

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO



Trabajo de Diploma

PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DEL HOTEL TELÉGRAFO A PARTIR DE SU RELANZAMIENTO COMO PRODUCTO TURÍSTICO VINCULADO AL DESARROLLO LOCAL.

Diplomante: Danay Padrón Fernández

Tutor: MSc.Berta Leidy González Valdés

Santa Clara
2014

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO



TRABAJO DE DIPLOMA

Proyección Estratégica del Hotel Telégrafo a partir de su relanzamiento como producto turístico, vinculado al desarrollo local

Diplomante: Danay Padrón Fernández

Tutora: MSc. Lic. Berta Leidy González Valdés

Santa Clara, 2014

Pensamiento



*"Toda decisión requiere de
acciones concretas,
de lo contrario no pasa de ser
una buena intención"*
Peter Drucker

Dedicatoria



Dedico esta investigación a las dos personas más importantes en mi vida.

A mi mamá, por ser mi fortaleza, mi ángel y apoyo incondicional, por quererme tanto, convertirme en la persona que soy hoy y por ser la principal responsable de todas mis victorias.

A mi hermana, porque siempre será mi ejemplo a seguir, mi guía, mi mayor inspiración, por estar siempre ahí para mí, sin importar la hora, el motivo, ni el momento y por esas noches de desvelos para terminar este trabajo.

Agradecimientos



*A mi mamá, mi papá y mis hermanas, por existir y apoyarme para
alcanzar hoy, mi mayor logro.*

*A mis sobrinos, por la sonrisa que me regalan en esos instantes en los
que ha hecho falta y para que cuando crezcan sepan que en la vida,
todo esfuerzo vale la pena.*

A mi cuñado por cuidar de mí desde que me conoció.

*A mis abuelos, tíos y demás familiares, por su cariño y preocupación
constante por mis estudios.*

*A mi segunda familia Zena, Jose, Javi y José Ángel, por
acogerme en los momentos de tristezas y alegrías, por escucharme todos
estos años y por estar siempre dispuestos a ayudarme en las cosas que se
presenten, sin importar cuáles sean.*

*A mis amigas Leidy, Fare, Ana y mis compañeras de cuarto, en
especial Elizabeth, Dalianis, Lisbeth, Daily y Fudi, por ser
esas personas que me entienden con sólo ver la expresión de mis ojos.*

*A mi tutora Berta Leidy, por su amabilidad, sugerencias brindadas
y por haberme dedicado el tiempo necesario en los instantes precisos.*

*A todos los profesores del CETUR, que han contribuido a mi
formación en el transcurso de la carrera, especialmente a Aliosky, por
ayudarme, apoyarme y comprenderme en esta última etapa.*

*A los trabajadores del Hotel Telégrafo, de la Empresa de
Comercio y Gastronomía, a Arelys, René, Pablo, Walfrido,
Marylin, Mercedes, Xenia y a todas las demás personas que de
una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo.*

Gracias



Resumen

RESUMEN

La diversificación en las motivaciones del turista ha obligado a los directivos de este sector a gestionar eficientemente la empresa hotelera; siendo la planificación estratégica una necesidad para garantizar la supervivencia y el desarrollo. El presente trabajo de diploma tiene como objetivo general diseñar un plan estratégico para el Hotel Telégrafo a partir de su relanzamiento como producto turístico, como herramienta que permita su gestión eficaz en función del desarrollo local del municipio Sagua la Grande. Para ello se realizó un análisis bibliográfico sobre la planificación estratégica en empresas de alojamiento turístico y su aporte al desarrollo local. Como resultado del análisis del entorno interno y externo de la entidad, a partir de la ejecución del Diagnóstico Estratégico, se construyó la Matriz DAFO, detallando los principales factores que influyen en el desempeño del hotel. Posteriormente se aplicó el procedimiento propuesto por González et al. (2008) para la elaboración e implementación del Plan Estratégico en entidades turísticas; utilizando diferentes métodos y técnicas de investigación como el análisis documental, la realización de entrevistas no estructuradas, la observación científica y técnicas de trabajo en grupo. El principal resultado obtenido se corresponde con el diseño del plan para su posterior implementación, cuyos principales beneficios esperados se asocian de forma general a la adecuada capacitación de los directivos y superación profesional de los recursos humanos, el incremento de relaciones productivas y comerciales, así como a la elevación del desarrollo de iniciativas municipales, ya sea mediante proyectos, fórum u otros eventos científicos.



Abstract

ABSTRACT

The diversification in the tourist's motivations has forced the manager of this sector to manage the hotel industry efficiently; it's being the strategic planning a necessity to guarantee the survival and the development. The general aim of this investigation is to design a strategic plan of the "Hotel Telégrafo" as from its relaunch like tourist product, to have a tool that allows its effective management, to obtain the local development of the municipality Sagua la Grande. Firstly it was carried out a bibliographical analysis about strategic planning in tourist accommodation businesses and its contribution to the local development. As a result of the internal and external environment analysis of the organization, as from the implementation of the Strategic Diagnostics, the SWOT matrix was built detailing the main factors that influence in the performance of the hotel. Later the procedure proposed by González et al., (2008) was applied to carrying out and implementation of the Strategic Plan in tourism entities using different methods and research techniques such as document analysis, unstructured interviews, scientific observation and group work techniques. The main result corresponds to the design plan for further implementation, its main expected benefits is generally associated to adequate training of management and professional development of human resources, the increasing production and trade relations, as well as raising the development of municipal initiatives, either through projects, forums or other scientific events.



Índice

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOTELES Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO LOCAL	6
1.1 Introducción	6
1.2 La empresa hotelera en el sector de los viajes, el turismo y la hospitalidad	6
1.3 Planificación estratégica. Principales concepciones y tendencias	9
1.4 Planificación de empresas hoteleras vinculado al desarrollo local	13
1.5 Impactos de la planificación estratégica del Hotel Telégrafo en el desarrollo local del municipio Sagua la Grande	18
1.6 Análisis de procedimientos o metodologías para la elaboración de planes estratégicos	22
1.7 Conclusiones del primer capítulo	23
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL HOTEL TELÉGRAFO DEL MUNICIPIO DE SAGUA LA GRANDE	25
2.1 Introducción	25
2.2 Análisis de procedimientos o metodologías para la realización del diagnóstico estratégico	25
2.1.1 Técnicas para la ejecución del diagnóstico estratégico	26
2.3 Aplicación del procedimiento para desarrollar el diagnóstico estratégico en el Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande	27
2.4 Resultados del diagnóstico estratégico del Hotel Telégrafo	36

2.5	Conclusiones del segundo capítulo	39
CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL TELÉGRAFO		
VINCULADO AL DESARROLLO LOCAL DEL MUNICIPIO DE SAGUA LA GRANDE.40		
3.1	Introducción	40
3.2	Procedimiento seleccionado para la elaboración del Plan Estratégico del Hotel Telégrafo.....	40
3.3	Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración del Plan Estratégico del Hotel Telégrafo.....	43
3.4	Beneficios asociados a la implementación del Plan Estratégico del Hotel Telégrafo a partir de su relanzamiento como producto turístico	56
3.5	Conclusiones del tercer capítulo	57
CONCLUSIONES		59
RECOMENDACIONES.....		60
BIBLIOGRAFÍA		61
ANEXOS.....		71



Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo y la hotelería son dos industrias que van acompañadas, sin turismo no harían falta los establecimientos hoteleros, y sin la existencia de los hoteles, estaría faltando un elemento clave dentro del equipamiento del sistema turístico. Cuando la actividad turística no era masiva, solamente accesible para un grupo reducido de personas, el servicio de hospedaje era un privilegio para quienes tenían mucho dinero, cuando la actividad turística se masificó, la actividad hotelera comenzó a brindar un servicio que se adecuaba a todas las personas que realizaban viajes de distintos tipos. (Genise, 2010)

La hotelería específicamente, se remonta hacia muchos siglos del pasado. Su forma primitiva fueron las posadas y tabernas las cuales satisfacían las necesidades básicas de los huéspedes (comer, beber y dormir). Ambas instalaciones fueron desarrollándose mediante la introducción de distracciones y variedades en la oferta alimentaria, hasta llegar a la hotelería moderna, nacida a finales del siglo XIX y principios del XX. En este período a la satisfacción de necesidades básicas se le sumaba la calidad en el servicio de forma que se adecuara al modo de vida de los visitantes. La oferta hotelera del siglo XXI ha ido variando sus características intrínsecas y la demanda va teniendo otras expectativas y necesidades. En la actualidad aparece un nuevo tipo de establecimiento hotelero que responde a las influencias del entorno. (Ulacia, 2008)

A escala internacional se ha evidenciado una diversificación en las motivaciones del turista, obligando a los directivos de este sector a gestionar eficientemente la empresa hotelera; cada vez más competitiva entre sí para ganar la mayor afluencia turística posible. Las llegadas de turistas internacionales han aumentado considerablemente, creciendo un cinco por ciento hasta alcanzar los 1 087 millones en 2013, lo que representa 52 millones de turistas internacionales más que en el año anterior, según reportes de la Organización Mundial de Turismo (WTO, 2014); confirmando que el turismo en la actualidad es uno de los sectores con mayor crecimiento en el mundo. Europa, fue la región que encabezó el aumento en términos absolutos, Las Américas también registraron un ascenso de seis millones de turistas (+4%), alcanzando en total 169 millones, mientras que el número de llegadas se mantuvo constante en el Caribe (+1%). Cuba no se ha quedado rezagada, recibiendo al cierre de 2013, 2 852 572 turistas, lo que representa un incremento de 0,05% respecto a igual período del año 2012. La Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI, 2014), señaló que los

principales países emisores de turistas a la isla en el 2013, fueron en ese orden Canadá, Inglaterra, Alemania, Francia y Argentina. En el caso de Villa Clara específicamente, durante el 2013 llegaron más de 270 600 personas de otras nacionalidades, representando unos 40 mil más que en el año anterior, ratificándose Canadá como principal mercado emisor, seguido por Argentina, Francia, Alemania e Italia.

Toda esta evolución ha provocado el crecimiento también de la industria hotelera, tanto en el mundo como en Cuba. En Villa Clara, la elevación de la cantidad de visitantes se corresponde con el desarrollo del alojamiento, encontrándose en la provincia un total de 19 hoteles, ubicados la mayoría en la cayería norte, los cuales superan las 7 000 habitaciones. Para el 2014 se espera un fuerte impulso en la infraestructura hotelera de la provincia, con especial énfasis en la cayería norte y ciudades emblemáticas del territorio.

El tema hotelero, en el municipio de Sagua la Grande, tuvo gran efervescencia; a finales del siglo XIX existían ocho hoteles y en las primeras décadas del siglo XX este número aumentó considerablemente, momento en que se construye el Hotel Telégrafo inicialmente ubicado en otra edificación de la localidad. Actualmente el inmueble que ocupa el hotel forma parte de las joyas arquitectónicas que están situadas en el Centro Histórico Urbano (CHU) de la ciudad.

En las empresas de alojamiento no existe un modelo estandarizado de gestión, es más bien, la intuición y experiencia de los directivos y mandos intermedios, unido al uso de herramientas y estrategias de carácter universal, en la dirección empresarial, los que predominan en la forma de administrar los mismos. (Ulacia, 2008)

Los constantes cambios que se producen en el entorno empresarial influyen directamente en el funcionamiento interno de las organizaciones, por lo que se hace necesario el empleo de instrumentos que permitan anticiparse a estos, enfrentar la incertidumbre y gestionar las empresas con un mayor grado de eficiencia, a fin de lograr el progreso y la supervivencia en un entorno cada vez más cambiante y competitivo. En este contexto, la planificación estratégica juega un papel fundamental en cuanto desarrolle e implemente las estrategias adecuadas que permitirán alcanzar los objetivos propuestos y oriente, con un mayor grado de fiabilidad y flexibilidad, las acciones a cumplir para alcanzar favorablemente los resultados esperados por la organización.

Para que las empresas alcancen el grado de eficiencia, organización y disciplina requerida, deben operar y aplicar el perfeccionamiento empresarial como una nueva filosofía de trabajo, a fin de implantar un Sistema de Dirección y Gestión que logre un cambio organizativo significativo en su interior y gestione integralmente los sistemas que la componen. Este proceso se conceptualiza en el Decreto-Ley 281/2007, específicamente en su Capítulo X “Sistema de planificación”, el cual ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo.

El perfeccionamiento empresarial debe estar integrado además, con los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011), aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde se plantea en el lineamiento número uno que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional. Por otra parte el lineamiento cinco expone que los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía y que la planificación territorial tendrá en cuenta estas transformaciones. En cuanto a los lineamientos referidos a la política para el turismo, el 264 hace alusión a la necesidad de diseñar y desarrollar como parte de la iniciativa municipal por los territorios, ofertas turísticas atractivas como fuente de ingresos en divisa.

La política de desarrollo del municipio de Sagua la Grande hasta el 2020, se resume en el Plan de Desarrollo Integral Municipal, documento que induce el auge armónico del territorio, vinculado con el Plan de la Economía y potenciando la base económica productiva. Específicamente la línea estratégica número dos incluye el desarrollo perspectivo del turismo, actividad que puede explotarse como una fuente fuerte de entrada de divisas frescas al municipio, debido a la inmensa cantidad de recursos y atractivos perceptibles que hasta hoy no se aprovechan para tales fines.

Entre sus atractivos sobresalen los de carácter natural, arquitectónico, histórico y cultural, con marcados valores en la ciudad de Sagua en específico, cuyo centro histórico urbano fue declarado Monumento Nacional en el 2011. Además de estos tiene potencialidades que pudieran utilizarse para el auge de la actividad turística al vincularse con lo antes mencionado, tales como favorable posición geográfica, al encontrarse en la región Jardines del Rey; fuerte desarrollo científico y tecnológico y propicias condiciones económicas, políticas y sociales.

Aunque el turismo no es una base económica fundamental para el municipio, si existe un constante flujo de turistas carentes de servicios hoteleros como aquellos que viajan para visitar familiares, conocer la ciudad, por problemas de salud, para hacer escala en su traslado desde su residencia habitual hacia lugares lejanos. Además hay una Universidad de Ciencias Médicas que alberga estudiantes extranjeros que en ocasiones necesitan de servicios hoteleros. Esto equivale a decir que es una necesidad disponer de capacidades de alojamiento turístico, con los requisitos adecuados, que permita satisfacer esta demanda.

Entre las entidades de alojamiento construidas se encuentran tres hoteles, un motel, ocho casas de visita y 22 casas de playa, todas subordinadas a empresas estatales con estado técnico constructivo entre regular y malo e insuficiente ofertas de servicio, lo cual limita la calidad de este, a pesar de contar con capacidades en la infraestructura hotelera. Teniendo en cuenta el desarrollo de las formas no estatales de producción se deben considerar 13 hostales que funcionan prestando servicios de alojamiento de forma particular.

De todas las entidades mencionadas la que mayor posibilidad presenta para responder la demanda actual de servicios de alojamiento es el Hotel Telégrafo, por estar actualmente utilizándose para tales fines y encontrarse en la propia ciudad de Sagua, específicamente en su centro histórico urbano. Cuenta además con un proyecto de rehabilitación integral de la edificación; por tal motivo se considera fundamental dentro de la política de desarrollo del Gobierno Local de Sagua, aprobada a través de su Plan General de Ordenamiento Urbano en el 2007, pero carece de un estudio que permita su proyección estratégica como producto turístico, constituyendo esta, la **situación problemática** de la presente investigación.

Sobre esta base se define como **problema de investigación**, la inexistencia de una proyección estratégica que permita la gestión eficaz del Hotel Telégrafo como producto turístico a partir de su remodelación, en función del desarrollo local del municipio Sagua la Grande.

Para dar solución al mismo, se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: La proyección estratégica del Hotel Telégrafo, a partir de su remodelación, utilizando un procedimiento adecuado que permita vincularlo al desarrollo local del municipio de

Sagua la Grande, permitirá disponer de una herramienta que garantice la gestión eficaz y eficiente del hotel como producto turístico.

La investigación, a fin de comprobar la hipótesis, se propone como **objetivo general**: Diseñar un plan estratégico para el Hotel Telégrafo a partir de su relanzamiento como producto turístico, como herramienta que permita su gestión eficaz en función del desarrollo local del municipio Sagua la Grande.

Para alcanzar este objetivo, se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Exponer los antecedentes y bases teóricas conceptuales que argumentan la realización de la proyección estratégica del hotel en función del desarrollo local, mediante el análisis de literatura actualizada sobre el tema, y los principales procedimientos existentes para la elaboración de planes estratégicos.
2. Diagnosticar el estado de la gestión en el Hotel Telégrafo, teniendo en cuenta los factores externos e internos que influyen en su funcionamiento actual y prospectivo.
3. Elaborar un plan estratégico a partir del relanzamiento del hotel como producto turístico, que le permita una gestión eficaz en función del desarrollo local del municipio.

La **novedad** de la investigación reside en que es la primera vez que se realiza la proyección estratégica del Hotel Telégrafo para su gestión eficaz como producto turístico, en función del desarrollo local del municipio.

Durante la investigación, para la elaboración de las referencias bibliográficas, se aplicó la norma Harvard (Berthier, 2005). Se emplearon además tanto métodos teóricos como empíricos, del nivel teórico se realizó el análisis-síntesis, la inducción-deducción y el histórico-lógico, mientras que del nivel empírico se encuentran el análisis documental, la aplicación de encuestas en su forma de entrevista no estructurada, la observación científica (observación participante), la Matriz DAFO y la consulta a especialistas.

Resulta relevante destacar que para la elaboración de la presente investigación se contó con la colaboración de los directivos de varios organismos y entidades del municipio como: Empresa de Comercio y Gastronomía, el Hotel en sí, Oficina Municipal de Monumento y Sitios Históricos, Dirección Municipal de Planificación Física, Dirección de Economía y Planificación, Gobierno Municipal y Oficina Nacional de Estadísticas e Información, las cuales brindaron la mayor parte de las informaciones y datos empleados en el trabajo.

Capítulo 1



Análisis bibliográfico sobre la planificación estratégica en hoteles y su impacto en el desarrollo local

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN HOTELES Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO LOCAL

1.1 Introducción

Las revisiones bibliográficas, son trabajos que tienen por objetivo analizar y sintetizar el material publicado sobre un tema a elección y así evaluar distintos aspectos sobre dicho material, generando en un sólo trabajo una descripción detallada sobre un tema específico. Estas abarcan grandes volúmenes de publicaciones en pocas páginas, permitiendo un acceso acotado y sintetizado sobre un contenido. Las revisiones bibliográficas como tipo de comunicación van ganando importancia día a día, ya que son material de lectura sumamente codiciado por los investigadores y profesionales que intentan mantener su conocimiento actualizado. (Roussos, 2011)

En el presente capítulo se realiza una investigación bibliográfica relacionada con la empresa hotelera en el sector turístico, abordando información actualizada acerca de las modalidades de hotel y su clasificación, así como la necesidad e importancia de lograr la planificación adecuada en las mismas, enfatizando en la planificación estratégica y sus principales componentes, vinculada sobre todo al desarrollo local. Se aborda además acerca del trabajo realizado en el municipio de Sagua la Grande para promover el desarrollo local; finalmente se realiza un análisis de los procedimientos consultados para la elaboración de planes estratégicos. Para ello se utilizaron métodos y técnicas de investigación, tanto del nivel teórico como del empírico, resaltando el análisis-síntesis, la inducción-deducción y el análisis documental, siguiendo un hilo conductor diseñado previamente. **(Ver Anexo 1)**

1.2 La empresa hotelera en el sector de los viajes, el turismo y la hospitalidad

El turismo como industria es un fenómeno que ha adquirido una creciente dinámica en la economía internacional, para muchos países constituye su actividad fundamental, generadora de ingresos, empleo y desarrollo. Este hecho ha significado que las empresas turísticas avancen hacia un camino mucho más profesional, en el que cada detalle cuenta. (Del Toro, 2011)

La empresa turística, para Martín (2005) se desenvuelve en el proceloso mundo de lo intangible, a veces de lo irreal y casi siempre de las expectativas. Estas no crean, gestionan, comercializan, administran y prestan solamente viajes, alojamientos, recreación, gastronomía o servicios similares. Además de todo ello, administran y

prestan confort, seguridad, esparcimiento, cultura, historia, ilusiones, calidad, tradiciones, anhelo, etc. Por tanto, el verdadero valor de la empresa turística está en cubrir las expectativas del cliente, adelantarse a sus deseos, ofrecerle un abanico de posibilidades y prestándole un servicio impecable.

Según Schulte (2003), la industria turística cuenta con características únicas debido a la amplia gama de sectores productivos y de servicios que incorpora y a la vez, cuenta con un sin número de industrias estrechamente vinculadas a su tipo de actividad. Esta comprende todas aquellas empresas que están relacionadas con: alojamiento, transporte, abastecimiento de alimentos y otros, recreación, operadores de tours y agencias.

Es difícil establecer una clara definición de alojamiento turístico. Sus características de naturaleza variable: los destinatarios, prestaciones, servicios, requisitos mínimos de infraestructura, han obligado a diferenciar la variada oferta de lugares de pernoctación, pero siempre serán empresas que con diferentes modalidades, prestaciones, clasificaciones, se dedican a facilitar alojamiento. (Vargas y Hernández, 2005)

Los establecimientos de alojamiento hotelero se presentan como el instrumento del sistema turístico capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para la realización de los viajes (Matos, 2005). Según los efectos de la Norma Cubana NC 127 (2001) estos establecimientos, atendiendo a sus características esenciales, pueden clasificarse en Motel, Villa, Aparthotel y Hotel. **(Ver Anexo 2)**

Según Gallego (2002) los hoteles son empresas de servicio que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de las instalaciones. Constituyen establecimientos donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población.

