

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

TRABAJO DE DIPLOMA

Título del trabajo: Estrategia para la mejora de la gestión de la UEB Complejo Hotelero "Islazul".

Autor del trabajo: Jenniffer María Viera Olmo

Tutor del trabajo: Dr. *Msc.* Ing. Ramón Sánchez Sánchez
Profesor Titular

Santa Clara, junio 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

DIPLOMA THESIS

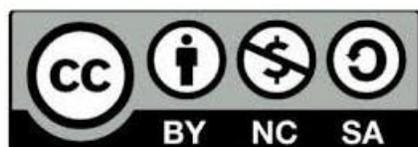
Strategy for the improvement of the management of the
UEB Hotel Complex "Islazul"

Santa Clara, June 2019
Copyright©UCLV

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

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

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

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Agradecimientos

A **Ramón Sánchez**, mi tutor, por guiarme en todo este proceso
A todos mis **amigos** que me han regalado bellos momentos
A todos los que de una manera u otra han contribuido que este sueño se
cumpla.

Dedicatoria

A **Adier Herrera**

Por estar conmigo en cada momento.

A mi familia, mi **mamá**, mi **papá** y mi **hermana**

Por dárme todo en la vida.

RESUMEN/ ABSTRACT

En la actualidad es necesario que las entidades turísticas se esfuercen por ampliar y enriquecer su oferta con vistas a satisfacer las expectativas más exigentes de los clientes. El alojamiento, y la hotelería en particular, como parte fundamental de la actividad turística, deben integrar todos sus recursos en la implementación de estrategias que permitan la satisfacción de las necesidades y deseos de los mercados actuales. El presente Trabajo de Diploma tiene como objetivo proponer una estrategia para la mejora de la gestión del Complejo Hotelero “Islazul” de la provincia de Villa Clara. Para ello, se realizó un diagnóstico organizacional aplicando el procedimiento propuesto por González, Jiménez y Reyes (2015), a través de técnicas como entrevistas, encuestas, tormenta de ideas, análisis de documentos y observación directa. De ahí, se identificaron los principales problemas que afectan a la empresa y que no permiten hacerla más competitiva, eficaz y eficiente, manifestándose la necesidad del perfeccionamiento de la actividad de dirección, las estrategias, las habilidades de los dirigentes, la superación y el desarrollo de todo el personal.

At present, it is necessary that tourist entities strive to expand and enrich their offer in order to meet the most demanding expectations of customers. Accommodation and hotels in particular, as a fundamental part of tourism activity, must integrate all their resources in the implementation of strategies that allow the satisfaction of the needs and desires of the current markets. The purpose of this Diploma Work is to propose a strategy aimed at improving management activity in the Hotel Complex Islazul of the province of Villa Clara. For this, an organizational diagnosis was made applying the procedure proposed by González, Jiménez and Reyes (2015), through techniques such as interviews, surveys, brainstorming, document analysis and direct observation. From there, we identified the main problems that affect the company and that do not allow it to be more competitive, effective and efficient, manifesting the need for improvement of management activity, strategies, skills of leaders, improvement and development of all the staff.

ÍNDICE

Capítulo I: Consideraciones generales sobre la gestión turística y su impacto en el desarrollo socioeconómico en la provincia de Villa Clara.	6
1.1 La dirección: ciencia, técnica, arte y teoría.....	6
1.2 Las funciones generales o comunes: contenidos de la actividad de dirección.	11
1.3 El diagnóstico organizacional como herramienta para la toma de decisiones.	16
1.4 La estrategia como forma de alcanzar los objetivos propuestos.	19
1.5 La actividad turística en Cuba: palanca económica del modelo socioeconómico	23
1.6 La actividad turística en la provincia de Villa Clara.	24
1.7 Conclusiones parciales del capítulo I.	26
Capítulo 2: Diagnóstico general de la actividad de dirección en las en las instalaciones turísticas del Complejo Hotelero Islazul.	28
2.1 Etapas o pasos para el desarrollo del diagnóstico organizacional.....	28
2.2 Procesamiento estadístico de las encuestas.	42
2.3 Principales resultados del diagnóstico organizacional.....	47
2.4 Conclusiones parciales del capítulo 2.....	49
Capítulo III: Estrategias y acciones orientadas a la mejora de la actividad de dirección del Complejo Hotelero Islazul de Villa Clara.	52
3.1 Formulación de las estrategias maestras a partir del procedimiento MINTUR (2001)	56
3.2 Ventajas de la investigación para el Complejo Hotelero Islazul.....	68
3.3 Conclusiones parciales del capítulo 3.....	70
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	81

Introducción

La administración es una actividad propia de los humanos, se practica diariamente, desde que una persona despierta hasta que vuelve a dormir, puesto que se gestionan y optimizan todos los recursos, empezando con el tiempo. Si bien es cierto que quienes estudian profesionalmente la administración son destacados administradores, la administración va más allá del nivel educacional, para obtener resultados favorables se necesitan dotes naturales relacionadas con la toma de decisiones, la capacidad de aprendizaje de las experiencias vividas, la habilidad de comunicarse con las personas, entre muchas otras.

La administración está compuesta por varias funciones: la planeación, la organización, la dirección, la integración del personal y el control, estas de conjunto conforman el proceso administrativo, donde no se pueden concebir por separado, sino que cada una influye directamente sobre la otra. Hoy día, la administración es mucho más que eso, es concebida como arte, ciencia, técnica y teoría. Por lo que, la dirección es la ciencia, la teoría y el arte de coordinar y utilizar un conjunto de técnicas, recursos materiales, humanos y financieros para el logro de los objetivos propuestos por la organización. (Sánchez Sánchez, 2014)

En las últimas décadas, la actividad turística ha sufrido un proceso de masificación, asociado al propio desarrollo de la economía mundial y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos (Quintana et al., 2005).

Para Cuba, el desarrollo del turismo ha generado un conjunto de transformaciones económicas, donde se ha transitado de una economía productiva a una economía de servicios, en la cual el turismo internacional juega un rol protagónico.

Una época caracterizada por el desarrollo de entornos cada vez más competitivos y en constante evolución, necesita de organizaciones que adopten sistemas de gestión que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios que han surgido en el comportamiento del consumidor, producto de nuevos estilos de vida; este se vuelve cada vez más exigente y demanda productos más diversificados y servicios más personalizados.

Si bien es cierto que la actividad turística está marcada por constantes cambios y tendencias a nivel global, se hace necesario conocer y estudiar los mercados turísticos, adoptar nuevos paradigmas para la gestión turística y adaptarse a los cambios del

entorno, con el fin de lograr el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas.

En diciembre de 2017, se publicaron en la Gaceta Oficial Extraordinaria No.58 un conjunto de normativas jurídicas con las cuales se avanza en el perfeccionamiento del sistema empresarial y se dota a las empresas de mayor autonomía, propiciando un sistema empresarial más organizado, eficiente y eficaz. Tal es el caso del:

Lineamiento 9: “Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia.”

Villa Clara es un destino turístico que posee atractivos naturales como las playas de Cayo Santa María, histórico-culturales en las ciudades de Santa Clara y Remedios, además de los paisajes naturales del Lago Hanabanilla y las aguas minero-medicinales de Elguea. Actualmente, en la provincia, operan el Grupo de Turismo Gaviota, los complejos hoteleros Cubanacán e Islazul, en este último es donde se desarrolla el presente trabajo.

El Complejo Hotelero Islazul inició su inserción en el mercado con propuestas de turismo patrimonial y de ciudad, naturaleza, sol y playa. Actualmente, dispone de 177 hospedajes, con unas 9 073 habitaciones, mayoritariamente con categoría de tres estrellas, ubicadas en varias regiones del país, en hoteles, moteles, hostales, villas y apartoteles. Además, cuenta con 887 casas en cuatro destinos fundamentales, La Habana del Este, Varadero, Cayo Coco y Cayo Guillermo (Ciego de Ávila) y en la playa Santa Lucía, provincia de Camagüey. El Complejo Hotelero Islazul ha apostado siempre por el mercado nacional que se ha mantenido como el principal entre los emisores hasta el presente, aunque han despuntado las llegadas desde otros países como Canadá, con mucha presencia en instalaciones de Varadero, Holguín y Santiago de Cuba.

El Complejo Hotelero Islazul en Villa Clara, opera con cuatro hoteles, de los cuales el Hotel Elguea en la región norte de la provincia está descomercializado y el Hotel Santa Clara Libre tiene bajos niveles de ocupación durante todo el año, aspectos que influyen de manera significativa en los objetivos propuestos por la cadena en el plano económico y en su competitividad con otras cadenas hoteleras de la provincia, lo que orienta a un

profundo estudio de la actividad de dirección de la misma; siendo esta la **situación problemática** de la presente investigación.

A partir de esta situación se plantea el **problema de investigación** ¿cómo se conforman estrategias de trabajo que contribuyan a la mejora de la gestión de la UEB Complejo Hotelero “Islazul” en Villa Clara para hacerla más competitiva, eficaz y eficiente?

Constituye la **hipótesis de la investigación**: Si se propone una estrategia para la mejora de la gestión de la UEB Complejo Hotelero “Islazul” se dotará a la entidad de una herramienta capaz de mejorar la funcionabilidad de la empresa para el logro de los objetivos propuestos.

La hipótesis de investigación quedará validada si se comprueba que:

1. El análisis del clima organizacional permite medir la posición actual en la empresa e identificar las principales debilidades con vistas a desarrollar estrategias que contribuyan a la mejora de su posición frente a la competencia y hacerla más efectiva.
2. La estrategia propuesta posee las características y cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio seleccionado.

Las variables identificadas son las siguientes:

- **Variable independiente:** Estrategia para la mejora de la gestión de la UEB Complejo Hotelero “Islazul”

Variable dependiente: la función de dirección de la empresa.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo general:

Proponer una estrategia orientada a la mejora de gestión en el Complejo Hotelero “Islazul” de la provincia de Villa Clara.

Objetivos específicos:

- Estudiar el marco teórico referencial de las bases conceptuales relacionadas con la administración, sus elementos básicos y funciones.
- Diagnosticar la situación actual de la entidad objeto de estudio.
- Diseñar una estrategia orientada a la mejora de gestión en la UEB Complejo Hotelero “Islazul” de la provincia de Villa Clara.

Los **métodos** que propician el desarrollo de la investigación se analizan desde enfoques teóricos con el empleo del análisis, la síntesis, la inducción y la deducción, así como el método lógico-histórico, el sistémico-estructural y el estadístico-matemático.

También se emplean las **técnicas** de recolección de datos como es el caso de los cuestionarios, la observación, el método de expertos y la reducción de listados; las cuales aportan la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Además se realizó un trabajo estadístico con ayuda del software Minitab 16.0 para el procesamiento de toda la información.

Para el análisis y procesamiento de la bibliografía consultada en la investigación se utiliza la norma APA sexta edición, asesorada por la herramienta informática Endnote X7.

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

1. **Teórico:** La sistematización alcanzada mediante el análisis de los conceptos sobre administración, sus funciones generales y los elementos básicos de la dirección vinculados a la gestión turística de la provincia.
2. **Metodológico:** porque brinda un procedimiento general que da la posibilidad de lograr una integración de conceptos, técnicas y procedimientos que puede ser de utilidad en investigaciones similares sobre la elaboración de estrategias para mejorar la gestión directiva de las cadenas turísticas.
3. **Práctico:** la factibilidad y pertinencia de aplicación del diseño de un procedimiento para la formación de estrategias que permitan mejorar la actividad y gestión directiva de las cadenas turísticas de la provincia.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados anteriormente el trabajo se ha estructurado en una introducción y tres capítulos. El **primer capítulo** sintetiza un estudio teórico de los elementos conceptuales acerca de las consideraciones generales sobre la dirección y sus funciones generales, así como el impacto que ha tenido la actividad turística en los últimos años, tanto en el país como en la provincia. El **segundo capítulo** recoge un diagnóstico realizado en el Complejo Hotelero Islazul de Villa Clara, orientado a identificar las principales deficiencias de la actividad de dirección y del clima organizacional de la empresa. En el **tercer capítulo** se diseña una estrategia para la mejora de la gestión del Complejo Hotelero Islazul y su respectivo plan de acciones, además se analizan las ventajas de la presente investigación. El trabajo cuenta también, con unas **conclusiones** generales y **recomendaciones**, derivadas de la investigación realizada, así como con la **bibliografía** consultada y los **anexos** correspondientes.

Capítulo 1

Consideraciones generales sobre la gestión turística y su impacto en el desarrollo socioeconómico en la provincia de Villa Clara.

Capítulo I: Consideraciones generales sobre la gestión turística y su impacto en el desarrollo socioeconómico en la provincia de Villa Clara.

Introducción

La presente investigación bibliográfica tiene como objetivo elaborar las bases teóricas necesarias que permitan la comprensión del tema y poder solucionar el problema científico planteado. Esta memoria teórica de la investigación abarca conceptos relacionados con administración y su relación con la ciencia, la técnica, el arte y la teoría, las funciones generales de la misma que incluyen la planeación, organización, dirección y control, así como la explicación de la actividad turística en Cuba y específicamente en el destino Villa Clara.

La memoria teórica ha sido elaborada a partir de la recopilación, sistematización y análisis de bibliografía, materiales e información relacionada con el tema. En este sentido se ha trazado el siguiente hilo conductor que orienta la investigación en los puntos esenciales que deben ser abordados como se muestra en la Figura1.



Figura 1. Hilo conductor seguido para el desarrollo de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 La dirección: ciencia, técnica, arte y teoría.

Es común encontrar en los textos que abordan el estudio de la administración una indefinición en torno a su naturaleza al catalogarla como una ciencia, una técnica o

un arte, incluso hay autores que han llegado a asumir que es una combinación de las tres.

Por ejemplo, para autores como J.D. Mooney “es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Asimismo, (Hernández, 2014) agrega que, al producto de las actividades administrativas bien conducidas se les suele llamar el arte de la administración; así, encontramos frases como:

- El arte de la negociación.
- El arte de la delegación.
- El arte de la toma de decisiones, entre otras.

Puesto que el arte es considerado como virtud, fuerza, vocación, profesión, armonía, nobleza, elevación de sentimiento, su resultado final es la producción estética; lo que agrada universalmente, aunque no lo podamos justificar de manera intelectual.

La administración como arte, distingue por la personalidad, creatividad, intuición y visión a los buenos administradores de quienes no lo son. La habilidad de interactuar con las personas, innovar y tomar decisiones bajo situaciones de riesgo, hacen de la administración un arte. (R. Bueno; M. Ramos; C. Berrelleza; 2018)

George Terry (1972) nos da una mayor explicación al señalar lo siguiente: “También existe el arte de la administración. El significado de arte es *lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza*. Es decir, el arte tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia en la ejecución. Esto es especialmente importante en la administración, debido a que en muchos casos es necesaria mucha creatividad y destreza en la aplicación de los esfuerzos administrativos para alcanzar los resultados deseados. La administración es una de las más creativas de todas las artes. Es el arte de las artes, porque organiza y utiliza el talento humano.”

Entre los autores que señalan a la administración como un arte —como Terry, Laris Casillas, Fernández Arena, así como Koontz y Weihrich— parece haber un consenso entre ellos de que el arte en los administradores se manifiesta en la aplicación de sus conocimientos con destreza porque organizan y utilizan el talento humano (Terry, 1972), y porque tienen la habilidad para dirigir “los elementos humanos, así como disponer de

los materiales en forma productiva para la consecución de un objetivo común” (Fernández Arena, 1991, Francisco Javier Laris Casillas). Asimismo, (Fernández Arena, 1991) indica que la administración es un arte porque quien administra o dirige aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos, así como disponer de los materiales en forma productiva para la consecución de un objetivo común. Koontz y Weihrich (1991) resumen que el sentido artístico de las actividades administrativas es el resultado de la práctica administrativa.

La administración es reina en la técnica, puesto que su incidencia principal se encuentra en resolver problemas de las organizaciones, echando mano de las ideas, las experiencias, las teorías, los métodos y los modelos. (Torres, 2014)

Y por su parte la administración como técnica utiliza procedimientos y herramientas para cumplir con los objetivos y metas propuestas. Quien desempeña funciones de administrador desarrolla sus habilidades mediante el uso de técnicas basadas en conocimientos teóricos y prácticos. (R. Bueno; M. Ramos; C. Berrelleza; 2018)

Agustín Reyes Ponce (1990) ha definido a la administración como una técnica, porque “busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”, mediante un conjunto sistemático de reglas.

Así, pues, la administración, entendida como técnica, establece mecanismos de acción para la realización de una actividad, como puede intuirse en los procedimientos administrativos o en las relaciones que se establecen entre los individuos, en el entendido de que quien conforma una organización obedece a un objetivo común de funcionamiento, lo cual necesariamente es propio de la práctica administrativa, sustentada en la técnica, aun cuando reconocemos la complejidad que representa comprender las relaciones humanas. (Kliksberg, 1990).

Aun cuando sabemos que la naturaleza misma de esta disciplina se orienta en mayor medida por su contenido práctico, esto no puede constituir una razón válida para cancelar la posibilidad de asumir una epistemología administrativa o a reconocer una ciencia de la administración, pues toda disciplina aspira a conformar un cuerpo de conocimientos teóricos que hagan posible su desarrollo conceptual. (Cruz Soto, 2013)

Ahora bien, la administración como ciencia identifica causas y efectos de problemáticas que afectan el funcionamiento de las organizaciones y establece relaciones entre ellas. Emplea un conjunto de conocimientos sistematizados y cuenta con principios. Hace uso de la observación y la medición para mejorar la efectividad. (R. Bueno; M. Ramos; C. Berrelleza; 2018)

Entre los autores que han definido a la administración como una ciencia se encuentran Harold Koontz y Heinz Wehrich (1991), quienes han señalado que la administración es el conocimiento organizado en que se basa la práctica y se puede considerar como una ciencia.

