la empresa*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, p. 156.
108. Vega, R. L., (2006). "La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional" en *Revista Acimed* [En Línea] V. 14 No. 6. Diciembre 2006, Ciudad de La Habana, disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000600009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000600009&script=sci_arttext&tlng=en) [Accesado el día 5 de febrero de 2013]
109. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Cuba.
110. Wildblood, P., (2001) *Building Effective Teams*. [En Línea]. Disponible en: [www.management-training-consultants.com](http://www.management-training-consultants.com) [Accesado el día 3 de mayo de 2013]
111. Yáñez, E., (1991) *Dirección Estratégica, decisiones estratégicas*. La Habana, Universidad de la Habana.

ANEXOS

## ANEXOS

## Anexo 1: Definiciones de turismo

| # | Autor                    | Año  | Definiciones de Turismo  | Fuente  |
|---|--------------------------|------|--|---|
| 1 | Bigné et al.             | 2000 | Estancia de una o más noches fuera del lugar de residencia por vacaciones, visitas a amigos o familiares, por congresos o por cualquier otro motivo excepto la formación un empleo semi permanente.  | Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. |
| 2 | Figuerola                | 1990 | Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.   | Teoría Económica del Turismo  |
| 3 | Martín                   | 2003 | Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual. | Fundamentos del Turismo.  |
| 4 | OMT                      | 2001 | El turismo abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.   | Nápoles (2009).   |
| 5 | Tourism Society          | 1979 | El turismo comprende cualquier actividad relacionada con el desplazamiento temporal de personas hacia destinos fuera de los lugares donde normalmente vive, así como las actividades que efectúa en esos destinos.   | Machado y Cuevas (2007).  |
| 6 | Universidad de La Habana | 2005 | El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.                                       | Castro (2009).  |
| 7 | Weaver y Oppermann       | 2000 | El conjunto de relaciones entre turistas, empresarios, entidades del gobierno en el origen y el destino, comunidades receptoras, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, y entre los procesos de atracción, transportación, alojamiento, y administración de esos turistas y visitantes.  | Figueredo y Rozo (2002).  |

Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 2:** Análisis de las definiciones de turismo

| Criterios   | Definiciones de turismo |    |    |           |    |    |   |
|---|-------------------------|----|----|-----------|----|----|---|
|   | 1                       | 2  | 3  | 4         | 5  | 6  | 7 |
| Fenómeno que genera un conjunto de actividades, relaciones, procesos de diversa índole.   | -                       | 5  | 5  | 3         | 3  | 4  | 4 |
| Implica la realización de un viaje o estancia por un período de tiempo inferior a un año. | 2                       | 1  | 3  | 5         | 3  | 3  | 2 |
| Traslado hacia lugares diferentes a la residencia habitual.                               | 5                       | 5  | 5  | 5         | 5  | 5  | 1 |
| Con fines no lucrativos   | 5                       | 5  | -  | -         | -  | 5  | - |
| Existencia de diversas motivaciones de viaje.   | 5                       | -  | -  | 5         | -  | -  | - |
| <b>Total</b>  | 17                      | 16 | 13 | <b>18</b> | 11 | 17 | 7 |

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 3: Definiciones de “Hotel” aportadas por diferentes autores

| # | Definición   | Autor                     | Año  | Fuente   |
|---|--|---------------------------|------|--|
| 1 | Las empresas de hostelería son aquellas dedicadas de modo profesional o habitual, mediante precio, a proporcionar habitación a las personas, con o sin otros servicios complementarios.  | -                         | 1965 | Decreto Ley 231/1965 España, citado en Pérez, 2009   |
| 2 | Son hoteles los establecimientos que, ofreciendo alojamiento, con o sin comedor, y otros servicios complementarios, ocupen la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúnen los requisitos establecidos.   | -                         | 1997 | Ley 11/1997, de 12 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia                                 |
| 3 | 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 | Introducción al turismo  |
| 4 | Es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y servicios adicionales.   | -                         | 2001 | Norma Cubana 127-2001  |
| 5 | 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.   | Gallego                   | 2002 | Gestión de Hoteles, Una Nueva Visión.  |
| 6 | Instalaciones que poseen capacidades de alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos. | -                         | 2002 | Manual de Explotación Hotelera del Grupo Cubanacán   |
| 7 | Es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los viajeros.  | Acerenza                  | 2004 | Marketing Hotelero   |
| 8 | El sector de hostelería está compuesto de las actividades que hacen una o varias cosas: ofrecer alojamiento, restauración, y/o entretenimiento para el viajero.  | Kotler                    | 2004 | Marketing para turismo   |
| 9 | Es el lugar que proporciona hospedaje y alimentación, así como también es el lugar de entretenimiento para el viajero, se considera como un edificio público, una institución de servicio doméstico y opera en una estructura diseñada para obtener utilidades.  | González                  | 2010 | Definición de Hotel. Disponible en: <a href="http://www.definicionde.com">www.definicionde.com</a> |

Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 4:** Análisis de los criterios de los conceptos de hotel abordados

| Criterios   | Definiciones de hotel |    |    |    |           |    |    |    |    |       |
|---|-----------------------|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-------|
|   | 1                     | 2  | 3  | 4  | 5         | 6  | 7  | 8  | 9  | Total |
| Ofrecen profesionalmente alojamiento.   | 5                     | 5  | 5  | 5  | 5         | 5  | 5  | 5  | 5  | 45    |
| Empresa de servicios  | 5                     | 4  | 5  | 4  | 5         | 4  | 4  | 2  | 4  | 37    |
| Pueden ofrecer servicios complementarios (restauración, entretenimiento, etc.). | 5                     | 5  | 5  | 5  | 2         | 4  | -  | 5  | 5  | 37    |
| Los servicios están en correspondencia con la localización, categoría y precio. | -                     | -  | -  | -  | 5         | -  | -  | -  | -  | 5     |
| La prestación de sus servicios está ligada a un soporte tangible.               | 4                     | 5  | 4  | 5  | 3         | 4  | 5  | -  | 5  | 25    |
| <b>Total</b>  | 19                    | 19 | 19 | 19 | <b>20</b> | 17 | 14 | 12 | 19 |       |

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 5: Características de la empresa hotelera

| Autor  | Año               | Características  |
|--|-------------------|--|
| Martínez y Mestres (Citado en Camacho, 2009) | 2008a<br><br>1995 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenecen al sector de los servicios.</li> <li>• Provocan un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.</li> <li>• Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización de trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.</li> <li>• Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.</li> <li>• Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.</li> <li>• Industria de producción limitada (alojamiento).</li> <li>• El control de la calidad definitivo se produce ex post.</li> <li>• Algunos servicios internos del hotel generan una venta indirecta.</li> <li>• Dentro del concepto hotel se pueden distinguir tres tipos de negocios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa de prestación de servicios (alojamiento y otros).</li> <li>- Empresa transformadora (cocina y otros).</li> <li>- Empresa comercial (bares y otros).</li> </ul> </li> <li>• El producto hotelero tiene carácter consumible y no es almacenable.</li> <li>• La venta de los servicios de los hoteles (microproductos), tiene unas características propias. Incluye validez limitada en el tiempo, rigidez en el espacio, para su venta es necesario conocer y estimular los gustos, los intereses, los deseos, los impulsos de la demanda para realizar una adaptación constante del producto o servicio. En ella no se puede adaptar la doctrina del marketing de los productos industriales.</li> <li>• En el Turismo el producto se consume en el lugar de producción.</li> <li>• La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.</li> <li>• Los imponderables hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.</li> </ul> |
| Pérez y Rodríguez                            | 2009              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasgos del servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal que está implicado en la prestación es parte del servicio ofrecido.</li> <li>- Los servicios se suministran directamente a personas, no a objetos inanimados.</li> </ul> </li> <li>• Estacionalidad y carácter cíclico del negocio hotelero; el carácter cíclico de la demanda obliga a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificar precios</li> <li>- Ajustar los niveles de compra y de producción.</li> <li>- Fluctuaciones en la plantilla de personal.</li> </ul> </li> <li>• Horario de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un servicio de 24 horas incrementa aún más la necesidad de contar con un personal adecuadamente formado.</li> </ul> </li> <li>• Alcance de las operaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los hoteles son una amalgama de diferentes negocios que llevan a cabo funciones diferentes, con diferentes bases de conocimientos, diferentes puntos de vista, y diferentes tipos de personas, todas trabajando bajo un mismo techo, con un propósito común.</li> </ul> </li> <li>• Carácter impredecible de los problemas y la urgencia de las soluciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando se estropea un elevador en una empresa industrial, se rompe el ritmo de trabajo, cuando se rompe un ascensor en un hotel se produce la insatisfacción del cliente.</li> </ul> </li> </ul>  |
| Rodríguez, Martín y Ayala                    | 2000              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción se realiza y termina en cada prestación del servicio con su consumo.</li> <li>• Rigidez.</li> <li>• Imposibilidad de aumentar la "producción".</li> <li>• Concentración temporal (debida a la demanda).</li> <li>• Necesidad de un volumen de capital proporcionalmente más alto que para otras actividades de servicio.</li> </ul>   |

Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 6: Otras características de la empresa hotelera**

- Su verdadero valor está en cubrir las expectativas del cliente, adelantarse a sus deseos, ofrecerle un abanico de posibilidades, prestándole un servicio impecable.
- Difícil reconversión, dificultad para cambiar a otro tipo de explotación.
- Se produce un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
- Tienen lugar contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización y sus distintos niveles jerárquicos.
- Requiere de innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Influencia del entorno, en especial de la situación económica, política, social y tecnológica.
- El control de la calidad definitivo se produce ex post.
- Algunos servicios internos generan ventas indirectas.
- Los servicios se suministran directamente a personas, no a objetos inanimados.
- Carácter impredecible de algunos problemas y la urgencia de las soluciones, pues está en juego la satisfacción del cliente.