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento. (Wikipedia, 2012)

Según Ulacia (2008), no cabe duda que el tipo de establecimiento más representativo de todos es el hotel. Es a partir de variantes de éste, que se diseñan el resto de las

modalidades, las cuales van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del establecimiento. En función de todo ello, se pueden encontrar, en el caso del hotel, las modalidades de: hotel de ciudad, de playa o resorts, de naturaleza, de tránsito, de salud y hotel boutique **(Ver Anexo 3)**. Cada una de estas modalidades, presenta características que la diferencian del resto y que la identifican dentro del mercado.

Específicamente el hotel de ciudad está situado en las zonas céntricas de las ciudades como los centros históricos y las zonas comerciales o de negocios, con fácil acceso a los medios de transporte: aeropuertos, estaciones de trenes, autobuses y autopistas. Está enfocado principalmente en los turistas cuya estancia en la ciudad es relativamente corta. Generalmente son funcionales y los orientados a los clientes de negocios, suelen contar con salas de conferencias y business center (centro de negocios). Los servicios que se ofertan en estos hoteles varían según la categoría del mismo, siendo su principal fuente de ingresos la venta de habitaciones, restauración y la organización de reuniones y eventos. (Gómez, 2013)

De acuerdo a las comodidades y servicios que los diferentes hoteles brindan al viajero, existen disímiles clasificaciones de los mismos. Esta clasificación tiende a ser estandarizada, aunque los detalles varían de un país a otro. Según la Wikipedia (2012), pueden encontrarse las categorías de Estrellas (de 0 a 5), Letras (de E a A), Clases (de la cuarta a la primera) y Diamantes y “World Tourism” (turismo mundial).

La Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar y unificar los criterios en cuanto a la clasificación hotelera. La calificación clásica y más conocida para saber qué servicios tiene cada hotel está determinada por la cantidad de estrellas que tenga. Generalmente los sitios de una y dos estrellas no muestran su calificación, pero se sabe que son los más económicos y los que menos comodidades tienen. El tipo de hotel que cada viajero elige depende exclusivamente de las necesidades y gustos que este pueda tener. (Taringa, 2014)

Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan. Surgió en Europa aplicada a los coñacs y luego fue pasando a los bares que trabajaban las líneas más afamadas. Posteriormente, se

comenzó a aplicar a los hoteles ya que el calificativo de estrellas vendía más, pues era más atractivo. (Álvarez, 2001; Muñoz, 2004; Matos, 2005)

La hotelería en la actualidad tiene como principales retos contar con talento y ética, ser una estructura en constante evolución, moldearse atendiendo a las exigencias del mercado, brindar hospitalidad, una gran destreza en la utilización de la tecnología y una buena gestión de sus recursos humanos. (Muñoz, 2010)

1.3 Planificación estratégica. Principales concepciones y tendencias

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. (Elibeth, 2014)

La función rectora, la más importante dentro del proceso de dirección es la planeación, por cuanto consiste esencialmente en anticiparse, en prever el curso de las acciones que habrán de ejecutarse, para dar cumplimiento a los objetivos. (Menguzzato y Renau, 1996; citados en Mesa et al., 2004)

Cualquier empresa, sea turística o no, necesita poner en práctica mecanismos de planificación, pues en caso contrario es posible que se perdiera en el complejo laberinto de los sucesos y comportamientos económicos. La planificación pertenece a los procesos de gestión de previsión, consistiendo en incorporar el futuro a las decisiones del presente. (Figuerola, 1990)

Son muchas las definiciones de planificación que se presentan en la actualidad; algunas de las cuales se pueden apreciar en el **Anexo 4**, donde al realizar un análisis de estas se concluye que el 67% de los autores analizados coinciden que la planificación parte de la definición de las metas y objetivos a alcanzar, el 50% plantea que implica la coordinación de actividades o acciones, así como la previsión del futuro, por otra parte el 33% afirma que es un proceso continuo que requiere el establecimiento de estrategias para lograr los objetivos propuestos, y el desarrollo de planes que facilitan la toma de decisiones; sólo el 17% hace alusión a la importancia de tener presente el estado actual de la organización. El concepto de planificación aportado por Stoner (1996), se considera la

definición más abarcadora al abordar la mayor cantidad de criterios analizados. **(Ver Anexo 5)**

La planificación como función de la administración intenta crear un puente entre la situación real actual y una situación futura deseable de la entidad, llevando consigo la selección de los objetivos empresariales, las metas, y la determinación de las formas de alcanzarlos. Al establecer un marco para el desarrollo de las actividades empresariales, permite el adecuado desenvolvimiento de las demás funciones administrativas, sobre todo el control: no pueden detectarse desviaciones, ni mucho menos corregirlas, si no se han establecido previamente unos patrones de referencia sobre lo que es deseable. Sin embargo no hay que perder de vista que la planificación no es un fin en sí misma, sino un medio, una herramienta al servicio de la administración y para el mejor cumplimiento de los propósitos de la misma. (Martínez y González, 2004)

La planeación abarca entre sus principios básicos la necesidad de concebir planes factibles de realizar (factibilidad), basados en datos reales (objetividad) y que cuenten con márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción (flexibilidad). Además establece que todos los planes específicos de una empresa deben de estar ligados a un plan general (unidad) y que cuando un plan se extienda en relación al tiempo, se debe realizar el cambio necesario de estrategias, políticas, programas, procedimientos y procesos (cambio de estrategias). (Chiñas, 2012)

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación, como se dijo anteriormente. Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: la operativa y la estratégica (Stoner et al., 1996). La planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario, mientras la planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización.

La herramienta de intervención para la planificación del turismo a nivel territorial es la planificación estratégica, que es un plan de carácter integral, en el cual se incorporan contenidos y objetivos pertenecientes al ámbito económico, social, ambiental, cultural e institucional, que permiten la integración de los habitantes y del territorio en los proyectos. (Schulte, 2003)

La Planificación Estratégica aparece con los años 70 y junto con ella las estrategias de negocios y se prioriza la importancia del entorno. Lo característico consistió en saber

posicionarse en el sector de negocios. Esta década aporta numerosas herramientas para analizar el entorno y lograr adaptabilidad al mismo. Este nuevo enfoque, basado en la integración de algunas disciplinas, fue desarrollado en las escuelas de dirección y aplicado posteriormente en las organizaciones. Su importancia y su popularidad provienen del hecho de que refleja mejor el aspecto dinámico de la empresa. (Martínez, 1999)

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (García, 2005)

La planificación estratégica, según Mintzberg (1994), da inicio a la etapa fundamental de la estrategia empresarial, con esta se desea expresar la fijación de objetivos a largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseños de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de los mismos, una vez que se alcancen los objetivos a corto plazo. A pesar de las diferentes definiciones (**Ver Anexo 6**), su formulación se centra en la consideración del largo plazo en sus múltiples facetas; en el estudio de oportunidades, ventajas y amenazas del entorno competitivo, con el fin de guiar a la empresa hacia sus objetivos básicos o del sistema, es decir, aquellos que son aceptados por la organización o son comunes a todas las organizaciones.

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

Para Martínez (2003) la planificación estratégica se inicia con la identificación de los objetivos últimos de la organización. No se debe confundir los objetivos (qué se desea y para cuándo) con la estrategia (cómo se van a alcanzar los objetivos). La determinación de objetivos parte de los más generales a la traducción de los más específicos, de forma tal que cada responsable de la toma de decisiones puede advertir como le será posible contribuir a los objetivos generales.

La planificación estratégica, según Parra (2009) y Perera (2011), se sintetiza en mejorar el desempeño de la institución, al establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos; además permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de esta, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Por otra parte permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, pues es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Los principales componentes de la planificación estratégica son la visión, la misión, los valores y las estrategias. (De gerencia, 2014) **(Ver Anexo 7)**

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos. (Pimentel, 1999)

Mintzberg et al. (1997), define estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Toda empresa que compite posee una estrategia, ya sea explícita (deliberada, formal) o implícita (espontánea, emergente). Lo estratégico es lo que hace conducir en un sentido y rumbo, la voluntad planificable del movimiento humano; sale de la voluntad del hombre, de su capacidad de sueño, de diseño, con sentido realista, pero surge de su propia voluntad. (Camacho, 2009)

Para Matos (2005) una estrategia será eficaz si es capaz de alcanzar sus propias metas y será fiable si es capaz de hacerlo de manera consistente con respecto a la competencia.

El mismo autor plantea que la planificación aporta a la estrategia la forma de actuación; de esta manera, se atribuyen propiedades de valor y de tiempo para su ejecución práctica.

Cuando una empresa intenta formular un plan que le brinde dirección y aquello en lo que debe concentrarse en el futuro, a ese plan se le da el nombre de “plan estratégico”. (Seglin, 1998)

La elaboración de planes estratégicos, de carácter general o específico para algún centro o servicio, es la herramienta más habitual para marcar los objetivos a corto, medio o largo plazo, así como las herramientas utilizadas para alcanzarlos. (Universia, 2014)

El Plan Estratégico (también llamado Agenda Estratégica) contiene las Directivas Estratégicas u Objetivos Estratégicos Primarios (O.E.P.), los cuales deberán ser posteriormente desarrollados en cada uno de los negocios o funciones de la Cía. (llamadas Unidades de Negocio o Áreas Clave de Resultados), por cada uno de los directores y su gerencia, y verificados en su desarrollo por medio del Control Estratégico en un proceso continuo y permanente, para poder así realimentar el Plan Estratégico y permitir a la Cía adaptarse a los distintos entornos competitivos. Las Áreas Clave de la empresa representan aquellas grandes áreas, funciones o unidades de negocio, hacia las que debe enfocarse la atención colectiva de la organización puesto que de ellas depende la sobrevivencia y el éxito de la misma. (Conti, 2001)

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. El sólo hecho de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. (Pimentel, 1999)

De forma general, los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados; y para que pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. (Fernández, 2006)

1.4 Planificación de empresas hoteleras vinculado al desarrollo local

El desarrollo ha sido un tema que ha ocupado numerosos espacios y pensamientos; toda sociedad se ha preocupado por su desarrollo en las diferentes aristas de este, por lo que muchas personas se han dedicado a su estudio. A consecuencia de una serie de

dificultades que han enfrentado los espacios territoriales se comienza a hablar de desarrollo local. (Martínez, 2010)

El enfoque local del desarrollo aparece como una necesidad en Europa desde los años 70; en América Latina algo más tarde, en ambos casos relacionado con las reformas estructurales, pero en la literatura han proliferado los escritos sobre el tema en los 90. (Caballero y Yordi, 2004)

El desarrollo debe ser necesariamente sostenible, tanto en lo económico y social como en lo ambiental; es decir que su continuidad debe ser absolutamente viable sobre la base de los recursos y capacidades locales sin permitir la degradación de la base de recursos naturales que lo sostiene. (Arroyo, 2014)

El desarrollo local no es más que el proceso reactivo de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de recursos endógenos de una determinada zona o territorio es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta, riqueza, y mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad. (Albuquerque, 2004; citado en González, 2012)

Según Rofman y Fournier (2003), independientemente de que no exista una uniformidad conceptual sobre el desarrollo local, el mismo se ha instalado en distintos espacios (organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y organismos de gestión pública, entre otros) como un novedoso modelo que promete mejorar las condiciones de vida de la población ampliando los márgenes de integración social y, por lo tanto, reduciendo la exclusión, la marginalidad y la pobreza.

Las iniciativas del desarrollo local parten, por definición, de la base y responden a necesidades directas de las partes interesadas, tanto del sector público como privado, en un determinado territorio, pero también responden a la necesidad de asegurar que las políticas nacionales se apliquen eficazmente a nivel local-regional, teniendo en cuenta las diferencias socioeconómicas y medioambientales que pueden existir en un mismo país. (Centro Internacional de Formación, 2011)

Por tanto, el territorio o localidad, constituye un sistema vivo, orgánicamente estructurado, promotor o factor activo de desarrollo; que cuenta con un conjunto de recursos económicos, humanos, institucionales, culturales e intangibles. De la forma en que se utilicen y empleen estos recursos es que se podrá realmente aprovechar las potencialidades locales para el desarrollo. El desarrollo local se basa en la identificación

y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad. (González, 2012)

Este mismo autor plantea que se consideran potencialidades endógenas de cada territorio a factores económicos y no económicos, entre estos últimos destaca los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales y paisajísticos. Todos los factores también decisivos en el proceso de desarrollo económico local.

Desde mediados del siglo XX los principios estratégicos empezaron a aplicarse a las empresas como un modo de gestionar el cambio, con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir productos y maximizar beneficios. Es precisamente esa capacidad de dar respuesta al cambio, lo que sugirió la posibilidad de aplicar estrategias al desarrollo local. El Plan Estratégico es el instrumento que sirve para implementar la estrategia, se le puede llamar Plan Estratégico de Desarrollo o Plan Estratégico del Municipio. La planificación estratégica aplicada al desarrollo local es una metodología relativamente nueva, que se va construyendo en la medida que cada vez más municipios y ciudades la ponen en práctica. El municipio tiene que ofrecer elementos y oportunidades para asegurar que su propia gente se interese en trabajar, habitar y disfrutar allí, pero también atraer visitantes e inversionistas que dinamicen la economía local. (Arlene, 2009)

En la actualidad, la preparación e implementación de planes estratégicos es, sin lugar a dudas, uno de los ejes centrales de cualquier política de desarrollo local coherente, participativa y sostenible. La planificación estratégica puede ayudar a los gobiernos locales y a los organismos públicos y privados a gestionar con éxito los rápidos cambios que han experimentado en los últimos años. Es una herramienta que supone la participación de los actores involucrados en un contexto turbulento e impredecible, en la delimitación del camino a seguir para solucionar los problemas, porque mediante su participación, los diagnósticos, ejecuciones y evaluaciones pueden ser más acertados y los ajustes necesarios reconocidos a tiempo. (Bitar, s.f.)

Terrados (2011) plantea que la planificación estratégica territorial es una respuesta política de los gobiernos locales, que a partir de la cooperación con los principales actores institucionales públicos y privados que operan en el territorio y de la participación ciudadana, definen un proyecto de actuación para ese territorio.

Los procesos de planificación estratégica, según Martínez (2011), deben involucrar comprometidamente a todos o casi todos los agentes de una localidad, de ello dependerán su legitimidad y la adhesión de dichos agentes al conjunto de acciones que se proyecten.

La planificación estratégica en el desarrollo económico local define la ruta de llegada a un futuro grato y benéfico previendo el mayor rendimiento de los recursos y facilitando las decisiones para el largo plazo. Esta no es un listado de un conjunto de acciones, proyectos o programas, con sus respectivos costos y tiempos, sino que implica la capacidad para integrar objetivos, medios, recursos y acciones para el logro de una visión o imagen de futuro establecida. En este sentido, puede afirmarse que la planificación estratégica es un proceso y un instrumento. En tanto proceso intenta involucrar a los agentes de la localidad en la búsqueda de opciones y pistas (estrategias) para definir un quehacer hacia el desarrollo. Es un instrumento porque se constituye en el marco de referencia que debe orientar la toma de decisiones y acciones para lograr los cambios necesarios. (Arroyo, 2014)

El Plan Estratégico como proceso, invita al cambio de todos los actores sociales, para ser mejores y abordar objetivos para la construcción del bien común. Como instrumento de Gestión del Desarrollo Local, se convierte en el punto de partida para empezar a unir esfuerzos para construir una comunidad más competitiva y sostenible para el desarrollo integral y el mejoramiento de las capacidades humanas. El rol del gobierno local, es clave para concertadamente articular los esfuerzos de las instituciones y organizaciones que apuestan por el desarrollo del territorio. (Antón, 2006)

En los últimos veinte años, los gobiernos locales han venido cobrando relevancia y afianzándose en su papel de promotores del desarrollo. En la última década se han multiplicado los esfuerzos por iniciar procesos de desarrollo económico en diversas localidades de América Latina, muchas veces liderados por sus gobiernos locales. La planificación estratégica permite establecer la visión de desarrollo local en un determinado horizonte temporal, en base al análisis del entorno, tanto interno como externo, a partir de una relación priorizada de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA). Ello permite definir los objetivos estratégicos y los programas y proyectos que harán posible alcanzar esa visión de desarrollo. (Rojas, 2006)

En el caso de Cuba, en la década de los noventa, el modelo económico y social cubano se vio sometido a los mayores retos desde su implantación, pues al desaparecer el campo socialista se produjo una reducción abrupta de los recursos disponibles, una severa crisis económica agravada por el recrudecimiento del bloqueo unilateral impuesto por el gobierno de los Estados Unidos. Todo esto hizo que el país emprendiera un profundo proceso de transformaciones socioeconómicas, para adecuarlo a las nuevas condiciones nacionales e internacionales. A partir de los años noventa, los estudios sobre el desarrollo local cobraron un particular impulso. La perspectiva de pensar en las políticas de desarrollo desde lo local abriría un importante camino para actuar frente a la complejidad de los procesos sociales y a favor de su integralidad. El desarrollo local como proceso integral diseñado en el municipio, priorizando el aprovechamiento de potenciales productivos, ha tomado importancia en Cuba en los últimos años, lo que se ratifica en los Lineamientos de la Política Económica y Social. (Centro de Desarrollo Local y Comunitario, 2012)

Cuba se ha caracterizado, según Martínez (2010), por aplicar un modelo económico social con un carácter altamente centralizado de los mecanismos de planificación, dirección y gestión en todos los ámbitos de la actividad social y económica que en ciertos aspectos limitaba la iniciativa en la gestión territorial, ramal o empresarial, pero también permitía que fueran alcanzados los niveles de equidad propuestos.

El desarrollo local que se promueve en Cuba se sustenta en la ideología de la Revolución Cubana, en la equidad, la justicia social, el acceso a la educación masiva de calidad. Un desarrollo donde se integran las escalas, nacional y provincial con el contexto municipal, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población. (Boffill et al., 2012)

Las barreras fundamentales que obstaculizan la gestión municipal en Cuba, según Guzón et al. (2011) son:

- Insuficientes recursos por una parte, pero por otra, falta de identificación de recursos disponibles y con frecuencia uso no integrado o poco eficiente de estos.
- Ausencia de estrategias de desarrollo y, por lo tanto, falta de visión estructurada de futuro a corto plazo basada en las posibilidades del territorio y, sobre todo, el establecimiento de prioridades.

- Funcionamiento parcelado o por sectores y estilos y métodos de trabajo que no facilitan la integración, donde prevalece la excesiva operatividad ante el cúmulo de actividades que deben garantizar, a veces priorizadas por otra escala y no por el municipio.
- Poca articulación de procesos de planeamiento y predominio del enfoque sectorial en la construcción de presupuestos y planes económicos anuales. Diagnósticos en paralelo, como expresión de dicho enfoque, y ausencia de un sistema de información territorial que sirva de herramienta para la toma de decisiones.
- Pocas actividades de real subordinación municipal.

1.5 Impactos de la planificación estratégica del Hotel Telégrafo en el desarrollo local del municipio Sagua la Grande

Desde el año 2009, el estado cubano promueve la gestión de programas económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución positiva de importaciones y mejorar el bienestar local de forma sostenible.

El financiamiento para el desarrollo local de Sagua se logra mediante los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE), el Consejo de la Administración Municipal (CAM) y Proyectos de Colaboración; siempre articulándose coherente y armónicamente las perspectivas locales y nacionales de desarrollo.

El municipio, a pesar de poseer grandes potencialidades que favorecen el desarrollo de inversiones turísticas, hoy no se explota enteramente con tales fines para poder recaudar divisas frescas a utilizar en su economía.

En el territorio, se habla de desarrollo local por primera vez en el año 2010, a partir de la propuesta de varios proyectos con el objetivo de rescatar el Motel “La Roca”, ubicado en las afueras de la ciudad, muy cercano a los Mogotes de Jumagua (Área Protegida, categoría de Reserva Ecológica) y con una capacidad de hospedaje de 48 habitaciones; el Club Náutico, centro gastronómico donde se ofrece aperitivos varios, además de la preparación de bebidas y licores y Bar “La Diana”, ninguno de los cuales prosperó. Actualmente se está ejecutando el proyecto “Planta de alimentos alternativos para clareas”, de la UEB Alevicran que ya aporta sus utilidades, luego de sus inicios en septiembre del 2012.

Posteriormente se comienza a diseñar el turismo en Sagua sobre la base de la implementación de Proyectos de Desarrollo Local, los cuales tienen por objetivo

diversificar y consolidar servicios y ofertas complementarias a las ya existentes en los territorios cercanos que van teniendo mayor auge en el turismo.

Para el plan del año 2013 fueron aprobados los proyectos “Producción de flores de alta calidad” de la Unidad Presupuestada (U/P) Comunales que ya cuenta con el financiamiento necesario para su puesta en marcha y la ruta turística “Cultura del Undoso”, cuyo financiamiento ya fue aprobado y donde intervienen varias instituciones del municipio. Este último tiene por objetivo ofrecer una propuesta de uso de los servicios culturales para dar inicio a la obtención de ganancias que puedan ser utilizadas, de forma sostenible, en el mejoramiento de la imagen urbana y los servicios del Centro Histórico Urbano de Sagua la Grande.

En la propuesta del plan 2014 se presentaron tres proyectos de colaboración extranjera, encontrándose en trámite de aprobación por parte de los organismos correspondientes el Proyecto Hábitat-2 que comenzó a mediados del 2013, es una experiencia que se está aplicando solamente en seis municipios del país; de la provincia Villa Clara los seleccionados son Sagua la Grande y Manicaragua. Es una colaboración de la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE) con la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, cuyo objetivo esencial es desarrollar la estrategia del hábitat para mejorar las condiciones de vida de la población con soluciones desde el municipio. Este proyecto es atendido por ocho facultades de la universidad, mediante un equipo multidisciplinario y forma parte del plan de acciones que lleva implícito las líneas estratégicas de la Estrategia de Desarrollo Local del Municipio hasta el año 2016.