George Terry (1972), afirma que “El desarrollo de la ciencia de la administración puede incluir, e incluye, el conocimiento acerca de la aplicación de la administración”.

Otro teórico que se ha ocupado acerca del carácter científico de la administración es Herbert Simon (1979), quien señala que las ciencias de la administración se ocupan puramente de las proposiciones fácticas al considerar que las “ciencias fácticas” pueden ser consideradas prácticas o teóricas, distinguiéndolas de su contenido ético; para Simon, una ciencia administrativa puede tomar el significado “teórico” o “práctico” cuando atienden a una forma puramente descriptiva, como es el caso de las teóricas, y son prácticas cuando “han sido primariamente seleccionadas por su utilidad para derivar un imperativo de otro”

Para Herbert Simon las proposiciones acerca de la administración pueden ser descripciones de la manera como los seres humanos se comportan en los grupos organizados, a lo que este autor dio en llamar la sociología de la administración.

Es necesario precisar que la ciencia de la administración y su naturaleza práctica están estrechamente vinculadas, de ahí que el conocimiento científico puede proveer de elementos de análisis para mejorar la práctica administrativa, eso sí, no todo el conocimiento que aplica un administrador es conocimiento científico pues existe el conocimiento adquirido a través de la explicación de la realidad y de las experiencias vividas.

Para Cruz (2013) la práctica administrativa puede realizarse sin el conocimiento científico, aun cuando el avance de la profesión tiene que ver con el avance del

conocimiento de la ciencia administrativa, pues con éste es posible aspirar a un mejor conocimiento de la forma en que se administra, lo cual es propio de la técnica.

Finalmente, podemos decir que la administración como teoría tiene un objeto propiamente explicativo que provee de conocimientos a la práctica administrativa. Pero, a su vez, se puede afirmar que para administrar no se requiere, necesariamente, de la teoría, pues el objeto de esta es fundamentalmente la explicación, en todo caso puede tomar elementos de sus descripciones para ejercer la práctica administrativa. Sostenemos que la administración es una técnica, pero requiere de su dimensión teórica para poder identificar un objeto de estudio con el fin de definir la naturaleza de la práctica administrativa. Cruz (2013).

Si analizamos otros conceptos brindados por varios autores (Anexo I) podemos identificar elementos en común en sus definiciones, por ejemplo:

- a) Proceso a través del cual se dirigen los recursos, ya sean humanos, materiales o financieros,
- b) Su objetivo es alcanzar metas comunes,
- c) Comprende una variedad de actividades como planificar, organizar, dirigir y controlar
- d) El proceso administrativo debe desarrollarse de forma eficiente y eficaz

A modo de cierre, se puede decir que la administración forma parte intrínseca de la naturaleza humana y que tanto los profesionales de la materia como los no profesionales la practican puesto que la administración es interdisciplinaria desde sus orígenes, en su construcción y en sus efectos y, a su vez, que se originó con la participación de prácticamente todas las ciencias, con los aportes interdisciplinarios y, finalmente, que sus efectos son patentes en la actuación de todas las ciencias, las teorías, las prácticas y las artes. (Torres, 2014)

Concluimos entonces que la administración es una ciencia porque se trata de un conocimiento sistemático, susceptible de aplicarse en la práctica administrativa; de igual manera, la administración es una técnica porque los métodos que emplea permiten la solución de problemas; y, finalmente, la administración es un arte porque utiliza los recursos y el talento humano en forma creativa. (Cruz, 2013)

1.2 Las funciones generales o comunes: contenidos de la actividad de dirección.

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, empresario o cualquier persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son reconocidas como las preguntas claves de esta disciplina. (Münch, 2007)

Para Chiavenato (2001), la planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.

Asimismo, plantea que el proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continua y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas. El proceso administrativo no es solo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones - planeación, organización, dirección y control-, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico.

(Reyes, 2014), distingue dos aspectos en la administración denominados Mecánica Administrativa y Dinámica Administrativa, mediante los cuales efectúa planteamientos específicos para estructurar y operar una organización.

Por lo que, en los aspectos estructurales se define lo que “debe hacerse”, mientras que en el aspecto operativo las actividades se enfocan en “cómo manejar los hombres y los bienes”. (Reyes, 2014)

Algunos autores integran el proceso administrativo en dos fases: la mecánica, que ayuda a definir los objetivos y metas a lograr, así como los métodos para llevarlas a cabo. Por otro lado, la fase dinámica se refiere a poner en práctica lo planeado y organizado.

A través de los años han existido diferentes criterios por parte de los autores en relación con las etapas del proceso administrativo. Henry Fayol en 1886 propuso que el proceso administrativo consiste en planear, organizar, mandar, coordinar y controlar; en 1935 Harry Arthur Hopf redujo a cuatro las etapas del proceso: planeación, organización, coordinación y control; en 1955 Koontz y O'Donnell nos indican que el proceso se lleva a cabo en cinco etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control; George R. Terry en 1956 señala que dicho proceso consiste en: planear, organizar, ejecutar y controlar; J. Antonio Fernández en 1967 señala que la planeación, implementación y el control conforman las etapas del proceso administrativo y Leonard Kazmier en 1974 propone que el proceso se integra por la planeación, organización, dirección y control, al igual que Idalberto Chiavenato en 2001.

De ahí que, podamos notar la diversidad de opiniones sobre las etapas del proceso administrativo; sin embargo en la presente investigación nos basaremos en lo propuesto por Idalberto Chiavenato acerca del proceso, y que considera las siguientes etapas: planeación, organización, dirección y control.

La **planeación** como primera etapa de la fase mecánica del proceso administrativo consiste en definir metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Robbins (2005).

Reyes (2014), considera la precisión, flexibilidad y unidad como los principios de la planeación, aunque otros autores mencionan que debe ser factible de acuerdo a la realidad y debe ser realizable, permitiendo cambios de estrategias, políticas, programas, procedimientos y a la vez rentable, orientada hacia el futuro y que involucre a las personas relacionadas con su funcionamiento.

Chiavenato (2001) clasifica la planeación de acuerdo al nivel de la empresa; “la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio- mediante planes tácticos- y nivel operacional (mediante planes operacionales)”. (Ver Anexo II).

Para el autor la planeación estratégica se caracteriza por la toma de decisiones que se proyectan a largo plazo en la empresa, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias, incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para

obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la misma. Además, está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.

La planeación táctica es la toma de decisiones de forma sistemática a plazos más cortos y con propósitos más limitados y en niveles inferiores de la jerarquía de la organización, es una técnica cíclica, de coordinación, cambio e innovación que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta con el fin de obtener información y perspectivas más seguras y concretas.

Por último, la planeación operacional se orienta de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional, a través de la misma se conciben y determinan acciones futuras que conduzcan al alcance de los objetivos de la empresa, es decir, se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”.

Para Chiavenato (2001) mediante la **organización**, la empresa reúne e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división del trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante la integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad, etc. La organización representa todos los medios que la empresa utiliza para poner en práctica la planeación, la dirección y el control de la acción empresarial para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo Münch (2007), refiere que la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Además, Chiavenato (2001), refiere que la organización de la acción empresarial requiere lograr coherencia entre todas sus áreas de decisión puesto que “mientras el nivel institucional se preocupa por el diseño organizacional en el ámbito de la empresa como totalidad, el nivel intermedio trata de detallar el diseño de los departamentos que administraran uno o más recursos importantes para alcanzar los objetivos empresariales. El nivel operacional tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y tareas, que en su conjunto operarán las tecnologías y generarán los productos o servicios que constituyen la tarea básica de la empresa. (Ver Anexo III)

De igual forma, el autor plantea que el diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales.

La diferenciación se refiere a la división del trabajo en departamentos y subsistemas y encapas de niveles jerárquicos, la misma puede ser *horizontal*, o sea, en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización; o pudiera ser *vertical* en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

La formalización se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Puede hacerse mediante el cargo, el flujo de trabajo y las reglas y los reglamentos.

La centralización se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica la concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

La integración se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización, es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional.

Ya en la fase dinámica del proceso administrativo se define la **dirección** como la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación. Chiavenato (2001).

Reyes (2013), afirma que por medio de la dirección se ejecuta lo planeado, se integran recursos a la empresa y se establecen, implementan y evalúan, los controles dentro de una organización. Al referirse a la importancia de la dirección, Reyes menciona que este elemento de la administración es el más real y humano.

Podemos afirmar entonces, que la actividad de dirección está presente en cualquier organización y constituye un proceso interpersonal que va desde las relaciones entre los individuos de la empresa y la influencia que ejercen los administradores sobre los subordinados para alcanzar los objetivos propuestos. También, hay que decir que la dirección va más allá de dictar órdenes o tomar decisiones sino que requiere comunicar, motivar y ser un buen líder para los empleados.

Para Chiavenato, las otras funciones administrativas son impersonales, mientras que la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos, de ahí que sea una de las más complejas funciones administrativas.

El **control** es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Chiavenato (2001)

Además, para el autor el control busca atender dos finalidades principales:

- a) Corregir fallas o errores existentes: el control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de remediarlo.
- b) Prevenir nuevas fallas o errores: al corregir las fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

El control mantiene una relación directa con la planeación puesto que en ocasiones es necesario corregir decisiones que se toman en el resto de las etapas del proceso administrativo, pues como plantean Robbins y Coulter (2010), el control es importante porque “ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así las razones por las que no se están cumpliendo” y a partir de ahí corregir los errores o modificar las decisiones tomadas.

Chiavenato explica como la administración y el control son actividades humanas que realizan los individuos de manera consciente o inconsciente. Por lo que plantea que, el control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado. La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el concepto de planeación.

Por otro lado, el control está conformado por cuatro fases según Chiavenato (2001):

1. Establecimiento de los estándares de desempeño

Los patrones representan el desempeño deseado, estos pueden ser tangibles o intangibles, pero siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar. Existen varios tipos de patrones para evaluar y controlar los recursos de la empresa: patrones de cantidad, de calidad, de tiempo y de costos.

2. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado.

3. Comparación entre el desempeño y el patrón

La comparación del desempeño con lo que se planeó busca localizar los errores o desviaciones, principalmente para permitir la predicción de otros resultados futuros. Un buen sistema de control debe proporcionar rápidas comparaciones, localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas del futuro. La comparación puede efectuarse por medio de resultados o del desempeño.

4. Acción correctiva

El control debe indicar cuándo el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva que debe adoptarse. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección. La acción correctiva se toma a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones sobre las correcciones que se van a hacer representan la culminación del proceso de control.

1.3 El diagnóstico organizacional como herramienta para la toma de decisiones.

La definición de diagnóstico viene del griego *diagnosis* que quiere decir "conocer a través de". El diagnóstico es esencial para conocer la situación sobre la que se desea actuar.

Es por ello que, el término “diagnóstico” se refiere a recabar datos, analizarlos e interpretarlos, con el fin de evaluar cierta condición.

Según Restrepo y Rubio (1992) un diagnóstico, “es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente a una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella”. Es, en síntesis, una investigación sobre lo individual. Andrade (1968), define el diagnóstico como: "Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones".

Entonces, “el diagnóstico organizacional es un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular, para llegar a estudiarlas con profundidad, con el fin de resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma” (Fernández, 2016).

El diagnóstico organizacional es la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable. Un diagnóstico rápido y preciso permitirá a una organización tomar a tiempo las decisiones y hacer los ajustes necesarios para poder enfrentar adecuadamente los desafíos de posicionarse, mantenerse y adquirir ventajas competitivas en los mercados en que opera (Mansilla, 2005; Raineri & Martínez, 1998).

También, se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Elementos del diagnóstico organizacional

Según (Jara et al., 2018) podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 - a. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - b. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 - c. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 - a. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - b. El almacenamiento apropiado de los datos.
 - c. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Las técnicas aplicables son:

- Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de personas y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- Análisis de transmisión de mensajes. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su

punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

- El análisis de experiencias críticas de comunicación. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- Análisis de redes de comunicación. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

1.4 La estrategia como forma de alcanzar los objetivos propuestos.

Para James Brian Quinn la estrategia es “la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”.

Mientras que, para (Johnson, Scholes y Whittington, 2006), “la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”

“La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos” (Wheelen y Hunger, 2007)

Entonces, la estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir la organización para que funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control, esto es lo que

se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan solo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Es por ello que, la dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Las cinco P's de la estrategia.

Henry Mintzberg es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

- Estrategia como plan

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una "estrategia" para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

- Estrategia como pauta de acción

Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se torna como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

- Estrategia como patrón

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una

tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Lo cierto es que, mientras que casi nadie define la estrategia en esta forma, mucha gente en una u otra ocasión suele enunciarla como si así la definiera. Cada vez que un periodista atribuye una estrategia a una corporación o gobierno, y cada vez que un gerente hace lo mismo con un competidor o con algún directivo de su propia firma, implícitamente están definiendo la estrategia como un patrón de comportamiento, esto es, infiriendo consistencia en el actuar y etiquetándola como estrategia. Es indudable que se puede imputar intencionalidad a esa consistencia, o sea, suponer que existe un plan detrás del patrón. Sin embargo, se trata de una suposición que puede resultar falsa. Por consiguiente, las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo.

- Estrategia como posición

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o "acoplamiento" entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", esto es, ingresos [surgidos de] un lugar "único"; en términos de administración formales, un "dominio" del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento. En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado "juego de dos personas", mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta

(donde las pautas de acción son muy comunes. La estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole.

- Estrategia como perspectiva

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el "modo H-P", sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que McDonald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la "calidad, el servicio y la limpieza". En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

Sobre todo esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha visto o tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido.

Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es compartida. Como lo implican las palabras Weltanschauung, cultura e ideología (respecto una sociedad), y al contrario de la palabra personalidad, la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartidas, y cómo son

ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas, y que deseen ser, al mismo tiempo consistentes.(Mintzberg, 2006)

1.5 La actividad turística en Cuba: palanca económica del modelo socioeconómico

Antes del triunfo revolucionario en 1959, el turismo en Cuba poseía un gran desarrollo, pese a las consecuencias sociales que conllevaba debido al marco de juego, vicio y prostitución presente en aquella época. Luego de 1959, esta actividad prácticamente desaparece debido a la pérdida de su principal mercado emisor, en este caso Estados Unidos, como resultado de las políticas y restricciones impuestas por el bloqueo. Por otra parte, la estrategia de desarrollo económico y social de aquel entonces no concebía esta actividad como clave en el futuro del país.

Entonces, según Gutiérrez y Gancedo (2002) el turismo internacional se asume como sector clave de la economía del país a partir de la redefinición de la estrategia económica cubana a partir de los años 90. Las razones que provocan esta reconceptualización de la estrategia económica se asocian, básicamente, al derrumbe del campo socialista en Europa y sus consecuencias en materia de pérdida de mercados, capacidad de acceso a fuentes financieras y de materias primas imprescindibles. Ello obliga a concentrar un grupo importante de inversiones en actividades generadoras de ingresos frescos en el corto plazo que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía.

No se puede negar que, Cuba cuenta con importantes atractivos turísticos que constituyen importantes ventajas competitivas, las playas, los paisajes campestres, de montaña, las reservas ecológicas, el clima complementado con el gran patrimonio histórico-cultural que posee y su ubicación geográfica que garantiza un fácil acceso ya sea por vía aérea o marítima.

Ya en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC en 1997 se plantea la necesidad de que los principales sectores que generan divisas deben garantizar crecientes aportes netos al país para posibilitar la financiación de otras importantes actividades, así como del desarrollo y se declara explícitamente el papel que debe jugar el turismo en el futuro económico del país, destacando su misión como captador de divisas frescas y definiendo metas concretas a alcanzar para el año 2000.

Una vez que se definió la industria turística como sector clave de la economía, se trazó una estrategia para el desarrollo del turismo donde se destinaron grandes inversiones al desarrollo y expansión de la planta hotelera y extrahotelera del país, así como de obras de infraestructura de apoyo al turismo tales como: aeropuertos, carreteras y pedraplenes para el acceso a los cayos de interés turístico. También, se inició la asociación con capitales extranjeros, la apertura al sector no estatal dentro de la economía y el comienzo de la política de formación y desarrollo de los recursos humanos.

Actualmente, el sector de alojamiento turístico, los hoteles y complejos vacacionales se agrupan en varias empresas estatales, con la dirección del MINTUR operan los Complejos Hoteleros Gran Caribe, Cubanacán, Islazul y Campismo Popular, estos dos últimos prestan servicios principalmente al turismo nacional. Bajo la dirección de GAESA se encuentra el Grupo de Turismo de Gaviota. Existiendo en el país casi 70 mil habitaciones en hoteles con niveles internacionales y cerca 23 mil habitaciones del sector no estatal para el turismo. (Ver Anexo IV)

Son 21 las gerencias foráneas administrando instalaciones en Cuba con más de 45 mil habitaciones, lo que indica que el 64 por ciento de esas están bajo la modalidad de contratos de administración y comercialización.

Además, los viajes de cruceros acumulan, durante buena parte de 2017, la llegada de 60 mil personas mediante más de 200 arribos de esos barcos.