Fuente: Adaptado de Martínez (2008a) y Mestres (1995); Pérez y Rodríguez (2009).

## Anexo 7: Clasificaciones de la empresa hotelera

| Autor   | Año  | Criterio  | Clasificación               | Características  |  |
|---|------|-----------|-----------------------------|--|--|
| González, B. L.                                   | 2009 | Finalidad | Comercial                   | Satisface las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.   |  |
|   |      |           | Turístico                   | Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.   |  |
|   |      |           | Salud                       | Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antídoto). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.  |  |
|   |      | Ubicación | De ciudad                   | Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.  |  |
|   |      |           | De playa                    | Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.   |  |
|   |      |           | De tránsito o moteles       | Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).   |  |
|   |      |           | De naturaleza o montaña     | Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.   |  |
|   |      |           | Balnearios medicinales      | Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración.   |  |
|   |      | Capacidad | Pequeños                    | Hasta de 75 habitaciones   |  |
|   |      |           | Medianos                    | Hasta 300 habitaciones   |  |
|   |      |           | Grandes                     | Hasta 1000 habitaciones  |  |
|   |      |           | Gigantes                    | Más de 1000 habitaciones   |  |
|   |      | Categoría | Letras (A, B, C, D)         |  |  |
|   |      |           | Números (1ra, 2da, 3ra ...) |  |  |
| Símbolos (Diamantes, Estrellas, Soles, Orquídeas) |      |           |                             |  |  |
| Denominación (Lujo, Económico)                    |      |           |                             |  |  |
| Norma Cubana 127                                  | 2001 |           | Hotel (H):                  | Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.   |  |
|   |      |           | Apartotel (AH):             | Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.   |  |
|   |      |           | Villa (V):                  | 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 servicios adicionales.                                     |  |
|   |      |           | Motel (M):                  | Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en 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. |  |

**Anexo 7: Clasificaciones de la empresa hotelera (Continuación)**

| Autor               | Año   | Criterio                        | Clasificación                                     |
|---------------------|---|---------------------------------|---|
| Peña, Y.            | 2005  | Categoría                       | Hoteles categoría de lujo. (5 estrellas)          |
|                     |   |                                 | Hoteles categoría turista superior. (4 estrellas) |
|                     |   |                                 | Hoteles categorías turistas. (3 estrellas)        |
|                     |   |                                 | Apartamentos. (3, 2 estrellas)                    |
|                     |   |                                 | Posadas. (3, 2 estrellas)                         |
|                     |   | Servicios que brinda            | Hoteles todos Incluidos.                          |
|                     |   |                                 | Hoteles al Cash.                                  |
|                     |   |                                 | Hoteles con solo desayuno.                        |
|                     |   |                                 | Hoteles con solo alojamiento.                     |
|                     |   |                                 | Hoteles en régimen de Multipropiedad.             |
|                     |   | Tiempo de explotación en el año | Hoteles de paso.                                  |
|                     |   |                                 | Hoteles Turísticos de temporada.                  |
|                     |   |                                 | Hoteles Turísticos todo el año.                   |
|                     |   |                                 | Hoteles Residenciales.                            |
|                     |   | Segmentos de explotación        | Familiares.                                       |
|                     |   |                                 | Históricos.                                       |
|                     |   |                                 | De negocios.                                      |
|                     |   |                                 | Sol y playa.                                      |
|                     |   |                                 | Económicos.                                       |
|                     |   |                                 | De convenciones.                                  |
| Tarifa de hospedaje | Hoteles de Lujo (100\$/día o más)                 |                                 |   |
|                     | Hoteles de Primera Clase (100\$/día - 50\$/día)   |                                 |   |
|                     | Hoteles de Gran Escala (50\$/día - 25\$/día)      |                                 |   |
|                     | Establecimientos Económicos (25\$/día - 15\$/día) |                                 |   |

## Anexo 7: Clasificaciones de la empresa hotelera (Continuación)

| Autor     | Año  | Criterio                               | Clasificación            | Características  |
|-----------|------|--|--------------------------|--|
| Pérez, M. | 2009 | Por el lugar donde esté situado        | Ciudad                   |  |
|           |      |  | Rural                    |  |
|           |      |  | Montaña                  |  |
|           |      |  | Playa                    |  |
|           |      | Por su capacidad                       | Pequeños                 | Hasta 75 habitaciones  |
|           |      |  | Medianos                 | Hasta 300 habitaciones   |
|           |      |  | Grandes                  | Hasta 1000 habitaciones  |
|           |      |  | Gigantes                 | Más de 1000 habitaciones   |
|           |      | En función de su categoría             | De lujo                  | Cuatro y cinco estrellas   |
|           |      |  | Categoría intermedia     | Tres estrellas   |
|           |      |  | Tipo popular             | Dos y una estrella   |
|           |      | Por la modalidad del producto hotelero | Hotel de ciudad          | Como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial-económico, alojan al turista o al hombre de negocios.  |
|           |      |  | Hotel de playa o resorts | Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada. |
|           |      |  | Hotel de Naturaleza      | Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.   |
|           |      |  | Hotel de tránsito        | Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad.                  |
|           |      |  | Hotel de Salud           | Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, spa, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.   |
|           |      |  | Hotel Boutique           | Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.)  |

Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 8:** Aspectos que caracterizan el panorama actual de este sector hotelero:

- La calidad y las marcas son las nuevas referencias en la clasificación hotelera.
- La supersegmentación de la oferta y la demanda como resultado del crecimiento sostenido de la competencia: hoteles para homosexuales, para mujeres, para segmentos jóvenes o de la tercera edad, viajeros que buscan el modelo ecológico o aquellos que requieren la mayor modernidad respecto a la tecnología.
- La atención personalizada como clave en la diferenciación.
- El pensamiento medioambiental en los hoteles y su entorno.
- La seguridad como elemento primordial en la estancia del turista.
- La introducción de salas de reuniones en los hoteles para la realización de eventos de pequeño y mediano formato.
- Un proceso de expansión (globalización) y concentración (fusiones, o adquisiciones y franquicias).
- La concepción de la nueva animación hotelera.
- El desarrollo de nuevas fórmulas de administración y comercialización: continuo crecimiento de reservas por Internet.
- Un marketing cada día más creativo y agresivo.

Fuente: Gallego (1996); Hernández (2010).

## Anexo 9: Definiciones de planificación estratégica

| #  | Autor              | Año  | Definición  |
|----|--------------------|------|---|
| 1  | Chiavenato         | 2001 | Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a todas las empresas durante largo período. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deberían tomarse en el presente.                                       |
| 2  | Díaz et al.        | 1998 | 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. |
| 3  | Gárciga            | 1999 | 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 como la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor manera posible en él, en aras del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.   |
| 4  | Jarrillo           | 1996 | 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.   |
| 5  | Koontz y Wehrich   | 1995 | 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.                               |
| 6  | Kotler             | 1998 | 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.   |
| 7  | Martínez           | 1999 | 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.  |
| 8  | Menguzzato         | 1991 | 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 estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.  |
| 9  | Mintzberg y Waters | 1985 | 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.                                    |
| 10 | Santesmases        | 1999 | La planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro.   |
| 11 | Steiner            | 1996 | Resultado sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, 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.   |
| 12 | Stoner             | 1996 | La planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.  |
| 13 | Strategor          | 1995 | 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.  |
| 14 | Tapinos et al.     | 2005 | Conjunto de procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional.   |

Fuente: Elaborado por el autor.