Se trabaja además por presentar al Programa de Desarrollo Local (PRODEL) otros proyectos relacionados con la capacitación de los recursos humanos en temas energéticos y en la producción de alimentos, resaltando el Proyecto Integral de Educación Agropecuarias con fines docentes y productivos sobre la base de la sustentabilidad y el Proyecto de Educación Agropecuaria de Desarrollo Sostenible con fines docentes, investigativos y productivos.

Dentro de las proyecciones futuras inmediatas se destaca el proyecto “Recréate por el Undoso”, de la Dirección Municipal de Deportes, con el objetivo de ofertar un grupo de actividades recreativas en el río Sagua la Grande o en la casa de bote perteneciente al INDER, ubicada en la Presa Alacranes en el poblado de Sitiecito, consistentes en paseos en bicicletas acuáticas, botes a remos y botes sencillos o múltiples, a fin de

ampliar las ofertas recreativas del territorio mediante el uso de los servicios deportivos, para que exista una recreación sana y otra posibilidad de realizar ejercicios físicos. Cabe resaltar también el Programa de Desarrollo Local y Comunitario desde la Cultura en municipios cubanos, con el objetivo de promover el desarrollo cultural en función de la comunidad y el desarrollo local, financiado por el Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria (CIERIC), el cual radica en La Habana y tiene representación provincial. Este programa, en el municipio, abarca varios proyectos como “El Cabildo Kunalumbo San Francisco de Asís” que busca reafirmar este cabildo como institución cultural para arraigar la cultura en las comunidades; “Los Rumberos del Undoso” para reactivar la tradición cultural de la rumba en el municipio, a través de bailes, cantos yorubas y congas con participación de agrupaciones municipales y nacionales y “Acciones para revitalizar la tradición de comparsas en el panorama de la Cultura Popular Tradicional Sagüera”, a fin de fortalecer la labor de rescate, preservación y salvaguarda del patrimonio cultural en defensa de los valores esenciales de la identidad nacional.

Los dirigentes gubernamentales se han ido interrelacionando con estas proyecciones y específicamente la Asamblea Municipal del Poder Popular es el factor impulsor y coordinador de los proyectos. Es importante que cada miembro del grupo municipal continúe jugando un papel activo a la hora de destrabar mecanismos y cumplir con la misión que le corresponde dentro del equipo.

Otras vías para lograr el desarrollo local son la promoción y realización de eventos de importancia nacionales e internacionales en diferentes ramas de la economía, pues esto trae consigo la apertura de nuevos servicios, solidez de los ya existentes, aprovechamiento de capacidades instaladas, así como el aumento del flujo de personas en el municipio, lo que reportaría mayores ingresos al mismo.

Algunos de estos eventos tanto culturales como deportivos de connotación en el municipio son el “Ascenso y descenso del río” en kayak-canoas, evento de carácter nacional en el que participan atletas de diferentes provincias, en sus inicios era conocido a nivel internacional, contando con la participación de numerosos países; el Festival de Música Popular “Rodrigo Prats” que se realiza de forma bianual obteniendo resultados satisfactorios, con el objetivo de promover la creación musical en la región central del país y particularmente en Sagua, ha contado en las Galas de Invitados de sus ediciones

respectivas con la presencia de reconocidos artistas como Elena Burque, Soledad Delgado, Andrés Hernández, Omara Portuondo, Damaris Figueroa, Gustavo Felipe Remedios, Vionaika Martínez, Carlos Francis, Rosa Fornés, Beatriz Márquez, Maureen Iznaga, Vania Borges, entre otras. Otro festival de gran relevancia es el “Frank Fernández”, cuyos principales protagonistas son los artistas aficionados de la localidad; tiene una frecuencia anual y es muy acogido por la población sagüera. También existen propuestas en el municipio de diseñar y realizar proyectos a escala internacional vinculados a figuras de renombre como Wifredo Lam, Antonio Machín que fomenten el interés financiero para el desarrollo local del municipio.

Estas actividades permiten el esparcimiento, recreación y disfrute del tiempo libre de la población en general, y pudieran adquirir un nivel de desarrollo superior y tener un mayor alcance si no existiera una gran cantidad de limitaciones, entre ellas la carencia de alojamiento, con la calidad requerida en la ciudad de Sagua; de ahí la necesidad imperiosa de contar con al menos una instalación que reúna las condiciones necesarias para asumir una posible fluctuación de visitantes al territorio. Al no ser Sagua una localidad con interés aún, por parte de la nación, para potenciar el turismo, esto sólo se logrará mediante los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local, siendo el Hotel Telégrafo el principal exponente para desarrollar localmente al municipio en el tema alojamiento.

El éxito y la perdurabilidad de todos los proyectos y eventos mencionados anteriormente no dependen solamente de las potencialidades que tenga el municipio, sino también de la participación activa y constante de la población.

Los sagüeros manifiestan como preocupación e inquietud permanente, la necesidad de rescatar la infraestructura hotelera del municipio, a fin de contar con capacidad de alojamiento suficiente para satisfacer la demanda actual, esto se ve reflejado en los planteamientos de la Asamblea de Rendición de Cuenta, donde existe un promedio de siete planteamientos por proceso, para un total de 13, realizándose anualmente dos procesos de rendición por delegados. Estos están enmarcados principalmente en los Consejos Populares Centro Victoria, Coco Solo-Pueblo Nuevo y San Juan Finalet, específicamente en las circunscripciones 22, 23, 26, 27, 34, 35, 81 y 87. Todo esto aparece también reflejado en el diagnóstico participativo de los consejos populares antes mencionados.

1.6 Análisis de procedimientos o metodologías para la elaboración de planes estratégicos

Teniendo en cuenta el contexto en el que operan las empresas en la actualidad, se hace necesario la aplicación de metodologías, con una secuencia lógica de pasos, que permitan alcanzar los objetivos definidos previamente, asegurando de esta forma su supervivencia en un entorno cada vez más cambiante.

Según Matos (2005) la planificación estratégica hace referencia a un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y, por tanto, desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma que permita a la organización alcanzar sus objetivos y misión.

El análisis bibliográfico realizado permitió examinar 11 metodologías propuestas por diferentes autores, presentadas en el **Anexo 8**, las cuales por su flexibilidad pueden ser aplicadas a cualquier organización en función de sus características específicas.

Al valorar estos procedimientos, se observa que los mismos abarcan una serie de elementos comunes (**Ver Anexo 9**), los cuales de una forma u otra van a guiar el accionar de la empresa. Los criterios más abordados son la formulación de objetivos y el análisis externo de la organización con el 91%, además del análisis interno y el desarrollo de estrategias con el 82%. Por otro lado, en el 73% de los procedimientos se afirma la importancia de definir la misión y visión de la entidad, así como desarrollar e implementar planes de acción, este último constituye una poderosa herramienta para la toma de decisiones al incluir las diferentes políticas y programas de actuación, resaltando claramente los responsables de su implementación y los recursos necesarios para lograrlo. La medición y control del proceso se expresa en siete metodologías, constituyendo un 64%, seguido de este criterio están la determinación de los escenarios de actuación y de los factores claves, para conformar un 45% y 27% de representatividad respectivamente. Igualmente el 27% de las metodologías planteadas hace alusión a la definición de los valores de la organización, siendo este uno de los principales componentes de la planificación estratégica.

El modelo de González et al. (2008) diseñado específicamente para ser aplicado a empresas del sector turístico, es el más completo, al incluir la totalidad de los criterios establecidos para realizar el análisis comparativo de los procedimientos. Es por eso y por su dinamicidad, carácter sistemático y flexibilidad para adaptarse a los cambios que se

selecciona para su aplicación en la entidad objeto de la presente investigación; el Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande. El procedimiento además es integrador, participativo, favoreciendo la creatividad y la innovación continua, lo que permitirá asegurar el éxito competitivo.

Fue seleccionado, con una versión anterior, el mejor trabajo de investigación en turismo de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas en el año 2002 y ha tenido aplicación práctica en diversas entidades turísticas (Acebedo, 2002; González, 2004; Moya, 2004; Fernández, 2005; Castro, 2006; Camacho, 2009; Parra, 2009; Caraballo, 2010; Perera, 2011; Carrazana, 2013).

1.7 Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo como industria ha tomado auge en el presente siglo y constituye una actividad fundamental para la economía de muchos países, incluidos Cuba; generadora de ingresos, empleo y desarrollo. Su mayor importancia radica en la satisfacción del cliente.
2. El alojamiento es una de las empresas que se relacionan estrechamente con la industria turística. Aunque su función fundamental es la pernoctación, las preferencias del mundo moderno han obligado a ampliar las ofertas en dichas instalaciones.
3. El Hotel es el tipo de establecimiento más representativo dentro de las entidades de alojamiento; el resto de las modalidades se diseñan a partir de las variantes de este. Su identificación dentro del mercado se logra mediante características propias adquiridas por la localidad turística que facilita la conceptualización de la modalidad del establecimiento.
4. Para lograr el correcto funcionamiento de este tipo de instalación, como en cualquier otra, es necesario la planificación estratégica, siendo esta una herramienta al servicio de la administración que permite el mejor cumplimiento de las metas establecidas mediante la determinación de las formas de alcanzarlas. Dicha herramienta marca los objetivos a corto, medio o largo plazo y sus principales componentes son la visión, la misión, los valores y las estrategias.
5. A escala territorial debe tener un carácter integral, teniendo en cuenta el ámbito económico, social, ambiental, cultural e institucional y permitiendo la integración de los habitantes y los decisores en el diseño de los proyectos. Si a esto se le suma la

identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas del territorio, se puede lograr un desarrollo local competitivo y sostenible.

6. El rol del gobierno local es clave en la interacción entre entidades administrativas y ciudadanía en general, en la búsqueda de las mejores soluciones. En Sagua la Grande el principal propulsor y coordinador de los proyectos es la Asamblea Municipal del Poder Popular. Una de las limitantes que impide diseñar nuevos proyectos y mejorar los ya existentes es la insuficiente capacidad en la infraestructura hotelera.
7. Para el diseño de planes estratégicos en las organizaciones, existe un gran número de metodologías propuestas por diversos autores que aunque son diferentes, se distinguen por los elementos comunes que presentan. El procedimiento seleccionado a aplicar en el Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande, es el elaborado por González et al. (2008).

Capítulo 2



Diagnóstico Estratégico del Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL HOTEL TELÉGRAFO DEL MUNICIPIO DE SAGUA LA GRANDE

2.1 Introducción

En el mundo empresarial, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a una herramienta sencilla y de gran utilidad, que abarca todas aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una entidad y los obstáculos que impiden su crecimiento, supervivencia o desarrollo. Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios de diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial, algunos hacen énfasis en los procesos productivos, mientras que otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. (Romagnoli, 2007)

En este capítulo se efectúa un análisis de varios procedimientos de diagnóstico empresarial, seleccionando el más adecuado a aplicar en la entidad objeto de estudio; realizándose una profunda valoración interna y externa para identificar las principales fortalezas y debilidades del hotel, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Se emplearon, para la obtención de información, métodos y técnicas de investigación como: análisis documental, la realización de entrevistas no estructuradas a trabajadores y directivos, consulta a especialistas, observación participante, técnicas de trabajo en grupo (6-3-5, tormenta de ideas) y como técnica de diagnóstico, la matriz DAFO de Impactos Cruzados por Ponderaciones.

2.2 Análisis de procedimientos o metodologías para la realización del diagnóstico estratégico

A fin de seleccionar la metodología idónea para realizar el diagnóstico estratégico en el Hotel Telégrafo y de esta forma, conocer la situación actual del mismo y del entorno en que se encuentra ubicado, se efectuó un análisis de varios procedimientos de diagnóstico empresarial que ofrecen una gama de opciones **(Ver Anexo 10)**, con el objetivo de identificar las ventajas, inconvenientes y diferencias fundamentales entre los mismos.

Entre los procesos consultados, se puede observar que algunos como la estrategia tecnológica ADL, el diagnóstico tecnológico de pymes y QUALIMAN tienen características similares, pues presentan un enfoque tecnológico. Estos procedimientos proponen el diagnóstico empresarial específicamente en el área de tecnología,

mostrando de cierta forma la posición tecnológica de la entidad y los recursos técnicos necesarios para alcanzar mayores niveles de calidad, para de esta forma mejorar la competitividad de la organización. Por otra parte resulta importante destacar que estos procesos no tienen en cuenta el entorno donde se desarrolla la actividad empresarial, pues no proponen un análisis externo de la entidad.

La metodología ofrecida por Moya et al. (2009) y por Tena (2000) contienen varios puntos en común, donde se puede apreciar que la identificación del estado actual de la entidad parte de una valoración interna y externa de la misma, mientras que el procedimiento general de diagnóstico organizacional de Sánchez (2011) involucra a los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones.

El modelo de diagnóstico estratégico que mejor se ajusta a las particularidades y condiciones de la entidad en cuestión es el propuesto por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Moya et al. (2009), pues existe experiencia en su aplicación en varias empresas turísticas, tanto nacionales como internacionales; parte de los cambios del entorno al analizar cinco dimensiones claves que aunque no inciden directamente en el funcionamiento organizacional, si influyen en su desarrollo. Es también un proceso participativo al involucrar especialistas en el tema en cuestión, pertenecientes o no a la entidad; muestra con exactitud los puntos fuertes y débiles de esta, permitiendo enfocar los esfuerzos futuros en busca de lograr su eficiencia operacional, crecimiento y mejora continua; además de proporcionar los datos necesarios para definir el nuevo rumbo que debe seguir la instalación, así como sus principales objetivos y facilita la aplicación de herramientas disponibles relacionadas con el diagnóstico empresarial.

2.1.1 Técnicas para la ejecución del diagnóstico estratégico

Una de las técnicas frecuentemente empleada en los procesos de diagnóstico, sobre todo a nivel organizacional, es la matriz DAFO, pues permite crear una visión global del objeto de análisis en cuestión.

Este instrumento representa y esquematiza en términos operativos y sintéticos, un cuadro de situación que comprende una evaluación interna de la instalación, para intentar medir el escenario actual de la entidad respecto al cliente y el mercado y un análisis externo, a fin de conocer las condiciones reales del medio ambiente y el entorno, e intentar vislumbrar el contexto del futuro mediato e inmediato. Las fortalezas y

debilidades son variables internas del sistema y por lo tanto, al actuar sobre ellas, puede influirse directamente en el futuro de la empresa. Las oportunidades y amenazas por otro lado, se desarrollan en el medio externo, que aunque no son controlables si pueden ser influenciables (Conti, 2001). A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz se determina el problema y la solución estratégica.

En el análisis de las diferentes variables, se emplearon otras técnicas para la obtención de información como: análisis documental, realización de entrevistas no estructurada, observación participante y técnicas de trabajo en grupo (6-3-5, tormenta de ideas).

2.3 Aplicación del procedimiento para desarrollar el diagnóstico estratégico en el Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande

Etapas 1: Formación del grupo de diagnóstico

Para realizar el proceso de diagnóstico estratégico en el Hotel Telégrafo, resulta necesario la creación de un grupo de trabajo que debe ser capacitado en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y diagnósticos, el cual estará integrado por especialistas conocedores del tema objeto de estudio y del funcionamiento interno de la entidad **(Ver Anexo 11)**. Para alcanzar el éxito del diagnóstico es importante contar con el apoyo y la participación activa de todos los directivos y trabajadores en general, implicados en el proceso.

Etapas 2: Elaboración del cronograma

En conjunto con el grupo de diagnóstico, se elaboró el cronograma que facilita la realización del diagnóstico estratégico en el hotel, donde se refleja de forma clara y organizada cada una de las actividades a efectuar, así como las fechas de implementación correspondientes. **(Ver Anexo 12)**

Etapas 3: Ejecución del diagnóstico

3.1 Caracterización general del Hotel Telégrafo

El hotel se encuentra ubicado en la calle Martí No. 74 en el municipio de Sagua la Grande; formando parte del centro histórico urbano de la ciudad cabecera **(Ver Anexo 13)**, declarado Monumento Nacional. Presenta un estado técnico constructivo regular y con un área total y ocupada de 489,53 m². El edificio fue construido en el siglo XX, específicamente en marzo de 1943, con el objetivo de sustituir al antiguo Hotel Telégrafo edificado en el año 1893, cuya ubicación radicaba frente al parque central de la ciudad, inmueble que hoy ocupa el Partido Comunista de Cuba Municipal. Su estructura se

corresponde con las tipologías de esa época, y con muy buena calidad de ejecución, por lo que presenta grado de protección II.

El hotel tenía cómodas y ventiladas habitaciones, con agua fría y caliente, constituyendo el núcleo central de todo el comercio de la localidad. En el mismo existían restaurante, bar, tiendas, salas de juego, expendio de alimentos y otros servicios que lo convertían en un moderno paso de avance para la hotelería en la ciudad. Contaba con 40 habitaciones, de las cuales 34 eran para alquilar. En los años 50, partes del hotel comenzaron a ser arrendadas hasta el triunfo de la Revolución en 1959 que fue intervenido. En 1970, dado su deterioro, es cerrada gran parte de la instalación, quedando algunos servicios hasta 1986; tras el paso del huracán Kate, los deterioros se intensificaron y muchos de sus locales pasaron a ser casas para los damnificados. (EMPROY, 2012)

El edificio presenta dos niveles estructurales, más la cubierta. En el primer nivel se desarrolla el lobby, el bar, el restaurant, la cocina y el área de servicio, almacenamiento y administración; además, posee un espacio donde siempre se desarrolló la actividad comercial, y que ocupó una tienda de la cadena TRD. En el segundo nivel se localizan las habitaciones del hotel, a las cuales se accede desde una escalera situada en el lobby. En este nivel de habitaciones también existen áreas de estar techadas y descubierta, situándose en esta última el acceso a la azotea, donde existen tres locales que se usaron inicialmente como lavandería y que últimamente funcionó como una vivienda, además de encontrarse los tanques de agua que ya no funcionan.

Actualmente el hotel posee 35 habitaciones en total, las cuales son pequeñas con respecto a las normas vigentes para el turismo. De ellas, existen 14 con balcones hacia las calles circundantes al edificio, el resto no tienen visuales hacia el exterior y se ventilan a través de pasillos y patinejos. Para su rehabilitación constructiva, se proponen 29 habitaciones para brindar servicios de alojamiento.

En mayo de 2011 ocurrió un incendio de gran intensidad en la zona de almacenaje de la tienda que ocupa una parte de la planta baja, ocasionando serias afectaciones al inmueble. Por tal motivo, hoy se están utilizando 11 habitaciones solamente, encontrándose la instalación pendiente de una rehabilitación constructiva.

El estado técnico del mobiliario es regular y la tecnología es obsoleta en su cocina. En cuanto a la infraestructura, el acceso al centro está en buen estado; el suministro de agua es por la red de acueducto, aunque existen momentos en que es necesario apoyar

con pipas; posee una cisterna y tanque elevado; los desechos van al alcantarillado, los sólidos lo recogen los trabajadores del centro diariamente, mientras que comunales recoge los del área exterior; la red eléctrica está en buen estado, no posee grupo electrógeno; la iluminación interior es buena y la exterior regular, dispone además de servicio telefónico.

3.2 Análisis externo

3.2.1 Análisis del entorno general o macroentorno del Hotel Telégrafo

El desarrollo del presente análisis parte de la identificación de los diferentes factores claves del entorno que influyen directamente en la entidad objeto de estudio, a partir de sus características propias y de las del territorio donde se encuentra ubicada, tomándose como referencia las dimensiones de carácter económico, político, social, medioambiental, tecnológico e internacional. (Ver Anexo 14)

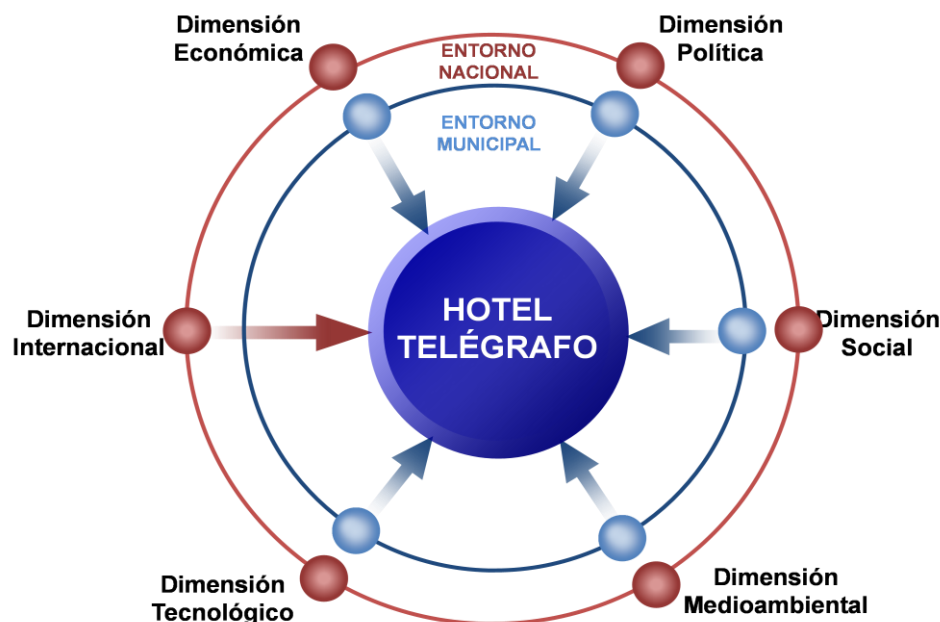


Figura 1. Entorno general del Hotel Telégrafo

Fuente: Elaborado por la autora.