Cuba atendió en 2017 a cuatro millones 689 mil 894 visitantes extranjeros, continuando Canadá como principal país emisor de turistas hacia nuestro país. Estas cifras representaron el 11,6 por ciento de crecimiento, que comparado con el resto del Caribe tales operaciones significaron el 16,2 por ciento de alza. (Ver Anexo V)

1.6 La actividad turística en la provincia de Villa Clara.

La provincia de Villa Clara se abre al turismo internacional definitivamente con la creación de hoteles en los cayos del norte. En 1999 comenzó este crecimiento hotelero con la apertura de Villa Las Brujas, y sucesivamente se han ido inaugurando otros hoteles de mayor tamaño y categoría. En la provincia hoy existen 43 establecimientos entre hoteles y moteles, llegando a recibir aproximadamente 650 mil usuarios en estas instalaciones. Se establecen proyecciones de inaugurar nuevos hoteles en los cayos del

norte y restaurar antiguos hoteles de ciudad, fundamentalmente en Santa Clara y Remedios, debido al auge previsto de la actividad turística en estas ciudades. A estas capacidades se une el emergente sector no estatal de la economía turística provincial, integrado principalmente por hostales y restaurantes.

Los principales asentamientos turísticos de la región se encuentran en las ciudades de Santa Clara y Remedios, en las zonas naturales del lago Hanabanilla y la Sierra del Escambray, en el balneario de aguas minero-medicinales y termales de Elguea y en los cayos y costas del norte.

La ciudad de Santa Clara posee atractivos de índole histórico-cultural al contar con los restos de la figura internacional del Che y los acontecimientos de la Batalla de Santa Clara que proporcionó el triunfo de la Revolución. Además de las leyendas, tradiciones y arquitectura de la ciudad. También posee atractivos para el desarrollo de la modalidad de turismo de salud al contar con el Centro de Referencia en Cardiología a nivel nacional y avalado internacionalmente.

En la ciudad, actualmente, se encuentran en explotación para el turismo, el hotel Santa Clara Libre, Los Caneyes, La Granjita, América y Central poniéndose a disposición del visitante. En el plan de inversiones del MINTUR se tuvo en cuenta el desarrollo hotelero de Santa Clara con la construcción de nuevos hoteles y la ampliación de hoteles existentes. Los turistas físicos de la ciudad han tenido un ligero crecimiento, representado fundamentalmente en el sector no estatal, a pesar de ello, la mayoría de los turistas que se hospedan en alguna instalación hotelera son de tránsito por la ciudad, evidenciado en el por ciento de ocupación hotelera que es de 1.9 noches. (Mintur, 2016)

Otra de las ciudades que destaca en el ámbito turístico es Remedios, la cual es considerada la octava villa fundada en Cuba y la ciudad más antigua de la provincia de Villa Clara. Es una ciudad tradicional representativa de la arquitectura doméstica del siglo XIX, agrupada fundamentalmente en su Centro Histórico, el cual se reconoce nacional e internacionalmente al ser declarado Monumento Nacional y en el que se ubican monumentos y sitios de interés de gran atractivo. (Guevara, 2011)

Existen en la ciudad cinco hoteles: “E” Mascotte, reinaugurado, a partir del 23 de agosto del 2009 y “E” Barcelona, el 3 de noviembre del 2013, “E” Camino del Príncipe, “E” Real y “E” Bausá, inaugurado en mayo de 2018. En el resto del municipio se ubican otras

instalaciones de alojamiento turístico, las cuales poseen déficit de facilidades y confort para el desarrollo de tal actividad.

1.7 Conclusiones parciales del capítulo I.

- La dirección es concebida como una unidad dialéctica de ciencia, técnica, arte y teoría.
- La actividad turística en Cuba constituye un factor de desarrollo económico y social, y a la vez, una imagen de los resultados obtenidos en los últimos sesenta años.
- El papel del Complejo Hotelero Islazul en el desarrollo turístico de la provincia es un elemento que se profundizará en el capítulo II.

Capítulo 2

Diagnóstico general de la actividad de dirección en las en las instalaciones turísticas del Complejo Hotelero ISLAZUL Villa Clara.

Capítulo 2: Diagnóstico general de la actividad de dirección en las en las instalaciones turísticas del Complejo Hotelero Islazul.

Introducción

El diagnóstico organizacional constituye un elemento de gran importancia para el estudio de todas las áreas de la organización. Por lo que, el presente capítulo tiene como objetivo fundamental presentar el procedimiento de diagnóstico utilizado en el Complejo Hotelero Islazul y procesar la información de la encuestas aplicadas, así como diagnosticar las posibles fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para conformar las estrategias maestras.

2.1 Etapas o pasos para el desarrollo del diagnóstico organizacional.

Para desarrollar el diagnóstico organizacional en el Complejo Hotelero Islazul, primeramente se analizaron un conjunto de modelos como son: el modelo de diagnóstico organizacional de French y Bell, el modelo de desempeño organizacional de David P. Hanna, modelo de análisis del campo de fuerzas de Kurt Lewin, el modelo de diagnóstico tridimensional de Patrick Williams, el modelo de desarrollo organizacional de Porras y Robertson, el modelo de seis cuadros de Marvin R. Weisbord y el modelo de Burke-Litwin (Ver Anexos).

Finalmente, se decidió aplicar el siguiente procedimiento propuesto por González, Jiménez y Reyes (2015). El mismo consta de dos etapas que se describirán a continuación:

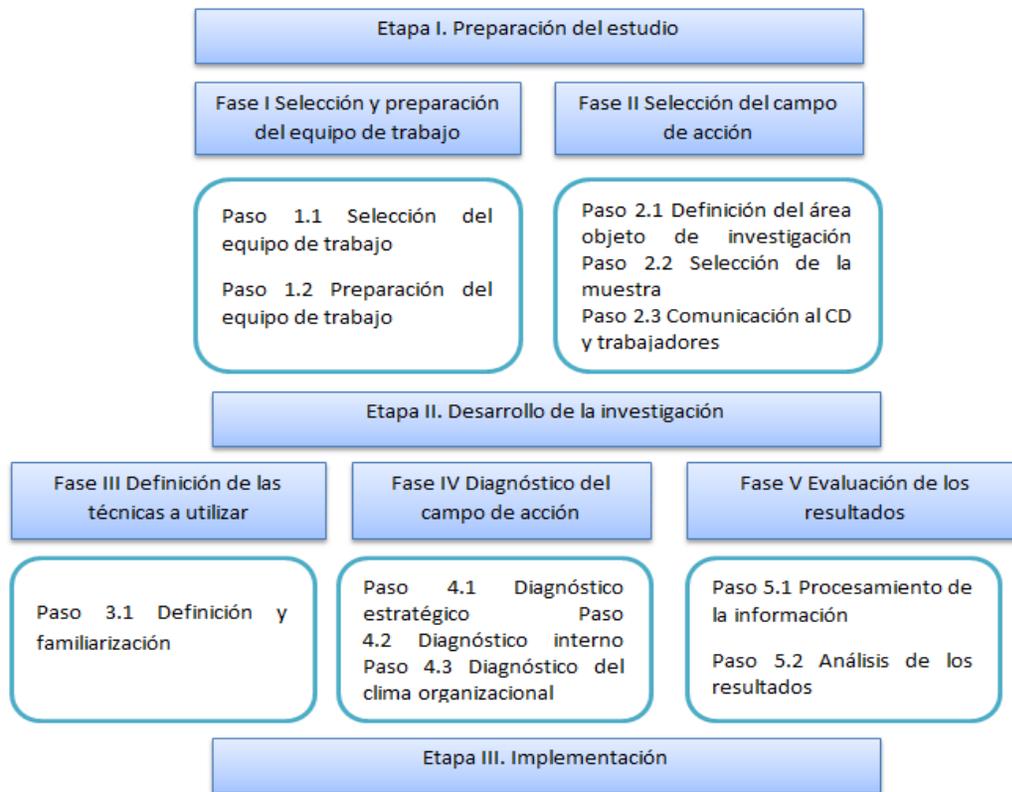


Figura 2. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

Etapa I: Preparación del estudio

Fase I: Selección y preparación del equipo de trabajo

Paso 1.1: Selección del equipo de trabajo.

Para la selección de los expertos se utiliza el llamado coeficiente de competencia o experticidad de Oñate Ramos (1988) como se citó en Mesa (2009). Aplicándose la expresión:

$$m = \frac{p(1-p)k}{i^2} = \frac{0.01 \times (1-0.01) \times 6.6564}{0.1^2} = 6.5898 \approx 7 \text{ (Expertos como mínimo)}$$

Donde:

m: número de expertos

p: proporción estimada de error

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

i: nivel de precisión deseado

En este caso, p = 0.01 error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos; k = 6.6564 para un nivel de confianza del 99%; i = 0.1 nivel de precisión que se asumió.

Paso 1.2: Preparación del equipo de trabajo

La preparación del equipo de trabajo parte de la idea de 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. Además, el equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los problemas que existen en estos momentos en la empresa.

Fase 2: Selección del campo de acción

Paso 2.1: Definición de la unidad o área objeto de investigación

La Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero ISLAZUL Villa Clara fue creada como estructura organizativa mediante Resolución No. 196 del 15 de Octubre del 2015, subordinada a la OSDE Grupo Empresarial Hotelero ISLAZUL S.A. perteneciente al Ministerio del Turismo y que al amparo del Acuerdo 5844 de fecha 26 de Diciembre del 2006 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro fue aprobada como Organización Superior de Dirección Empresarial con domicilio legal en Parque Vidal No 6 entre Tristá y Padre Chao, en Santa Clara, provincia de Villa Clara. Siendo una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico ISLAZUL en la provincia y formada por 3 instalaciones hoteleras.

- Hotel Santa Clara Libre (Ciudad de Santa Clara).
- Hotel Hanabanilla (Macizo montañoso del Escambray).
- Hotel Elguea (Litoral Noreste de Villa Clara).

El Complejo Hotelero Islazul tiene como valores:

- Ética y moral revolucionaria.
- Profesionalidad.
- Capacidad de cambio.
- Compromiso con la empresa.
- Disciplina.
- Creatividad.

- Austeridad.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad

Su **misión** es brindar una diversidad de modalidades turísticas, garantizando la administración eficaz y eficiente de los servicios hoteleros y complementarios en los diferentes escenarios de la provincia, dirigida al turismo nacional e internacional, con hospitalidad y cortesía para satisfacer las necesidades de los clientes, contando para ello con instalaciones y medios adecuados y la profesionalidad de recursos humanos idóneos con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.

Mientras que, su **visión** es diferenciarse de la competencia por sus altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia siendo una Empresa de Turismo reconocida por sus elevados niveles de calidad en los servicios que permite distinguirse además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, logrando una mayor cuota en el mercado turístico nacional e internacional y contribuir de esa manera con el desarrollo del país.

Paso 2.2: Selección de la muestra

El Hotel Santa Clara Libre, se debe tener en cuenta que en este lugar radica la dirección del Complejo Hotelero ISLAZUL, lo que permite tener una base para las diversas situaciones problemáticas que se presenten en la empresa.

Paso 2.3: Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad el propósito y alcance de la investigación

Consiste, una vez conocido el propósito de la investigación, líneas de trabajo y muestra seleccionada, comunicarlo al consejo de dirección y trabajadores en general.

Etapa II: Desarrollo de la investigación

Fase III: Definición de las técnicas a utilizar

Se definen las técnicas y herramientas de trabajo para el desarrollo del objeto de estudio.

En la etapa I preparación del estudio, que consta de dos fases, se utilizarían técnicas como el método de selección de expertos, los seminarios, talleres, el trabajo en grupo y el muestreo no probabilístico.

Luego, en la etapa II desarrollo de la investigación, conformada por cuatro fases se utilizarían técnicas como el cuestionario sobre el clima organizacional, el flujo

informativo, el software profesional Minitab 16.0 y tablas dinámicas de Microsoft Excel, así como el trabajo en grupo, la tormenta de ideas y el diagrama causa – efecto.

Ya en la etapa III implementación, las técnicas utilizadas serían el trabajo en grupo y la revisión de documentos y la observación.

Fase IV: Diagnóstico del campo de acción

Esta fase incluye un diagnóstico estratégico de la entidad, con el apoyo del grupo de trabajo seleccionado en la etapa anterior, reorganizando y actualizando la planeación estratégica en el período 2016-2021.

Paso 4.1 Diagnóstico Estratégico

Para efectuar este análisis, primeramente se procedió a determinar cuáles factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia del Complejo Hotelero ISLAZUL Villa Clara. Por supuesto, se consideraron las características propias y las del entorno donde está ubicada, así como los servicios que presta y el mercado al que se dirige; para ello se utilizó información nacional y territorial. A continuación se analizan algunos elementos para el diagnóstico estratégico.

Entorno Económico

La estructura económica de Cuba se caracteriza por la prominencia absoluta del sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la Ejecución del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC), y la aplicación generalizada de la informática, 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.

El turismo ha transformado la economía nacional en las últimas décadas. Pasó a depender de una economía de producción a una de servicios, puesto que hace varios años se dependía de ocho o diez renglones exportables, hoy cada vez depende más del turismo.

Entorno Político

En este contexto corresponde el lugar de avanzada al sistema político que junto al Partido, 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,

buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo. El clima político se desarrolla en un marco coyuntural complicado, bajo la influencia de valores subversivos y constantes carencias de todo, factores que surgen como un producto de la actividad de los enemigos de la Revolución. Esta situación ha provocado la necesidad de reorientar los mercados emisores hacia el país, la modificación de las bases tecnológicas, y la búsqueda de nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos, etc.

Entorno Social

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizado por: alta escolaridad y nivel educacional-cultural, altos niveles de salud, no analfabetismo, infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política, no terrorismo ni tráfico de drogas, soberanía y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía, y garantía legales. En este marco se gesta y desarrolla la batalla de las ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales.

En la batalla político-ideológica por hacer de Cuba 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 ya que “el único elemento de calidad y competitividad que cada vez más establece una diferencia es el capital humano”. Cuba cuenta con el capital humano suficiente que puede garantizar el éxito de la estrategia turística.

Entorno específico

En lo que respecta al análisis del entorno específico se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (Porter, 1985) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio. Para esta valoración se utilizó la entrevista individual y análisis de documentos, definiéndose los principales clientes, proveedores y competidores.

Clientes: Esencialmente el mercado nacional y los principales mercados internacionales de la UEB Complejo Hotelero ISLAZUL Villa Clara son el mercado francés y alemán.

Principales proveedores: El principal proveedor de la Empresa es la Comercializadora ITH, perteneciente al MINTUR, ofertándole más de un 70% de los suministros que necesita, brindando una gran diversidad de productos como son alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos para la higiene y limpieza. Existen a su vez otras empresas como, Ministerio de la Alimentación (MINAL), Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), Ministerio de la Agricultura (MINAGRI) que le suministran varios productos alimenticios en menor regularidad. Existen también otras empresas como Recursos Hidráulicos, ETECSA, Corporación Cuba-Rum S.A., CIMEX, Empresa Eléctrica, Cupet, Telecomunicaciones Internacional que por sus características constituyen los principales proveedores de estos servicios a la Empresa dotándola de todos los suministros necesarios para prestar sus servicios con la mejor calidad.

Competidores: Sus competidores se enmarcan en las instalaciones hoteleras perteneciente al Complejo Hotelero Cubanacán, el Hotel América y Hotel Central con ubicación en una zona cercana al Hotel Santa Clara Libre y la oferta de un producto turístico de ciudad. También, la fuerte tendencia de los alojamientos turísticos extrahoteleros ubicados en viviendas particulares, conocidas como casas de renta, que tienen como ventajas la ubicación geográfica, los precios más bajos y brindan un servicio más personalizado al cliente.

Paso 4.2: Diagnóstico interno

En el análisis interno se realizó recopilando y analizando la información por cada subsistema establecido en el perfeccionamiento empresarial.

Subsistema de Dirección

El Consejo de Dirección de la Empresa, es el órgano de dirección y administración de la entidad, encargado de: organizar, dirigir y controlar la política comercial y financiera, la política medioambiental, proponer el presupuesto anual de gastos e ingresos, participar en la elaboración de las plantillas de cargos de los trabajadores de las instalaciones, analizar y discutir el resultado de inspecciones, auditorías y otras medidas de control interno realizado por los organismos competentes o los propios de la entidad entre otras funciones.

Según datos del Informe de Balance del 2018, el Complejo cuenta con una plantilla aprobada de 27 cuadros, cubierta al 96.29%. Existe una plaza vacante, el cargo de Jefe de Recepción Hotelera del hotel Hanabanilla, atendida en estos momentos por el

Subdirector de Área Asistente como parte de su preparación como reserva de la Directora del Hotel.

Durante el año 2018 se realizaron 12 movimientos de cuadros, de los cuales 7 correspondieron a promociones, 2 renunciaciones, un traslado, una liberación y una democión. Se trabajó en el cumplimiento de las acciones de preparación de cuadros y reservas, ejecutándose de acuerdo a lo planificado.

La actividad de cuadros presentó dificultades en el indicador de la reserva, debido a contar con menos de una reserva por cargo (0.7) y la objetividad de cada reserva aprobada. En el presente año 2019, la empresa pretende prestar especial atención a ese tema, en el que se impone, por parte de la Dirección, entrevistar al cien por ciento de los jóvenes, cuadros y reservas con el fin de realizar nuevas captaciones que permitan elevar estos indicadores.

Subsistema de Marketing y Comercialización

En el Informe Balance del cierre del 2018, el porcentaje de ocupación se comporta al 47.63% en el año, superior a lo alcanzado en el 2017 (42.65%). Para el turismo internacional, este indicador alcanza una cifra de 4.21 %, mientras que, para el turismo nacional, se comporta al 43.42%.

En el Hotel Santa Clara Libre el porcentaje de ocupación se comportó en el año 2018 al 56.27%, el Hotel Hanabanilla con un porcentaje de ocupación del 57.87% muy similar al anterior, mientras que el Hotel Elguea tiene el porcentaje de ocupación más bajo del año con un 25.77%.