### Anexo 10: Análisis de las definiciones de planificación estratégica

| Elementos  | Definiciones |          |           |          |           |           |           |           |           |          |           |           |           |          | Total     |
|--|--------------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
|  | 1            | 2        | 3         | 4        | 5         | 6         | 7         | 8         | 9         | 10       | 11        | 12        | 13        | 14       |           |
| Proceso o conjunto de procesos continuos, sistemáticos y complejos de reflexión y de toma de decisiones estratégicas.                                | 5            | -        | 5         | -        | 5         | 4         | 4         | -         | 5         | -        | 3         | 2         | 4         | 2        | <b>39</b> |
| Analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, considerando las implicaciones futuras de las decisiones que se tomen en el presente. | 4            | -        | 4         | -        | 5         | -         | 2         | -         | -         | 5        | -         | -         | -         | -        | <b>20</b> |
| Está encaminada a una formulación estratégica para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.   | -            | 3        | -         | 4        | -         | 4         | 5         | 4         | 5         | -        | 5         | 4         | -         | 4        | <b>38</b> |
| Concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización.   | -            | 4        | 4         | -        | 5         | 4         | 5         | 5         | -         | -        | -         | -         | 2         | -        | <b>29</b> |
| Fuerza el desarrollo de un plan estratégico.   | -            | -        | -         | 5        | -         | -         | -         | -         | -         | -        | 5         | -         | -         | -        | <b>10</b> |
| Determina la dirección de la empresa de una forma eficaz y eficiente.  | -            | -        | -         | -        | 5         | 4         | 5         | 2         | 5         | -        | 4         | 5         | 4         | 2        | <b>36</b> |
| <b>Total</b>   | <b>9</b>     | <b>7</b> | <b>13</b> | <b>9</b> | <b>20</b> | <b>16</b> | <b>21</b> | <b>11</b> | <b>15</b> | <b>5</b> | <b>17</b> | <b>11</b> | <b>10</b> | <b>8</b> |           |

Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 11:** Particularidades del sector turístico que hacen importante una buena planificación estratégica

- Las necesidades, gustos y preferencias de los turistas cambian rápidamente.
- El sector turístico es muy sensible a los cambios del entorno.
- Las empresas que integran el sector turístico están relacionadas.
- Las empresas que ofrecen servicio implicadas con alto grado de contacto con los clientes tienen dificultad para estandarizar los servicios.
- El sector turístico es intensivo en capital y en fuerza de trabajo.
- Las innovaciones en el sector turístico son fácilmente imitables.
- La oferta, demanda y tecnología son únicas.

Fuente: Parra (2009).

**Anexo 12:** Ventajas de la planificación estratégica, de acuerdo con los directores de las 200 cadenas de restaurantes más grandes de los Estados Unidos

- 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.

Fuente: Lombarda (1994); Thompson y Strickland (1994); citados en Rodríguez (2005).

### **Anexo 13: Peligros de la planificación estratégica organizacional**

- 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: Mintzberg (1994).

## Anexo 14: Modelos de planificación estratégica

| Autor       | Año  | Modelo de planificación estratégica   |
|-------------|------|---|
| Díaz et al. | 1998 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión.</li> <li>2. Cultura organizacional.</li> <li>3. Oficios.</li> <li>4. Identidad.</li> <li>5. Segmentación estratégica.</li> <li>6. Implicados.</li> <li>7. Diagnóstico estratégico.</li> <li>8. Escenarios.</li> <li>9. Objetivos estratégicos.</li> <li>10. Visión.</li> <li>11. Estrategias.</li> <li>12. Planes de contingencia.</li> <li>13. Sistema de control estratégico.</li> </ol>  |
| Fred        | 1998 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.</li> <li>2. Realizar investigación externa con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades ambientales.</li> <li>3. Realizar investigación interna con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.</li> <li>4. Fijar la misión de la firma.</li> <li>5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objetivo de generar y evaluar alternativas factibles.</li> <li>6. Fijar objetivos.</li> <li>7. Fijar estrategias.</li> <li>8. Fijar metas.</li> <li>9. Fijar políticas</li> <li>10. Asignar recursos.</li> </ol>   |
| Gárciga     | 1999 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación de misión.</li> <li>2. Diagnóstico estratégico (análisis del entorno interno y externo).</li> <li>3. La cultura organizacional.</li> <li>4. Determinación de la visión.</li> <li>5. Análisis de las estrategias actuales.</li> <li>6. Determinación de la brecha estratégica.</li> <li>7. Formulación de las estrategias.</li> <li>8. Evaluación y selección.</li> <li>9. Implementación y evaluación.</li> <li>10. Control del avance.</li> </ol>  |
| Jarrillo    | 1996 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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 plazo o si se prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.</li> <li>3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.</li> <li>4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.</li> </ol> |

### Anexo 14: Modelos de planificación estratégica (Continuación)

| Autor            | Año  | Modelo de planificación estratégica  |
|------------------|------|--|
| Koontz y Wehrich | 2001 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insumos de la organización.</li> <li>2. Análisis de la industria.</li> <li>3. Perfil empresarial.</li> <li>4. Orientación de ejecutivos, valores y misión.</li> <li>5. Propósito, objetivos principales e intención estratégica.</li> <li>6. Ambiente externo (presente y futuro)</li> <li>7. Ambiente interno.</li> <li>8. Desarrollo de estrategias alternativas.</li> <li>9. Evaluación y elección de estrategias.</li> <li>10. Planeación de mediano y corto plazo, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura reorganizacional, liderazgo y control.</li> <li>11. Prueba de congruencia y planeación de contingencia.</li> <li>12. Dirección y control.</li> </ol> |
| Martínez et al.  | 2002 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinación del propósito estratégico.</li> <li>2. Análisis Externo.</li> <li>3. Análisis Interno.</li> <li>4. Determinación de los escenarios y los Factores Clave de Éxito.</li> <li>5. Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos estratégicos por ARC.</li> <li>6. Diseño de las Estrategias.</li> <li>7. Implementación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Acción.</li> <li>• Sistema de control del Plan Estratégico.</li> </ul> </li> </ol>  |
| MINTUR           | 2001 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión.</li> <li>2. Visión.</li> <li>3. Valores compartidos.</li> <li>4. Escenarios.</li> <li>5. Diagnóstico estratégico.</li> <li>6. Áreas de resultados claves.</li> <li>7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.</li> </ol>  |
| Navas y Guerra   | 1996 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.</li> <li>2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).</li> <li>3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.</li> <li>4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional.</li> <li>5. Evaluación y selección de estrategias.</li> <li>6. Puesta en práctica de la estrategia elegida.</li> <li>7. Elaboración del plan estratégico y control estratégico.</li> </ol>   |

### Anexo 14: Modelos de planificación estratégica (Continuación)

| Autor         | Año  | Modelo de planificación estratégica   |
|---------------|------|---|
| Porter        | 1998 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes, sustitutos).</li> <li>2. Señalamiento de los puntos fuertes o las causas fundamentales de las fuerzas competitivas de la industria.</li> <li>3. Plan de acción:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento.</li> <li>• Influencias en las fuerzas competitivas.</li> <li>• Anticipación a los cambios.</li> </ul> </li> </ol>  |
| Stoner et al. | 1996 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de metas.</li> <li>2. Identificación de problemas estratégicos.</li> <li>3. Análisis ambiental.</li> <li>4. Análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización.</li> <li>5. Identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas.</li> <li>6. Análisis de brechas (determinar el grado del cambio requerido en la estrategia).</li> <li>7. Toma de decisiones estratégicas.</li> <li>8. Implantación de la estrategia.</li> <li>9. Medición y control del proceso.</li> </ol>   |
| Yanes         | 1991 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de la misión de la organización.</li> <li>2. Identificación de los grupos implicados.</li> <li>3. Determinación de los factores claves.</li> <li>4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.</li> <li>5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.</li> <li>6. Definición del problema estratégico general.</li> <li>7. Definición de soluciones estratégicas generales.</li> <li>8. Descripción de posibles escenarios de actuación.</li> <li>9. Determinación de la visión.</li> <li>10. Generación de las opciones de acción estratégica.</li> <li>11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.</li> <li>12. Barreras a superar.</li> <li>13. Programa de acción.</li> </ol> |

Fuente: Elaborado por el autor.

### Anexo 15: Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico

Para aplicar la técnica del análisis matricial DAFO, lo primero es identificar las amenazas y debilidades, así como las fortalezas y oportunidades, como muestra la figura:

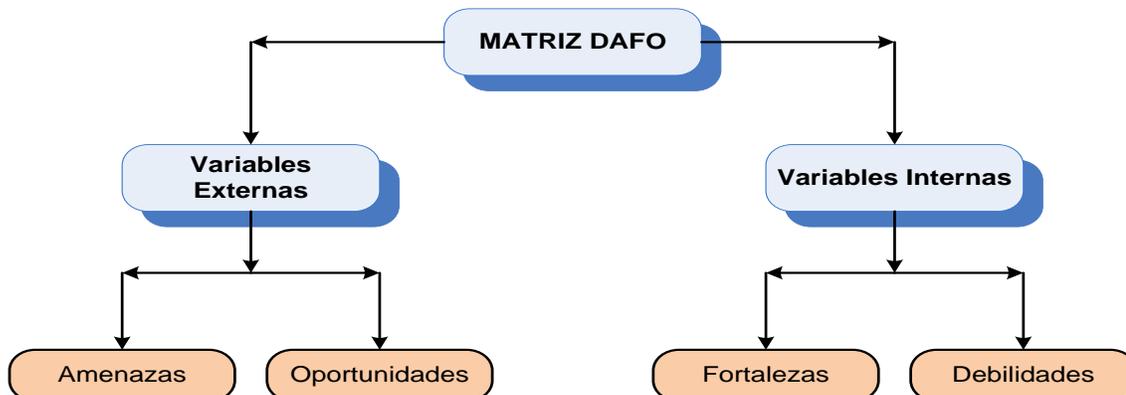


Figura. Ubicación de las variables internas y externas de la matriz de análisis DAFO. Fuente: Martínez et al. (2002); citado en García (2009).

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la matriz de análisis DAFO se ponderan en una escala catalogándolas en valores como sigue:

- Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros (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 (-); entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad empresa, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad 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.

### Anexo 15: Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico (Continuación)

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 4.

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

Donde:

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 y señala su localización en un cuadrante.



Figura. 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.

### **Anexo 15: Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico (Continuación)**

- **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.