3.2.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno del Hotel Telégrafo

Para el desarrollo del análisis del microentorno se trabajó sobre el modelo de las llamadas fuerzas competitivas, propuesto por Michael Porter, dada su utilidad y adaptabilidad a las condiciones concretas de la entidad en cuestión; utilizándose como técnicas fundamentales de investigación el análisis de documentos y la entrevista individual no estructurada.

Clientes

El hotel se caracteriza por brindar hospedaje a clientes nacionales, procedentes del municipio en su minoría y de varias provincias de nuestro país, destacándose La Habana y Matanzas, cuya estancia en la entidad suele ser de dos a cuatro noches. Resulta interesante destacar que a pesar de todo el deterioro que presenta el inmueble y de sus marcadas deficiencias, nunca ha estado desocupado, por lo que siempre tiene clientes disfrutando del servicio de alojamiento, al ser este muy económico.

Por otra parte el restaurante de la entidad ofrece el servicio de Sistema de Atención a Trabajadores (SAT) a la Organización Básica Eléctrica (OBE) que contiene el Centro de Operaciones y el Grupo Electrógeno, Empresa de Camiones del Centro (UDCAM), Transgaviota y a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA), para un total de 165 clientes. El mismo incluye el almuerzo, ofertándose comida únicamente en casos particulares.

Una vez que se realice el proyecto de rehabilitación constructiva de la entidad para el 2015, con el propósito de contar en el municipio con una infraestructura de alojamiento debidamente equipada y que se implemente el plan estratégico para la gestión eficaz del hotel como producto turístico, se logrará atraer mayores flujos de visitantes al municipio. Estos estarán dados fundamentalmente por el turismo nacional; por familiares de los sagüeros no residentes en el país, teniendo en cuenta que la localidad presenta un saldo migratorio elevado; estudiantes universitarios que puedan costearse una habitación; además de los turistas que visiten el destino Villa Clara.

Principales proveedores

Algunos de los proveedores que garantizan el correcto abastecimiento del hotel, de los insumos y productos necesarios para la prestación de servicio, son la UEB Provincial Comercializadora, Empresa Provincial Productora de Alimentos y la Empresa Provincial Mayorista de Alimentos, los cuales proveen fundamentalmente el SAT, mediante la Empresa Provincial de Servicios Especiales. La Empresa de Bebidas y Licores (EMBELI) es la encargada de suministrar a la entidad, las bebidas y cremas necesarias para ofertar adecuadamente el servicio de bar.

El avituallamiento preciso para las habitaciones y los utensilios para la prestación de los servicios gastronómicos se obtienen a partir de tramitaciones propias de la Empresa

Municipal, mientras que el material de oficina y los productos de higiene y limpieza son gestionados por los propios trabajadores del hotel.

Cuando la entidad se relance como producto turístico, a partir de su rehabilitación y planificación estratégica, debe ampliar los contratos con los proveedores ya existentes y crear nuevas relaciones de colaboración con otros, a fin de desarrollar satisfactoriamente sus actividades en aras de la satisfacción de sus clientes; mediante la provisión de los productos requeridos para cumplir con los estándares de calidad establecidos para la entidad, de acuerdo a su categoría. En el municipio existen algunas empresas e instituciones que podrían abastecer al hotel (**Ver Anexo 15**), además de las ya existentes a nivel provincial como la Comercializadora ITH Villa Clara, Grupo Empresarial Azcuba, entre otros, con el objetivo de lograr el suministro de productos mayoritariamente importados.

Competidores reales

Se considera como única competencia real de la entidad en el municipio, al Motel “La Roca”, con capacidad de 48 habitaciones, debido a las características similares del producto que ofrece. Tiene como principal desventaja con respecto al Hotel Telégrafo, su ubicación, al estar localizado en las afueras de la ciudad.

Competidores potenciales

El competidor potencial que se identifica en el municipio es el Hotel Sagua, con una capacidad total de alojamiento de 69 habitaciones, situado aproximadamente a 300 metros de la instalación objeto de estudio. A pesar de las acciones de reparación que se le han realizado, el inmueble actualmente se encuentra inutilizable debido al elevado grado de deterioro que presenta, por lo que no se considera amenaza para la entidad en un corto plazo.

Productos sustitutivos

Los establecimientos de alojamiento no estatales existentes en el municipio, son los que constituyen productos sustitutivos del Hotel Telégrafo, destacando que de los 13 hostales que brindan servicio en el territorio, dos están estrechamente vinculados a la actividad turística. Estos ofrecen un producto muy similar al que se oferta en la instalación, pero con un mayor grado de personalización en los servicios.

3.3 Análisis Interno

El análisis interno se basa en la recopilación y análisis de información por cada subsistema establecido de la entidad, lo que permite valorar la capacidad de esta para hacer frente a los cambios que se producen en el entorno; además de fijar sus principales fortalezas y debilidades.

3.3.1 Análisis de los principales subsistemas que componen el Hotel Telégrafo

Se considera importante enunciar, como se ha hecho anteriormente, que el Hotel Telégrafo es una Unidad de Servicio perteneciente a la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía, por lo que los principales subsistemas corresponden a esta empresa en general.

Subsistema de Dirección

La dirección específica del Hotel Telégrafo, está a cargo de su administrador, quien realiza esta función en la entidad desde hace tres años. El mismo, forma parte del Consejo de Dirección ampliado de la Empresa de Comercio y Gastronomía, subordinándose directamente a los principales representantes de esta. El Consejo sesiona una vez al mes como mínimo, en él se dan a conocer las orientaciones y programas a seguir y se abordan y evalúan temas decisivos para el logro de la eficiencia laboral como el cumplimiento de los indicadores del Plan Anual de la empresa y de los presupuestos de ingreso, de los objetivos de trabajo del año, resultados obtenidos, afectaciones fundamentales, además de realizar las proyecciones para el próximo mes, trimestre o período.

Entre las principales funciones del administrador de la entidad está velar por los derechos del estado, por la disciplina, organización de la unidad; además de garantizar y promover la calidad óptima en los diferentes servicios; mantener un clima laboral positivo mediante la comunicación efectiva interna y externa; así como la aplicación correcta de la seguridad y salud en el trabajo. También atiende de forma inmediata las necesidades y quejas del personal, elevando estas a los niveles requeridos; reconoce y estimula los resultados positivos en el incremento de los ingresos, la eficiencia; evalúa y controla periódicamente los resultados económicos alcanzados por la instalación, el cumplimiento del plan anual, la necesidad de superación técnica, cultural y profesional de cada trabajador y que este cumpla satisfactoriamente con sus deberes y tareas.

Subsistema de Comercialización

La actividad de comercialización a nivel empresarial es muy insignificante, pues no están determinadas las políticas y lineamientos de marketing, no existe una estrategia de comunicación, realizándose acciones de forma aislada sin un objetivo específico, lo que dificulta el desarrollo de esta actividad.

La política de precios a seguir está establecida por resolución ministerial, ni la empresa ni el hotel tienen facultades para cambiarla. En cuanto a la distribución de la oferta a los diferentes clientes del hotel, se emplea el canal directo (Hotel-Cliente).

Por otra parte se utilizan los medios de difusión masiva como la radio local para dar a conocer el menú de la semana de la entidad y ofertas especiales en conmemoración a fechas señaladas, períodos vacacionales.

Subsistema de Calidad

La Empresa de Comercio y Gastronomía del municipio carece de un Departamento de Calidad, contando exclusivamente con un representante de esta que monitorea toda la red de unidades, centros de elaboración y almacenes de consumo. Como política y objetivo principales, se trabaja en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, a fin de aumentar la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. En cuanto a la documentación relevante, la organización no posee todas las normas cubanas específicas que permiten la evaluación sistemática y aplicación de las normativas establecidas a nivel de país para garantizar la conformidad de todos los productos y servicios que se comercializan. Sólo se trabaja con la ISO 22000:2005 Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos – Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria; 633:2008 Producto de repostería, confiterías y panificación; 143:2010 Código de práctica – Principios generales de higiene de los alimentos; 492:2006 Almacenamiento de alimentos – Requisitos generales; 453:2006 Alimentación colectiva – Requisitos sanitarios generales y con el Decreto – Ley 182 de Normalización y calidad y 183 de Metrología.

El representante de calidad del hotel es el administrador, encargado de asegurar y apoyar el funcionamiento efectivo y control de los procesos, destacando que no existe una descripción detallada de estos mediante procedimientos o diagramas. De forma periódica se realizan encuestas a los trabajadores que conforman el SAT y reciben el servicio de restauración, para conocer sus principales valoraciones e insatisfacciones. Es importante destacar que la entidad no cuenta con los recursos suficientes para

implementar y mejorar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad como equipos y medios para la manipulación y almacenaje, así como para la protección de los insumos.

Por otra parte el hotel tiene aprobada su Licencia Sanitaria, la cual es chequeada constantemente por el organismo de Salud Pública, pero no tiene definido el Aval Ambiental. En la entidad se vigila y controla continuamente la actualización del carné de salud y chequeos médicos de todos los trabajadores, incidiendo directamente en los manipuladores de alimentos; posee también un programa de higiene y desinfección, específicamente en las áreas de elaboración y almacenaje.

Subsistema de Recursos Humanos

El administrador general del hotel conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa de Comercio y Gastronomía, es el que gestiona y controla sistemáticamente a todo el personal que labora en este.

La entidad tiene una plantilla aprobada de 29 trabajadores, teniendo cubierta 28 plazas: administrador, auxiliar económica, almacenero, ama de llaves, abastecedor, lunchera, fregadora, auxiliar de limpieza, dos camareros, cuatro carpeteros, ocho dependientes y seis cocineros. De ellos 17 son mujeres y 11 son hombres, todos procedentes de la ciudad de Sagua, con una edad promedio de 44 años. En cuanto al nivel de escolaridad la mayoría de los trabajadores son Técnico Medio, para un 50% de representatividad, el 32% tiene vencido el Preuniversitario y el 14% la Secundaria Básica; sólo el 4% posee nivel superior. Se debe destacar que del total de personas que operan en la instalación, existe exclusivamente una vinculada a las organizaciones políticas de masas, específicamente al Partido Comunista de Cuba.

En cuanto a la selección e integración del personal, la empresa debe tener una reserva para poder elegir el más idóneo para el puesto requerido. Al no existir esta, el Departamento de Recursos Humanos solicita a la Dirección Municipal de Trabajo, una persona que reúna los requisitos necesarios para desempeñarse correctamente en el puesto de trabajo, la cual estará a prueba un período de tiempo, generalmente tres meses, antes de su aprobación final.

El Sistema de Evaluación del Desempeño se realiza a partir del reglamento disponible para efectuarlo, el cual detalla claramente los objetivos generales y específicos, así como la caracterización del proceso y su control. Los cortes evaluativos se hacen

trimestralmente, llenándose un modelo oficial que contiene todos los puntos que deben ser valorados y uno anual que es el que se archiva directamente en el expediente laboral del trabajador, revisado y firmado por este y por el administrador de la entidad para garantizar su validez. La persona evaluada de deficiente tiene un tratamiento especial según el problema señalado (entrenamientos, cursos, seminarios) hasta que logre superar el mismo, de no ser así, esta es movida de su puesto de trabajo.

En función de los resultados de esa evaluación anual, se tiene establecido el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje de la empresa, el cual se realiza por áreas a fin de identificar las principales brechas existentes, siendo el jefe inmediato el que sugiere en qué acciones se debe capacitar. Posteriormente se ejecuta un plan individual, informando el curso a participar, lugar y fecha de realización. Los principales cursos de capacitación diseñados para el hotel son de dirección, logística, alojamiento y dependiente, realizados en su mayoría a nivel provincial.

Las quejas presentadas por los trabajadores del hotel, se tramitan a través de su sindicato, cuya Secretaria General seguidamente la informa a su jefe superior inmediato y al Subdirector de Recursos Humanos de la empresa y sus especialistas, a fin de dar respuesta a la inquietud mostrada, la cual finalmente será comunicada a la persona que emitió la queja.

Subsistema Económico-Financiero

La contabilidad se lleva en la oficina central de la Empresa de Comercio y Gastronomía, que es donde se registran, procesan y analizan de forma general todos los hechos económicos de la misma. Para garantizar la adecuada gestión de la actividad contable, se trabaja con documentos distintivos como el Manual de Contabilidad que permite el diseño de los estados financieros de la empresa, la organización del registro contable, entre otros elementos y el Manual de Contabilidad de Costos que como su nombre lo indica facilita la determinación y análisis de los costos de la empresa, así como los elementos de gastos.

Las principales actividades y tareas que se desarrollan a nivel empresarial son la organización, dirección y control de la actividad contable-financiera; el proceso de elaboración del plan anual y los presupuestos de la organización; la gestión de cobros y pagos a partir del análisis de los principales proveedores y clientes; elaboración de los registros contables, y de control, asesoramiento y supervisión de la red de unidades.

El sistema económico de la empresa tiene representación en cada una de sus entidades, por lo que el Hotel Telégrafo posee una auxiliar económica encargada de procesar los datos primarios y velar por la correcta utilización de los recursos. Su función se basa fundamentalmente en controlar las ventas diarias (bar, restaurante y alojamiento) de la entidad, las salidas de almacén y los depósitos a la agencia bancaria correspondiente. Esta información, que se emite diariamente a la empresa, sirve como instrumento para evaluar los resultados y la eficiencia operacional.

Los principales ingresos que recibe la entidad están dados por el servicio de restaurante a varias instituciones del municipio (SAT), el de bar y el de alojamiento; aportando mensualmente 4 000 pesos en moneda convertible (CUC) y 43 200 y 2 800 pesos en moneda nacional (CUP) respectivamente, siendo la actividad de alojamiento la que menos ingresos reporta. Los principales gastos por su parte, están dados por los salarios de los trabajadores, la energía eléctrica, combustible (gas y carbón) y telefonía.

De forma general se puede decir como elemento positivo, que el hotel a pesar de todas las insuficiencias que presenta, siempre ha reportado ganancias, alcanzando una utilidad de \$0.52 por cada peso de ingreso.

2.4 Resultados del diagnóstico estratégico del Hotel Telégrafo

Después de analizar el macro y el microentorno del Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande, se pudieron determinar todos los factores que influyen en el desempeño de este, positiva o negativamente. A partir de la aplicación de técnicas de trabajo en grupo (6-3-5 y tormenta de ideas), se identifican las principales fortalezas y debilidades en el orden interno y las amenazas y oportunidades en el orden externo, a fin de construir una Matriz DAFO, como punto de partida para la elaboración del plan estratégico de la entidad.

Debilidades

1. Falta de autonomía para el correcto desempeño de la entidad, al ser una unidad de servicio perteneciente a la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía.
2. Pobre actividad de comercialización, al no estar diseñadas las políticas y estrategias de marketing y de comunicación.
3. No tiene implantado el Sistema de Gestión de la Calidad.
4. La entidad no posee Aval Ambiental.
5. Nivel de escolaridad de los trabajadores relativamente bajo.

6. Carencia de recursos materiales para enfrentar las exigencias de calidad que demanda un hotel.
7. Bajos ingresos del servicio de alojamiento, siendo este la razón fundamental de un hotel.
8. Concentración de funciones en una misma persona (administrador del hotel).

Fortalezas

1. Comportamiento positivo de los principales indicadores económicos, a pesar de sus deficiencias.
2. Predominan en la plantilla personal joven.
3. Favorable localización, en el centro histórico urbano de la ciudad, cercano a variadas instituciones de importancia en el municipio.
4. Todo el personal que labora en la instalación reside en la ciudad de Sagua.
5. Adecuada distribución espacial del hotel.
6. Las habitaciones disponibles siempre se mantienen a plena capacidad de alojamiento.
7. Inserción en el Plan Municipal de la Economía, para su rehabilitación constructiva en el 2015.

Amenazas

1. Recrudescimiento de la política exterior de Estados Unidos hacia Cuba.
2. Permanencia de la dualidad monetaria, afectando el progreso de la nación.
3. Desfavorable situación económica, política y social a nivel internacional.
4. Bajos índices de participación ciudadana en los programas de desarrollo sostenible.
5. Acelerado desarrollo tecnológico a nivel mundial, con un crecimiento significativo del uso de internet.
6. Incremento de los establecimientos de alojamiento turístico no estatales con una mayor personalización en los servicios.

Oportunidades

1. Reajuste del modelo económico, beneficiando la economía nacional.
2. Investigaciones realizadas al municipio para su explotación como región turística.
3. Incremento de las relaciones de ayuda y cooperación con diversos países del mundo.

4. Sólida estructura del Sistema Político Cubano.
5. Alta preparación del capital humano, permitiendo alcanzar resultados favorables en el país.
6. Marcadas tendencias internacionales a favor de la industria turística como crecimiento de las llegadas de turistas, desarrollo de la modalidad todo incluido y creación de ofertas multimotivacionales.
7. Población local con altos ingresos, debido al elevado saldo migratorio que presenta el municipio.
8. Desarrollo industrial elevado en el municipio, con instituciones acondicionadas que pudieran convertirse en potenciales proveedores del hotel.
9. Inexistencia en el municipio de una entidad de alojamiento con condiciones óptimas para el turismo.
10. Posibilidades de una fuente alternativa de financiamiento mediante los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.

Después de construida la Matriz DAFO (**Ver Anexo 16**), se puede establecer que el hotel se encuentra en el cuadrante conformado por las oportunidades y las debilidades, por lo que es necesario plantear estrategias adaptativas o de reorientación, minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. En este sentido se define como Problema Estratégico:

Si sobre el hotel continúan influyendo el incremento de los establecimientos de alojamiento turístico no estatales con una mayor personalización en los servicios y los bajos índices de participación ciudadana en los programas de desarrollo sostenible; y se mantienen débiles en la falta de autonomía para su correcto desempeño, además de no tener implantado el Sistema de Gestión de Calidad; aunque esté insertado en el plan municipal de la economía para su rehabilitación constructiva y posea una favorable ubicación dentro de la ciudad; no podrá aprovechar el reajuste del modelo económico, la alta preparación del capital humano, ni las posibilidades de una fuente alternativa de financiamiento mediante los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.

A partir de este problema se propone como Solución Estratégica:

Si se aprovecha el reajuste del modelo económico, la alta preparación del capital humano y las posibilidades de una fuente alternativa de financiamiento mediante los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local; favoreciendo la inserción en el plan

municipal de la economía para su rehabilitación constructiva y su satisfactoria ubicación dentro de la ciudad; y además se soluciona la falta de autonomía para su correcto desempeño y se aplica el Sistema de Gestión de Calidad; podrá atenuar los impactos del incremento de los establecimientos de alojamiento turístico no estatales con una mayor personalización en los servicios y los bajos índices de participación ciudadana en los programas de desarrollo sostenible.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. La ejecución del diagnóstico estratégico permitió conocer el estado actual del Hotel Telégrafo, al desarrollar un profundo análisis de su macro y microentorno, mostrando sus puntos fuertes y débiles, lo que permitirá la propuesta de posibles soluciones a los principales obstáculos detectados.
2. El Hotel Telégrafo presenta serias afectaciones, por lo que el servicio de alojamiento sólo se oferta en una parte del inmueble, provocando que esta sea de forma general el área que menos ingresos reporta.
3. Las diferentes técnicas empleadas para la obtención de información facilitaron la identificación de las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que inciden directamente en la eficiencia operacional y mejora continua de la entidad.
4. La aplicación de la matriz DAFO como principal herramienta de diagnóstico, permitió conocer, a partir de la interrelación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas, la posición estratégica que ocupa la entidad, a fin de saber las posibles estrategias a seguir.
5. Como resultado del análisis matricial en el Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande, se pudo detectar que la instalación se encuentra ubicada en el cuadrante III “Mini-Maxi”, por lo que la estrategia a desarrollar debe estar orientada a minimizar sus debilidades para poder aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno.

Capítulo 3



Diseño del Plan Estratégico del Hotel Telégrafo vinculado al desarrollo local del municipio de Sagua la Grande

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL HOTEL TELÉGRAFO VINCULADO AL DESARROLLO LOCAL DEL MUNICIPIO DE SAGUA LA GRANDE

3.1 Introducción

La planificación estratégica es un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa o territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras (Bitar, s.f.). En la actualidad existen diferentes formas y puntos de vistas para su desarrollo, estando los mismos en función del propósito que se persiga al planificar, de la etapa de desarrollo de la organización, la cultura organizacional, los tipos de problemas a los que esta se enfrenta, la naturaleza del liderazgo en la entidad, su tamaño, la experiencia de los planificadores, así como la magnitud del cambio en su entorno externo (Nelson, 2008; McNamara, 2012).

El principal objetivo de este capítulo es la proyección estratégica del Hotel Telégrafo mediante la elaboración del plan estratégico a partir de su relanzamiento como producto turístico, vinculado al desarrollo local del municipio de Sagua la Grande, aplicando para ello el procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en entidades turísticas de Villa Clara, propuesto por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (González et al., 2008). Entre los métodos y técnicas utilizadas durante el desarrollo del proceso destacan el análisis documental, observación participante, entrevistas no estructuradas a directivos y especialistas y técnicas de trabajo en grupo (6-3-5 y tormenta de ideas).

3.2 Procedimiento seleccionado para la elaboración del Plan Estratégico del Hotel Telégrafo

A partir del análisis de diferentes metodologías para la elaboración del plan estratégico, desarrollado en el primer capítulo de la presente investigación, se seleccionó para su aplicación en la entidad objeto de estudio el procedimiento de González et al. (2008), por ser dinámico, sistemático, flexible, integrador y participativo. A continuación se describe brevemente dicho procedimiento, caracterizando de forma general cada una de sus etapas.