La actividad de mercadotecnia en la empresa hotelera se ve limitada por no contar con fondos suficientes para el desempeño de sus funciones. Se controla sistemáticamente el trabajo de las diversas áreas que le están subordinadas y la principal dificultad que se presenta en esta área son las relacionadas con los estudios específicos de la mercadotecnia y tareas afines a esta. Además, la definición de los presupuestos para la mercadotecnia se realiza empíricamente y el mismo puede considerarse limitado. No se han realizado análisis referentes a los beneficios económicos del gasto de publicidad y promoción.

Subsistema de Calidad

En el pasado año 2018, la empresa se propuso alcanzar el 92% de satisfacción de los clientes y se logró un 92.91%. Se ha trabajado por elevar este indicador, realizándose

acciones de mejora, tanto en materia de inversiones, como en el mantenimiento que superaron los objetivos planificados.

La retroalimentación en la organización en relación con los criterios de los clientes se ha basado fundamentalmente en los siguientes instrumentos:

- Encuestas realizadas a los clientes.
- Libros de Clientes.
- Entrevistas y opiniones recogidas directamente de los clientes.
- Opiniones recogidas de representantes y turoperadores.

Como resultado de la aplicación de estos instrumentos se manifiestan las siguientes insatisfacciones por hoteles:

Hotel Hanabanilla: 92.96 %

- Afectaciones eléctricas reiteradas que no resuelve el grupo electrógeno existente, pendiente de reposición.
- Criterios negativos en la recreación por no existir medios náuticos que satisfagan las expectativas de los clientes.
- Imposibilidad de visitar y utilizar los servicios del restaurante Río Negro, debido al deficiente estado técnico de las embarcaciones.

Sin embargo, son reiterados los criterios positivos en lo referente a la higiene de la instalación, oferta de la mesa buffet, servicio de restauración en el Snack-bar, confort de las habitaciones y la atención en general que se dispensa a los clientes.

Hotel Elguea: 95.36%

- Deterioro de la Estación Termal, que implica además no poder efectuar algunos de los tratamientos demandados por los clientes.
- Afectaciones del servicio telefónico en habitaciones.
- La presencia de insectos en horas tempranas, aunque se mantienen los ciclos de fumigación y se controlan por esta vía.

De manera general, ha mantenido un resultado estable en el servicio, a pesar de las no conformidades señaladas. Son recurrentes los criterios favorables respecto a la atención de sus trabajadores.

Hotel Santa Clara Libre: 91.04%

- Problemas críticos con el abasto de agua, lo que ha generado serias afectaciones en el servicio general de la instalación.
- Deterioro de habitaciones: herrajes en mal estado, salideros en duchas y llaves, pisos manchados, humedad en paredes y red hidráulica en estado crítico.
- Habitaciones y baños muy pequeños.
- Ascensor de clientes roto, lo que hace que se utilice el que está en funcionamiento para clientes y el resto de los servicios del hotel.
- No existe grupo electrógeno para garantizar el funcionamiento estable de servicios esenciales en ausencia de fluido eléctrico (ascensor, abasto de agua, ventilación interior).

En la empresa no se alcanza aún la organización de las actividades a partir del logro de las metas de calidad. El pensamiento directivo se inclina con bastante frecuencia al análisis económico - financiero puro y no reconoce la existencia de la calidad como una forma efectiva de alcanzar los objetivos previstos a través de la plena satisfacción del cliente y con ella la fidelización del mismo. Las especificaciones de calidad para los productos o servicios son suficientemente detalladas, pero en la práctica no siempre cumplen las expectativas de los clientes. No todo el personal involucrado en los procesos de producción/servicio conoce las especificaciones de calidad establecidas para satisfacer los mismos, sin embargo si dominan y reconocen las limitaciones que presentan estos.

Subsistema de Recursos Humanos

El Director de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General lleva a cabo todas las actividades relacionadas con las políticas de recursos humanos trazadas en función de las particularidades. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por la Dirección de Recursos Humanos. Se cumple el plan de preparación y superación los trabajadores, sobre la base de los componentes de la estrategia y del plan de capacitación, se imparten los temas por parte de los profesores del Centro de Capacitación para el Turismo (CCT) y de los entrenadores de la UEB, con la correspondiente participación de los trabajadores y su acreditación en la Secretaría Docente del CCT. Se tienen en cuenta las necesidades de formación de los cuadros y se elabora un plan de carreras correspondiente. En cada una de las entidades de la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores donde de

los 2 774 trabajadores, resultaron evaluados: 11 de Muy Bien, que representan el 0.4%; 2 704 de Bien, para el 97.3%; 39 de Regular, que representa el 1.4% y 20 de Mal para el 0.7% del total de evaluados, lo que resume una deficiente utilización de la herramienta.

Dentro de los principales problemas en este aspecto se encuentra que no todos los trabajadores poseen la profesionalidad necesaria para resolver en tiempo y forma los problemas que se presentan en el proceso de producción o prestación de servicios. Los puestos de trabajo en las instalaciones no poseen en su mayoría los medios y materiales necesarios concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo por parte del trabajador. Las condiciones de trabajo no favorece la actividad de los trabajadores, específicamente en áreas de oficinas y cocinas.

Subsistema Contable Financiero

La empresa cuenta con un Auditor Interno que controla los recursos económicos, así como las actividades económicas y financieras de acuerdo con la política establecida al respecto por la Empresa, se verifica si la contabilidad refleja los hechos económicos ocurridos, se determina la confiabilidad e idoneidad de los sistemas de control interno y fiscaliza periódicamente su cumplimiento. Se comprueba la legitimidad de las operaciones contables, su valoración y correcta contabilización de acuerdo a las disposiciones vigentes. Existe un riguroso control sobre el seguimiento estricto de las cuentas por pagar, cobrar, ingresos y costos de la empresa.

En el 2018, los ingresos en CUC se cumplen, según lo planificado, en un 101.31%, incrementándose en valores con relación al año 2017 en 244.9 MCUC, para un 106.7% de crecimiento. Mientras que, las cuentas por cobrar: de un total 146.4 MCUC, solo se encuentra envejecido el 9.7%, incidiendo en esto con mayor fuerza los turoperadores extranjeros. Las cuentas por pagar cerraron en 30 días.

Se lleva a cabo el control de la aplicación correcta de la política de precios establecida por el Grupo Hotelero. El Asesor conjuntamente con el Director desarrolla todo lo relacionado con el análisis económico financiero y en la mejor utilización de los recursos. El presupuesto se elabora y analiza oportunamente, mensualmente se analiza su ejecución. Los resultados financieros de la Empresa se comparan con el resto de las Empresas a nivel de Grupo Hotelero. No se crean reservas a partir de las utilidades, estas se forman a nivel de Casa Matriz.

A modo de resumen, se puede afirmar que la empresa necesita potenciar las actividades relacionadas con recursos humanos, marketing y management, explotando al máximo la

sinergia y las capacidades y reservas internas que posee para buscar capacidades distintivas que le reporten las ventajas que necesita para lograr un mejor posicionamiento.

Actividad de cuadros

Por otro lado, se realizó un análisis de la situación actual de los cuadros de dirección de la cadena de acuerdo a la edad, sexo y nivel educacional.

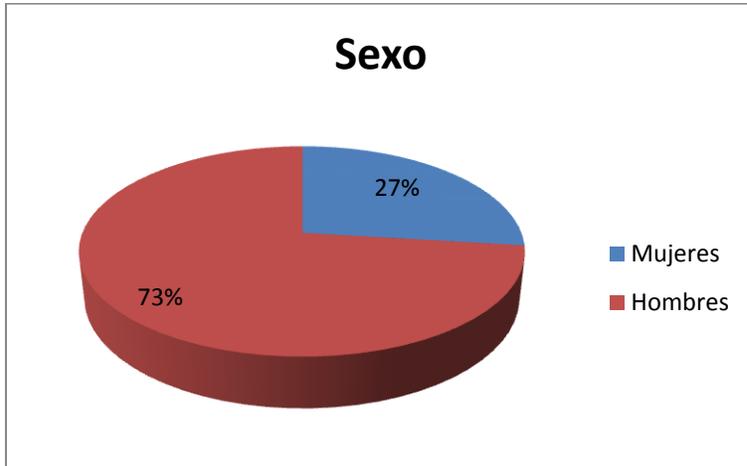


Figura 3. Clasificación en cuanto al sexo de los cuadros de dirección del Complejo Hotelero “Islazul”.

Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico muestra en porcentajes la cantidad de cuadros de dirección existentes en la empresa separado por sexos, se puede observar que solo el 27%, poco más de la tercera parte de los mismos son mujeres. Esto puede suceder por diversas razones, pero aun así se debe fomentar la formación de cuadros femeninos dentro de la empresa.

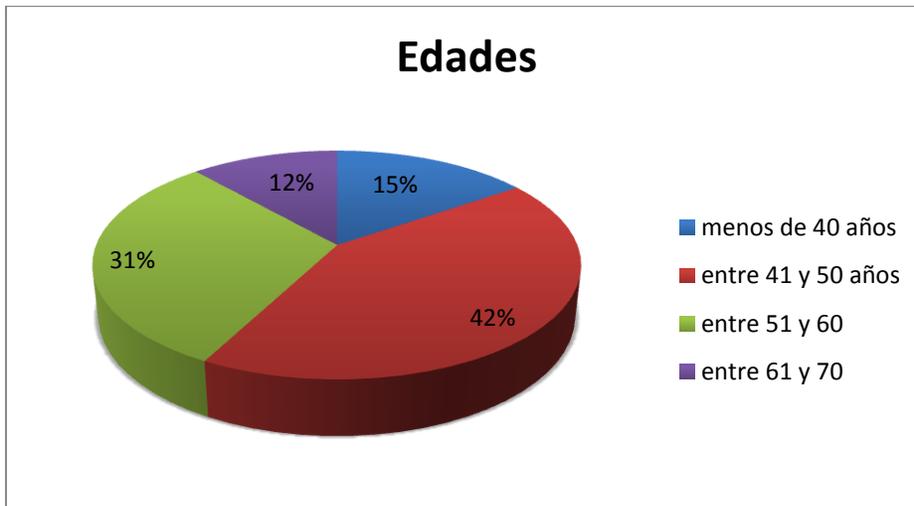


Figura 4. Clasificación en cuanto a edades de los cuadros de dirección del Complejo Hotelero “Islazul”.

Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se encuentran representados en porcentos los rangos de edades de los cuadros de dirección del Complejo Hotelero Islazul. Por lo que, de un total de 26 cuadros, el 42% de ellos se encuentran en el rango de 41 a 50 años, mientras que solo el 15% de los mismos están en una edad inferior a los 40 años. Entonces, se podría decir que existe un nivel de envejecimiento de los cuadros de dirección puesto que la gran mayoría de ellos (más de 73%) excede los 40 años. De esta manera, se debería empezar a dar más oportunidades a los cuadros jóvenes, para mezclar la experiencia con las ideas nuevas y modernas.

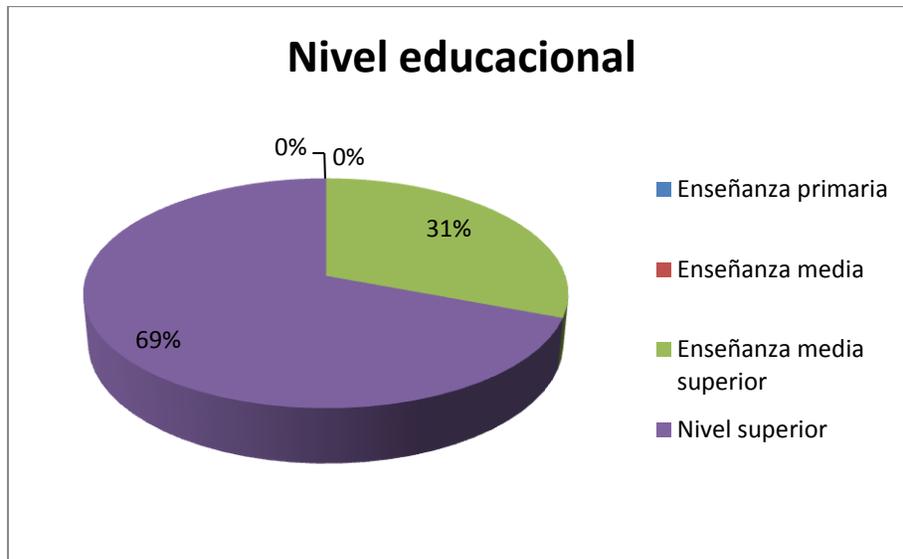


Figura 5. Clasificación en cuanto al nivel educacional de los cuadros de dirección del Complejo Hotelero “Islazul”.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, este gráfico muestra el porcentaje respecto al total de cuadros, el nivel educacional existente en la empresa, donde se muestra que hay un alto nivel educacional entre los mismos, puesto que el 69% tienen un nivel superior y el otro 31% restante posee un nivel medio superior.

Paso 4.3: Diagnóstico del clima organizacional

El diagnóstico del clima organizacional se realiza a través de diferentes técnicas y herramientas de trabajo que permiten hacer valoraciones respecto al comportamiento actual de la organización. Para el desarrollo de la investigación se aplicaron tres encuestas, dos de ellas dirigidas a los miembros del consejo de dirección y otra para los demás trabajadores de la empresa. (Ver Anexos).

El análisis de la encuesta aplicada a los trabajadores de la UEB Complejo Hotelero Islazul de Villa Clara para diagnosticar el clima organizacional en la empresa, se realizó por duplas, de los 18 elementos a evaluar en la encuesta se conformaron 9 que serían:

- Participación y apertura
- Compromiso moral
- Innovación y adaptación al cambio
- Apoyo exterior y crecimiento
- Productividad y realización
- Dirección y claridad en los objetivos
- Estabilidad y control
- Documentación e información
- Cultura económica

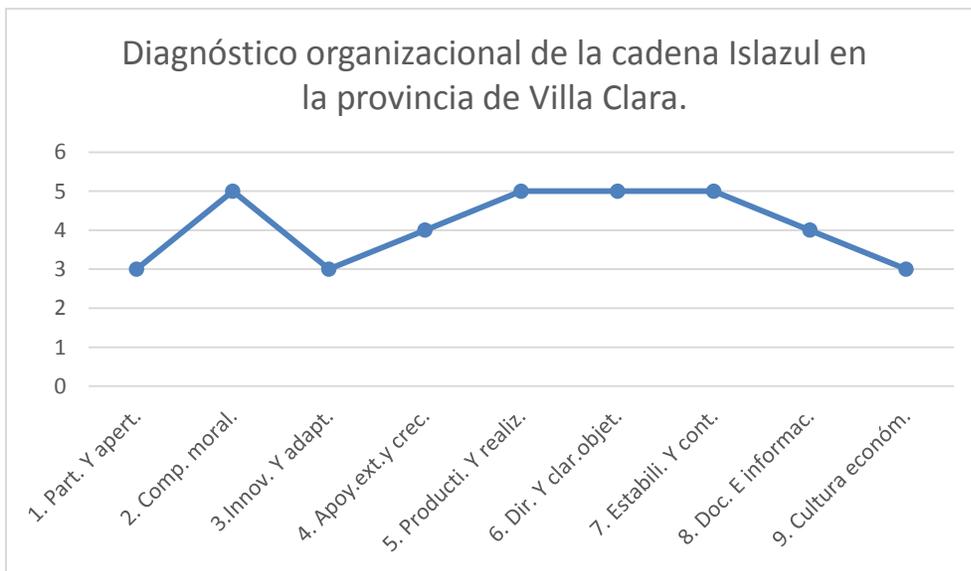


Figura 6. Análisis de la encuesta del diagnóstico organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, en el análisis de la figura 1 se pueden identificar como problemas de mayor nivel de desarrollo la participación y apertura, la innovación y adaptación al cambio y la cultura económica, esta última vinculada a la percepción de los trabajadores con relación a los indicadores económicos, el ahorro de recursos, la racionalización de los gastos, lograr mejores indicadores de eficiencia.

Entre los elementos que no se mostraron afectados están el compromiso moral, la productividad y realización, la dirección y la claridad de los objetivos y la estabilidad y control.

Después de conocer las causas que influyen negativamente en la satisfacción de los clientes internos se conformó el diagrama Causa -Efecto en el cual se identifican las causas listadas por dimensiones según el resultado de la tormenta de ideas. Para facilitar su elaboración se trabajó con los expertos con el objetivo de definir las subcausas que infieren en mayor nivel en el clima de la unidad.