Según sea la estrategia seleccionada como resultado de la matriz de análisis DAFO se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas, para el logro de nuevos productos y/o servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entorno de la competencia. Estas acciones “filtradas” sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas (Martínez, 2001; citado en García, 2009).

Existen otras técnicas que complementan el diagnóstico estratégico (García, 2009), las cuales se pueden apreciar a continuación:

- La tormenta de ideas es una técnica de trabajo grupal para la producción creativa de ideas. Se aplica aleatoriamente a trabajadores de diferentes departamentos, con el objetivo de despertar su pensamiento e imaginación creadora y obtener ideas relacionadas con debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se procede a reducir el listado de ideas y jerarquizar en orden de importancia.
- Las encuestas estructuradas o no estructuradas, estas son aplicadas a trabajadores y dirigentes, generalmente anónimas donde el encuestado pueda responder abiertamente y expresar sus criterios. Los resultados son procesados al final para tener conocimiento de la situación de la empresa.
- La entrevista libre es una modalidad de encuesta personal y su objetivo es conocer las opiniones de los trabajadores, esto contribuye a conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- La observación es una técnica eficaz que se utiliza durante el estudio. Debe realizarse sobre el terreno directamente para ver como se comporta el objeto que va a ser observado. Esta puede ser una técnica de confirmación de la información obtenida anteriormente.

**Anexo 15: Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico (Continuación)**

- La Técnica 6-3-5, o sea, seis personas generando cada una tres ideas en un lapso de tiempo de cinco minutos.
- Las Cinco Fuerzas competitivas de Porter: Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué tipo de entorno competitivo es, en cuales se quiere estar y que otros conviene abandonar, en suma que estrategia se debe adoptar.
- La Cadena de Valor constituye un valioso instrumento en el análisis interno al analizar las actividades que realiza la empresa y que le atribuyen valor significativo.

Fuente: García (2009); Martínez (2001); Martínez et al. (2002); Molina (2009).

## Anexo 16: Tipologías de estrategias

Varias son las dimensiones que pueden dar lugar a diferentes tipos de estrategias. Las más corrientes son:

- Ciclo de vida
- Argumento competitivo
- Tipos de sectores

### Tipologías de estrategias según el ciclo de vida:

El concepto de ciclo de vida del producto es el resultado de innumerables estudios empíricos sobre la evolución de los productos a lo largo del tiempo y que han llevado a identificar numerosas formas de curvas. La más corriente es la siguiente:

- Ventas
- Madurez
- Crecimiento
- Declive

Dentro de las estrategias de crecimiento las más comunes son:

- Crecimiento estable
- Crecimiento real
- Supervivencia

Estrategias de crecimiento estable y crecimiento real:

Crecimiento estable:

- La empresa desea seguir con los objetivos actuales. Continúa con los mismos productos/servicios en los mismos mercados.
- Entraña poco riesgo, de carácter defensivo.
- El crecimiento se acompasa con el crecimiento del mercado.

Crecimiento real:

- Se persigue un crecimiento cuya tasa es superior a la de los mercados correspondientes.
- Puede ser sobre la base de una especialización (penetración e incremento de la cuota de mercado, expansión de mercados, productos complementarios).
- Sobre la base de una diversificación horizontal o vertical.
- Supone un cambio en los objetivos o al menos en el nivel de estos e implica una tasa de crecimiento diferente a la del pasado.
- Es una estrategia ofensiva.

Crecimiento vía especialización:

- Penetración en el mercado atendiendo a las mismas necesidades, con la tecnología actual (incitar la compra con más regularidad).
- Expansión geográfica.

## Anexo 16: Tipologías de estrategias (Continuación)

Diversificación tipo marketing:

- Oferta de productos complementarios (nuevas necesidades/productos mejorados).
- Nuevos clientes con las mismas necesidades, la actual tecnología.
- Desarrollo de productos de reemplazo con nueva tecnología.

Crecimiento vía diversificación:

- Conglomerada (heterogénea).
- Ausencia de relación entre las actividades nuevas y las existentes.

Estrategia Concéntrica (homogénea):

- Horizontal: Añadir actividades complementarias.
- Productos / mercados similares y utilización de los mismos canales de distribución.
- Vertical. Participación de la empresa en otras actividades de la hilera de productos. Integración “hacia atrás”, integración “hacia adelante”.

La diversificación implica:

- Entrada a una nueva actividad.
- Nuevo entorno competitivo.
- Adquisición de nuevos conocimientos e incluso de un nuevo “oficio”.

Razones de diversificación:

- Necesidad de crecer.
- Necesidad de buscar oportunidades de inversión para excedentes financieros.
- Búsqueda de reducción del riesgo global (no poner todos los huevos en la misma canasta).
- Deseo de reforzar posición competitiva (Ejemplo: Combatir la lógica del volumen que le es desfavorable, con alguna actividad complementaria).
- Como alternativa a una especialización que no ofrece potencial de crecimiento.
- Buscar potencial de crecimiento es más importante que la rentabilidad inmediata.

Diversificación y sinergia:

Significa aprovechar los recursos y habilidades empresariales en la realización de distintas actividades y/o segmentos y que permiten incrementar la productividad de dichos recursos y habilidades.

Estrategias de estabilidad y supervivencia:

- De saneamiento
- De cosecha

Estrategia de saneamiento:

- Reestructurar la organización y el liderazgo.
- Reducción y/o resignación de activos (de un negocio para otro).
- Reducción de costos.

### Anexo 16: Tipologías de estrategias (Continuación)

- Reposicionamiento de la empresa.
- Mismo mercado, nuevo segmento.
- Nuevo mercado.
- Nuevos productos en mercados tradicionales o en mercados nuevos.

Estrategia de cosecha:

Reducir inversiones a mediano y largo plazo (no a corto plazo) para reducir costos y generación de más efectivos.

Incrementar márgenes para emplear en otras actividades.

Condiciones para estrategia de cosecha:

- Mercado estable maduro o en declive.
- Cuota de mercado muy pequeña.
- Cuando la actividad genera poca contribución.
- Cuando es mejor invertir los recursos en otra actividad y no en esa.

Tipologías de estrategias según argumento competitivo:

- Estrategias competitivas genéricas.
- Liderazgo en costo.
- De diferenciación.
- De alta segmentación o nicho.

Estrategia de diferenciación:

Significa crear algo que sea percibido por el cliente como exclusivo o como único. En cuanto a:

- Diseño
- Imagen de marca
- Tecnología
- Servicio al cliente
- Cadena de distribución excelente

Propósito:

- Lealtad de los clientes
- Aumentar las utilidades
- Eleva las barreras de ingreso
- Disminuye el poder de negociación del cliente

¿Que se requiere para una estrategia de diferenciación?

- Habilidad en comercialización.
- Fuerte ingeniería del producto.
- Capacidad creativa de la organización.
- Inversión en I + D.

### **Anexo 16: Tipologías de estrategias (Continuación)**

- Tradición en el sector.
- Exigencias organizativas.
- Fuerte coordinación entre I – D – P y comercialización.
- Estricto control de la innovación.
- Estimulación a la innovación.
- Involucrar mucho a los trabajadores.

Estrategia de enfoque o alta segmentación:

- Significa que la empresa debe servir muy bien a un objetivo particular, concreto. Satisfacer mejor que otras empresas un segmento de mercado hacia el cual se dirige. Sigue un objetivo estratégico estrecho.

Se logra con:

- Bajos costos.
- Con estrategia de diferenciación.
- Ambas.

Tipologías de estrategias según tipo de sector:

Opciones estratégicas:

- Ausencia de economías de escala.
- Introducción de los efectos de escala y experiencia.
- Focalización sobre segmentos fragmentados.
- Presencia de des - economías de escala.
- Crecimiento externo.
- Estrategia de nicho.

Opciones estratégicas:

Además de las tipologías de estrategias a nivel global, existe una tipología a nivel funcional, la que se basa en las funciones básicas de las empresas.

Estrategias funcionales:

- Recursos Humanos
- Marketing
- De financiación
- De producción
- De investigación y desarrollo

Fuente: Martínez et al. (2010).

## Anexo 17. Instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto.

Usted es un especialista seleccionado como experto en esta investigación para validar la factibilidad del procedimiento para elaborar el plan estratégico en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo en cada caso. Para esto se aplica una escala Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y le procedimiento en su totalidad.

| Aspectos                          | Referencia/ Contenido   | Escala |   |   |   |   |
|-----------------------------------|---|--------|---|---|---|---|
|                                   |   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Características del procedimiento |   |        |   |   |   |   |
| Contextualización                 | El procedimiento es adecuado a las particularidades de la dirección estratégica en mega hoteles.            |        |   |   |   |   |
| Continuidad                       | Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes  |        |   |   |   |   |
| Carácter integrado                | Integra una serie de elementos inherentes al diseño de un plan estratégico.                                 |        |   |   |   |   |
| Concepción holística -sistémica   | Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados del plan estratégico. |        |   |   |   |   |
| Racionalidad                      | El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad                               |        |   |   |   |   |
| Aplicabilidad                     | El procedimiento es aplicable en las condiciones de los mega hoteles  |        |   |   |   |   |

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca de la del procedimiento propuesto.