Etapas I: Determinación del propósito estratégico

Esta etapa se basa fundamentalmente en la determinación o actualización de la misión, visión y los valores de la entidad.

La misión de una organización detalla la finalidad global de esta, justificando su existencia; identifica su razón de ser que es el motivo por el cual existe y precisa claramente su negocio en todas las dimensiones. La visión es una representación del futuro deseado de la empresa, es aquello a lo que aspiran a largo plazo las personas que componen una determinada entidad y es tan única como su cultura y herencia. Debe ser breve, fácil de recordar, coherente, convincente, desafiante y lo suficientemente valiosa para generar un compromiso con el rendimiento de todos sus miembros (Conti, 2001). Los valores compartidos por su parte, representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes de la organización seguirán para el logro de los objetivos planteados, por lo que determinan en el orden táctico el comportamiento requerido para llegar a la visión (González et al., 2008).

Etapas II: Análisis Externo

Para el desarrollo de este análisis, se identifican en un primer momento los factores claves del entorno general o macroentorno que inciden de forma directa en la entidad en cuestión (factores económicos, políticos, sociales, medioambientales, tecnológicos e internacionales). Posteriormente se valora el entorno competitivo o microentorno, a partir del modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter (clientes, principales proveedores, competidores reales, competidores potenciales y productos sustitutos).

Etapas III: Análisis Interno

En el análisis interno se toman como referencia varios de los subsistemas planteados por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGE), valorándose los principales subsistemas que componen la entidad (Subsistema de Dirección, Comercialización, Calidad, Recursos Humanos y Económico-Financiero).

Etapas IV: Determinación de los escenarios y los Factores Claves de Éxito

Por escenarios se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar la entidad de un horizonte determinado, y que ejercen influencia en su comportamiento. La información básica para su elaboración se toma del resultado del diagnóstico estratégico realizado con antelación y de la valoración de que los acontecimientos evolucionarán de determinada forma en el futuro. La práctica aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios: uno positivo (no

forzosamente óptimo), otro intermedio y un tercero negativo (no necesariamente pésimo). Esto lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la organización reduciría la incertidumbre en su desarrollo. Se debe también considerar la acción concreta del sector sobre la organización, a través de la definición de los factores que más impondrían condiciones sobre la entidad (factores claves de éxito). (González et al., 2008)

Etapas V: Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los Objetivos Estratégicos por ARC

Las ARC definen aquellas áreas que resultan vitales para lograr éxito en la estrategia de posicionamiento elegida, de ellas va a depender el futuro y supervivencia de la empresa. La cantidad de estas puede variar, aunque habitualmente lo hacen de seis a diez y muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales de la entidad (Conti, 2001). Los Objetivos Estratégicos por ARC generalmente abarcan un ARC y se formulan a partir de los resultados del diagnóstico estratégico, de la misión, la visión y los valores de la empresa (Herrera et al., 2001).

Etapas VI: Diseño de las Estrategias

Se determinan la estrategia maestra principal y las estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las estrategias por objetivos no son más que las estrategias a seguir, las cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos por ARC para que la empresa alcance su misión y su visión, garantizando así el éxito empresarial (Herrera, 2000).

Etapas VII: Implementación

La implementación del plan estratégico diseñado se realiza en dos fases:

VII.1. Plan de Acción

Se trata de determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad las demás etapas han creado las condiciones para ello. La determinación de los objetivos o el “qué”, exige en el enfoque estratégico la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los planes de acción (Herrera et al., 2001). En la delimitación del “cómo” se define la calidad del proceso. Los propósitos bien declarados no exigen sólo eficacia en su formulación absoluta, sino que formen parte de ella los planes de acción. El trabajo en conjunto del equipo constituye un factor clave en los resultados de esta etapa (González et al., 2008).

VII.2.Sistema de control del Plan Estratégico

Parte consustancial y consecutiva de toda labor de planificación es la vigilancia sobre la evolución posterior del plan. No puede considerarse como una simple verificación de lo hecho, sino como un esfuerzo permanente de toda organización en el seguimiento del programa general (plan). A través del sistema de control se busca la máxima eficiencia posible en el uso de los recursos y factores que intervienen en la actividad (Rodríguez, 1999). Esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planeación y de cada acción ejecutada con ese fin (González et al., 2008).

El procedimiento propuesto integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planeación estratégica moderno, contribuye al dinamismo de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la organización (González et al., 2008).

3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración del Plan Estratégico del Hotel Telégrafo

Resulta importante destacar que para la elaboración del plan estratégico de la entidad, se utilizó el mismo equipo de trabajo creado en el capítulo anterior para la realización del diagnóstico, compuesto por directivos de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía y un conjunto de especialistas que se relacionan directamente con el hotel, siendo sus juicios de incalculable valor para el desarrollo del plan, sustentados en sus conocimientos, experiencias e investigaciones. Como parte de este proceso se desarrollaron talleres grupales, integrando a los diferentes miembros del grupo, los cuales dieron respuestas a las diversas técnicas empleadas para la búsqueda y análisis de la información como análisis de documentos (planes, contratos, actas, informes estadísticos), entrevistas no estructuradas, y técnicas de trabajo en grupo como tormenta de ideas y 6-3-5.

Etapas I: Determinación del propósito estratégico

El Hotel Telégrafo no tiene definida su misión, visión, ni valores compartidos, pues estos aspectos están establecidos de forma general a nivel de empresa (**Ver Anexo 17**). Para su elaboración, primeramente se preparó al grupo sobre las características, requisitos, principales elementos y preguntas clásicas a tener presentes para la formulación, tanto de la misión como de la visión; luego el equipo se dividió en dos subgrupos de trabajo,

elaborándose dos propuestas de estas, que fueron presentadas en los talleres grupales realizados, donde se conformó y aprobó colectivamente la misión y visión final, como se muestra a continuación:

Misión del Hotel Telégrafo

Brindar servicios de alojamiento, restauración y recreación a los turistas que visiten la provincia de Villa Clara, promoviendo una oferta turística competitiva, comprometida con las exigencias de los clientes; basada en la profesionalidad del personal y sustentabilidad de los productos, mediante una adecuada infraestructura.

Visión del Hotel Telégrafo

Somos un hotel reconocido en la provincia por la calidad en los servicios de alojamiento, restauración y recreación, que permiten alcanzar elevados índices de satisfacción del cliente; consecuente con la profesionalidad del personal, capaz de garantizar la eficacia y eficiencia en aras de obtener los máximos beneficios en función del desarrollo local.

Valores compartidos del Hotel Telégrafo

Para determinar los valores compartidos del hotel se procedió de forma similar, utilizando sobre todo la técnica de tormenta de ideas y teniendo en cuenta los principios éticos fundamentales que caracterizan a los trabajadores de la entidad, quedando los siguientes:

1. Defensa de la Patria: Constituye la lealtad a la historia, la Revolución Socialista y la disposición plena de defender sus principios. Tener una conducta ética, revolucionaria, combativa y ser ejemplo de integridad moral. Es además el respeto a sí mismo, la dedicación y entrega al trabajo, la persistencia valiente e inteligente para alcanzar los objetivos y la victoria.
2. Responsabilidad: Es cumplir con disciplina, conciencia, eficiencia y eficacia las diferentes actividades. Es ser ejemplo de respeto, cuidado de la propiedad social y superación constante, para ser cada día mejor.
3. Integridad: Significa actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Ser honrado, respetar lo ajeno, combatir el fraude. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer los errores a tiempo, contribuyendo al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr la armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.
4. Flexibilidad al cambio: Es aceptar y comprender los cambios necesarios a partir de necesidades reales, económicas y sociales, buscando siempre las alternativas

que propicien la obtención del objetivo propuesto con el cambio planteado. Es escuchar criterios y emitir opiniones que permitan valorar todos los argumentos por los cuales se propone el cambio.

5. Rigor: Significa ser exigente en cumplir y hacer cumplir todo lo legislado de manera satisfactoria y evaluar en el momento oportuno cualquier obstáculo que pueda tener dicho cumplimiento, para que se adopten las medidas correspondientes.
6. Constancia en el trabajo: Es comprometerse en idea y acción con las actividades laborales, políticas o sociales. Identificarse y cumplir con las tareas colectivas. No concibe cansancio, sino la búsqueda de renovación constante hasta obtener el estado deseado.
7. Innovación continua: Es buscar soluciones a partir de estudios e implementación de lo nuevo, indagar los últimos descubrimientos de la ciencia y la técnica para proponer variables a los diferentes problemas.
8. Alto desempeño: Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan. Es afanarse porque las cosas salgan bien, ser entusiasta y laborioso en cualquier tarea encomendada, teniendo total dominio técnico de la misma, así como la habilidad y agilidad requeridas.
9. Confianza mutua: Capacidad para mantener las convicciones con tenacidad e inteligencia, sin dejarse abatir por las dificultades, resistiendo todas las adversidades. Es tener seguridad, preocuparse por el desarrollo pleno de todos, apoyar a los compañeros y cooperar con ellos, saber escuchar y comprender a los demás.
10. Eficacia y eficiencia: Se refiere a la forma acertada de hacer una determinada actividad, cumpliendo los requerimientos establecidos para ello. Buscar la optimización de los recursos materiales, humanos y financieros en cada tarea a desempeñar.

Etapas II y III: Análisis Interno y Externo

En el segundo capítulo del presente Trabajo de Diploma se desarrolló el diagnóstico estratégico de la entidad, donde la aplicación de las diferentes técnicas para la obtención de información permitió identificar las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen en el funcionamiento de la organización, las cuales facilitaron la

elaboración de la matriz DAFO. Específicamente en los epígrafes 2.3 y 2.4, fueron presentados los resultados del análisis interno y externo.

Etapas IV: Determinación de los escenarios y los Factores Claves de Éxito

Para determinar los posibles escenarios en los que debe funcionar la entidad en los próximos años, se utilizó la información obtenida en el segundo capítulo como resultado del diagnóstico estratégico efectuado. Se trabajó en grupo, empleando fundamentalmente la técnica de tormenta de ideas, a fin de identificar tres tipos de escenarios; partiendo del real, se definió uno favorable y otro menos favorable como se muestra a continuación:

Escenario Actual:

1. Recrudescimiento de la política exterior de Estados Unidos hacia Cuba.
2. Desfavorable situación económica, política y social a nivel internacional, lo que influye directamente en el comportamiento de los diferentes mercados turísticos.
3. Desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con un crecimiento significativo del uso de internet, permitiendo un mayor acceso a la información.
4. Incremento de los establecimientos de alojamiento turístico no estatales con una mayor personalización en los servicios.
5. Actualización del modelo económico y socialista cubano, con el objetivo de elevar la eficiencia y productividad del sector empresarial, favoreciendo la economía nacional.
6. Tendencias internacionales marcadas por el crecimiento de las llegadas de turistas, desarrollo de la modalidad todo incluido y creación de ofertas multimotivacionales.
7. Recursos humanos con una alta formación profesional.
8. Existencia de fuentes alternativas de financiamiento a través de los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.
9. Realización de diversas investigaciones al municipio para lograr su explotación como región turística.

Escenario Favorable

1. Flexibilización de la política exterior de Estados Unidos hacia Cuba.

2. Disminución de la crisis económica, política y social a nivel internacional, reduciendo los impactos negativos sobre el comportamiento de los diferentes mercados turísticos.
3. Extensión del uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones al interior del país, principalmente en la industria turística.
4. Elevados niveles de eficiencia y productividad del sector empresarial, impulsando armónicamente el desarrollo de la economía nacional.
5. Diseño de ofertas multimodales a partir de la combinación de productos sol y playa, naturaleza, cultural, salud, eventos; incrementando el arribo de turistas al país y disminuyendo por consiguiente, el fenómeno de la estacionalidad.
6. Aprovechamiento de la alta formación profesional de los recursos humanos como valor añadido del producto turístico cubano.
7. Auge de Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local como fuentes alternativas de financiamiento.
8. Consolidación del municipio de Sagua la Grande como región turística de la provincia de Villa Clara.

Escenario Menos Favorable:

1. Agravamiento de la política exterior de Estados Unidos hacia Cuba.
2. Incremento de la crisis económica, política y social a nivel internacional, incidiendo negativamente en el comportamiento de los diferentes mercados turísticos.
3. No se logra el impulso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones al interior del país.
4. Establecimiento del alojamiento turístico no estatal, como principal entidad de alojamiento en el sector turístico.
5. Disminución del arribo de turistas a nivel internacional.
6. No inclusión del municipio como región turística de la provincia de Villa Clara.

Para definir los **Factores Claves de Éxito** que le permitirán a la entidad lograr el óptimo desempeño y cumplir con la misión propuesta, así como sus principales objetivos; se utilizó la técnica de trabajo en grupo 6-3-5, donde cada uno de los miembros del equipo concibió tres ideas en cinco minutos, las cuales fueron debatidas y reducidas de forma colectiva, resultando como más significativas las siguientes:

1. Autonomía necesaria para el correcto desempeño de la entidad.

2. Modificación de la misión y visión actual del hotel.
3. Calidad en la prestación de los diferentes servicios.
4. Formación de los recursos humanos en la actividad turística.
5. Políticas de desarrollo del turismo en la provincia.

La **capacidad distintiva** del Hotel Telégrafo está dada por su valor patrimonial, al ser una instalación con grado de protección II, por lo que su conservación está subordinada a previas alteraciones parciales, pudiendo sufrir modificaciones controladas; además de su favorable ubicación geográfica: en el corazón del centro histórico urbano de la ciudad de Sagua la Grande.

Etapas V: Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los Objetivos Estratégicos por ARC

Las **Áreas de Resultados Clave**, agrupa todas aquellas funciones o unidades de negocio que son vitales para lograr el adecuado funcionamiento de la entidad y su correspondiente éxito. En su determinación se realizaron entrevistas no estructuradas a trabajadores del hotel y se empleó la técnica de tormenta de ideas, dividiéndose el grupo de trabajo en tres equipos con el objetivo de establecer las posibles áreas, las cuales fueron presentadas posteriormente en un taller grupal; espacio donde se explicó el significado de cada una de estas, eligiendo finalmente de forma colectiva las funciones en las que el hotel debía incidir inmediatamente, resultando las siguientes:

1. **Gestión Económica-Financiera:** Se encarga de identificar, planificar, registrar y controlar todos los eventos y transacciones que caracterizan la actividad económica del hotel, reflejados en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos. Estos datos se reducen a partidas significativas mediante su evaluación, clasificación, análisis e interpretación; presentados de forma organizada y coherente, muestran la posición financiera de la entidad, sus recursos, los cambios en estos, así como el resultado de sus operaciones y los efectos de ellas derivados, lo que permite realizar valoraciones económicas y tomar decisiones tanto administrativas, como de carácter inversionista o de financiamiento.
2. **Gestión y formación de los Recursos Humanos:** Establece la política laboral y el sistema de trabajo que debe emplearse en función de los servicios o productos que se ofrecen en la entidad, también se encarga del proceso de ingreso,

permanencia, egreso y promoción de trabajadores y cuadros. Por otra parte garantiza la formación técnica y laboral del trabajador, mediante la identificación con el objeto empresarial, las proyecciones estratégicas y los objetivos de trabajo, permitiendo el desarrollo de habilidades prácticas que faciliten su mejor desempeño profesional. Esta área contribuye además, a partir de esa política sistemática de preparación, atención y estimulación; a la formación de valores éticos y morales, a partir de lograr la motivación adecuada hacia el trabajo, lo que propicia el sentido de pertenencia. El éxito de una instalación radica precisamente en contar con personas preparadas para cumplir sus actividades y contribuir a la estrategia trazada, a fin de alcanzar resultados con eficiencia y eficacia.

3. **Gestión de Calidad:** La calidad del producto y del servicio, así como su precio son los que van a determinar la satisfacción del cliente; a partir del estudio y mejora de los procesos de trabajo, persigue también optimizar los recursos, garantizando la máxima eficiencia posible. Esta implica estar siempre muy atento a las necesidades del consumidor y a sus quejas o muestras de insatisfacción, además de indagar con regularidad acerca de la calidad percibida por el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe. El proceso de mejora debe ser progresivo, continuo y económico; se utiliza fundamentalmente para desarrollar cambios positivos que permitan el aumento de la competitividad, del nivel de ingreso por el servicio prestado y la productividad.
4. **Gestión Comercial:** La dirección comercial de la instalación es la que de cierta forma permite un acercamiento con todos los clientes que esta recibe, pues parte de una investigación de mercado para evaluar sus necesidades, con el objetivo de diseñar ofertas verdaderamente atractivas, competitivas y variadas, capaces de atraer un gran número de turistas dispuestos a consumir los productos y servicios, y mantener la fidelidad hacia los mismos, a la vez que produzcan los mayores beneficios para la empresa. Reúne además un conjunto de técnicas en función de la comercialización óptima de esos productos y servicios, alcanzando su adecuada promoción, lo que permite estimular las ventas a corto plazo. Esta actividad no sólo está dirigida a los públicos externos, también abarca el interno, en función de entrenar y motivar al personal para que sirva bien a los clientes.

5. **Gestión Administrativa:** La administración comprende todas aquellas actividades de planeación, organización, ejecución y control, que se desempeñan en una entidad con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Se encarga también de dirigir a todos los miembros de la instalación de forma coordinada, manteniendo un ambiente que fomente el trabajo en grupo, en aras de que los servicios prestados sean competitivos, atractivos, capaces de satisfacer completamente las expectativas de los clientes. Una organización triunfará en el campo empresarial si posee una buena administración que cuente sobre todo, con el elemento humano necesario para dirigir las actividades con la mayor efectividad posible.
6. **Abastecimiento:** Está relacionado con el aprovisionamiento de bienes e insumos de todo tipo que garanticen el adecuado funcionamiento del hotel, mediante el cumplimiento de su sistema de planificación. Gestiona las reservas de cada año para la entidad, asegura la correcta distribución de materias primas, mantiene el almacenamiento de los productos de acuerdo a las diferentes políticas establecidas para ello, minimiza las pérdidas que puedan ocasionarse y compra tanto en moneda nacional como en divisa, verificando constantemente los niveles de calidad requeridos.
7. **Gestión de Alojamiento:** Esta área es de gran importancia pues mantiene continuamente el contacto directo con el cliente, además de ser una de las principales fuentes de ingresos que facilitan la permanencia del hotel. La habitación en sí, constituye el eje central de toda la operación que se desarrolla en este tipo de entidad y juega un rol decisivo dentro de la experiencia de viaje del cliente. Por otro lado, es en esta área donde se gestionan todos los servicios relacionados con la estancia de los huéspedes; se brinda la mayor información sobre la instalación, sus principales productos y se garantiza la limpieza y acondicionamiento, tanto de las habitaciones, como el resto de los locales del hotel.

Los **Objetivos Estratégicos** por ARC se formularon a partir de los resultados del diagnóstico estratégico desarrollado en el segundo capítulo y de la misión y visión propuestas para la entidad, trazándose un objetivo por ARC. Para ello se le orientó a cada integrante del equipo de trabajo, determinar el objetivo y las estrategias en un ARC,

estando estas relacionadas directamente con los conocimientos, la experiencia y las funciones que desempeñan actualmente los miembros del grupo en la empresa. Ellos a su vez, para la realización exitosa de la actividad, trabajaron con los otros especialistas vinculados a las áreas identificadas, siendo el trabajo en conjunto el factor determinante en los resultados obtenidos, los cuales fueron posteriormente presentados en los talleres grupales, donde se aprobaron los siguientes objetivos, cuyo número corresponde con su respectiva ARC:

1. Lograr la eficiencia económica del hotel a partir del aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, asegurando el cumplimiento de las prioridades económicas establecidas y las estrategias de desarrollo del municipio.
2. Garantizar el excelente desempeño profesional de los recursos humanos para alcanzar favorables resultados, mediante el cumplimiento de las proyecciones estratégicas y los objetivos generales de la entidad.
3. Satisfacer las necesidades de los clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan con los requisitos de calidad establecidos.
4. Diseñar un Plan de Marketing para el hotel que permita alcanzar resultados comerciales satisfactorios, a partir de la adecuada gestión y promoción de los diferentes productos y servicios de calidad ofertados, cumpliendo con las exigencias del cliente.
5. Garantizar la Planificación, Organización, Mando y Control en la entidad, que permita su correcto funcionamiento para obtener los resultados previstos, en correspondencia a los intereses estatales, con la mayor racionalidad en el uso de los recursos.
6. Incrementar la gestión en la esfera del abastecimiento, imprescindible en el funcionamiento del hotel, garantizando los procesos de compras, aseguramiento, reposiciones, mantenimiento e inversiones, en las mejores condiciones y al menor precio posible.
7. Mantener un elevado nivel ocupacional del hotel durante todo el año, garantizando la disponibilidad de las habitaciones y la adecuada gestión de las reservas.

Etapas VI: Diseño de las Estrategias

Teniendo presente los resultados del diagnóstico estratégico desarrollado en el capítulo anterior, se diseñó una estrategia maestra principal, aplicándose la técnica de tormenta

de ideas, y varias estrategias específicas a seguir para el cumplimiento de los objetivos por ARC, procediéndose de forma similar a la etapa anterior, en la determinación de los objetivos estratégicos.

Estrategia maestra principal

Al ser el hotel, una instalación que pretende insertarse en la actividad turística, necesitando de recursos suficientes para su crecimiento en el sector; la estrategia maestra principal que se propone es una estrategia adaptativa, debiendo minimizar las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el entorno, quedando diseñada de la siguiente manera:

Incidir en el fortalecimiento de los diferentes procesos de gestión para lograr la eficiencia económica-financiera del hotel, en el desempeño profesional y en el abastecimiento; así como obtener los parámetros de calidad establecidos, elevar los niveles de comercialización, lograr la mayor racionalidad posible de los recursos y cumplir con las normas de alojamiento establecidas.