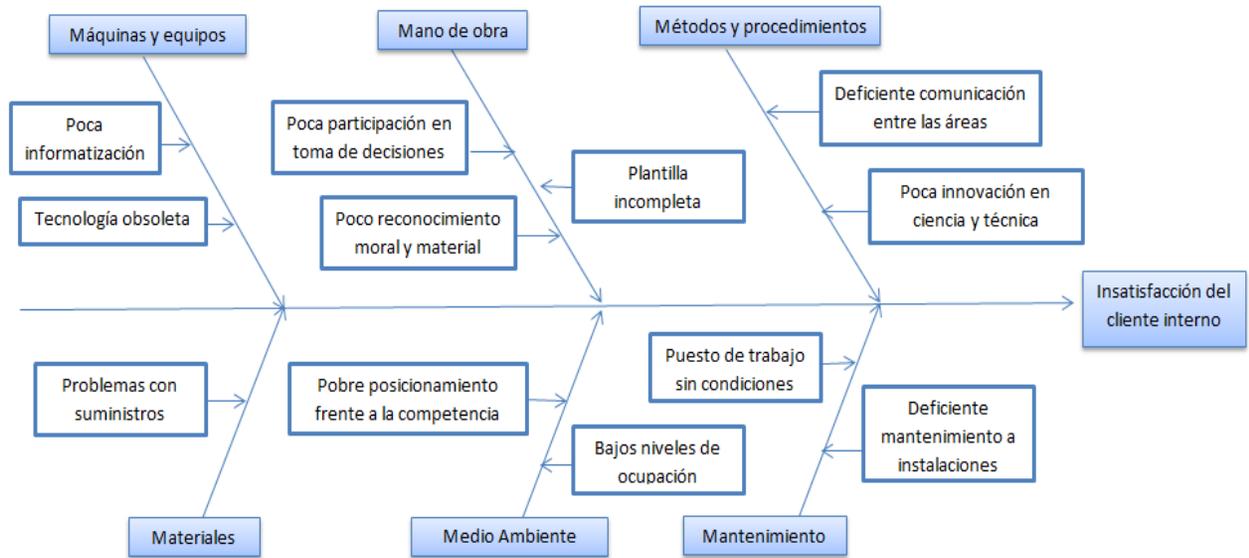


Figura 7. Diagrama de causa y efecto de los aspectos vinculados con la insatisfacción del cliente interno.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Procesamiento estadístico de las encuestas.

El procesamiento estadístico de las encuestas se realizó a través del software Minitab 16.0 con la técnica del Boxplot, reflejando las medianas de las calificaciones otorgadas a cada uno de los ítems de la encuesta. Los encuestados tuvieron que valorar con una escala del 1 al 5, por lo que los aspectos evaluados de 1 a 3 se consideran que presentan dificultades o poco desarrollo y los evaluados de 4 a 5 se consideraron que presentan buen comportamiento.

El análisis de la figura 8 (Ver Anexos), explica cuáles son los valores de mayor dificultad del primer grupo de encuestas, que evalúan la actividad de dirección en la UEB Complejo Hotelero “Islazul” se identifica que los principales problemas son:

- Falta de coordinación entre las áreas, poca delimitación de las tareas y responsabilidades y los niveles de autorización.
- Carencia de las habilidades organizativas y directivas de los miembros del equipo de dirección de la empresa.
- Poco establecimiento de políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos.
- Pobre sensibilización de los miembros de la empresa para la promoción de cadenas productivas locales en el territorio.
- Pobre voluntad por parte de la empresa de cooperar con otras empresas dentro del municipio y territorio.
- Pobre capacidad de la empresa para el manejo de los conflictos y técnicas de negociación.
- Baja confianza y cooperación en la empresa.

El análisis de la figura 9 (Ver Anexos) identifica los valores de mayor dificultad de la segunda parte de la encuesta relacionada con la evaluación de la actividad de dirección en la empresa, que en este caso corresponde con:

- Insuficiente estimulación moral y material.
- Existencia de subordinación múltiple del personal directivo.

La encuesta que evaluaba las funciones de dirección se segmentó por funciones independientes, previsión, planificación, organización, integración del personal, mando y control.

En la función de previsión todos los elementos arrojaron buenos resultados con calificaciones de 4 (bueno) a 5 (excelente).

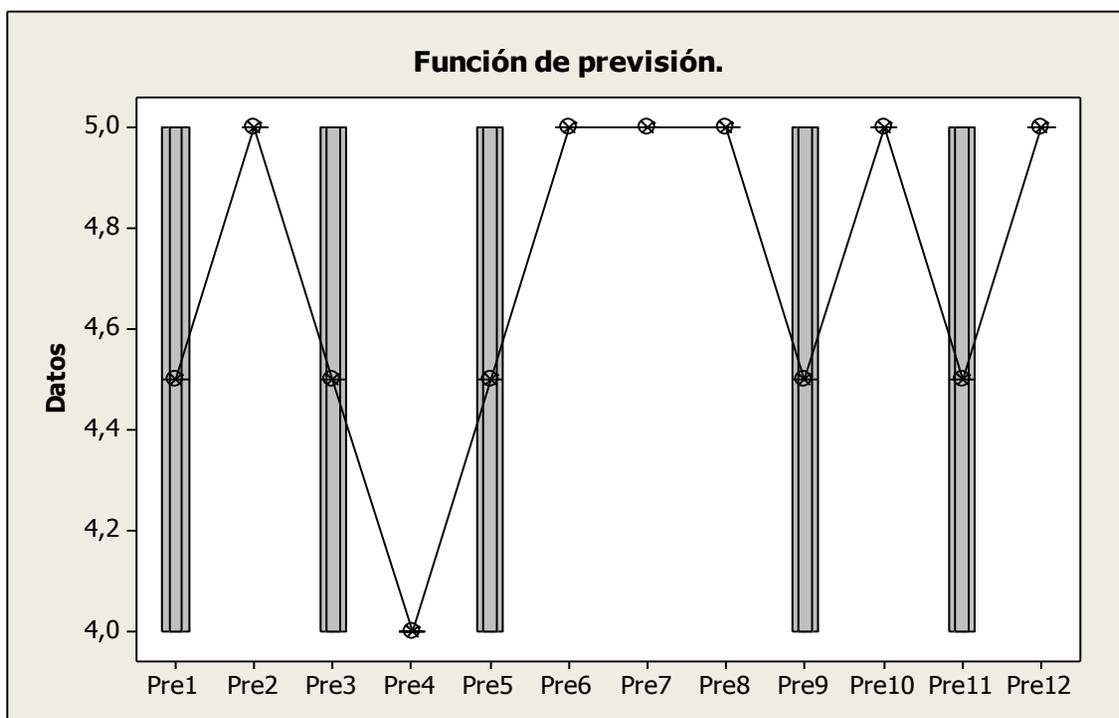


Figura 10. Análisis de los resultados de la encuesta de funciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia en software Minitab 16.0.

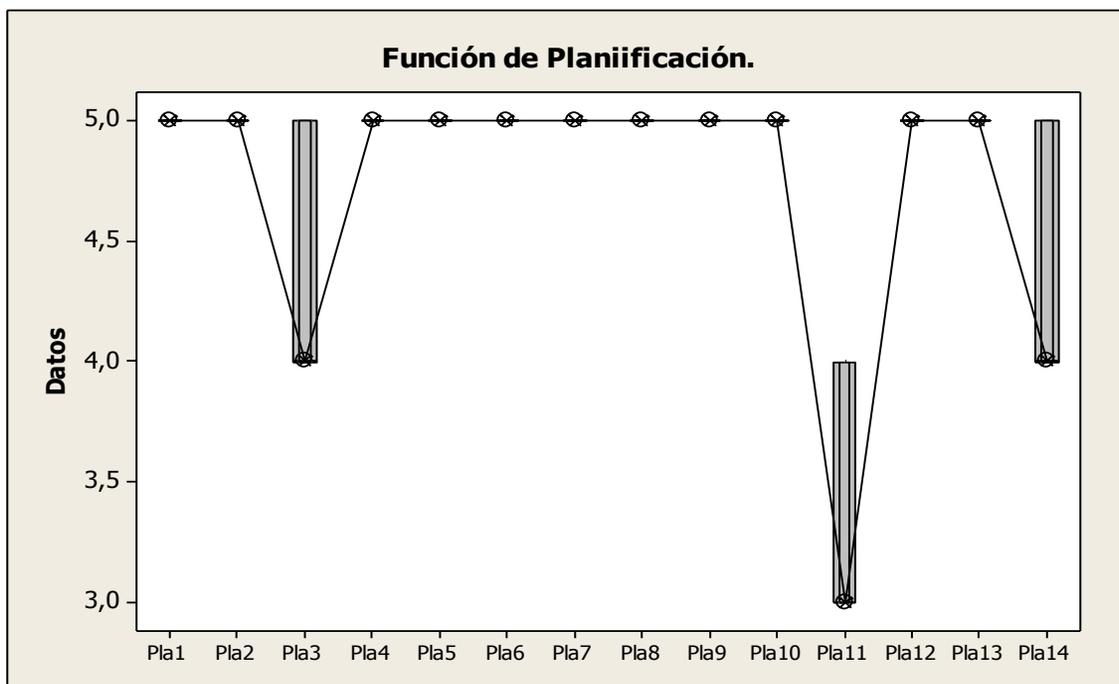


Figura 11. Análisis de los resultados de la encuesta de funciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia en software Minitab 16.0.

El análisis de la figura 11 señala que el elemento de mayor dificultad es la pobre capacidad de los dirigentes de la organización de buscar resultados de la ciencia y la

técnica para la solución de problemas. El resto de resultados presentan un buen comportamiento.

El análisis de la figura 12 que evalúa la función de organización muestra que el elemento que presenta dificultades, es la toma de decisiones y delegación de autoridad a los subordinados en las áreas de la organización.

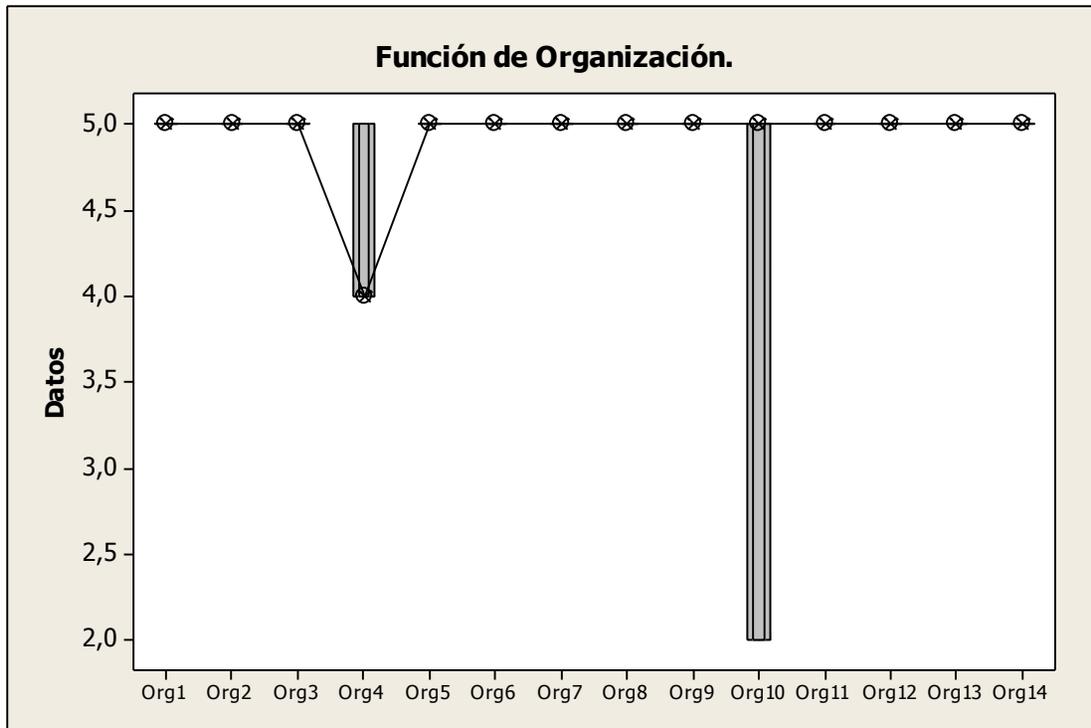


Figura 12. Análisis de los resultados de la encuesta de funciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia en Software Minitab 16.0.

El análisis de la figura 13 que arroja los resultados de la función de integración del personal, se detectan problemas en la solicitud para completar los puestos de trabajo y la decisión final, otro problema detectado tiene que ver con la definición de las líneas de promoción de la entidad.

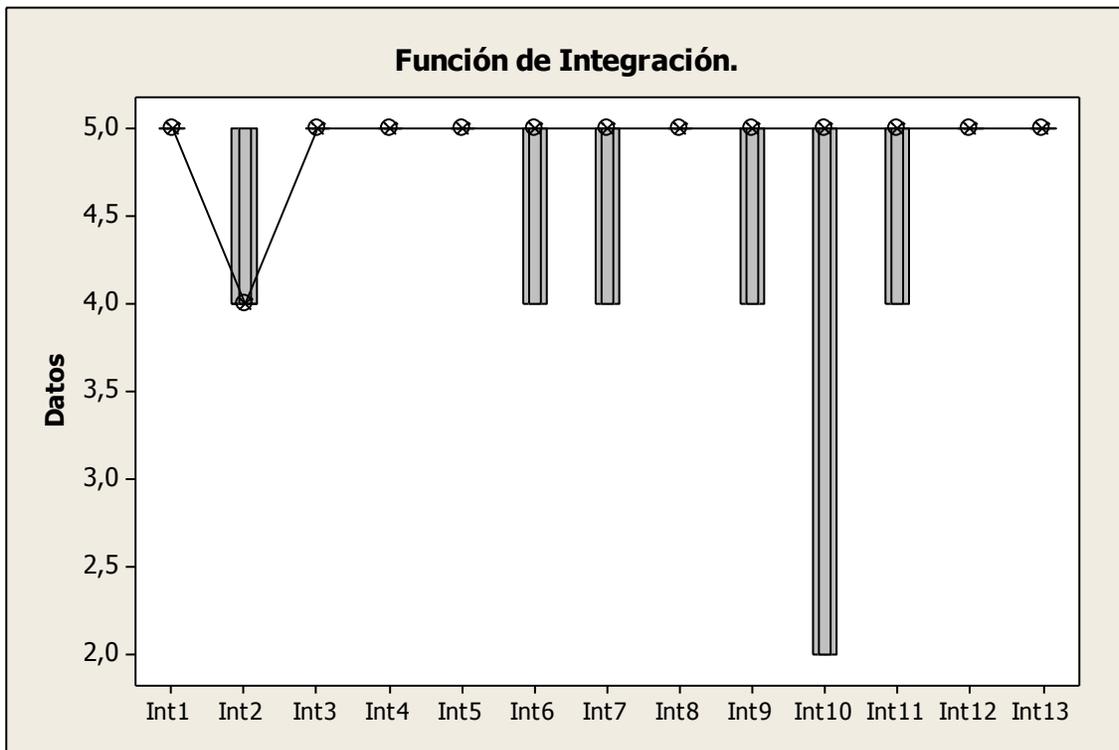


Figura 13. Análisis de los resultados de la encuesta de funciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia en Software Minitab 16.0

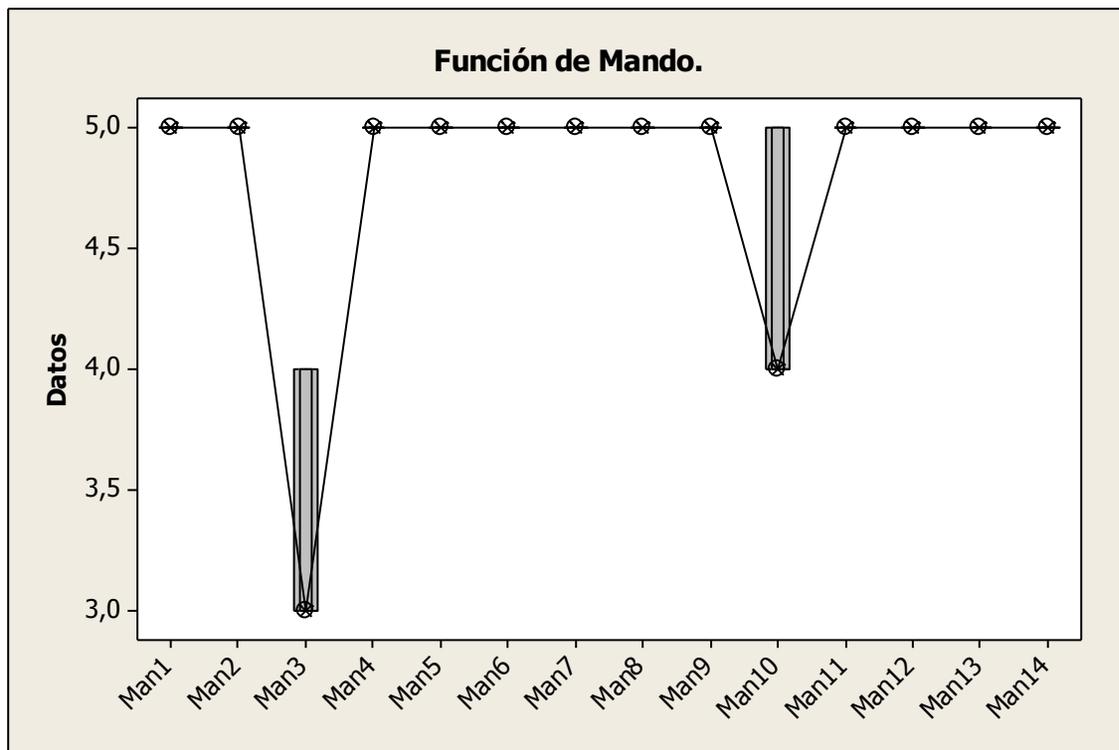


Figura 14. Análisis de los resultados de la encuesta de funciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia en Software Minitab 16.0.

En el análisis de la figura 14 que arroja los resultados de la función de mando, se aprecia como los principales problemas detectados son la ineficiencia del sistema de estímulo para incentivar a los subordinados, y la poca preparación y participación de los subordinados en la toma de decisiones.