### Escala:

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): Desacuerdo.
- (3): Neutral.
- (4): De acuerdo.
- (5): Muy de acuerdo.

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 18. Aplicación del procedimiento de selección de expertos

Los expertos del tema a analizar se seleccionan por los conocimientos específicos, experiencia y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados.

Para la selección de los siete expertos se utilizó el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) en el cual se evalúa el Coeficiente de Competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se siguieron los pasos que se detallan a continuación.

a) Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema bajo estudio, obteniéndose el resultado descrito a continuación.

| Nº | Expertos                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1  | Norberto Pelegrín Entenza      |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X  |
| 2  | Alberto Herrera Landa          |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X  |
| 3  | Pedro Manuel de la Viña Rondón |   |   |   |   |   |   | X |   |   |    |
| 4  | Jeovany Silega Martínez        |   |   |   |   |   |   |   |   | X |    |
| 5  | Mayelín Cabello Pérez          |   |   |   |   |   |   |   | X |   |    |
| 6  | Yosnel Quintero Ichazo         |   |   |   |   |   | X |   |   |   |    |
| 7  | Yudisleidy Ramírez Pérez       |   |   |   |   |   | X |   |   |   |    |
| 8  | Nancy Rodríguez Dorta          |   |   |   |   |   |   |   | X |   |    |
| 9  | Carlos Alberto Durán Estévez   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |    |

b) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la Ecuación 3. Los resultados se detallan a continuación.

$$k_{cj} = n \cdot (0,1) \quad (3)$$

Donde:

Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

Resultados del Coeficiente de Conocimiento (Kc) de cada experto

|     | E <sub>1</sub> | E <sub>2</sub> | E <sub>3</sub> | E <sub>4</sub> | E <sub>5</sub> | E <sub>6</sub> | E <sub>7</sub> | E <sub>8</sub> | E <sub>9</sub> |
|-----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Kcj | 1              | 1              | 0.7            | 0.9            | 0.8            | 0.6            | 0.6            | 0.8            | 0.7            |

c) Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X). A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto utilizando la Ecuación 4. A continuación se detalla el valor de este coeficiente para cada uno de los expertos.

## Anexo 18. Aplicación del procedimiento de selección de expertos (Continuación)

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^{10} n_i \quad (4)$$

Donde:  $K_{aj}$ : Coeficiente de Argumentación del experto "j".

$n_i$ : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 10)

Resultados del Coeficiente de Argumentación ( $K_a$ ) de cada experto

|                 | E <sub>1</sub> | E <sub>2</sub> | E <sub>3</sub> | E <sub>4</sub> | E <sub>5</sub> | E <sub>6</sub> | E <sub>7</sub> | E <sub>8</sub> | E <sub>9</sub> |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| K <sub>aj</sub> | 0.8            | 0.8            | 0.8            | 0.9            | 0.8            | 0.8            | 0.7            | 0.8            | 0.8            |

d) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento ( $K_c$ ) y del Coeficiente de Argumentación ( $K_a$ ) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia ( $K$ ) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los expertos analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente ( $K$ ) se calcula según la Ecuación 5 y su valor es comparado con una escala preestablecida. El valor de "K" alcanzado por cada uno de los expertos, así como el nivel de competencia alcanzado se detalla a continuación.

$$k_j = 0,5 \cdot (k_{c_j} + k_{a_j}) \quad (5)$$

Donde:  $K_j$ : Coeficiente de Competencia del experto "j"

$K_{c_j}$ : Cociente de Conocimiento del experto "j"

$K_{a_j}$ : Coeficiente de Argumentación del experto "j"

Resultados del Coeficiente de Competencia ( $K$ ) de cada experto

|                | E <sub>1</sub> | E <sub>2</sub> | E <sub>3</sub> | E <sub>4</sub> | E <sub>5</sub> | E <sub>6</sub> | E <sub>7</sub> | E <sub>8</sub> | E <sub>9</sub> |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| K <sub>j</sub> | 0.9            | 0.9            | 0.75           | 0.9            | 0.8            | 0.70           | 0.65           | 0.8            | 0.75           |
| Nivel          | Alto           | Alto           | Medio          | Alto           | Alto           | Medio          | Medio          | Alto           | Medio          |

En este caso se toman como especialistas a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia "Alto" que son (E1, E2, E4, E5 y E8), más aquellos dos que mayor nivel de competencia "Media" alcanzaron (E3 y E9).

Fuente: Elaboración propia del autor.

### Anexo 19: Valores Compartidos del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”

|  |
|--|
| <b>Ética y moral revolucionarias</b>   |
| Es un modo de conducta que se corresponde con la modestia, la honestidad, la solidaridad, la confianza mutua, con la firmeza patriótica, la fidelidad a la Revolución y al Socialismo. Es la dedicación y entrega al trabajo, la preocupación constante por la superación técnica, política e ideológica. Es ser los constantes guardianes de los bienes y recursos, es velar por el cumplimiento de la legislación y tener una actitud movilizativa y ejemplar para con los demás. Es también, poseer un porte y lenguaje correctos, mantener un trato correcto, amable y cortés con todos dentro y fuera de la instalación.  |
| <b>Profesionalidad</b>   |
| Significa poseer el conocimiento total del negocio turístico y ambiental donde se enmarca la instalación, amplio dominio técnico de la labor que desempeña, habilidad, agilidad y calidad en el tratamiento y solución a los problemas internos y externos en beneficio de la imagen de la instalación y la marca. Es poseer las experiencias gerenciales y personales en la formulación de estrategias de desarrollo, organización y control; utilización de los recursos; la interpretación de políticas y su correcta aplicación. Mantenerse permanentemente actualizados y altamente comprometidos con los clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado, actuando con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente. |
| <b>Disciplina</b>  |
| Significa cumplir con un conjunto de leyes o reglamentos que rigen el negocio, en especial las emanadas por el Grupo Iberostar, el Grupo Cubanacán y el MINTUR, ministerio rector del turismo en Cuba.   |
| <b>Productividad</b>   |
| Ser conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de los resultados, responsabilizarse totalmente con la calidad de los servicios prestados y añadir constantemente valores en su prestación. Promover el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas sin afectar la calidad de los servicios.  |
| <b>Compromiso con la Organización</b>  |
| Significa desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del colectivo. Es tener sentido de pertenencia, participación, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.   |

**Anexo 19:** Valores Compartidos del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”  
(Continuación)

|  |
|--|
| <b>Trabajo en equipo</b>   |
| Es tener espíritu de cooperación y ayuda mutua. Tener capacidad de lograr el cumplimiento de objetivos y funciones a través de la coordinación y motivación de las áreas y compañeros implicados. Preocupación por el resultado final del trabajo y participación en su logro, discusión colectiva. Concebir soluciones en sinergia colectiva que permitan la satisfacción plena del cliente al sobrepasar sus expectativas. |
| <b>Capacidad de cambio</b>   |
| Es no ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas y soluciones objetivas. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con la aplicación de nuevos conocimientos.   |
| <b>Creatividad</b>   |
| Significa tener imaginación, lógica, iniciativas, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad.   |
| <b>Austeridad</b>  |
| Significa ser riguroso, severo con uno mismo y con los demás.  |

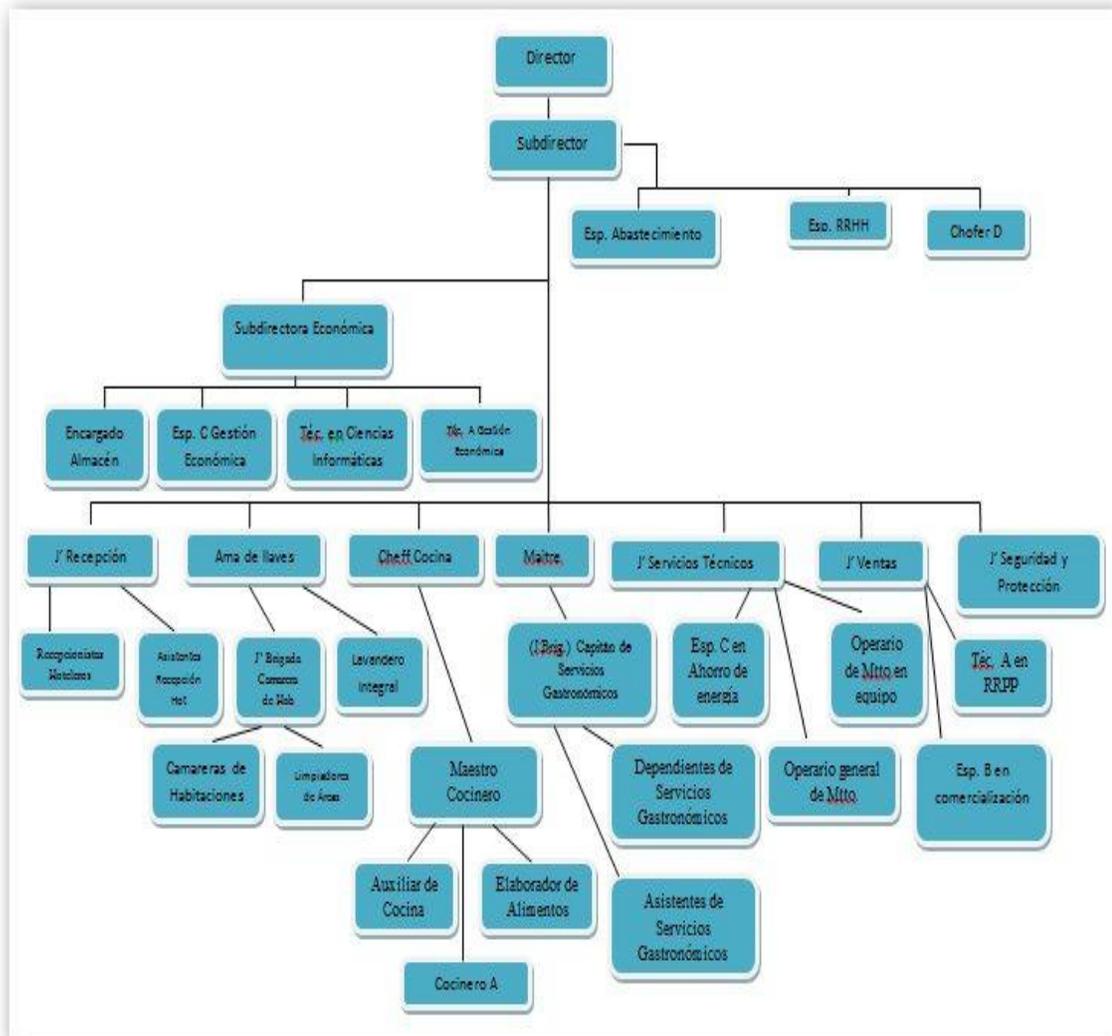
Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 20:** Cronograma para la realización del diagnóstico estratégico