Estrategias específicas a seguir para el cumplimiento de los objetivos por ARC

Estrategias de Gestión Económica- Financiera:

1. Cumplir con los presupuestos aprobados.
2. Oficializar las relaciones económicas para lograr la eficiente prestación de los servicios.
3. Realizar controles sistemáticos y eficientes a partir de los indicadores establecidos en la guía de control interno.
4. Evitar la inmovilización y pérdida de recursos.
5. Usar racionalmente los portadores energéticos, garantizando el desarrollo ascendente y la rentabilidad.

Estrategias de Gestión y formación de los Recursos Humanos:

1. Diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos que garantice la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo, asegurando la profesionalidad y ética requerida de los cuadros y trabajadores, respondiendo a las necesidades de desempeño y al desarrollo estratégico de la entidad.
2. Solicitar la modificación de la plantilla de cargos actuales del hotel, tanto en cantidad como en calificador, para que se ajuste al incremento de los planes de la instalación.

3. Diseñar planes de capacitación y desarrollo en función de la actividad turística que garanticen la preparación técnica, política e ideológica de los trabajadores, para cumplir con calidad y eficiencia las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados.

Estrategias de Gestión de Calidad:

1. Desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
2. Alcanzar la conformidad con los requisitos de sostenibilidad.

Estrategias de Gestión Comercial:

1. Diseñar ofertas verdaderamente atractivas para los turistas que visiten el hotel, que permitan insertar en el mercado una imagen propia de la entidad y la distinga de la competencia por sus atributos (duración, seguridad, rapidez, valores).
2. Incrementar las utilidades del hotel a partir del aprovechamiento de espacios interiores y del entorno circundante.
3. Asegurar una afluencia constante de turistas nacionales y extranjeros en el hotel, a partir de la planificación y gestión eficiente de las principales vías para comercializar los servicios y productos turísticos.
4. Lograr la relación adecuada de calidad-precio, en función de los clientes que arriben a la entidad.

Estrategias de Gestión Administrativa:

1. Cumplir con los objetivos de trabajo de la entidad evitando la superposición de actividades.
2. Lograr la estabilidad de los cuadros en sus cargos y una adecuada gestión de sus reservas.

Estrategias de Abastecimiento:

1. Ampliar los contratos con los proveedores ya existentes y crear nuevas relaciones de colaboración con otros, a fin de contar con un mayor número de opciones en cuanto a cantidad y calidad de los insumos; además de lograr la estabilidad en la llegada de los pedidos.
2. Planificar adecuadamente las compras necesarias que garanticen la entrada de mercancías en los volúmenes y con la frecuencia deseada, a fin de que estas permanezcan a disposición de los clientes, con la estabilidad demandada.

3. Acondicionar las áreas existentes para el almacenamiento de mercancías, según las políticas establecidas.
4. Asegurar la correcta conservación y manipulación de mercancías, evitando oportunamente el deterioro de las mismas.

Estrategias de Gestión de Alojamiento:

1. Crear las condiciones óptimas necesarias en las habitaciones, de acuerdo a las normas de alojamiento correspondientes.
2. Garantizar la satisfacción del cliente con los servicios de alojamiento ofertados.

Etapas VII: Implementación

VII.1. Plan de Acción

Luego de haber definido los Objetivos Estratégicos y las Estrategias para cada una de las ARC se elabora, en aras de dar cumplimiento a los mismos, el Plan de Acción; donde están incluidas las acciones estratégicas a desarrollar, los responsables de la aplicación, los implicados y el período de ejecución de cada actividad (**Ver Anexo 18**). Para ello se contó nuevamente con el protagonismo del equipo de trabajo y demás especialistas vinculados directamente a las principales áreas abordadas.

VII.2. Sistema de control del Plan Estratégico

El sistema de control del Plan Estratégico diseñado para el Hotel Telégrafo, se desarrollará en tres momentos fundamentales: implantación, seguimiento y control y evaluación final.

La fase de **implantación** se deberá concebir como el proceso de articulación del plan estratégico diseñado, mediante el despliegue de las estrategias y acciones planificadas para obtener paulatinamente los propósitos planteados, constituyendo los pasos fundamentales los siguientes:

1. Comunicación y explicación a todos los implicados.
2. Aprobación por el Consejo de Dirección de la instalación.
3. Establecimiento de un presupuesto que apoye el Plan Estratégico.
4. Instalación de sistemas de políticas, procedimientos informativos y de control que apoyen la ejecución del plan.
5. Diseño de sistemas de incentivos que estén estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos.
6. Ejercicio de un liderazgo estratégico.

La fase de **seguimiento y control** deberá estar constituida por el proceso de revisión sistemática sobre la ejecución del plan hasta su cumplimiento, garantizando un análisis objetivo. La entidad puede definir indicadores específicos para medir su efectividad, implicando los aspectos siguientes:

1. Analizar los elementos que se han resistido a cambio o que están obstaculizando el cumplimiento del plan.
2. Analizar los estilos vigentes en el proceso.
3. Analizar la operatividad y fuerza del grupo.
4. Evaluar las decisiones que se tomen durante el proceso y sus causas.
5. Evaluar los escenarios, así como el cumplimiento de la misión, visión, objetivos fijados y planes de trabajo.
6. Actualizar los objetivos si existen cambios internos, si hay deficiencias en su proceso de fijación o errores en la asignación de recursos.
7. Evaluar el estado de satisfacción de los clientes.
8. Evaluar la rentabilidad de los productos y servicios que se ofrecen.
9. Medir el nivel de ingresos del hotel, una vez implementadas las estrategias.

La fase de **evaluación final de resultados** por su parte, implica el análisis, comparación y valoración del impacto de la aplicación del plan estratégico; para ello requiere:

1. Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos, particularizando en las desviaciones y sus causas.
2. Comparar los escenarios previstos con el escenario actual, analizando también las desviaciones y sus causas.
3. Analizar las decisiones tomadas y sus causas, teniendo en cuenta los cambios del entorno, la asignación de recursos, la falta de gestión y apoyo y las actuaciones inadecuadas.
4. Realizar una apreciación global del plan estratégico según el cumplimiento de los objetivos:
 - Si existen resultados excelentes, se satisface la misión, visión y objetivos estratégicos; debiendo valorar los aspectos positivos para acciones futuras.
 - Si existen resultados satisfactorios, se satisfacen en tiempo y forma los objetivos estratégicos.

- Si existen resultados no satisfactorios, no se satisface plenamente la misión y los objetivos estratégicos; debiéndose precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

La **retroalimentación** es la información que el ejecutor recibe sobre la calidad del trabajo realizado, constituyendo un elemento esencial para efectuar el proceso de mejora. Para su realización se conformará una comisión presidida por el Director General del hotel y un grupo de especialistas, donde los responsables definidos por cada acción explicarán los resultados obtenidos, así como las principales desviaciones, las cuales estarán sometidas a una revisión periódica.

3.4 Beneficios asociados a la implementación del Plan Estratégico del Hotel Telégrafo a partir de su relanzamiento como producto turístico

El mayor beneficio intangible asociado a la implementación del plan estratégico es que esta instalación constituirá el primer hotel del municipio con una base científica fundamentada que permita su gestión eficaz, a partir de su relanzamiento como producto turístico, satisfaciendo el flujo de turistas presente hoy en la ciudad. Además de lograr:

- La correcta utilización de los presupuestos concebidos.
- La satisfacción de los clientes a partir del acondicionamiento de las diferentes áreas del hotel.
- Que la estrategia sirva como herramienta de planificación y control, a utilizar por los administrativos de la instalación para revertir la situación crítica que hoy presenta, mediante la implementación de las estrategias propuestas para cada ARC.
- La contribución al desarrollo de los miembros de la empresa, principalmente del equipo de dirección tras las acciones de capacitación.
- Una mayor eficiencia en la gestión de los recursos materiales, humanos y financieros; agilizando los procesos de toma de decisiones y permitiendo las más acertadas en momentos oportunos.
- Una mayor eficacia y eficiencia en el proceso de planificación anual, dotando al mismo de la necesaria fundamentación estratégica.
- La contribución a que el municipio de Sagua se convierta en un destino más para el turismo, al ser el primer hotel con condiciones para el alojamiento en la ciudad, favoreciendo el arribo de turistas que quieran hacer estancia en la misma.

- Una contribución al desarrollo local del municipio al considerarse en la estrategia, la diversificación de opciones para el sagüero, dentro y fuera del hotel.
- La elevación del empleo no estatal, pues las áreas relacionadas con el ejercicio de estas actividades, se encuentran ubicadas a menos de 500 metros del hotel.
- El incremento de los ingresos económicos, contribuyendo a realizar mayores inversiones dedicadas a la conservación de espacios naturales, a la rehabilitación de otras edificaciones, así como al acondicionamiento de diferentes áreas para brindar servicios extrahoteleros como apoyo a la oferta básica del hotel.

3.5 Conclusiones del tercer capítulo

1. El procedimiento aplicado para el diseño del plan estratégico en el Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande, permitió definir en un primer momento el propósito estratégico de la entidad, identificando su razón de ser, el futuro posible deseado y los valores que la guiarán en el cumplimiento de los principales objetivos.
2. El análisis del entorno, tanto interno como externo, permitió la determinación de los posibles escenarios en los que funcionará el hotel, así como los factores claves que propiciarán el éxito del mismo, necesarios para lograr el óptimo desempeño.
3. Las técnicas aplicadas como la tormenta de ideas y la realización de entrevistas no estructuradas a los trabajadores del hotel, facilitaron la identificación de las principales ARC en las que se debe actuar de forma inmediata, la formulación de los objetivos estratégicos por cada ARC, el establecimiento de estrategias para alcanzar estas metas y el desarrollo de un plan de acción que permitió integrar y coordinar diferentes actividades.
4. El plan de acción elaborado, gracias al análisis profundo y la participación activa del equipo de trabajo y demás especialistas, permitió definir las acciones estratégicas a efectuar, el responsable de la aplicación de cada una de ellas, los implicados y su período de ejecución, planteando de forma detallada y organizada los cambios internos precisos para desarrollar un sistema adecuado de gestión empresarial.
5. El sistema de control del plan estratégico, muestra claramente las condiciones necesarias para lograr la ejecución exitosa y el control sistemático de los

resultados, introduciendo como elemento básico el compromiso de todos los implicados.

6. El plan estratégico que se propone constituye una herramienta que garantiza la objetividad y transparencia en la proyección y organización de la actividad gestora presente y futura del Hotel Telégrafo, quedando asociado a su implementación, una serie de beneficios esperados que contribuyen de forma general a su proyección eficaz hacia el turismo y su inserción en el desarrollo local del municipio.

Conclusiones



CONCLUSIONES

1. Los antecedentes y bases teóricas conceptuales consideradas para realizar la proyección estratégica del Hotel Telégrafo en función del desarrollo local, se fundamentan en los Lineamientos del VI Congreso del PCC, en el estudio de experiencias sobre el tipo y manejo de instalaciones de alojamiento, sobre planificación estratégica y más específicamente en entidades hoteleras vinculadas al desarrollo local.
2. El procedimiento seleccionado para elaborar el plan estratégico del Hotel Telégrafo del municipio de Sagua la Grande, es el propuesto por González et al. (2008), pues existe experiencia en su aplicación en varias empresas turísticas, es sistemático, flexible, participativo, favorece la creatividad y define claramente el rumbo a seguir, mediante la identificación de los principales objetivos a alcanzar.
3. El diagnóstico estratégico efectuado permitió conocer el estado de la gestión en el Hotel Telégrafo, a partir de la identificación de los principales factores internos y externos que inciden directamente en el funcionamiento actual y prospectivo de la instalación, facilitando además la determinación de la posición estratégica de la entidad mediante la realización de la Matriz DAFO de Impactos Cruzados por Ponderaciones, encontrándose esta en el cuadrante “Mini-Maxi”, debiendo desarrollar una estrategia adaptativa.
4. El plan estratégico elaborado a partir del relanzamiento del hotel como producto turístico, constituye una herramienta que garantiza la objetividad en la gestión de la entidad en función del desarrollo local del municipio, al definir una misión y visión consecuente, en correspondencia con los valores compartidos propuestos, así como una estrategia general y por objetivos, según las ARC establecidas, teniendo como base los resultados del diagnóstico estratégico realizado; además de asegurar el control sistemático, garantizando el flujo informativo y la retroalimentación.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

1. Entregar oficialmente el presente trabajo de investigación a los directivos de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Sagua la Grande para gestionar su futura implementación.
2. Presentar los resultados obtenidos durante la investigación en los fórum científico técnico de esta entidad, como parte de los programas de innovación de la empresa y en otros eventos científicos de organismos vinculados al objeto de estudio.
3. Aprovechar la oportunidad de presentar proyectos de desarrollo local en el municipio, para ajustar el tema y los resultados del trabajo, a la metodología de los proyectos de iniciativa municipales de desarrollo, como otra alternativa en la búsqueda de financiamientos para el funcionamiento del Hotel Telégrafo.
4. Hacer extensivo esta experiencia en otras entidades de alojamiento del municipio, y una vez comprobado los resultados del plan estratégico, generalizarlo en otros inmuebles del territorio que posean características similares a las del hotel en cuestión.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, E.I., (2002) *Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Tour Centro hasta el 2005*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
2. Álvarez, J. L., (2001) “El nacimiento del turismo moderno” en *Conocer*. No. 2. México.
3. Antón, V.E., (2006) “Plan estratégico de desarrollo del caserío Montecastillo 2006-2015” en *Eumed.net*. [En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/458/Definicion%20e%20Importancia%20del%20Plan%20Estrategico%20de%20Desarrollo.htm> [Accesado el día 5 de febrero de 2014]
4. Arlene, R., (2009) “Introducción a la planificación estratégica del desarrollo local”. [En línea]. República Dominicana, disponible en: <http://fedomu.org.do/Publicaciones/Manuales/Cartilla-Planificacion-Estrategica.pdf> [Accesado el día 13 de febrero de 2014]
5. Armijo, M., (2011) *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Series Manuales No. 69. Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones.
6. Arroyo, J., (2014) “Guía de planificación estratégica para el desarrollo económico local”. [En línea]. Disponible en: http://www.asocam.org/portal/sites/default/files/publicaciones/archivos/DEL_0004.pdf [Accesado el día 13 de febrero de 2014]
7. Berthier, A., (2005) “El sistema de referencias Harvard” en *Conocimiento y sociedad*. [En línea]. Disponible en: <http://www.conocimientoy sociedad.com> [Accesado el día 6 de noviembre de 2005]
8. Bitar, M.A., (s.f.) *La planificación estratégica en el marco del desarrollo local*. Argentina.
9. Boffil, S.; Pérez, N. y M. Sosa, (2012) “¿Cómo evaluar el desarrollo local en Cuba? Caso Yaguajay” en *Congreso Universidad*. Vol. I, No. 1. Yaguajay, Editorial Universitaria “Félix Varela”.

10. Caballero, M.T. y M.J. Yordi, (2004) *El Trabajo Comunitario: Una Alternativa cubana al desarrollo social*. Ediciones Universidad de Camagüey. Editorial Ácana.
11. Camacho, A., (2009) *Plan Estratégico del proceso de gestión de restauración en el Hotel "Villa La Granjita"*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
12. Caraballo, J., (2010) *Plan Estratégico de la Cafetería Gran Rey, perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
13. Carrazana, A., (2013) *Plan Estratégico 2013-2016 para la Empresa Hotel Los Caneyes*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
14. Castro, Y., (2006) *Rediseño del Plan Estratégico hasta el 2010 de la Sucursal Emprester S.A. Villa Clara*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios Turísticos.
15. Centro de Desarrollo Local y Comunitario (2012) *Fortalecimiento de capacidades municipales para el desarrollo local*. Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Programa cuatrienal PRODEL.
16. Centro Internacional de Formación (2011) "Desarrollo Local" en *Centro Internacional de Formación de la OIT*. [En línea]. Italia, disponible en: <http://www.itcilo.org/es/el-centro/areas-de-specializacion/empleo/desarrollo-local> [Accesado el día 5 de febrero de 2014]
17. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, (2007) *Decreto No. 281 "Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano"*. Cuba.
18. Conti, C.A., (2001) *Dirección Estratégica*. Sexta Edición. Buenos Aires

19. Chiñas, C.A., (2012) "Cuadro comparativo entre la planeación estratégica y la planeación operativa" en *Laberinto de las Ideas*. [En línea]. México, disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010b/ypg.htm> [Accesado el día 4 de noviembre de 2013]
20. De gerencia, (2014) "Qué es la planificación estratégica corporativa" en *Degerencia.com* [En línea]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica [Accesado el día 5 de febrero de 2014]
21. Definición ABC (2014) "Definición de Planificación" en *Definición ABC*. [En línea]. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/planificacion.php> [Accesado el día 5 de febrero de 2014]
22. Del Toro, M., (2011) *Calidad de las habitaciones del hotel y servicio de excelencia*. Matanzas, Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, Departamento de Alojamiento.
23. Díaz, V.; Ramírez, M. y A. Palacios, (1998) "La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación" en *Dirección por objetivos y dirección estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana.
24. Elibeth, Y., (2014) "Administración de empresas" en *Monografías.com*. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml> [Accesado el día 5 de febrero de 2014]
25. Empresa de Proyectos Villa Clara (EMPROY), (2012) *Hotel Telégrafo, Sagua. Esquemas preliminares*. Santa Clara, Empresa de Proyectos Villa Clara.
26. Fernández, M., (2005) *Plan Estratégico hasta el 2007 de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Centro*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios Turísticos.
27. Fernández, E., (2006) "Planificación" en *Monografías.com* [En línea]. Ciudad Bolívar, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml> [Accesado el día 5 de febrero de 2014]
28. Figuerola, M., (1990) *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro*. Maestría en Gestión Turística. La Habana, Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos.

29. Gallego, J. F., (2002) *Gestión de Hoteles, una nueva visión*. Madrid, Editorial Thomson Paraninfo SA.
30. Gantz, E., (2001) *Strategic Planning: A Ten-Step Guide*. Project of the New Israel Fund, MOSAICA.
31. García, M., (2005) *Planificación (Definición, origen, principios, etapas, paradigmas)*. [En línea]. Venezuela, Universidad de Yacambú, disponible en: <http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm> [Accesado el día 5 de febrero de 2014]
32. Gárciga, R.J., (2001) *Formulación Estratégica: un enfoque para directivos*. La Habana, Editorial “Félix Varela”.
33. Genise, C., (2010) *Hotelería tradicional versus nuevas modalidades de alojamiento. Hoteles boutique y hoteles de estrellas*. Proyecto de Graduación presentado en opción al título de Licenciado en Hotelería. Buenos Aires, Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación.
34. Gómez, A., (2013) “Diferencias entre la gestión de un hotel vacacional o urbano” en *Professional Blog*. [En línea]. Disponible en: <http://www.antoniogomezcava.com/diferencias-entre-la-gestion-de-un-hotel-vacacional-o-urbano/> [Accesado el día 10 de marzo de 2014]
35. González, B. L., (2004) *Plan Estratégico hasta el 2007 de la División Islazul Villa Clara*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
36. González, B.L.; Moya, Y. y C.C. Martínez, (2008) “Procedimiento para el Plan Estratégico en entidades turísticas de Villa Clara” en *Retos Turísticos*. [En línea]. Vol. 7, No. 3. Marzo 2008, disponible en: retosturisticos.umcc.cu [Accesado el día 1 de abril de 2014]
37. González, Y.R., (2012) *Análisis de la viabilidad económica para la conversión del taller de Mantenimiento Constructivo del municipio Sagua la Grande en una cooperativa de producción de materiales de la construcción*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Economía. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Economía.

38. Guzón et al. (2011) *Cataurrito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana, Editorial Caminos.
39. Herrera, K. C., (2000) *Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
40. Herrera, L. et. al., (2001) *Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas*. Informe final de Investigación Terminada. Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
41. Koontz, H. y H. Weihrich, (1995) *Management: a global perspective*. Tenth Edition. Indiana, Editorial Mc Graw-Hill.
42. Martín, I., (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Tercera Edición. Madrid, Ediciones Pirámide, Grupo Anaya S.A.
43. Martínez, C.C., (1999) "Planificación Estratégica: un reto en el siglo XXI" conferencia magistral dictada durante el *Congreso Nacional de Administración*, Universidad Americana de Acapulco, 29 de octubre de 1999.
44. Martínez, C.C., (2003) *Conceptos Básicos sobre Estrategia Empresarial*. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
45. Martínez, C.C. y B. L. González, (2004) *Fundamentos de la Planeación Estratégica en las Empresas Turísticas*. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
46. Martínez, T., (2010) *Programa integral para el desarrollo local con enfoque prospectivo en el municipio de Ranchuelo*. Tesis de maestría. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Departamento de Industrial.
47. Martínez, Y., (2010) "Elementos sustanciales del desarrollo local" en *Monografías.com* [En línea]. Cienfuegos, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/elementos-sustanciales-del-desarrollo->

- [local/elementos-sustanciales-del-desarrollo-local.shtml](#) [Accesado el día 13 de febrero de 2014]
48. Martínez, Y., (2011) “La planificación estratégica para el impulsar el desarrollo socio-económico local” en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. [En línea]. No. 156. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/> [Accesado el día 13 de febrero de 2014]
49. Matos, H., (2005) *Turismo: Complete su Conocimiento (Versión 1.0)* [Programa de computación]. Matanzas, Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
50. McNamara, C., (2012) “All about Strategic Planning” en *Management Help*. [En línea]. Disponible en: <http://managementhelp.org/strategicplanning/index.htm> [Accesado el día 27 de febrero de 2013]
51. Mesa, G.; Martínez, J.C. y H. Suárez (2004) *Fundamentos de la Administración*. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
52. Menguzzato, M. y J.J. Renau, (1997) *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. La Habana, Reproducción MES.
53. Mintzberg, H., (1994) *Repensando la Planeación Estratégica: riesgos y falacias*. Londres, Long Range Planning.
54. Mintzberg, H., y H. Walters, (1985) *Of strategy delivered and emergent*. *Strategic Management Journal*. Julio-Septiembre.
55. Mintzberg, H.; Brian, Q.J. y J. Voyer, (1997) *The strategy process collegiate edition*. Editorial Prentice Hall.
56. Moya, Y., (2004) *Proyección estratégica corporativa hasta el 2007 para “Villa Las Brujas”*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
57. Moya, Y.; González, B.L. y C.C. Martínez, (2009) “Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística” en *Retos Turísticos*. [En línea]. Vol. 8, No. 1. Disponible en: retosturisticos.umcc.cu [Accesado el día 2 de abril de 2013]
58. Muñoz, F., (2004) *Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia*. Editado por eumed.net.