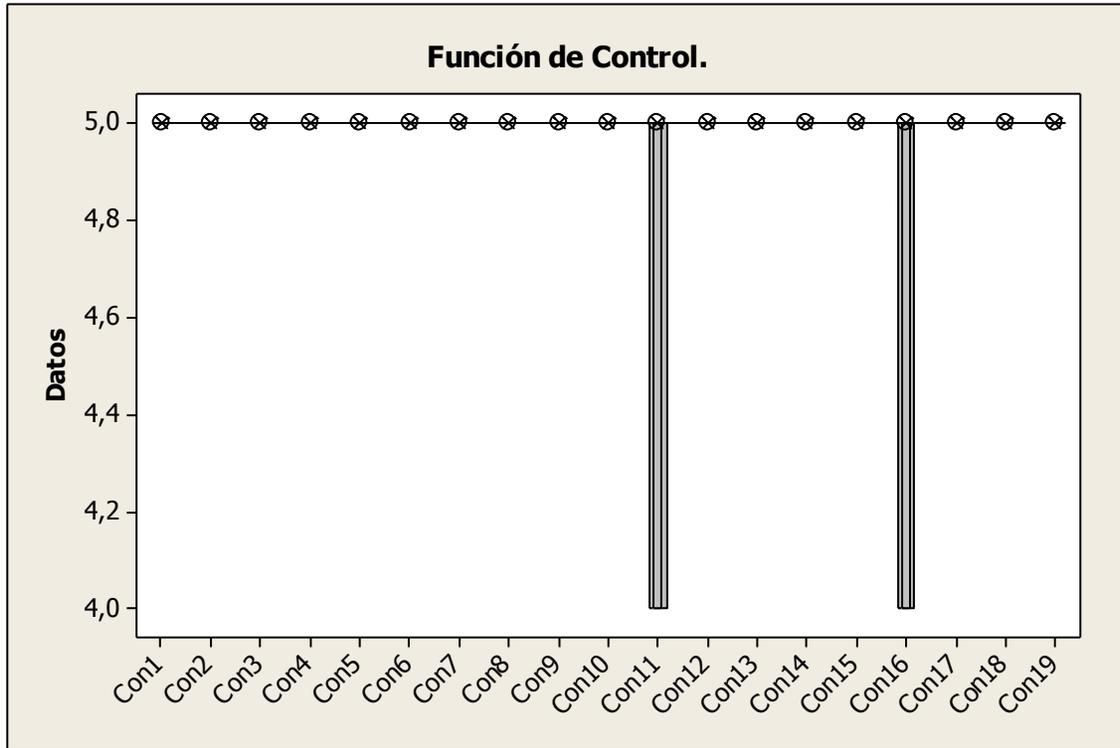


Figura 15. Análisis de los resultados de la encuesta de funciones administrativas.

Fuente: Elaboración propia en Software Minitab 16.0.

Por último, en la función de control muestra dos aspectos como valores de mayor dificultad que son la utilización de la planeación como herramienta eficaz y motivadora, y el control como herramienta fortalecedora de la moral y la disciplina de los subordinados. El segundo está relacionado con el ambiente de control y el establecimiento de la planeación estratégica, los planes de trabajo, la competencia profesional y la asignación de autoridad y responsabilidad.

2.3 Principales resultados del diagnóstico organizacional.

A continuación, se considerarán para la elaboración de la matriz DAFO el listado de las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la UEB Complejo Hotelero “Islazul”.

Amenazas

1. Fuerte competencia en la fuerza de trabajo.
2. Políticas de precios no ajustadas al entorno económico actual de la empresa.
3. Bajo nivel de adquisición de tecnología moderna en el país.
4. Centralización de la comercialización del turismo internacional.
5. Fuerte competencia en la comercialización internacional.
6. Tecnología de vida útil limitada que no responde a los niveles de explotación actual de la sucursal.
7. Entorno económico muy cambiante que encarece los costos de materia prima.
8. Falta de oportunidad y calidad en los compromisos de entrega de los suministradores.

Oportunidades

1. Naturaleza, historia y cultura regional.
2. Fuerza laboral calificada en el territorio con un alto conocimiento de la dirección y claridad de objetivos.
3. Política de desarrollo turístico en el territorio.
4. Aumento de nacionales con posibilidades de alojarse en CUC.
5. Cercanía a los polos turísticos de Varadero, Trinidad, Ciego de Ávila y Cayo Santa María.
6. Existencia de un mercado potencial sensible a los cambios de infraestructura y nuevas opciones.

Debilidades

1. Deficiencias en el sistema tecnológico.
2. Falta de una estrategia empresarial para la comercialización.
3. Insuficiente profesionalidad de los cuadros.
4. Insuficiente nivel de satisfacción de los clientes.
5. Inestabilidad de la fuerza laboral.
6. Insuficiente profesionalidad de los trabajadores.
7. No existencia de un sistema integrado de Gestión de la Calidad.
8. Alto nivel de envejecimiento de los cuadros de dirección ya que más del 73% exceden los 40 años de edad.

Fortalezas

1. Diversidad del producto turístico.
2. Valores añadidos al producto turístico.
3. Fuerza laboral preparada política y educacionalmente con un 68% de nivel superior.
4. Capacidad hotelera instalada.
5. Vinculación del turismo nacional con el internacional.

Una vez listados los cuatro grandes rubros de la matriz D.A.F.O., se ponderan en una escala catalogándolas en valores como sigue: (Anexo Tabla 2)

- Escala 3 puntos: Factores “importantes” o de gran impacto.
- Escala 2 puntos: Factores “significativos” o de mediando impacto.
- Escala 1 punto: Factores “poco significativos” o de bajo impacto.

El Factor Resultante (Fr) para cada área (DAFO), tendrá la siguiente expresión matemática:

$$Fr = \sum_{i=1}^3 Gi \cdot Cf$$

Donde:

Fr = Factor resultante,

Gi= Grupos (I, II y III)

Cf= Cantidad de factores por grupos.

Como resultado, la empresa quedó ubicada en el primer cuadrante del eje de coordenadas, por lo que debe trazarse una estrategia ofensiva (Maxi-Maxi) donde se aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que brinda el entorno. Por ejemplo, se podrían aprovechar las potencialidades del Hotel “Elguea” y “Hanabanilla”, vincular las diferentes modalidades turísticas para especializar aún más la oferta del Complejo Hotelero y se deberían aumentar los estudios de comercialización en la empresa.

2.4 Conclusiones parciales del capítulo 2.

- El procedimiento de diagnóstico organizacional aplicado permite identificar los principales problemas de la empresa, contribuyendo así a la búsqueda de las posibles soluciones.
- Las encuestas realizadas en la organización, destacaron problemas relacionados con la motivación del personal, la participación en la toma de decisiones, la comunicación entre áreas y la innovación.
- El análisis de la Matriz DAFO identificó las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización dando la posibilidad de establecer acciones para mejorar su funcionamiento y la conformación de estrategias maestras para la mejora de la actividad gerencial y la elevación de la satisfacción de la calidad de servicio a los clientes.

Capítulo 3

Estrategias y acciones orientadas a la mejora de la actividad de dirección
del Complejo Hotelero Islazul de Villa Clara.

Capítulo III: Estrategias y acciones orientadas a la mejora de la actividad de dirección del Complejo Hotelero Islazul de Villa Clara.

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo proponer estrategias y acciones necesarias para la mejora de la actividad de dirección del Complejo Hotelero Islazul en Villa Clara. Para la elaboración de las estrategias maestras se vincularon las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en la empresa, a partir del análisis interno y externo desarrollado. De igual forma, el plan de acciones propuesto da respuesta a los principales problemas que existen en la empresa y que fueron analizados en diagnóstico organizacional realizado.

3.1 Modelos y procedimientos de dirección y planificación estratégica.

Para la formulación de las estrategias se analizaron varios modelos para la planificación y dirección estratégica abordados por distintos autores. Cada uno refleja los criterios de su autor según el país donde realizaron sus investigaciones y las condiciones organizativas de las empresas. Algunos de estos modelos son:

- Modelo de Heinz Weinz (1990)
 1. Examinar recursos para la planeación estratégica.
 2. Definir el perfil de la empresa.
 3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.
 4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
 5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.
 6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.
 7. Evaluación y elección de estrategias.
 8. Prueba de consistencia.
- Modelo de Harold Koontz (1991)
 1. Los diversos insumos organizacionales.
 2. El perfil de la empresa.
 3. Orientación de la alta gerencia.
 4. Propósitos y objetivos principales.
 5. El ambiente externo presente y futuro.
 6. El ambiente interno presente y futuro.
 7. Alternativas estratégicas.

8. Evaluación de las estrategias.
 9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
 10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia
- Modelo de Eugenio Yanes (1991)
 1. Definición de la misión de la organización.
 2. Identificación de los grupos implicados.
 3. Determinación de los factores claves.
 4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.
 5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.
 6. Definición del problema estratégico general.
 7. Definición de soluciones estratégicas generales.
 8. Descripción de posibles escenarios de actuación.
 9. Determinación de la visión.
 10. Generación de las opciones de acción estratégica.
 11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
 12. Barreras a superar.
 13. Programa de acción.
 - Modelo de Koontz y Weihrech (1995)
 1. Insumos organizacionales.
 2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).
 3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa).
 4. Propósitos y objetivos principales.
 5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno.
 6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.
 7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.
 8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.
 9. Coherencia y contingencia

- Modelo de Unidad Comercial Estratégica (UCE) de James Stoner (1996)
 1. ¿Qué queremos?
 2. ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?
 3. ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?
 4. ¿Qué somos capaces de hacer?
 5. ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?
 6. ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?
 7. Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.
 8. Hazlo.
 9. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.
- Modelo de Jarrillo (1996)
 1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.
 2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.
 3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.
 4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.
- Modelo de Martínez (1997)
 1. Misión.
 2. Factores internos y externos.
 3. Ambiente organizacional.
 4. DAFO.
 5. Objetivos estratégicos.
 6. Visión.

7. Opciones estratégicas.
 8. Planes de acción.
 9. Control y evaluación.
 10. Implantación.
- Modelo de Gárciga (1999)
 1. Determinación de misión.
 2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).
 3. La cultura organizacional.
 4. Determinación de la visión.
 5. Análisis de las estrategias actuales.
 6. Determinación de la brecha estratégica.
 7. Formulación de las estrategias.
 8. Evaluación y selección.
 9. Implementación y evaluación.
 10. Control del avance.
 - Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia de Ward (2006)
 1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
 2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
 3. Elaborar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
 4. Realizar un análisis del mercado para identificar diversas alternativas que pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
 5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
 6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
 7. Evaluar los intereses que tiene la familia.
 - Modelo del MINTUR (2001), el cual fue el seleccionado para el diseño de la estrategia por ser el más completo e ir de lo general a lo particular, permitiendo la conformación de estrategias más específicas que respondan a los diferentes objetivos estratégicos de la organización.

3.2 Formulación de las estrategias maestras a partir del procedimiento MINTUR (2001)

Para la formulación de las estrategias se creó un grupo de trabajo integrado por los miembros del Consejo de Dirección, técnicos, especialistas y trabajadores, que apoyados en una serie de métodos y técnicas que fueron utilizados a lo largo de todo el proceso (encuestas, entrevistas individuales y grupales, tormentas de ideas, consenso, etc.) lograron conformar a lo largo de sesiones plenarias todo el diseño de las estrategias que se elaborarán a partir de las siguientes etapas:

Etapa I: Determinación del propósito estratégico, que abarca la determinación de la misión y la visión

Etapa II: Análisis Externo.

Análisis del entorno general a partir de los factores claves del entorno: factores económicos, socioculturales – demográficos, político – legales, tecnológicos y ecológicos.

Análisis del entorno específico de la empresa a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos.

Etapa III: Análisis Interno.

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

En el caso particular de la Sucursal con Carácter de UEB Complejo Hotelero ISLAZUL Villa Clara, se realiza el análisis interno tomando como base los subsistemas que plantea el perfeccionamiento empresarial, los que son organizados para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la organización.

Etapa IV: Determinación de los escenarios y los Factores Clave de Éxito.

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

Las Áreas de Resultados Clave (ARC) son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo de la empresa a más largo plazo, por lo que tiene que determinarlas y a partir de ellas fijar objetivos verificables.

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.

Etapa VI: Diseño de las Estrategias.

Se determinan la estrategia maestra principal y estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. 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 la empresa alcance su misión y su visión.

Etapa VII: Implementación:

La implementación de la estrategia maestra principal diseñada se realiza mediante dos fases: El Plan de Acción y el Sistema de Control del Plan Estratégico.

Etapa I: Determinación del propósito estratégico, que abarca la determinación de la misión y la visión

La sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero ISLAZUL Villa Clara tiene como misión y visión:

Misión

“Brindar una diversidad de modalidades turísticas, garantizando la administración eficaz y eficiente de los servicios hoteleros y complementarios en los diferentes escenarios de la provincia, dirigida al turismo nacional e internacional, con hospitalidad y cortesía para satisfacer las necesidades de los clientes, contando para ello con instalaciones y medios adecuados y la profesionalidad de recursos humanos idóneos con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.”

Visión

“Nos diferenciamos de la competencia por nuestros altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia siendo una Empresa de Turismo reconocida por elevados niveles de calidad en nuestros servicios que permite distinguirnos además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, logrando una mayor cuota en el mercado turístico nacional e internacional y contribuir de esa manera con el desarrollo del país”

Etapa II: Análisis Externo.

Etapa III: Análisis Interno.

Las etapas II y III fueron desarrolladas en el capítulo II de la presente investigación con el fin de desarrollar un diagnóstico de la situación actual del Complejo Hotelero, como resultado se identificaron las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades de la empresa y elaboró una matriz DAFO, que ubicó a la organización en el primer

cuadrante, por lo que se decidió proponer una estrategia ofensiva que maximice las oportunidades del entorno y las fortalezas de la empresa.

Etapas IV: Determinación de los escenarios y los Factores Clave de Éxito.

Escenarios y los Factores Clave de Éxito de la Sucursal con Carácter de UEB Complejo Hotelero ISLAZUL Villa Clara

Favorable:

- Se han incrementado los arribos de la comunidad cubana en el exterior a nuestro país, así como los vuelos directos a Santa Clara y a un precio más económico en determinadas aerolíneas.
- Cuba logra posicionarse entre los primeros tres lugares del reducido grupo de países del Caribe Insular que reciben más de 2 millones de visitantes extranjeros al año.
- Cumplimiento del proceso inversionista planificado en la cayería nordeste de la provincia.
- La OSDE Grupo Empresarial Hotelero ISLAZUL logra posicionarse mejor entre los competidores nacionales en la actividad del turismo.
- Estabilidad y desarrollo de los recursos humanos en cuanto a profesionalidad, calidad humana y experiencia en la actividad.
- Penetración de nuevos mercados emisores debido al desarrollo de estudios de mercados realizados y la gestión de comercialización del Grupo y la Sucursal.
- Se desarrolla en la provincia un turismo de sol, playa, convenciones, deportivo, cultural e histórico, científico y de salud.
- Se desarrolla el turismo en todo el año, condicionado por un clima favorable.
- Se aprovechan los valores culturales e históricos de la provincia, constituyéndose centros culturales, deportivos y comerciales de gran interés para el intercambio entre pobladores y turistas.
- Se consolida la provincia como un polo ecológico que defiende y protege el Medio Ambiente.

Actual:

- Se mantiene la política actual de EE.UU. hacia Cuba (Bloqueo), aunque se han flexibilizado los viajes de la comunidad cubana en el exterior hacia nuestro país,

también se ha autorizado los viajes de los ciudadanos norteamericanos por motivos educación, cultura, deporte, entre otros.

- Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.
- Existencia de un escaso desarrollo de las infraestructuras hoteleras, extrahoteleras y de apoyo para enfrentar la actividad turística.
- Se mantiene la competencia de polos turísticos con alto desarrollo dentro del país.
- Recursos humanos formados profesionalmente y con alta calidad humana, aunque con mucha movilidad.
- Se desarrolla en la provincia, fundamentalmente, un turismo de sol y playa con algunas alternativas
- Turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
- Escaso desarrollo de la cultura turística en la provincia.

Menos favorable:

- Recrudescimiento de la política de EE.UU. hacia Cuba (Bloqueo).
- Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.
- Demoras en los procesos constructivos de infraestructura hotelera, extrahotelera y de apoyo.
- Se intensifica la competencia de Polos turísticos dentro del país.
- Decrecimiento de los recursos humanos calificados como consecuencia de la fluctuación hacia otros polos de desarrollo turístico.
- Se mantiene la preferencia por un turismo de sol y playa.
- Se mantiene un turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
- No se explota el desarrollo de los valores culturales e históricos de la provincia.

Factores Clave de Éxito

- Variedad del Producto Turístico.
- Comercialización.

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

Áreas de Resultados Clave (ARC) y los Objetivos estratégicos por ARC de la Sucursal con Carácter de UEB Complejo Hotelero ISLAZUL Villa Clara para el período 2016–2021.

ARC I -Trabajo Político Ideológico

ARC II - Comercialización

ARC III - Desarrollo del producto

ARC IV - Calidad de los servicios

ARC V - Gestión de los Recursos Humanos

ARC VI - Gestión de Abastecimiento

ARC VII - Eficiencia Económica Financiera

ARC VIII - Defensa y Protección

ARC IX - Informatización

Objetivos estratégicos por ARC.

ARC I -Trabajo Político Ideológico: Preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores logrando un elevado reconocimiento social.

ARC II – Comercialización: Diversificar el segmento de mercado a partir de una mayor actividad de venta y contratación con los Agentes de Viajes y Touroperadores representados en el país.

ARC III - Desarrollo del producto: Lograr el diseño y desarrollo de productos turísticos que se basen en la integración y diversidad de la oferta.

ARC IV - Calidad de los servicios: Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos en la red hotelera de manera que para el 2019 se alcance el 90% de satisfacción de los clientes.

ARC V - Gestión de los Recursos Humanos: Garantizar la eficiencia en la gestión y desarrollo de los recursos humanos y la evaluación del desempeño.