| No. | Actividad                                       | Fecha de cumplimiento            |
|-----|---|----------------------------------|
| 1   | Análisis documental                             | 02 – 05 de abril (4 días)        |
| 2   | Caracterización general del hotel               | 06 de abril (1 día)              |
| 3   | Análisis externo                                | 07 – 12 de abril (6 días)        |
| 3.1 | Análisis del entorno general o macroentorno     | 07 – 08 de abril (2 días)        |
| 3.2 | Análisis del entorno competitivo o microentorno | 09 – 10 de abril (2 días)        |
| 3.3 | Determinar oportunidades y amenazas             | 11 – 12 de abril (2 días)        |
| 4   | Análisis interno                                | 13 – 17 de abril (5 días)        |
| 4.1 | Determinar fortalezas y debilidades             |                                  |
| 5   | Análisis matricial DAFO                         | 18 – 22 de abril (5 días)        |
| 6   | Análisis de resultados                          | 23 – 27 de abril (5 días)        |
| 7   | Informe de diagnóstico                          | 28 de abril – 2 de mayo (5 días) |

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 21: Organigrama general del hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”



Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 22:** Principales turoperadores por mercados en el año 2012

| <b>Turoperadores</b>    | <b>Mercados</b> | <b>Facturaciones</b> |
|-------------------------|-----------------|----------------------|
| Havanatur UK            | Inglaterra      | 182194.56 CUC        |
| Havanatur Celimar       | Estados Unidos  | 158613.28 CUC        |
| Havanatur París         | Francia         | 91046.84 CUC         |
| Havanatur Italia        | Italia          | 45794.20 CUC         |
| Cuba Real Tours         | Suiza           | 37582.00 CUC         |
| Transnico Internacional | Bélgica         | 37504.55 CUC         |
| Havanatur Guamá         | España          | 26364.10 CUC         |
| TUI Alemania            | Alemania        | 20025.52 CUC         |
| Julia Tours             | Argentina       | 2321.08 CUC          |

Fuente: Elaborado por el autor.

**Anexo 23:** Instalaciones hoteleras del destino Trinidad de Cuba

| <b>Hotel</b>                          | <b>Localización</b> | <b>Cadena</b>         | <b>Categoría</b> | <b>Producto</b>    | <b>Total de habitaciones</b> |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|--------------------|------------------------------|
| <b>Iberostar Grand Hotel Trinidad</b> | Ciudad de Trinidad  | Iberostar y Cubanacán | Cinco estrellas  | Histórico Cultural | 40                           |
| <b>Encanto La Ronda</b>               | Ciudad de Trinidad  | Cubanacán             | Cuatro estrellas | Histórico Cultural | 17                           |
| <b>Las Cuevas</b>                     | Ciudad de Trinidad  | Cubanacán             | Tres estrellas   | Histórico Cultural | 114                          |
| <b>Ma. Dolores</b>                    | Ciudad de Trinidad  | Cubanacán             | Tres estrellas   | Naturaleza         | 45                           |
| <b>Hostal El mesón del Regidor</b>    | Ciudad de Trinidad  | Palmares              | -                | Histórico Cultural | 4                            |
| <b>Brisas Trinidad del Mar</b>        | Península Ancón     | Cubanacán             | Cuatro estrellas | Sol y Playa        | 241                          |
| <b>Club Amigo Ancón</b>               | Península Ancón     | Cubanacán             | Tres estrellas   | Sol y Playa        | 279                          |
| <b>Club Amigo Costasur</b>            | Península Ancón     | Cubanacán             | Tres estrellas   | Sol y Playa        | 132                          |

Fuente: Elaborado por el autor.

## **Anexo 24: Estrategias específicas por cada Objetivo Estratégico**

### **Estrategias: Económico Financiera**

- Lograr un crecimiento significativo en las utilidades.
- Mantener índices de rotación de inventario que no inmovilicen recursos.
- Lograr que los ciclos de cobros y pagos se hagan más eficientes.
- Incrementar el control de manera eficiente sobre los recursos para mantener la calificación de Aceptable en las auditorías que se practiquen.
- Lograr la ejecución de los presupuestos con las cifras aprobadas.

### **Estrategias: Inversiones**

- Garantizar el cumplimiento del Plan de Inversiones del hotel y que sea un reflejo real y objetivo de las necesidades inversionistas.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones que regulan el proceso inversionista.
- Cumplir en tiempo y forma con la solicitud de aprobación de tecnologías y proyectos que se realicen.
- Implementar un control económico eficaz en la conducción de cada inversión.
- Velar por el cumplimiento de las políticas medioambientales establecidas por la dirección del país.

### **Estrategias: Capital Humano**

- Diseñar e implementar un Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano.
- Mantener la transparencia en el proceso de selección e incorporación de nuevos trabajadores.
- Implementar un programa de capacitación y superación del capital humano, basado en las necesidades individuales que permita elevar su competitividad y calidad de los servicios.
- Contribuir a preservar y elevar la moral revolucionaria de los trabajadores.
- Lograr estructuras y plantillas racionales que garanticen el incremento de la eficiencia de la fuerza laboral.
- Lograr que la evaluación del desempeño constituya un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo.
- Perfeccionar los mecanismos de estimulación moral y material.
- Garantizar el correcto funcionamiento de la comisión de idoneidad a través de la preparación y actualización de sus miembros.

### **Estrategias: Informatización**

- Implementar una política informática en el hotel, elaborando una estrategia específica para la informatización.
- Asegurar las condiciones tecnológicas para cumplimentar la estrategia, instalando nueva tecnología y mejorando los niveles de conexión.

## **Anexo 24: Estrategias específicas por cada Objetivo Estratégico (Continuación)**

- Fortalecer la seguridad informática.

### **Estrategias: Ventas**

- Estimular el desarrollo no solo del turismo histórico cultural, sino también el turismo de eventos e incentivos.
- Aumentar el número de grupos FAM para que conozcan las características del hotel, sus servicios y facilidades.
- Realizar intercambios con turoperadores, agentes de viajes, agentes de la prensa internacional, para dar a conocer el producto turístico.
- Participar activamente en Convenciones, Ferias de Turismo y otros eventos que se realicen a nivel nacional e internacional.
- Realizar investigaciones de mercados y sobre el producto turístico.
- Lograr un uso eficiente de los presupuestos para la comercialización del hotel.
- Desarrollar herramientas informativas que permitan establecer comparaciones sobre los resultados de la comercialización de diferentes hoteles de otros polos turísticos y que permita obtener mayor experiencia.
- Diseñar opciones comerciales para operar con el turismo nacional.

### **Estrategias: Calidad del producto y los servicios**

- Desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
- Garantizar el cumplimiento de los manuales de procedimientos y los estándares de calidad establecidos en la instalación.
- Mantener un trabajo cooperado y armónico entre todas las áreas del hotel.
- Fortalecer la integración de los valores histórico-culturales de la ciudad de Trinidad con el producto turístico que se ofrece.
- Trabajar junto a la dirección del capital humano por aumentar la profesionalidad de los todos trabajadores.
- Garantizar que Plan de Mantenimiento e Inversiones esté acorde a las necesidades y posibilidades financieras, para asegurar la calidad de la planta hotelera.
- Lograr la categorización de la instalación.

### **Estrategias: Seguridad y Protección**

- Controlar el cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos en cada área del hotel, para minimizar las posibilidades de hechos delictivos.
- Lograr la permanente vinculación de dirigentes y trabajadores con las actividades de la defensa.
- Implementar sistemas basados en la utilización de tecnologías de punta que complementen los tradicionales para elevar cualitativamente la seguridad y protección del hotel.