59. Muñoz, S., (2010) *Sistema de Gestión Estratégica Integrada para el hotel "Meliá Las Dunas"*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
60. Nelson, S. (2008) *Strategic Planning for results*. United States of America, Editorial Public Library Association.
61. Norma cubana (2001) *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. NC: 127. Cuba.
62. Novoa, M.M., (2010) *Procedimiento para la elaboración de la estrategia comercial en polo turístico Trinidad-Sancti Spíritus*. Tesis de Maestría. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
63. Oficina Nacional de Estadísticas e Información, (2014) "Turismo. Principales países emisores" en *Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI)*. [En línea]. Cuba, disponible en: www.one.cu [Accesado el día 26 de febrero de 2014]
64. Parra, L.M., (2009) *Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
65. Perera, T., (2011) *Plan Estratégico 2011-2013 de la agencia: "Viajes Cubanacán Villa Clara"*. Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos.
66. Pimentel, L., (1999) *Introducción al concepto de planificación estratégica*.
67. Porter, M., (1998) "¿Qué es estrategia?" en *Folleto Gerenciales 1998*. Año II, No.8. Agosto 1998, Ciudad de La Habana, Ministerio de Educación Superior, Centro coordinador de estudios de dirección.
68. Real Academia Española, (2012) "Conceptos básicos: ¿Qué es planificación?" en *WordPress.com* [En línea]. Disponible en: <http://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/02/08/conceptos-basicos-que-es-la-planificacion-23-01-2012-parte-3/> [Accesado el día 26 de febrero de 2014]

69. Robbins, S.P., (1998) *Essentials of organizational behavior*. Seventh Edition. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
70. Rodríguez, R., (1999) *Monografía: Desarrollo y planificación turística*. La Habana, Universidad de La Habana, Gestión Hotelera y Turismo.
71. Rofman, A. y M. Fournier, (2003) *El desarrollo local como modelo alternativo de política social: una reflexión sobre modelos, estrategias y territorios*. Foro Federal de Investigadores y Docentes. Buenos Aires, Ministerio de Desarrollo Social.
72. Rojas, L.M., (2006) "Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local" en *Oficina Sub Regional para los Países Andinos*. [En línea]. Lima, disponible en:
http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0245/OIT_Manual_para_la_Gesti%C3%B3n_Municipal_del_Development_Econ%C3%B3mico_Local.2006.pdf [Accesado el día 13 de febrero de 2014]
73. Romagnoli, S., (2007) "Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial" en *Fruticultura y Diversificación*. [En línea]. No. 52. Disponible en:
<http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf> [Accesado el día 10 de marzo de 2014].
74. Roussos, A., (2011) "Preparación de una revisión bibliográfica para su publicación cuando un solo artículo nos habla de muchos trabajos". [En línea]. Universidad de Belgrano, disponible en: <http://funics.org/wp-content/uploads/2011/11/revision-bibliografica-formato-funics.pdf> [Accesado el día 13 de febrero de 2014]
75. Sánchez, J., (2011) "Método de diagnóstico para empresas" en *Slideshare*. [En línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jsanchez/metodo-de-diagnostico-1058016> [Accesado el día 10 de marzo de 2014]
76. Santana, A., (2010) "Características fundamentales de la Planificación Empresarial Contemporánea" en *Monografías*. [DC-Room]. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
77. Schulte, S., (2003) "Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo" en *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. [En línea]. Serie 25. Julio 2003, Santiago de Chile, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, disponible en: <http://www.ibcperu.org/doc/isis/8728.pdf> [Accesado el día 20 de enero de 2014]

78. Seglin, J., (1998) *The McGraw-Hill 36-hours marketing course*. Indiana, McGraw-Hill.
79. Silva, I. (2003) "Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local" en *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*. [En línea]. Serie 42. Noviembre 2003, Santiago de Chile, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/13867/sqp42.PDF> [Accesado el día 13 de febrero de 2014]
80. Stoner, J.A.; Freeman, R. y D. Gilbert, (1996) *Administración*. Sexta Edición. México, Editorial Pearson Educación.
81. Suesta, V. y J. Tornero, (2014) "Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial". [En línea]. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Ingeniería de Sistemas y Automática, disponible en: <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm> [Accesado el día 10 de marzo de 2014]
82. Taringa, (2014) "Como se evalúan las estrellas de los hoteles" en *Taringa*. [En línea]. Disponible en: <http://www.taringa.net/posts/info/1068838/Como-se-evaluan-las-estrellas-de-los-hoteles.html> [Accesado el día 20 de enero de 2014]
83. Tena, J. (2000) *El entorno de la empresa*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
84. Terrados, J., (2011) "El proceso de elaboración del Plan Estratégico de la ciudad de Jaén". [En línea]. Huelma, Universidad de Jaén, disponible en: <http://blogs.ujaen.es/catpetdlg/wp-content/uploads/2011/11/Ponencia-Julio-Terrados.pdf> [Accesado el día 13 de febrero de 2014]
85. Ulacia, Z., (2008) *Gestión de alojamiento*. La Habana, Universidad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos.
86. Universia (2014) "Instrumentos de planificación estratégica" en *Universia*. [En línea]. España, disponible en: <http://universidades.universia.es/gestion/planificacion-estrategica/> [Accesado el día 5 de febrero de 2014]
87. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Aprobado el 18 de abril de 2011, Año 53 de la Revolución. Cuba.

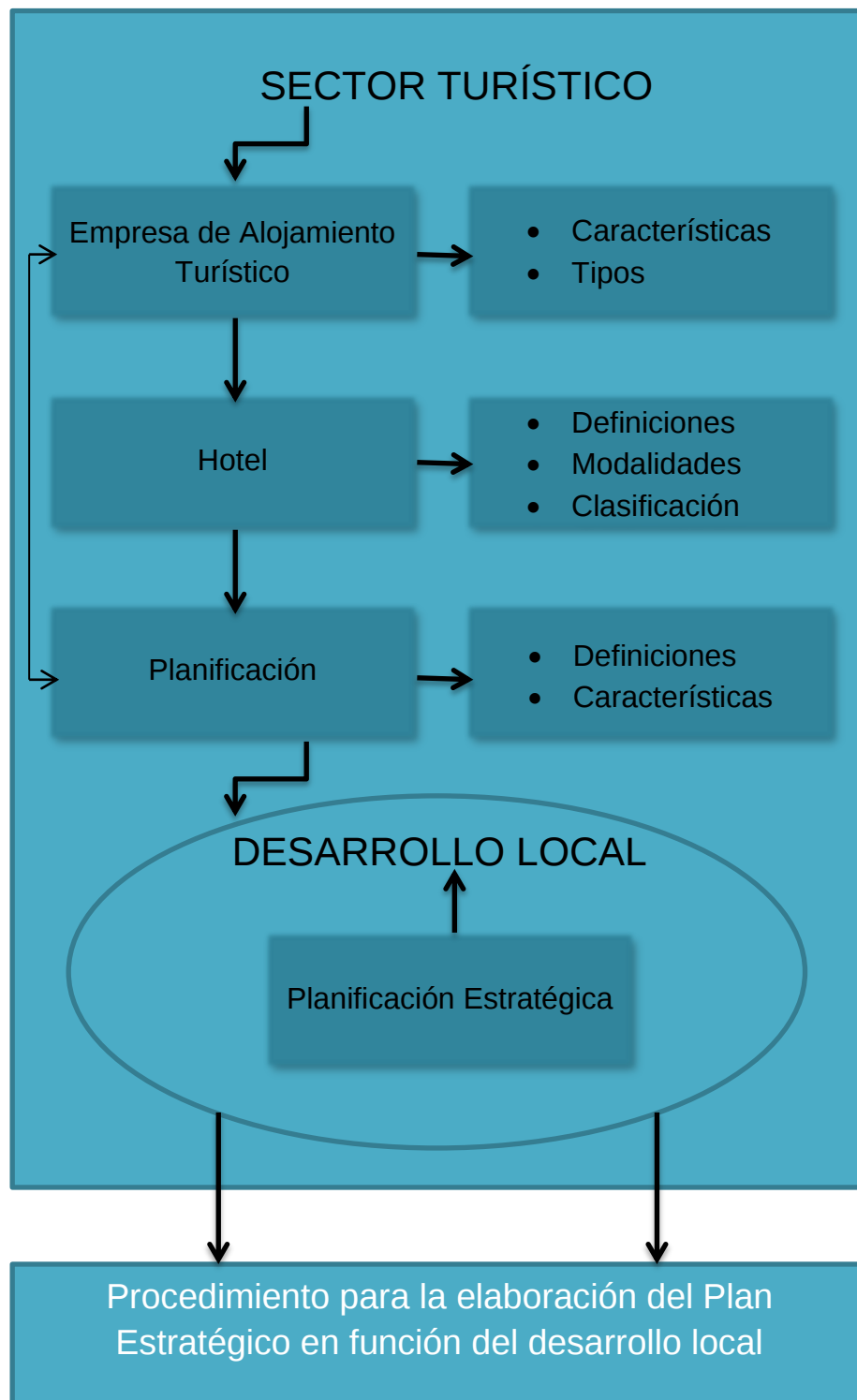
88. Vargas, E.E. y M. Hernández, (2005) *Importancia de la internacionalización de la empresa hotelera en el valle de Toluca*. México, Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Turismo.
89. Wikipedia, enciclopedia libre (2012) “Hotel” en *Wikipedia*. [En línea]. Disponible en: <http://www.wikipedia.org.es/hotel> [Accesado el día 4 de febrero de 2014]
90. World Tourism Organization, (2014) “International tourism exceeds expectations with arrivals up by 52 million in 2013” en *World Tourism Organization (WTO)*. [En línea]. Disponible en: <http://www2.unwto.org/es> [Accesado el día 26 de febrero de 2014]



Anexos

ANEXOS

Anexo 1: Hilo Conductor



Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 2: Clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico

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

Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos tomados de la Norma Cubana 127:2001

Anexo 3: Tipos de hoteles

Hoteles	Características
Hotel de ciudad	Como su nombre lo indica, se localizan en ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial-económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
Hotel de playa o resorts	Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.
Hotel de naturaleza	Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
Hotel de tránsito	Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad. La actividad de animación descansa fundamentalmente en lo contemplativo (decoración, ambientación, espectáculos pequeños), dejando en un plano muy ligero, las actividades agitadas.
Hotel de salud	Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, spa, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.
Hotel boutique	Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes,



con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.). Las características más genuinas de un hotel Boutique que lo diferencian de los alojamientos convencionales están relacionadas con el carácter exclusivo de las experiencias y emociones que brinda a sus clientes, la personalización en el trato y al mismo tiempo el ambiente familiar, pero siempre respetuoso así como, la alta calidad y el valor añadido que incorporan en la prestación de sus servicios y en el producto en general.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos tomados de Ulacia (2008)

Anexo 4: Definiciones de Planificación

Autor (es)	Año	Definición de Planificación
1. Stoner et al.	1996	Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas.
2. Robbins	1998	Proceso que abarca la definición de metas, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
3. Rodríguez	1999	Conjunto de procesos y técnicas empleadas por una organización para determinar su estado actual y establecer, a partir de ello y de la previsión sobre la futura evolución de las variables internas y externas, las acciones que se consideran más factibles de lograr para cumplir los objetivos de su actuación en un período de tiempo dado.
4. Santana	2010	Proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estudio futuro de la empresa y especifica las posibilidades de puesta en práctica de esta voluntad.
5. Real Academia Española	2012	Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.
6. Definición ABC	2014	En términos generales, se refiere a la acción o resultado de planificar alguna cuestión, tarea o actividad que lleva a cabo un ser humano. La planificación debe ser entendida básicamente como un proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a priori y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 5: Análisis comparativo, según criterios establecidos, de las definiciones de planificación dada por los diferentes autores

Autores/ Criterios	1	2	3	4	5	6	Total	%
Definición de metas	x	x	x		x		4	67
Establecimiento de estrategias	x	x					2	33
Desarrollo de planes		x			x		2	33
Coordinación de actividades		x	x			x	3	50
Toma de decisiones	x			x			2	33
Previsión	x		x	x			3	50
Proceso continuo	x				x		2	33
Estado actual de la organización			x				1	17
Total	5	4	4	2	3	1	19	
%	63	50	50	25	38	13		

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 6: Definiciones de Planificación Estratégica

Autor (es)	Año	Definición de Planificación Estratégica
Mintzberg y Waters	1985	Proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.
Stoner et al.	1996	Proceso de seleccionar las metas de la organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia metas y el establecimiento de los métodos necesarios y asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.
Menguzato y Renau	1997	Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente al entorno y la selección de un compromiso “estratégico” entre estos 2 elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.
Gárciga	2001	Proceso continuo de reflexión, de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos potenciales y actuales puede insertarse de la mejor forma posible en él, en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.
Novoa	2010	Proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias.

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 7: Componentes principales de la planificación estratégica

Componentes	Características
Misión	Sólo una definición clara de la Misión permite tener objetivos empresarios claros y realistas. Cuando una empresa formula su Misión, identifica su razón de ser, y establece el marco conceptual donde define “cuál es y cuál debería ser su Negocio” y en todas sus dimensiones.
Visión	Es claramente descripta como un estado deseable, a alcanzar en un momento particular en el tiempo futuro. Una visión clara inspira, proporciona un rumbo, es como un mapa de ruta y permite comparar el progreso de una empresa y evaluar sus resultados. Esta tarea no sólo corresponde a la alta dirección, sino a todos los miembros de la empresa.
Valores	Forman el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.
Estrategias	Es el mapa donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es una mezcla de objetivos y medios para lograrlos.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de la bibliografía consultada

Anexo 8: Procedimientos para la elaboración de planes estratégicos

Autor (es)	Año	Fases o etapas del procedimiento
1. Yánez	1991	- Definición de la misión de la organización - Identificación de los grupos implicados - Determinación de los factores claves - Determinación de las unidades y direcciones estratégicas - Construcción y análisis de la matriz DAFO - Definición del problema estratégico general - Definición de soluciones estratégicas generales - Descripción de posibles escenarios de actuación - Determinación de la visión - Generación de las opciones de acción estratégica - Selección y determinación de las decisiones estratégicas - Barreras a superar - Programa de acción
2. Koontz y Weihrich	1995	- Insumos organizacionales - Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir) - Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa) - Propósitos y objetivos principales - Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno - Desarrollo de estrategias alternativas - Evaluación y selección de estrategias - Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control - Coherencia y contingencia
3. Stoner et al.	1996	- Formulación de metas - Identificación de problemas estratégicos - Análisis ambiental - Análisis de recursos, fortaleza, y debilidades de la organización - Identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas - Análisis de brechas (determinar el grado del cambio requerido en la estrategia) - Toma de decisiones estratégicas - Implantación de la estrategia - Medición y control del proceso
4. Porter	1998	Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores,

5. Díaz et al.		proveedores, nuevos participantes, sustitutos)
		2. Señalamiento de los puntos fuertes o las causas fundamentales de las fuerzas competitivas de la industria.
		3. Plan de acción: • Posicionamiento • Influencias en las fuerzas competitivas • Anticipación a los cambios
6. Ministerio del Turismo	1998	1. Misión 2. Cultura organizacional 3. Oficios 4. Identidad 5. Segmentación estratégica 6. Implicados 7. Diagnóstico estratégico 8. Escenarios 9. Objetivos estratégicos 10. Visión 11. Estrategias 12. Planes de contingencia 13. Sistema de control estratégico
	2001	1. Misión 2. Visión 3. Valores compartidos 4. Escenarios 5. Diagnóstico estratégico 6. Áreas de resultados claves 7. Objetivos estratégicos
7. Gantz	2001	1. Elección del proceso de planificación estratégica a emplear 2. Exploración del entorno 3. Identificación de los temas clave, preguntas y opciones que deben abordarse como parte del esfuerzo de planificación estratégica 4. Definición de: valores de la organización, visión de la comunidad y misión 5. Desarrollo de una visión compartida de la organización 6. Desarrollo de una serie de metas organizacionales o declaraciones de estado 7. Estrategias clave para alcanzar los objetivos y abordar las cuestiones claves identificadas a través de la exploración del entorno 8. Desarrollo de un plan de acción que aborde los objetivos y especifique los objetivos y planes de trabajo sobre una base anual

8. Silva	2003	9. Plan estratégico escrito que resuma los resultados y las decisiones del proceso de planificación estratégica 10. Procedimientos para el seguimiento y modificación de las estrategias basadas en los cambios en el entorno externo o la organización
		1. Análisis de la situación 2. Diagnóstico de la situación 3. Declaración de objetivos 4. Estrategias de desarrollo 5. Planes de actuaciones 6. Seguimiento 7. Evaluación
9. García	2005	Etapa primaria o de preparación - Definición del concepto de misión - Análisis de posición de la empresa - Creación de escenarios - Definición de objetivos estratégicos Etapa secundaria o de operación - Establecimiento de metas de venta deseadas por la empresa - Elaboración y asignación de presupuesto total de mercadotecnia - Diseño de orientación estratégica (Estrategias de crecimiento, competitivas, de mercadotecnia y de desarrollo) - Medidas de control para el plan - Medidas de evaluación y control
11. González et al	2008	Etapa I: Determinación del propósito estratégico Etapa II: Análisis Externo Etapa III: Análisis Interno 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 Etapa VI: Diseño de las Estrategias Etapa VII: Implementación VII.1 Plan de Acción VII.2 Sistema de control del Plan Estratégico
11. Armijo	2011	1. Misión 2. Visión 3. Análisis de los aspectos internos y externos a la entidad 4. Redacción de los objetivos estratégicos 5. Establecimiento de estrategias y planes de acción

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 9: Análisis comparativo, según criterios establecidos, de los procedimientos para la elaboración de planes estratégicos

Autores/ Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total	%
Definición de la misión	x	x			x	x	x		x	x	x	8	73
Determinación de la visión	x	x			x	x	x		x	x	x	8	73
Análisis interno	x	x	x		x	x	x	x		x	x	9	82
Análisis externo	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	10	91
Definición de valores						x	x			x		3	27
Determinación de los escenarios de actuación	x				x	x			x	x		5	45
Determinación de factores claves	x					x				x		3	27
Formulación de objetivos	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	10	91
Desarrollo de estrategias	x	x	x		x		x	x	x	x	x	9	82
Desarrollo del plan de acción	x	x		x	x		x	x		x	x	8	73
Medición y control del proceso		x	x		x		x	x	x	x		7	64
Total	9	8	5	2	9	8	9	6	6	11	7	79	
%	82	73	45	18	82	73	82	55	55	100	64		

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 10: Procedimientos para la realización del diagnóstico estratégico en empresas

Autor (es)	Título	Fases o etapas del procedimiento
Little (1981)	Estrategia Tecnológica ADL	1. Clasificación de cada una de las tecnologías • Clave • Básica • Incipiente • Emergente 2. Determinar la posición tecnológica • Tecnologías claves • Tecnologías incipientes • Recursos tecnológicos adicionales 3. Confección de la matriz "Posición tecnológica de la empresa"
Instituto Catalá de Tecnología (1993)	Diagnóstico tecnológico de pymes	1. Contacto telefónico con la empresa 2. Primera entrevista con el director 3. Entrevistas a los directivos de las áreas funcionales 4. Redacción de un informe provisional de los resultados 5. Revisión del informe con el director general 6. Informe final con resultados y recomendaciones
Instituto tecnológico de Galicia (1997)	QUALIMAN	Fase de Diagnóstico 1. Visita a la empresa 2. Establecer la situación y prioridades de las áreas 3. Elaboración de un informe Fase de Formación Acción 1. Estancia en la empresa • Evaluar necesidades • Definir criterios para el diseño de herramientas 2. Elaboración de herramientas 3. Desarrollo de las acciones del programa
Tena (2000)	Diagnóstico estratégico	1. Análisis externo 1.1 Análisis del entorno general o macroentorno • Entorno económico-general • Entorno político-legal • Entorno sociológico-cultural • Entorno tecnológico • Entorno internacional 1.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno Cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter • Clientes

Moya et al. (2009)		• Proveedores • Competidores existentes • Competidores potenciales • Productos sustitutivos 1.3 Oportunidades y amenazas 2. Análisis interno 2.1 Análisis funcional • Función de marketing o comercialización • Función de producción o servicios • Función de gestión de recursos humanos • Función financiera • Área de I+D • Función de dirección 2.2 Cadena de valor • Actividades principales • Actividades de apoyo 2.3 Fortalezas y debilidades
	Diagnóstico estratégico	Etapas: Etapas: Etapas: 3.1 Caracterización general del objeto de estudio 3.2 Análisis externo 3.2.1 Análisis del entorno general o macroentorno • Entorno económico • Entorno político • Entorno social • Entorno medioambiental • Entorno tecnológico • Entorno internacional 3.2.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno Cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter • Clientes • Principales proveedores • Competidores reales • Competidores potenciales • Productos sustitutivos 3.2.3 Oportunidades y amenazas 3.3 Análisis interno 3.3.1 Análisis por subsistemas • Subsistema de Dirección General • Subsistema de Recursos Humanos • Subsistema de Comercialización • Subsistema de Calidad