ARC VI - Gestión de Abastecimiento: Elevar el nivel de gestión de los abastecimientos garantizando una estructura de compras que permita que los productos lleguen en cantidad y tiempo necesario.

ARCVII - Eficiencia Económica Financiera: Lograr la gestión económica – financiera que garantice un desarrollo ascendente con adecuados niveles de costos y gastos por ingresos y la reducción de los ciclos de cobro.

ARC VII - Defensa y Protección: Garantizar índices elevados en la seguridad y protección en la empresa logrando una disminución cuantitativa de los hechos delictivos mediante el enfrentamiento a la corrupción e ilegalidades.

ARC IX – Informatización: Lograr la transformación de la informatización del sistema.

Etapas VI: Diseño de las Estrategias.

A partir del diagnóstico organizacional desarrollado en el capítulo anterior y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se elaboraron cuatro estrategias maestras.

1. Estrategia del capital humano

Esta estrategia se elaboró en base a tres fortalezas y una oportunidad:

F₃: Fuerza laboral preparada política y educacionalmente con un 68% de nivel superior.

F₄: Capacidad hotelera instalada.

F₅: Vinculación del turismo nacional con el internacional.

O₂: Fuerza laboral calificada en el territorio con un alto conocimiento de la dirección y claridad de objetivos.

2. Estrategia de desarrollo integral turística.

La estrategia fue elaborada a partir de dos debilidades y cinco oportunidades.

D₂: Falta de una estrategia empresarial para la comercialización.

D₈: No existencia de un sistema integrado de Gestión de la Calidad.

O₁: Naturaleza, historia y cultura regional.

O₃: Política de desarrollo turístico en el territorio.

O₄: Aumento de nacionales con posibilidades de alojarse en CUC.

O₅: Cercanía a los polos turísticos de Varadero, Trinidad, Ciego de Ávila y Cayo Santa María.

O₆: Existencia de un mercado potencial sensible a los cambios de infraestructura y nuevas opciones.

3. Estrategia en tecnología e innovación.

D₁: Deficiencias en el sistema tecnológico.

A₃: Bajo nivel de adquisición de tecnología moderna en el país.

A₆: Tecnología de vida útil limitada que no responde a los niveles de explotación actual de la sucursal.

4. Estrategia de mejora en la gestión del Complejo Hotelero.

F₃: Fuerza laboral preparada política y educacionalmente con un 68% de nivel superior.

O₂: Fuerza laboral calificada en el territorio con un alto conocimiento de la dirección y claridad de objetivos.

Posteriormente, se utilizó la técnica de grupos nominales para jerarquizar las estrategias maestras, a partir del criterio de decisión de los expertos, donde 1 corresponde a lo más importante y *n* a menos importante.

Tabla 1. Jerarquización de las estrategias maestras de acuerdo al criterio de los expertos.

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	Total	Jerarquía
Est. 1	2	4	4	3	4	3	4	24	4
Est. 2	3	3	2	2	3	2	3	18	3
Est. 3	4	1	3	4	1	1	2	16	2
Est. 4	1	2	1	1	2	4	1	12	1

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, los expertos consideraron que la estrategia de mejora en la gestión de la cadena es la que tiene más prioridad.

Para el presente año 2019, se han trazado un grupo de estrategias por objetivos que buscan lograr un mejor posicionamiento en el mercado y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.

Objetivo No. 1 Elevar la competitividad de los productos, a través del incremento de la calidad de los servicios como factor esencial para la satisfacción de los turistas. (Lineamientos Nro. 109, 208 y 263)

Objetivo No. 2 Incrementar los arribos de turistas mediante una comercialización más efectiva, logrando cumplir los 109.4M de turistas días totales de ellos extranjeros 13.4M. (Lineamientos Nro. 208, 209, 211 y 263)

Objetivo No. 3 Lograr alcanzar la cifra de ingresos de 5 920.9 MMT y 4 050.0 MCUC logrando un crecimiento de 152.8 en CUC con una eficiencia de 0.666 centavos en CUC,

lograr una utilidad 216.4 MMT y cumplir el plan de aporte. (Lineamientos Nro. 1, 5, 7 y 207)

Objetivo No. 4 Elevar el nivel de gestión de los abastecimientos garantizando una estructura de compras que permita que los productos lleguen en cantidad, calidad y tiempo necesario. (Lineamientos Nro. 250, 251 y 252)

Objetivo No. 5 Desarrollar y gestionar los RR.HH. sobre la base de una adecuada relación entre el crecimiento de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores, fortaleciendo la actividad de cuadros. (Lineamientos Nro. 6, 8, 12, 137, 139, 140, 142 y 143)

Objetivo No. 6 Desarrollar la planta hotelera, cumpliendo el 100% de los planes de inversiones y mantenimiento con la disminución del consumo de portadores energéticos en un 5% con respecto al 2018, incrementando el reciclaje de desechos y cumpliendo con el recape de neumáticos. (Lineamientos Nro. 88, 89, 189, 203, 204, 205 y 213)

Objetivo No. 7 Garantizar índices elevados en la seguridad y protección en la UEB logrando una disminución cuantitativa de los hechos delictivos mediante el enfrentamiento a la corrupción e ilegalidades. (Lineamientos Nro. 270 y 274)

Objetivo No. 8 Fortalecer el estado político-moral de los colectivos, consolidando la exigencia, la disciplina y el control interno. (Lineamientos Nro. 6 y 8)

Etapa VII: Implementación

En la tabla 2 se presenta el plan de acciones propuesto para la mejora de la gestión del Complejo Hotelero Islazul en Villa Clara.

Objetivo estratégico 1: Preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores logrando un elevado reconocimiento social.

Estrategia 1.1 Desarrollar y gestionar los RR.HH. sobre la base de una adecuada relación entre el crecimiento de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores, fortaleciendo la actividad de cuadros.

Acciones	Responsable	Ejecutores	Fecha	Recursos
Motivar de forma moral y económica a los trabajadores de la empresa.	Director general del Complejo	Directores de los hoteles Subdirectores de departamentos	Diciembre 2019	RR.HH. y dinero

Dar mayor participación a los subordinados en la toma de decisiones en sus respectivas áreas.	Director general del complejo	Directores de los hoteles Subdirectores de departamentos	de Diciembre 2019	RR.HH.
-----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------------------------------	-------------------	--------

Estrategia 1.2 Fortalecer el estado político-moral de los colectivos, consolidando la exigencia, la disciplina y el control interno.

Establecer un sistema de control que reconozca el sacrificio y estimule los resultados.	Director general	Directores de los hoteles complejo	de los Diciembre del 2019	RR.HH
-----------------------------------------------------------------------------------------	------------------	------------------------------------	---------------------------	-------

Dar seguimiento y controlar sistemáticamente las tareas delegadas a los subordinados.	Director general Administración de hoteles	Directores de los hoteles complejo	de los Diciembre del 2019	RR.HH
---------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------	---------------------------	-------

Objetivo estratégico 2: Diversificar el segmento de mercado a partir de una mayor actividad de venta y contratación con los Agentes de Viajes y Turoperadores representados en el país.

Estrategia 2.1 Incrementar los arribos de turistas mediante una comercialización más efectiva, logrando cumplir los 109.4M de turistas días totales de ellos extranjeros 13.4M.

Diseñar ofertas de distintos precios de manera que se pueda acceder a nuevos segmentos del mercado con niveles de ingresos más bajos.	Comercial del Complejo Hotelero	Departamento Comercial de la Empresa, Consejo de Dirección de la Empresa	Julio 2019	RR.HH, tiempo, leyes de precios
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	------------	---------------------------------

Desarrollar el uso de plataformas tecnológicas que permitan hacer llegar la oferta del complejo a un	Comercial del Complejo Hotelero	Departamento Comercial de la Empresa	Diciembre 2019	RR.HH, tiempo, tecnología
------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	----------------	---------------------------

mayor número de clientes.

Promocionar el centro Comercial del Departamento Julio 2019 RR.HH, tiempo, en las redes sociales Complejo Comercial de la tecnología (Facebook, Instagram y Hotelero Empresa Twitter), creando cuentas que permitan publicar información online.

Objetivo estratégico 3: Lograr el diseño y desarrollo de productos turísticos que se basen en la integración y diversidad de la oferta.

Estrategia 3.1 Diseñar productos turísticos atractivos para el cliente que integren la cultura local y la naturaleza.

Ofrecer los mismos Comercial del Departamento Julio 2019 Tiempo, Recursos productos y servicios al Complejo Comercial del Humanos cliente a un precio Hotelero Complejo competentes, estudios inferior que la Hotelero Islazul, de mercados competencia con el fin Consejo de de incrementar el arribo dirección de la de clientes, aumentar empresa entidad. (históricos)

Diseñar excursiones en Comercial del Departamento Julio 2019 Tiempo, Recursos la zona de Río Negro, Complejo Comercial Humanos en el lago Hanabanilla, Hotelero Consejo de competentes, estudios con recursos del propio Consejo de dirección de la de mercados hotel. Dirección empresa

Objetivo estratégico 4: Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos en la red hotelera de manera que para el 2019 se alcance el 90% de satisfacción de los clientes.

Estrategia 4.1 Elevar la competitividad de los productos, a través del incremento de la calidad de

los servicios como factor esencial para la satisfacción de los turistas.

Mejorar la prestación de los servicios siguiendo los estándares y requisitos exigidos por el complejo hotelero.	Director de la empresa	Trabajadores del centro Consejo de Dirección de la empresa	Julio 2019	RR.HH., insumos y utensilios de trabajo
Garantizar el abasto de agua al Hotel Santa Clara Libre.	Director de la empresa	Director de la empresa	Julio 2019	Insumos, tiempo
Mejorar la propuesta recreativa del Hotel Hanabanilla.	Comercial	Departamento de Comercial	Julio 2019	RR.HH, tiempo

Objetivo estratégico 5: Garantizar la eficiencia en la gestión y desarrollo de los recursos humanos y la evaluación del desempeño.**Estrategia 5.1 Coordinar e integrar el trabajo del personal en función de lograr resultados superiores**

Diseñar soluciones aplicables y efectivas a problemas detectados en las actividades de los subordinados.	Director general Subdirectores de departamentos	Dirección de la empresa	Diciembre 2019	RR.HH, tiempo, tecnología
Dar a conocer el sistema de evaluación del desempeño y emplearlo en la promoción.	Director general	Dirección de la empresa	Diciembre 2019	RR.HH, tiempo

Objetivo estratégico 6: Lograr la gestión económica – financiera que garantice un desarrollo ascendente con adecuados niveles de costos y gastos por ingresos y la reducción de los ciclos de cobro.**Estrategia 6.1 Lograr alcanzar la cifra de ingresos de 5 920.9 MMT y 4 050.0 MCUC logrando un crecimiento de 152.8 en CUC con una eficiencia de 0.666 centavos en CUC, lograr una utilidad 216.4 MMT y cumplir el plan de aporte.**

Elevar los niveles de ocupación hotelera en un 10%	Director general de la empresa Comercial	Departamento de comercial	Diciembre 2019	RR.HH, estudios de mercado, tiempo, tecnología
----------------------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------	----------------	------------------------------------------------

Brindar ofertas variadas en las áreas de gastronomía y centros nocturnos del complejo.	Comercial Consejo de dirección	Departamento de comercial Consejo de dirección	Julio 2019	RR.HH, tiempo, estudios de mercado
----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	------------------------------------------------	------------	------------------------------------

Objetivo estratégico 7: Garantizar índices elevados en la seguridad y protección en la empresa logrando una disminución cuantitativa de los hechos delictivos mediante el enfrentamiento a la corrupción e ilegalidades.

Estrategia 7.1 Establecer un sistema de control eficaz en todos los hoteles del complejo.

Visitar las instalaciones del complejo periódicamente verificando el cumplimiento de las tareas de los subordinados.	Director general de la empresa Auditor principal	Director general de la empresa	Diciembre 2019	RR.HH, tiempo
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--------------------------------	----------------	---------------

Aplicar medidas severas a los trabajadores que incurran en ilegalidades.	Director general de la empresa Asesor jurídico	Director general de la empresa Departamento jurídico	Diciembre 2019	RR.HH
--------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------------------------	----------------	-------

Objetivo estratégico 8: Lograr la transformación de la informatización del sistema.

Estrategia 8.1 Actualizar la red de informatización de la empresa.

Actualizar los programas del sistema utilizados en la recepción.	Especialista en Ciencias Informáticas	Departamento de informática	Diciembre 2019	RR.HH, tecnología, tiempo
------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	----------------	---------------------------

Invertir en la compra de computadoras y	Director general	Departamento de compra	Diciembre 2019	RR.HH, dinero, tiempo, tecnología
-----------------------------------------	------------------	------------------------	----------------	-----------------------------------

televisores modernos Subdirector de
para los hoteles del economía
complejo.

Se estableció un sistema de control que plantea que su revisión periódica sea realizada de forma semestral para ir evaluándose los avances de las acciones propuestas en la investigación.

El sistema de control propuesto está conformado por los aspectos siguientes:

- Objetivos de control: Diseñar un sistema de acciones orientadas a fomentar indicadores de la actividad de dirección de diferentes tipos con la combinación idónea de las variables del sistema.
- Objeto de control: Complejo Hotelero Islazul en Villa Clara.

Puntos discriminatorios del control.

- a. Asambleas de producción.
- b. Asambleas de afiliados.
- c. Consejos de dirección ampliados.
- d. Reuniones del grupo de desarrollo provincial y municipal.

Métodos y técnicas utilizadas en el control.

- Reuniones.
- Recorridos por las áreas de trabajo.
- Despachos de trabajo.
- Encuestas.

3.3 Ventajas de la investigación para el Complejo Hotelero Islazul.

La investigación ha jugado un importante papel en la evolución de la sociedad. La investigación que está íntimamente ligada con la ciencia son factores multiplicadores de conocimiento que motivan al ser humano a la búsqueda de respuestas a fenómenos y paradigmas. No solo da respuestas inmediatas de un problema, sino que también permite predecir y pronosticar el comportamiento de los sujetos y la posibilidad de influir en ellos con el desarrollo de nuevas teorías.

En la obra “Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo” (OMT, 2001) manifiesta la importancia de una metodología para todos los estudios desarrollados en este campo. En esta obra se define a la investigación turística como: “La formulación de

preguntas, la sistemática colección de información para responder esas preguntas y el análisis de los datos con el fin de obtener pautas de comportamiento, relaciones y tendencias que ayuden al entendimiento del sistema, a la toma de decisiones o a la construcción de predicciones bajo el abanico de varios escenarios alternativos del futuro”.

Ante esta conceptualización, la importancia de la investigación en el turismo resulta necesaria arrancando del hecho que la actividad turística es dinámica, apoyándose en el desarrollo tecnológico de la información y del transporte; y de la evolución del comportamiento humano que nos obliga a estar pendiente de estos cambios y mantener activo el espíritu de investigación.

Partiendo desde estas premisas, la importancia del trabajo investigativo en el turismo permite:

- Plantear la solución a problemas ante la competencia, entendiendo los modelos que se siguen para el alcance de los objetivos y análisis de referencia experimental de mercados similares locales o extranjeros.
- Ayuda a planificar y definir políticas que beneficien a todos los sectores que estén involucrados en la actividad turística, estableciendo un marco de referencia y manejo para cada uno de ellos y sugerir cambios en actividades anteriormente propuestas.
- Predecir hechos que favorezcan o alerten a las autoridades encargadas estableciendo parámetros que ayuden a la toma de decisiones en beneficio de la actividad turística.
- Emular los modelos de gestión y de promoción de productos similares con el debido análisis de factibilidad.

La presente investigación le permite al Complejo Hotelero “Islazul” de la provincia de Villa Clara identificar los problemas actuales que tiene en materia de dirección, conocer el clima organizacional dentro de la entidad y los elementos que destacan y realzan la imagen de la organización, para así conformar estrategias de trabajo que contribuyan a la mejora de la actividad de dirección y hacerla más competitiva, eficaz y eficiente.

3.3 Conclusiones parciales del capítulo 3.

- Los resultados más significativos del diagnóstico permitieron elaborar una estrategia para el mejoramiento de la gestión del Complejo Hotelero “Islazul”, a partir de las principales deficiencias y fortalezas detectadas en la organización.
- El análisis de un grupo de procedimientos y modelos sobre la gestión turística permitió elaborar una estrategia maestra principal que tuviera por objetivo mejorar la actividad de dirección en el Complejo Hotelero.
- La estrategia para la mejora de la gestión propuesta se soporta en un sistema de acciones el cual fue conformado siguiendo los pasos de la planeación: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan.

Conclusiones

1. El estudio de la bibliografía referente a la administración, el diagnóstico organizacional y las estrategias posibilitó adquirir conocimientos teóricos necesarios para su aplicación en la entidad objeto de estudio, además la literatura consultada permitió analizar varios modelos y procedimientos sobre gestión turística y a partir de ellos proponer estrategias para la mejora de la gestión de la empresa
2. Los resultados del diagnóstico estratégico permitieron determinar las principales prioridades sobre los factores internos y externos de la empresa para su desempeño futuro; evidenciándose la imperiosa necesidad de trabajar fuerte en motivar y darle más participación a los trabajadores y cuadros, siendo esta la debilidad que más afecta a la empresa. Además, se constata que es posible y viable la mejora en los procesos de dirección y gestión de la empresa.
3. La estrategia para la mejora de la gestión propuesta se elaboró teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico y los objetivos estratégicos de la empresa contribuyendo así, a que la empresa pueda elevar su posición frente a la competencia de la provincia y a la vez, hacerla más eficiente y eficaz, realzando su imagen a nivel nacional e internacional.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Con el propósito de poner en práctica los resultados obtenidos en la presente investigación se sugieren las recomendaciones siguientes:

- Implementar la estrategia propuesta en la UEB Complejo Hotelero “Islazul”.
- Presentar este trabajo al consejo de dirección de la Empresa y en los diferentes hoteles del Complejo.
- Presentar este trabajo en el evento ECONDESTUR.
- Publicar este trabajo en revistas y páginas web del Ministerio de Turismo.

Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

- Aburto Pineda, H.; Bonales Velencia J. (2011) Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. Investigación y ciencia. Universidad Autónoma de Aguascalientes Número 51
- Adler, R. B., Kotler, P., Grey, A. M., & Hugos, M. H. (2015). Communicating at work: strategies for success in business and. info: Singapore: McGraw-Hill, 2015.
- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). El emprendedor de éxito. Monterrey: McGrall Hill.
- Ander-Egg, E. (2007). La planificación estratégica. Buenos Aires: Lumen.
- Arriaga-López, F. G., Ávalos-Cueva, D., & Martínez-Orozco, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. Ra Ximhai, 13(3), 417-424.
- Badía, J. D., Teruel-Juanes, R., & Ribes-Greus, A. (2016). Análisis DAFO creativo colaborativo para desarrollar la competencia de innovación, creatividad y emprendimiento. In IN-RED 2016. Congreso Nacional de Innovación Educativa y Docencia en Red (pp. 1-15).
- Blanco R., Ramos M., Berrelleza C. Elementos básicos de administración. México.
- Cabrera, H. R., León, A. M., Medina, D. N., & Chaviano, Q. N. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. Enfoque UTE, 6(4), 1-22.
- Castellanos-Machado, C. A., Machado-Noa, N., & Castellanos-Castillo, J. R. (2017). Evaluación de los factores de competitividad en la provincia de Villa Clara. Ingeniería Industrial, 38(3), 298-310.
- Chanduví Izquierdo, E. S. (2016). Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de personal. I. Chiavenato, administración del personal.
- Cruz Soto, L.A (2013): El arte, la técnica y la ciencia en la administración. La disyuntiva de la naturaleza de la administración.
- Dalton, M. (2017). Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration. Routledge.
- Daza, M. A. Q. (2005). Principios de marketing. Grupo Planeta (GBS).

- de Armas, R. L. F., López, O. P., & García, I. S. (2016). El turismo: fuente de financiamiento para el desarrollo en Cuba/The tourism: a source of incomes for the economic development of Cuba. *Retos Turísticos*, 15(2).
- Duarte, F. (2015). Responsabilidad social empresarial. *Revista Lidera*, (10), 41-45.
- Fernández Arena, José Antonio (1991). *El proceso administrativo*, 2ª. ed., México: Diana.
- Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones (No. 65.012. 2).
- Figueras, M. A., & Pérez Cárdenas, Y. (2015). Competitividad del destino turístico Cuba: impacto económico. *Economía y Desarrollo*, 153, 178-189.
- García, V. R., & López, L. V. (2012). Turismo en Cuba: desempeño reciente y evaluación de la participación extranjera. *Economía y Desarrollo*, 147(1), 185-202.
- González, A. C. L. (2015). *Proceso administrativo*. Grupo Editorial Patria.
- Gutiérrez, O., & Gancedo, N. (2002). Una década de desarrollo del turismo en Cuba (1990-2000). *Economía y Desarrollo*, 131(2), 72-73.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración*, 2a. Grupo Editorial Patria.
- Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice hall.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2006). Whittington, (2006) *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Ltd, Harlow. England. *Journal of Management Research*, 9(4), 21-38.
- Kliksberg, Bernardo (1990). *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Buenos Aires: Tesis.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1991). *Elementos de administración*, tr. Julio Coro Pando, 4ª. ed., México: McGraw Hill.
- López, M. D. C. N., & González, M. D. C. M. (2016). *Habilidades para el Trabajo con Grupos: Dinámicas y Técnicas para el Manejo de Equipos de Trabajo*. Universidad Miguel Hernández.
- Mintzberg, H., & Quinn, B. (2007). *Planeación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Zentes, J. (2015). *Strategic international management* (pp. 978-3658078836). Springer.

- Münch, L. (2007). *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Pearson.
- Mustelier, L. C., & Leonard, Y. G. (2015). Contribución del turismo al desarrollo local en Cuba desde la perspectiva de la gestión del destino. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(3).
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de turismo*, (35), 335-357.
- Navarro, V. A. G. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo, 2011.
- Partido Comunista de Cuba. Congreso. (1997). *Resolución económica*. Editora Política.
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.
- Picornell, C. (2015). Los impactos del turismo. *Papers de turisme*, (11), 65-91.
- Pollitt, C. (2016). *Advanced introduction to public management and administration*. Edward Elgar Publishing.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Restrepo, M., & Rubio, J. (1992). *Intervenir en la organización*, Ed. Significantes de Papel, Bogotá.
- Reyes Ponce, Agustín (1990). *Administración de empresas. Teoría y práctica*, México: Limusa.
- Reyes, A. (2013). *Administración de empresas. Teoría y práctica (segunda parte)*. México. Limusa.
- Ricalde, M. D. G. B. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson educación.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administration* (10a ed). México. Pearson Prentice-Hall
- Rodríguez, Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. SA de CV. México, DF. México.
- Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sancho, A. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid.
- Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- Simon, Herbert (1979). *El comportamiento administrativo*, Buenos Aires: Aguilar.
- Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.
- Terry, George R. (1972). *Principios de administración*, tr. Alfonso Vasseur Walls, México: Continental.
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.
- Trejo, J. M., Gutiérrez, J. S., & Uribe, E. G. G. (2018). *Modelo de Negocios, Necesidades del Cliente y Gestión de la Innovación: Propuesta de Proceso Conceptual para la Mejora Competitiva*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Triana Cordoví, J. (2016). *Actualizando el modelo económico cubano: una perspectiva desde la teoría del desarrollo*. *Economía y Desarrollo*, 156(1), 90-107.
- Verde, A. G., Suárez, A. C. J., & Roldán, M. R. (2015). *Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional*. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2).
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Vol. 10). Pearson Educación.

Anexos

ANEXOS

Tabla 3: Conceptos de administración.

No.	Autor	Concepto
1.	Ballina (2000)	Proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa.
2.	Bateman y Snell (2001)	Proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen cosas con eficiencia y con eficacia [...] cuando el proceso administrativo se ejecuta de forma adecuada, comprende una variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control. Estas actividades básicas [...] son las funciones tradicionales de la administración.
3.	Certo (2001)	Proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales.
4.	Brown, Warren y Moberg (1996)	Consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. Este proceso se ha dividido de modo tradicional en diversas actividades de gran alcance. El aspecto más técnico y analítico de la administración abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados.
5.	Chiavenato (2001)	Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.
6.	Donnelly, Gibson e Ivancevich (1998)	Proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr los resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo.
7.	Griffin y Ebert (2005)	Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas.
8.	Hampton (1996)	Conjunto común de procesos que, cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y la eficiencia organizacional. Los procesos básicos son

		planeación, organización, dirección y control [...] cada proceso ha de llevarse a cabo en una forma que corresponda a la situación concreta, si queremos que mejore el desempeño y no olvidemos que no siempre es fácil realizarlo correctamente en circunstancias complejas.
9.	Hellriegel y Slocum (1998)	Implica planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que trabajan en una organización a fin de que cumplan las metas de esta. Estas metas orientan las tareas y actividades que se emprenden.
10.	Hernández (2002)	La actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados.
11.	Martínez (2002)	Sistema de planeación de actividades, recursos y resultados en las organizaciones.
12.	Ramírez (2002)	La actividad humana que consiste en ejecutar los procesos ya mencionados de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
13.	Nickels, McHugh y McHugh (1997)	Arte de lograr que a través de las personas y otros recursos, se hagan las cosas. Proceso empleado para lograr las metas de la empresa por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control del personal y otros recursos.
14.	Robbins y Coulter (2000)	Proceso de coordinar, e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.
15.	Schermerhorn (2002)	Proceso, de planeación, organización, dirección y control del uso de recursos para lograr las metas de desempeño.
16.	Dávila (2001)	Una práctica usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejercen los elementos administrativos de planear, coordinar –organizar–, dirigir, controlar, etc. Esos recursos y estos elementos [...] se instrumentan sobre el ente social llamado organización... [y define organización como] ...el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales.
17.	DuBrin (2000)	Práctica específica que convierte a una multitud en un grupo eficiente, productivo y orientado hacia metas. Por otra parte, es el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la

		misma por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control.
18.	Garza (2000)	Tarea de conducir el esfuerzo y talento de los demás para el logro de resultados.
19.	Koontz y Weinrich (2004)	Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Fuente: S. Torres y A. Mejía (2006)

Tabal 4: Clasificación de la planeación de acuerdo al nivel de la empresa.

Planeación en los tres niveles de la empresa				
Niveles de la empresa	Planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Genérico y sintético	Largo plazo	Macroorientado. Enfoca la empresa como totalidad
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	A corto plazo	Microorientado. Enfoca cada tarea u operación por separado

Fuente: I. Chavienato (2001)

Tabla 5: Clasificación de la organización en los tres niveles de empresa y sus requisitos.

La organización de la acción empresarial en los tres niveles de la empresa y sus requisitos		
Niveles	Organización	Contenido
Institucional	Diseño organizacional	Superestructura de la empresa. Formato organizacional y procesos de comportamiento.
Intermedio	Diseño departamental	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamentos o divisiones.
Operacional	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos.

Fuente: I. Chavienato (2001)

Tabla 6: Habitaciones físicas de servicios de alojamiento.

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017
Total de habitaciones físicas	65136	66183	66389	66973	73538
Hoteles					
Hoteles-apartamentos^(a)	1666	1666	1666	1666	1640
Moteles	457	441	442	448	509
Hostales	144	138	136	144	110
Villas turísticas	637	629	615	627	595
Otros establecimientos	8747	10019	10134	10283	12199

^(a) Incluye aparthoteles

^(b) Incluye: casas y cabañas, campismos, albergues, campamentos turísticos. Excluye establecimientos en el sector no estatal.

Fuente: Elaboración propia con base a Anuario estadístico de Cuba 2017.

Tabla 7: Visitantes por países.

Países	2013	2014	2015	2016	2017
Total	2 862 273	3 013 584	3 540 175	4 009 169	4 653 559
Canadá	1 106 004	1 175 285	1 300 405	1 205 809	1 133 824
Estados Unidos	93 420	92 325	162 972	284 552	618 346
Alemania	116 150	139 262	175 507	242 355	243 172
Italia	95 718	112 256	137 970	191 585	227 829
Francia	96 865	103 737	138 972	187 468	209 239
Inglaterra	149 670	124 093	156 052	194 815	205 562

Fuente: Elaboración propia con base a Anuario estadístico de Cuba 2017.

Tabla 8. Ponderación de valores para la conformación de la matriz DAFO.

	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	Total	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	D ₆	D ₇	D ₈	Total
O ₁	3	3	2	3	1	12	1	1	1	1	1	1	1	1	8
O ₂	3	3	3	2	2	13	1	1	2	1	2	2	1	1	11
O ₃	2	3	3	3	3	14	1	1	1	1	1	1	1	1	8
O ₄	3	3	3	3	3	15	1	1	1	1	1	1	1	1	8
O ₅	3	2	2	3	3	13	1	1	1	1	2	1	1	1	9
O ₆	3	3	2	3	3	14	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Total	17	17	15	17	15	81	6	6	7	6	8	7	6	6	52
A ₁	1	1	3	2	1	8	1	1	2	1	3	2	1	2	13
A ₂	1	1	1	1	2	6	1	1	1	1	1	1	2	1	9
A ₃	1	1	1	1	1	5	3	1	1	2	1	1	1	1	11
A ₄	1	2	1	2	3	9	1	2	1	1	1	1	1	1	9
A ₅	1	1	1	2	1	6	1	2	1	2	1	1	1	1	10
A ₆	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	10
A ₇	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A ₈	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	9
Total	8	9	10	11	11	49	12	10	9	10	11	9	9	9	79

Fuente: Elaboración propia

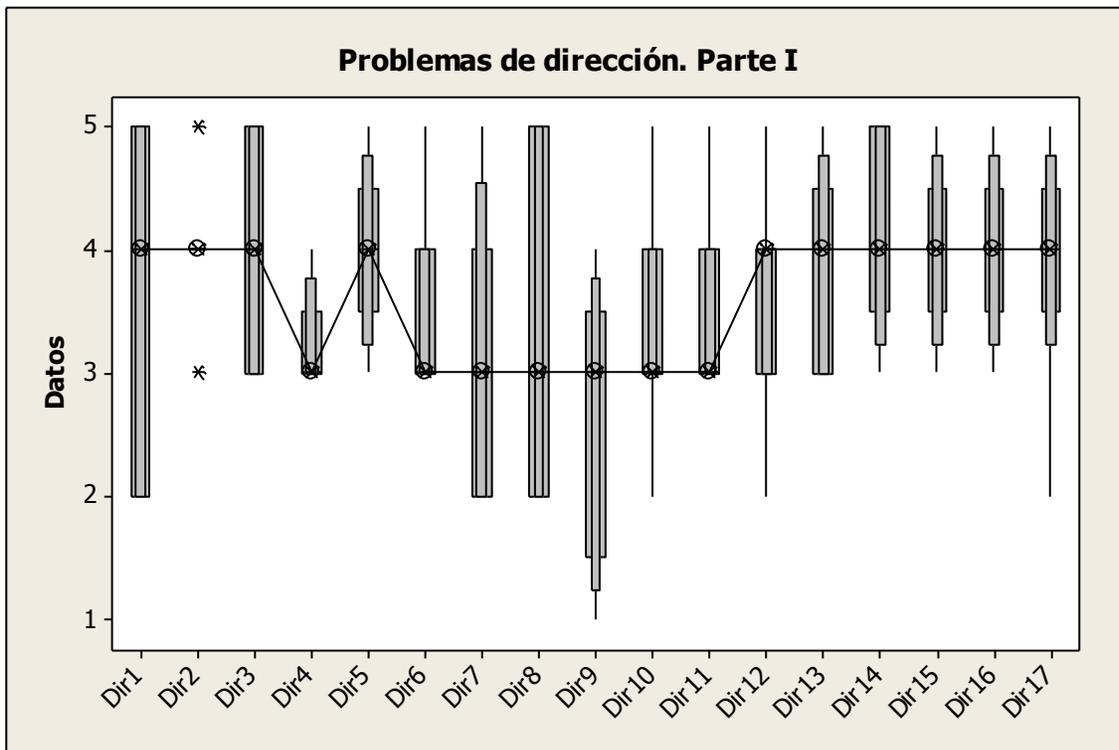


Figura 8. Análisis de resultados de encuestas aplicadas.

Fuente: Elaboración propia en Software Minitab 16.0.

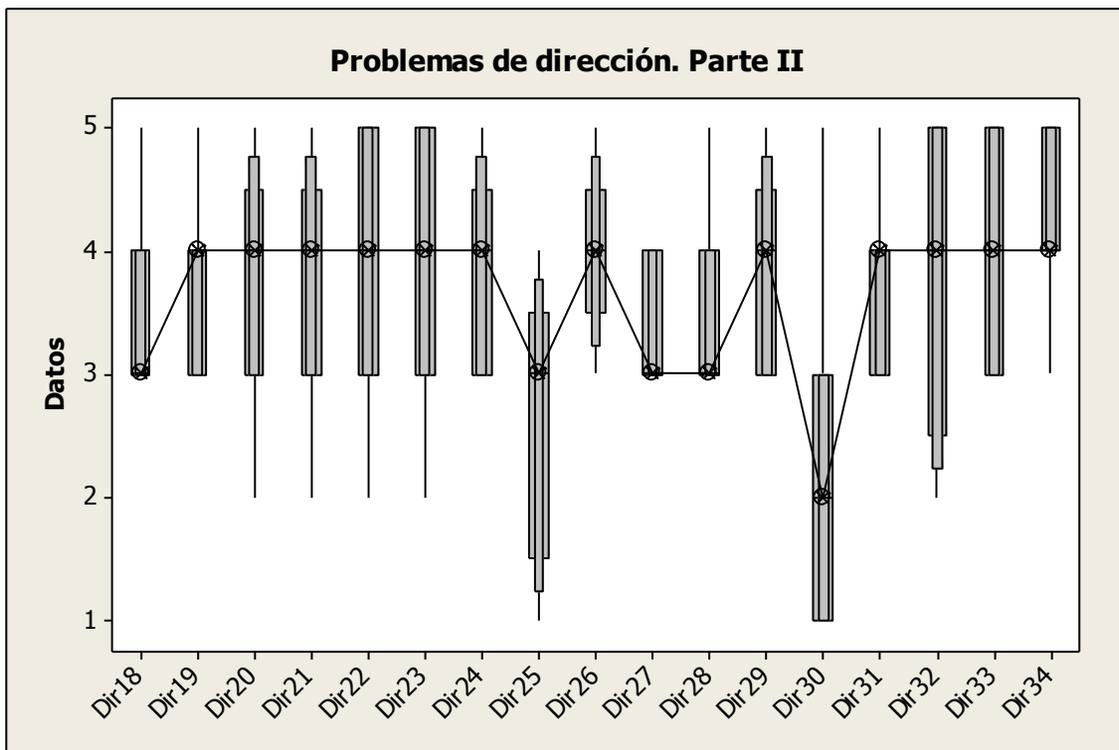


Figura 9. Análisis de resultados de encuestas aplicadas.

Fuente: Elaboración propia en Software Minitab 16.0.