**Anexo 24: Estrategias específicas por cada Objetivo Estratégico (Continuación)**

- Lograr una mayor efectividad en los planes de preparación para la defensa y enfrentamiento contra catástrofes.

**Estrategias: Abastecimiento**

- Mantener la atención priorizada en la gestión de los abastecimientos en todos los niveles del hotel con los organismos y entidades que corresponda.
- Reducir las importaciones, siempre y cuando sea conveniente en cuanto a calidad y precio de los productos.
- Alcanzar la evaluación de Aceptable en las auditorias previstas.
- Tener implantados los Estudios de Procesos en los almacenes de la instalación.
- Incrementar la rotación de los productos.

**Estrategias: Servicios Técnicos**

- Controlar el uso racional de los portadores energéticos.
- Fortalecer en la conciencia de todos los trabajadores el ahorro de los portadores energéticos.
- Controlar el cumplimiento del Plan y las Órdenes de Mantenimiento.
- Lograr la ampliación del hotel para obtener mejores resultados energéticos.

Fuente: Elaborado por el autor.

## Anexo 25: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

| <b>1. Económico Financiera.</b>  |   |   |   |                         |
|--|---|---|---|-------------------------|
| Lograr una eficiencia económica y liquidez financiera que garanticen el desarrollo ascendente de la empresa.                                       |   |   |   |                         |
| No.  | Acciones  | Indicadores de Medida   | Responsables  | Fecha de cumplimiento   |
| 1.1  | Manejar los costos y los gastos en función de los ingresos, para obtener mayores utilidades.  | Reducción del Índice de costos + gastos/peso de ingreso.  | Jefe de Economía.                                       | Mensual                 |
| 1.2  | Reducir los gastos y cumplir rigurosamente los presupuestos de gastos aprobados.  | Nivel de cumplimiento del presupuesto de gastos.  | Jefe de Economía.                                       | Mensual.                |
| 1.3  | Mantener una adecuada gestión de cobro.   | Cuentas por cobrar vencidas en menos del 10%.   | Jefe de Economía.                                       | Mensual.                |
| 1.4  | Mantener una adecuada gestión de pago.  | Cuentas por pagar saldadas en no más de 30 días.  | Jefe de Economía.                                       | Mensual.                |
| 1.5  | Efectuar controles de inventarios a las diferentes áreas.   | Controles de inventarios realizados.  | Jefe de Economía.                                       | Mensual.                |
| 1.6  | Mantener la contabilidad diaria, analizando todas las partidas y su comportamiento, evitando errores en la contabilización.               | Certificación de la contabilidad.<br>Resultados de Auditorías.<br>Resultados de controles a la instalación. | Jefe de Economía.                                       | Permanente.             |
| 1.7  | Analizar la cobertura de inventarios y los inventarios ociosos y de lento movimiento.   | Reducción de la cobertura de inventarios.<br>Reducción de los inventarios ociosos y de lento movimiento.    | Jefe de Economía.                                       | Mensual.                |
| <b>2. Inversiones.</b>   |   |   |   |                         |
| Lograr el desarrollo armónico y continuo de las inversiones en la planta hotelera.   |   |   |   |                         |
| No.  | Acciones  | Indicadores de Medida   | Responsables  | Fecha de cumplimiento   |
| 2.1  | Cumplir con el Plan de Inversiones aprobadas.   | Nivel de cumplimiento.  | Director General,<br>Inversionista.                     | Anual.                  |
| 2.2  | Acometer el 100% de las inversiones amparadas bajo contratos y el cumplimiento de las disposiciones que regulan el proceso inversionista. | Cumplimiento de las disposiciones legales.  | Director General,<br>Inversionista.                     | Anual.                  |
| 2.4  | Supervisar el desarrollo de cada inversión.   | Calidad total de las obras.   | Director General,<br>Inversionista.                     | Anual.                  |
| 2.3  | Garantizar la calidad en cada obra inversionista.   |   | Inversionista.  |                         |
| 2.4  | Garantizar el cumplimiento de las políticas medioambientales en cada obra acometida.  | Nivel de cumplimiento.  | Inversionista.  | Anual.                  |
| <b>3. Capital Humano.</b>  |   |   |   |                         |
| Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores. |   |   |   |                         |
| No.  | Acciones  | Indicadores de Medida   | Responsables  | Fecha de cumplimiento   |
| 3.1  | Aplicar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.  | Diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.                               | Jefe de Capital Humano.                                 | Jefe de Capital Humano. |
| 3.2  | Diseñar los Perfiles de Competencias del Hotel.   | Perfiles de Competencias.   | Jefe de Capital Humano.                                 | Julio de 2012.          |
| 3.3  | Diseñar las Políticas de Capital Humano.  | Políticas de Capital Humano.  | Jefe de Capital Humano.                                 | Octubre de 2012.        |
| 3.4  | Garantizar el 100% de la Contratación del Personal necesario para las distintas Áreas del Hotel   | Promedio de Trabajadores/Habitaciones/Días Ocupadas de 1.1  | Jefe de Capital Humano.                                 | Permanente              |
| 3.5  | Garantizar una adecuada ejecución del Presupuesto de Gastos de Capital Humano.  | Presupuesto de Gastos de Recursos Humanos.  | Jefe de Capital Humano.                                 | Mensual.                |
| 3.6  | Minimizar los riesgos en las áreas donde puedan ocurrir accidentes de trabajo   | Inventario de riesgos realizado por cada área.  | Jefe de Capital Humano, Jefe de Seguridad y Protección. | Mensual.                |

## Anexo 25: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos (Continuación)

| <b>3. Capital Humano.</b>  |  |   |  |                       |
|--|--|---|--|-----------------------|
| Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores. |  |   |  |                       |
| No.  | Acciones   | Indicadores de Medida   | Responsables   | Fecha de cumplimiento |
| 3.7  | Garantizar una adecuada alimentación para el todo el personal del Hotel.   | Índice de satisfacción de un 95% en las encuestas a los trabajadores.   | Jefe de Capital Humano, Jefe del Comedor Obrero.         | Permanente.           |
| 3.8  | Aplicar al 100% del Personal una correcta Política de Seguridad y Salud.   | Aplicación de la Instrucción Específica del Puesto de Trabajo incluyendo los Riesgos al 100% del personal.<br><br>Asignación de medios de protección al 100% del personal que los requiera. | Jefe de Capital Humano, Jefes de Departamentos.          | Permanente.           |
| 3.9  | Garantizar la correcta aplicación de la Política Salarial y de Estimulación para el 100% de los trabajadores.  | Pago del salario mensual y de la estimulación monetaria.  | Jefe de Capital Humano, Jefe de Economía.                | Mensual.              |
| 3.10   | Estimular moralmente a los trabajadores que tengan un buen desempeño.  | Estimulaciones morales realizadas mensualmente.   | Director General.  | Mensual.              |
| <b>4. Informatización.</b>   |  |   |  |                       |
| Desarrollar cualitativamente la informatización del Hotel.   |  |   |  |                       |
| No.  | Acciones   | Indicadores de Medida   | Responsables   | Fecha de cumplimiento |
| 4.1  | Incluir en el Plan de Inversiones del Hotel, adquisición de tecnología de punta.   | Plan de Inversiones.  | Director General.  | Anual.                |
| 4.2  | Preparar las condiciones necesarias para la implantación de la nueva tecnología.   | Instalación y puesta en marcha.   | Informático.   | Anual.                |
| 4.3  | Recibir y aplicar la nueva tecnología que requiere el Hotel  | Instalación y puesta en marcha.   | Informático.   | Anual.                |
| 4.4  | Actualizar y perfeccionar los sistemas informáticos con los que operan las diferentes áreas del Hotel.   | Cumplimiento de las solicitudes de soluciones informáticas realizadas por los diferentes departamentos.   | Informático.   | Anual.                |
| 4.5  | Mejorar los niveles de conexión  | Reducción del índice de interrupciones en los servicios.  | Informático.   | Anual.                |
| 4.6  | Aumentar el control sobre la Seguridad Informática.  | Disminución de las violaciones que atenten contra la Seguridad Informática.   | Informático, Jefe de Seguridad y Protección.             | Permanente.           |
|  |  | Buen estado y funcionamiento de los equipos informáticos.   | Informático.   |                       |
| <b>5. Ventas.</b>  |  |   |  |                       |
| Desarrollar una adecuada comercialización del producto turístico.  |  |   |  |                       |
| No.  | Acciones   | Indicadores de Medida   | Responsables   | Fecha de cumplimiento |
| 5.1  | Mejorar la gestión de ventas directas de habitaciones.   | Aumento del índice de ocupación.  | Jefe de Ventas, Jefe de Recepción, Relacionista Público. | Permanente.           |
| 5.2  | Consolidar el sistema de distribución y exposición directa al cliente de los materiales promocionales.   |   | Jefe de Ventas.  | Anual.                |
| 5.3  | Fortalecer relaciones con agentes de viajes y turoperadores.   |   | Jefe de Ventas.  |                       |
| 5.4  | Realizar un nuevo estudio del ciclo de vida del producto turístico.  | Resultados de los estudios.   | Jefe de Ventas.  | Septiembre de 2012.   |
| 5.5  | Realizar investigaciones sobre las características del turismo de eventos y el perfil del cliente, para lograr una proyección hacia el desarrollo de esta modalidad turística. |   |  | Octubre de 2012.      |

## Anexo 25: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos (Continuación)

| <b>5. Ventas.</b><br>Desarrollar una adecuada comercialización del producto turístico.  |   |  |  |                       |
|---|---|--|--|-----------------------|
| No.   | Acciones  | Indicadores de Medida  | Responsables   | Fecha de cumplimiento |
| 5.6   | Realizar acciones promocionales que permitan penetrar el mercado de circuitos y eventos principalmente en la temporada de baja turística.                           | Aumento de este segmento de mercado.                                   | Jefe de Ventas.  | Anual.                |
| 5.7   | Promover las visitas de Grupos FAM y prospección de TTOO.   | Aumento de este segmento de mercado.                                   | Jefe de Ventas.  | Anual.                |
| 5.8   | Promocionar e incentivar la venta de servicios extras, como cenas especiales y celebraciones de Quince y otros eventos.   | Aumento de los niveles de ingresos.                                    | Jefe de Ventas, Relacionista Público.                        | Anual.                |
| 5.9   | Aumentar las ventas de opciones Up Grades en el Hotel.  |  | Jefe de Ventas, Jefe de Recepción, Relacionista Público.     | Mensual.              |
| 5.10  | Aumentar los ingresos por comunicaciones.   |  | Jefe de Recepción, Relacionista Público.                     | Mensual.              |
| <b>6. Calidad del producto y los servicios.</b><br>Incrementar la competitividad de la instalación con una elevación progresiva de la calidad del producto turístico. |   |  |  |                       |
| No.   | Acciones  | Indicadores de Medida  | Responsables   | Fecha de cumplimiento |
| 6.1   | Aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad.  | Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.        | Subdirector General.   | Octubre de 2012.      |
| 6.2   | Lograr en las encuestas de satisfacción de los clientes, calificaciones por encima de lo negociado.   | Índice de Satisfacción del cliente                                     | Consejo de Dirección.  | Mensual.              |
| 6.3   | Mantener al Hotel entre las diez primeras posiciones a nivel nacional en el sitio web TripAdvisor.  | Ranking de los mejores hoteles en el sitio web TripAdvisor.            | Consejo de Dirección.  | Permanente.           |
| 6.4   | Cumplimentar las inversiones de reposiciones al 100%.   | Nivel de cumplimiento del Pan de Inversiones.                          | Especialista en Inversiones.                                 | Anual.                |
| 6.5   | Obtener resultados satisfactorios en el 100% de las inspecciones que se realicen por agencias de viajes, turoperadores y otros organismos.                          | Resultados de los controles.   | Consejo de Dirección.  | Anual.                |
| 6.6   | Controlar el cumplimiento de los manuales de procedimientos y estándares de calidad de la marca.  | Nivel de Cumplimiento.   | Jefes de departamentos.                                      | Mensual.              |
| 6.7   | Garantizar el mantenimiento preventivo para que no existan interrupciones en los servicios.   | Cumplimiento de la Órdenes Diarias de Mantenimiento por los operarios. | Jefe de Mantenimiento.                                       | Permanente.           |
| 6.8   | Fortalecer en la conciencia de los trabajadores la importancia de la cooperación e integración entre las diferentes áreas y de la profesionalidad en los servicios. | Nivel de unidad de acción y profesionalidad.                           | Jefes de departamentos.                                      | Permanente.           |
| 6.9   | Establecer nuevos contratos con Artex y el Fondo de Bienes Culturales para lograr una mayor integración de la cultura local al producto turístico que se ofrece.    | Nivel de contratos firmados.   | Director General, Subdirector General, Relacionista Público. | Anual.                |

## Anexo 25: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos (Continuación)

| <b>7. Seguridad y Protección.</b>  |  |  |                                 |                       |
|--|--|--|---------------------------------|-----------------------|
| Garantizar índices elevados en la seguridad, protección y preparación para la defensa. |  |  |                                 |                       |
| No.  | Acciones   | Indicadores de Medida  | Responsables                    | Fecha de cumplimiento |
| 7.1  | Realizar controles sistemáticos al Plan de Prevención de Riesgos en cada área del Hotel.   | Número de controles realizados.                                      | Jefe de Seguridad y Protección. | Mensual.              |
| 7.2  | Alcanzar niveles satisfactorios en el Control Interno de la instalación.   | Cumplimiento de la Resolución 60/11.                                 | Consejo de Dirección            | Mensual               |
| 7.3  | Realizar controles sistemáticos al Sistema de Prevención contra Incendios del Hotel.   | Número de controles realizados.                                      | Jefe de Seguridad y Protección. | Mensual.              |
| 7.4  | Implementar el nuevo sistema de cámaras de alta tecnología para elevar cualitativamente la seguridad y protección del Hotel.   | Instalación y puesta en marcha.                                      | Jefe de Seguridad y Protección. | Octubre de 2012.      |
| 7.5  | Aumentar la calidad de las actividades de preparación para la defensa.   | Asistencia de todos los trabajadores. Resultados de las actividades. | Jefe de Seguridad y Protección. | Mensual.              |
| <b>8. Abastecimiento.</b>  |  |  |                                 |                       |
| Mantener el crecimiento de la gestión de los abastecimientos.                          |  |  |                                 |                       |
| No.  | Acciones   | Indicadores de Medida  | Responsables                    | Fecha de cumplimiento |
| 8.1  | Reducir importaciones priorizando los proveedores nacionales siempre y cuando cumplan con los parámetros de precio y calidad requeridos.   | Número de proveedores nacionales.                                    | Jefe de Compras.                | Mensual.              |
| 8.2  | Realizar intensa búsqueda y evaluación de proveedores nacionales.  |  |                                 |                       |
| 8.3  | Realizar el 100 % de las compras, amparadas por contratos.   | Inexistencia de proveedores sin contrato.                            | Jefe de Compras.                | Mensual.              |
| 8.4  | Lograr coberturas de inventarios que no superen los 45 días.   | Ciclo de inventario inferior a los 45 días.                          | Jefe de Compras, Almacenero.    | Mensual.              |
| 8.5  | Vender productos ociosos y de descarte a terceros, contando para ello con la debida autorización.  | Disminución de productos ociosos y de descarte.                      | Jefe de Compras.                | Mensual.              |
| 8.6  | Reducir los gastos y cumplir rigurosamente los presupuestos aprobados.   | Cumplimiento de los presupuestos aprobados.                          | Jefe de Compras.                | Mensual.              |
| 8.7  | Manejar los precios de compras de alimentos y bebidas, de forma tal que permita cumplir con el costo por peso ingresado y con los niveles de utilidad.   | Cumplimiento de los costos de alimentos y bebidas.                   | Jefe de Compras.                | Mensual               |
| 8.8  | Proponer en el Plan de Inversiones, que con la futura ampliación del Hotel, se destine un área para almacenes con su respectivo equipamiento, por la carencia que presenta el hotel en este sentido. | Plan de Inversiones del Hotel.                                       | Jefe de Compras, Almacenero.    | Anual.                |

**Anexo 25: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos**  
(Continuación)

| <b>9. Servicios Técnicos.</b>   |   |  |                       |                       |
|---|---|--|-----------------------|-----------------------|
| Lograr mayor eficiencia y eficacia en el mantenimiento de la planta hotelera. |   |  |                       |                       |
| No.   | Acciones  | Indicadores de Medida  | Responsables          | Fecha de cumplimiento |
| 9.1   | Mantener una elevada disponibilidad técnica en los sistemas tecnológicos.   | Índice de disponibilidad técnica por encima de un 98%.   | Jefe de Mantenimiento | Mensual.              |
| 9.2   | Disminuir el consumo de los portadores energéticos.   | Índice de consumo energético por habitación ocupada por debajo de 7 CUC/HDO.<br>Índice de consumo eléctrico por habitación ocupada por debajo de 50 kWh/HDO. | Jefe de Mantenimiento | Mensual.              |
| 9.3   | Realizar conversatorios con todos los trabajadores del Hotel para fortalecer la conciencia en el ahorro de los portadores energéticos.          | Índice de consumo de GLP por habitación ocupada por debajo de 1 Lt/HDO.<br>Índice de consumo de agua por habitación existente por debajo de 0.85 m3/HDE.     |                       |                       |
| 9.4   | Controlar estrictamente el mantenimiento preventivo del Hotel para que no existan interrupciones en los servicios.                              | Cumplimiento de la Órdenes Diarias de Mantenimiento por los operarios.   | Jefe de Mantenimiento | Permanente.           |
| 9.5   | Mantener no más de un 5% de habitaciones fuera de orden al cierre del año.  | Reporte del Sistema de Gestión.  | Jefe de Mantenimiento | Anual.                |
| 9.6   | Cumplir el Plan de Mantenimiento.   | Nivel de cumplimiento  | Jefe de Mantenimiento | Anual.                |
| 9.7   | Evaluar las principales fuentes de pérdidas o de sobre consumo de energía eléctrica y proponer medidas concretas para la reducción del consumo. | Propuesta de medidas concretas.  | Jefe de Mantenimiento | Septiembre de 2012.   |
| 9.8   | Garantizar el funcionamiento del sistema de automática al 100%.   | Funcionamiento del 100% del sistema.   | Jefe de Mantenimiento | Anual.                |

Fuente: Elaborado por el autor.