Sánchez (2011)	Subsistema Económico-Financiero	
	3.3.2 Fortalezas y debilidades	
	Procedimiento general de diagnóstico organizacional	- Selección del grupo de trabajo - Entrenamiento del grupo de trabajo - Generación de síntomas individuales - Generación de la lista colectiva - Proceso de síntesis y generación de problemas - Clasificación de problemas - Planteamiento de soluciones - Generación de plan de acción

Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos tomados de Suesta y Tornero (2014) y de la bibliografía consultada

Anexo 11: Integrantes del grupo de trabajo para la realización del Diagnóstico Estratégico en el Hotel Telégrafo

No.	Integrantes del grupo de diagnóstico	Cargo que ocupa
1	MSc. Berta L. González Valdés	Profesora del CETUR y tutora
2	Félix Aldana Leyva	Sub-director de Recursos Humanos de la Empresa de Comercio y Gastronomía
3	María del C. Sosa Dávila	Técnico en los Servicios Gastronómicos de la Empresa de Comercio y Gastronomía
4	Daisy Pérez Ruiz	Especialista de Calidad
5	Ramón Pérez García	Administrador del Hotel Telégrafo
6	Lídice Hernández Trejo	Auxiliar económica del Hotel Telégrafo
7	Joel Ymberd Mora	Almacenero del Hotel Telégrafo
8	Danay Padrón Fernández	Diplomante

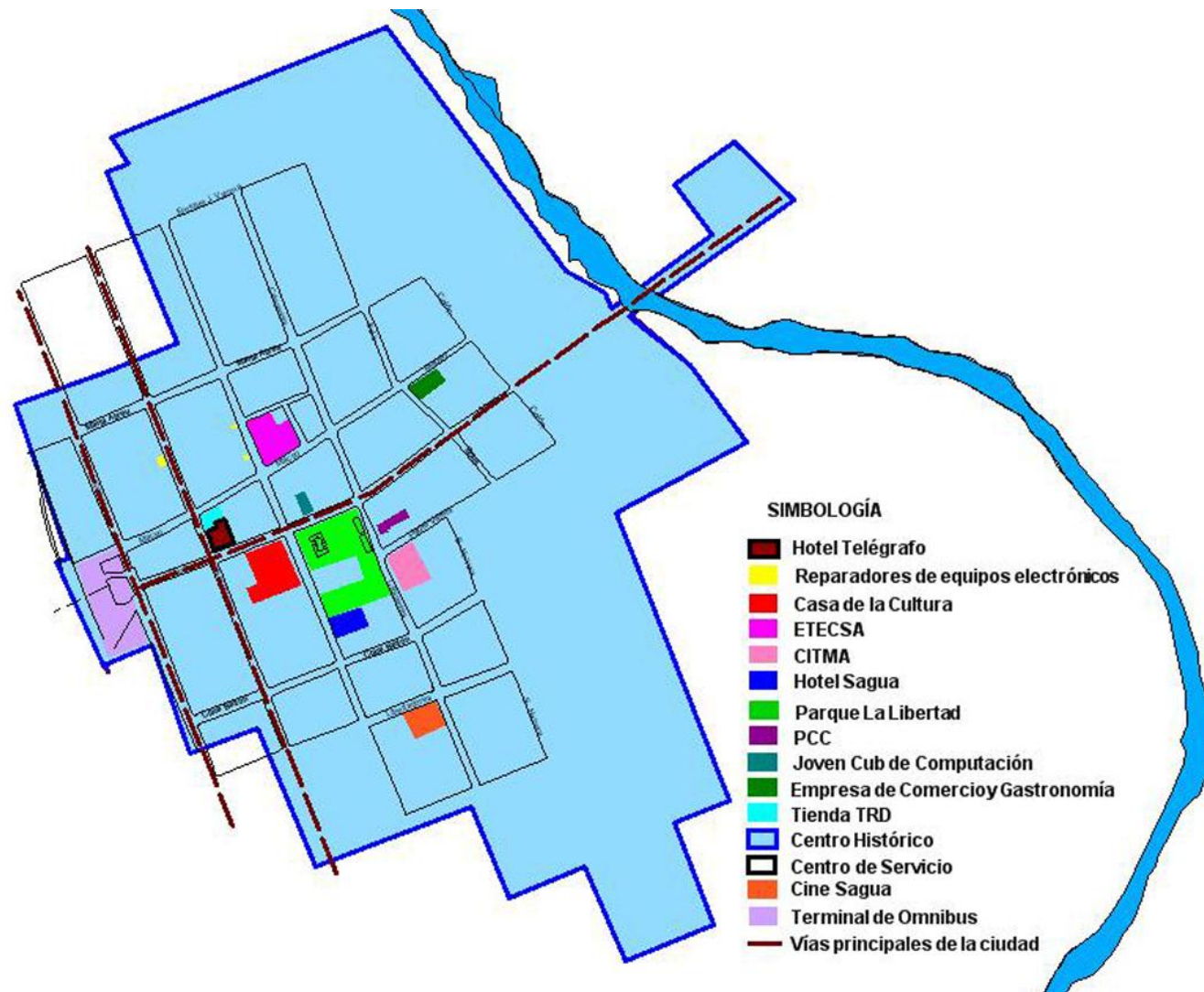
Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 12: Cronograma para realizar el Diagnóstico Estratégico en el Hotel Telégrafo

Actividades	Inicio	Fin
Formación del Grupo de Diagnóstico	19/03/2014	21/03/2014
Elaboración del cronograma	22/03/2014	23/03/2014
Caracterización general del Hotel Telégrafo	24/03/2014	27/03/2014
Análisis externo	28/03/2014	05/04/2014
Análisis interno	06/04/2014	14/04/2014
Análisis de los resultados	15/04/2014	19/04/2014

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 13: Localización del Hotel Telégrafo en el Centro Histórico Urbano



Anexo 14: Análisis del entorno general o macroentorno del Hotel Telégrafo

Entorno Económico

El siglo XXI se caracteriza por una concentración, centralización e intensidad del capital en un pequeño número de naciones y de población, así como una desmaterialización de la producción, al reducirse los recursos naturales y por consiguiente, las ofertas de trabajo, generando altos índices de desempleo. Todo esto ha provocado la concentración de la tecnología y los conocimientos, dando lugar a la transnacionalización que permite un mercado global.

En medio de este contexto externo y pese al recrudecimiento del bloqueo por parte del imperialismo norteamericano, la economía nacional muestra un comportamiento positivo con una paulatina recuperación, producto a una actualización de su modelo económico, reflejado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La planificación sigue siendo el instrumento principal en la dirección de la economía, permitiendo el desarrollo de proyectos internos que conlleven a la supervivencia y el progreso de las entidades productivas y de servicios, en un entorno variable.

La implementación del nuevo modelo de gestión económico ha contribuido a lograr un incremento de las actividades productivas, agrícolas e industriales como vía esencial para alcanzar el desarrollo ascendente del país. En este aspecto juega un papel fundamental las formas de gestión no estatal, que en muchos casos van a reanimar la economía de las provincias y municipios; además de constituir una oferta complementaria al producto básico que se ofrece en diversas entidades, sobre todo turísticas.

La dualidad monetaria constituye uno de los principales obstáculos para el progreso de la nación, frenando la inversión extranjera que ha tenido auge en los últimos años, por lo que se propone la unificación monetaria, que traería consigo la factibilidad del negocio entre empresas.

Bajo estas premisas el turismo se ha desarrollado como un factor esencial para la economía nacional, el cual continuará su crecimiento en este siglo. Sagua no se queda exenta del desarrollo en esta esfera, por lo que mediante los planes económicos de algunos organismos vinculados a la misma, se está proyectando el futuro; tal es el caso de la Empresa de Comercio y Gastronomía, quien está garantizando la primera entidad de alojamiento con las condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades del turista. La vía fundamental para lograr este objetivo es también la implementación de proyectos de iniciativas municipales de desarrollo local, que permita no sólo el mejoramiento de las condiciones del Hotel Telégrafo, sino además la vinculación del mismo con otros sectores dentro del municipio, ya sean formas estatales o no estatales. La instalación además tiene inmuebles colindantes que hoy se encuentran vacíos y pueden tener un uso compatible con esta.

Por otra parte resulta relevante destacar que para el Plan Especial de Ordenamiento de los Polos Turísticos, a realizar en el último trimestre del 2014 y 2015 por la Dirección Provincial de Planificación Física, se está solicitando a la Dirección Municipal de esta entidad toda la información necesaria que permita actualizar el Plan de Ordenamiento de la Región Turística Sagua la Grande.

Entorno Político

Los cambios estructurales en lo económico tienen una importante repercusión en el escenario político internacional, ocurriendo modificaciones sustanciales como: el fin de la Guerra Fría; la emergencia de nuevos polos de poder; pérdida relativa de poderío y competitividad de los Estados Unidos, provocando un reforzamiento en el plano militar.

La política cubana ha tenido que evadir diversos obstáculos para poder lograr la integración del modelo económico, político y social, desarrollando diversas iniciativas, a fin de insertarse en el escenario regional y mundial. Ejemplos de esto es la integración a la Comunidad del Caribe (CARICOM), a la Asociación de Estados Caribeños (AEC), Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y al Mercado Común del Sur (MERCOSUR) que demuestran el incremento de las relaciones con América Latina y el Caribe.

Por otra parte se ha evidenciado el acercamiento de nuestro país a un apreciable número de naciones subdesarrolladas, ejecutando políticas de ayuda y cooperación con los mismos mediante el envío de médicos, maestros, técnicos y otros profesionales; la concesión de becas para estudiantes de esos países, siendo Sagua ejemplo de ello con 15 estudiantes de medicina que hoy se alojan en albergues de la Salud en el propio municipio, procedentes de Nicaragua, Palestina y de la Escuela Latinoamericana de Medicina. Se esperan además en los próximos meses 100 estudiantes sudafricanos, autofinanciados.

En la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba se identificaron los objetivos fundamentales para desarrollar el trabajo político-ideológico, a partir de las complejidades políticas que tienen lugar hoy en el mundo, a fin de consolidar la unidad del pueblo cubano en aras de mantener el socialismo. Dentro de los Lineamientos se aborda la necesidad de la nueva política migratoria que favorece la entrada de un mayor índice de turistas al país, constituyendo un reto al trabajo político e ideológico que debe desplegarse en el territorio.

En el municipio se cumple con la estructura del Sistema Político Cubano, permitiéndose la participación del pueblo en las decisiones estatales a través de diferentes espacios como: los procesos de rendición de cuenta de los delegados a sus electores, reuniones de los Consejos Populares, sesiones de las Asambleas Municipales. En la mayoría de estos espacios sale a relucir la necesidad de una entidad de alojamiento con condiciones óptimas para el turismo.

Otra fortaleza del sistema lo constituye la existencia de un sólo partido para unir a todo el pueblo y desarrollar valores éticos, morales, de igualdad y solidaridad.

Entorno Social

Los cambios económicos y políticos provocan una marcada diferencia entre el hemisferio norte y sur del planeta, lo que trae como consecuencia una crisis de civilización que atañe a los valores y destinos de la humanidad. Se presenta el sur con una carga de pobreza y altos índices de emigraciones; caracterizándose esta época además por una marcada inestabilidad política que ha llevado a un aumento del consumo de drogas, poblaciones marginales, etc.

Desde su triunfo en 1959, la Revolución Cubana ha desarrollado una intensa lucha por sus reivindicaciones sociales y sobre todo en la preparación del pueblo, que permitan la defensa de sus conquistas de libertad, dignidad y solidaridad humana buscando siempre la unidad de las masas cimentada en los valores culturales, éticos, políticos, económicos y ambientales que distinguen a la sociedad socialista. Gracias a esa sólida preparación del capital humano, Cuba mantiene el liderazgo en la región, resaltando los admirables resultados en su sistema educacional, la salud, la cultura y el deporte, con garantías sociales para todos sus ciudadanos. De esta forma también tiene que proyectarse el auge del turismo en el territorio, siendo el Hotel Telégrafo una opción más para el sagüero y sus familiares; así como para todo el que la visite y quiera prolongar su estancia; empleando las utilidades que se logren en la transformación del entorno social, además de beneficiar a los más necesitados.

Entorno Medioambiental

Uno de los principales problemas que hace frente la humanidad en la actualidad es el detrimento apresurado del medio ambiente, manifestándose en múltiples aspectos como el deterioro de la capa de ozono, cambios climáticos, desertificación y deforestación aceleradas, reducción de las reservas de agua potable, entre otras. Este problema sólo puede afrontarse con un desarrollo sostenible equitativo, inteligente y solidario.

La celebración en 1992 de la Conferencia de Río de Janeiro, Cumbre de la Tierra, marcó un hito acerca de la necesidad de desarrollar acciones a favor del medio ambiente y es a partir de este año, que ocurren importantes cambios en la política ambiental cubana, la cual es regida por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).

Los principales problemas ambientales identificados en el país son la degradación de los suelos, la contaminación de las aguas terrestres y marítimas, la deforestación y la pérdida de la diversidad biológica, los cuales repercuten negativamente en la salud y la calidad de vida de la población.

En la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo, celebrada el 1 de octubre de 1999, en Santiago de Chile; se proclamaron los principios del Código Ético Mundial para el Turismo, con el objetivo de promover el desarrollo sostenible y responsable del turismo mundial. Debido a esto resulta de vital importancia analizar el impacto que puede provocar la actividad turística desde el punto de vista medioambiental, cultural, social y económico, a fin de aprovechar los impactos positivos y minimizar los negativos.

La Educación Ambiental juega un papel fundamental en la preservación del entorno y es uno de los principales retos a los que se enfrenta el país, donde se debe lograr la completa participación ciudadana en los diferentes programas de desarrollo sostenible, a fin de alcanzar una actitud responsable en cuanto a cuidado y protección del medio ambiente se trate. Es por ello que se debe priorizar la preparación de los trabajadores del hotel en este sentido y aprovechar todas las actividades donde pueda participar el CITMA del municipio, siendo una fortaleza el contar con su oficina a menos de 500 metros de la instalación hotelera en estudio.

Entorno Tecnológico

Está caracterizado por el establecimiento de nuevas industrias que emplean las tecnologías más modernas, trayendo consigo efectos negativos en el nivel de empleo, que a su vez está acompañado por bajos salarios e inseguridad de los pocos puestos de trabajos que genera el entorno tecnológico.

El sector turístico cubano no está ajeno a este desarrollo tecnológico, el cual permite hacer frente de manera óptima y rápida a las exigencias del mercado, con un mayor nivel de calidad en los productos y servicios ofertados. Dentro de la actividad turística, internet juega un papel fundamental al permitir alcanzar nuevos mercados y flujos turísticos, las ventas on-line, además de brindar un mayor acceso a la información sobre clientes, entidades líderes en servicio, proveedores, competencia, precios de productos, ofertas especiales, etc. Estas tecnologías de la información y de la comunicación exigen una capacitación continua y una alta preparación profesional.

La posición del hotel, independientemente de que este tenga la posibilidad de usar o no medios informáticos, permite la utilización de estos servicios en instalaciones como ETECSA (tiene una sala de Navegación por Internet y venta y reparación de medios de telefonía móvil) y Joven Club de Computación a menos de 200 metros; además de otros servicios de las formas no estatales de producción como tres reparadores de equipos eléctricos y electrónicos que también se encuentran ubicados aproximadamente dentro de este radio de acción.

Entorno Internacional

Está caracterizado principalmente por una crisis estructural sistémica que implican a los factores económicos, financieros, energéticos, alimentarios y ambientales, con mayor impacto en los países subdesarrollados; problemas ambientales, incluyendo fenómenos climatológicos; el acelerado desarrollo de la tecnología; así como cambios en los hábitos y estilos de vida de la población mundial.

La industria turística también se ha visto afectada por este escenario, reflejado en la duración de los viajes, que es menor; la estacionalidad de los mercados turísticos; búsqueda de más seguridad por parte de los viajeros, etc. A pesar de esto muestra elementos positivos como el crecimiento de las llegadas de turistas a nivel internacional, fuerte desarrollo del turismo de crucero, el auge de la modalidad todo incluido, creación de ofertas multimotivacionales capaces de satisfacer las necesidades del nuevo turista, así como el incremento de la cifra hotelera a escala mundial.

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 15: Empresas y establecimientos del municipio que pudieran ser proveedores potenciales del hotel

4 Empresas:

3 De subordinación Nacional:

Ministerio de la Agricultura (MINAGRI): 2

- **Empresa Pecuaria Macún**

Se dedica a la cría y ceba intensiva de ganado.

- **Cultivos Varios**

Ministerio de la Industria (MINDUS): 1

- **Electroquímica**

Materia prima que se utiliza en el proceso productivo: Cloruro de sodio, obtenido de la Salina de Puerto Padre y Las Tunas y como material fundamental el mercurio metálico, el cual es importado.

Producciones que se realizan: Sosa Cáutica, Cloro, Ácido Clorhídrico, PH-D, Hipoclorito de sodio, Lejía Superior, Clorín P, Hidrógeno

1 De subordinación Local Provincial:

Órganos Locales del Poder Popular (OLPP): 1

- **Empresa de Comercio y Gastronomía**

14 Establecimientos:

14 De subordinación Nacional:

Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL): 6

- **Pasteurizadora Sagua “La Villareña”**

Objeto social: Producir, distribuir y comercializar productos derivados de la leche.

Producciones que se realizan: Leche fluida, queso fundido, queso fresco, helado, yogurt de soya y yogurt divisa

- **Matadero Lorenzo González**

Su principal producción es el sacrificio y comercialización de carnes. El destino de estas es la Empresa de Comercio y Gastronomía y el consumo social (mayormente lengua, corazón y rabo)

- **Cárnico Sagua la Grande – UEB Matadero Empacadora Macún**

La actividad fundamental que se realiza es la producción y comercialización de carne y sus derivados, en ambas monedas.

- **Fábrica de bombones**

Materia prima que se utiliza en el proceso productivo: Pasta de chocolate de varios tipos.

Producciones que se realizan: Tabletas de chocolate (14 tipos) y bombones (25 tipos)

Ministerio de la Agricultura (MINAGRI): 3

- **Forestal Integral Sagua**

Controlan la siembra, utilización y destino de todo el recurso maderable del municipio. Poseen una instalación que elabora algunos artículos derivados de la madera.

- **Fábrica de Tabacos**

Objeto social: Producción de tabaco manual.

- **Empresa de Flora y Fauna**

Su mayor importancia radica en el correcto manejo de toda la flora y fauna del municipio, con énfasis en aquellas especies endémicas que requieren de la máxima seguridad para evitar su extinción.

Ministerio de la Industria Pesquera (MIP): 3

- **Piscra**

Actividad fundamental: Facturación y comercialización de productos pesqueros.

- **Isamar**

Materia prima que se utiliza en el proceso productivo: Pescado, langosta, ostión y cobo.

Centros: Almacenes, talleres, oficinas, comedor y ostionera.

- **Alevicran**

Actividad fundamental: Ceba de claria, reproducción de larvas y cría de Alevines.

Ministerio de la Industria Básica (MINBAS): 1

- **Geólogo Minera Sagua** (Salinera 9 de abril)

Materia prima que se utiliza en el proceso productivo: Sal fina, comino molido, sazón completo, salmuera, sorbitol y fragancias, sosa cáutica.

Producciones que se realizan: Sal elaborada, Sal fina, Sal gruesa, Sal extragruesa, producciones industriales (Hidróxido de magnesio (Roll On), Sal condimentada, Peloide medicinal, producción fabril (FEPIMS)

Ministerio de Cultura: 1

- **Artex**

Comercialización de artículos y servicios vinculados con la cultura cubana.

1 De subordinación Provincial:

Órganos Locales del Poder Popular (OLPP): 20

- **Empresa Provincial de Pan y Dulce**

- **Fábrica de Conservas La Favorita**

Principales producciones: Dulce en almíbar, mermeladas de frutas, mermeladas concentradas y conservas de tomates

- **Panaderías (5)**

Materia prima que se utiliza en el proceso productivo: Fundamentalmente son harina de trigo, azúcar, sal, grasa y levadura.

- **Panadería Repostería (2)**

Materia prima que se utiliza en el proceso productivo: Harina de trigo, azúcar, sal, grasa, huevos y levadura.

Producciones que se realizan: Realiza su producción para la venta en CUC y para la cadena ideal por pedidos.

Producciones diarias: Panes y Galletas torta brilla

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 16: Matriz DAFO de Impactos Cruzados por Ponderaciones

	CUADRANTE I: Estrategias OFENSIVAS											CUADRANTE II: Est. DEFENSIVAS								
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES											AMENAZAS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T	1	2	3	4	5	6	T	I*	
	1	3	2	0	3	2	1	3	2	2	3	21	3	3	3	0	2	2	13	34
	2	3	2	0	2	3	1	0	3	3	3	20	1	0	2	2	2	9	29	
	3	3	3	0	2	3	2	3	3	1	3	23	3	0	0	3	2	3	11	34
	4	2	2	2	0	3	0	3	3	2	3	20	0	0	0	3	2	1	6	26
	5	3	3	1	0	2	2	3	2	1	3	20	0	0	0	2	0	3	5	25
	6	3	1	1	3	3	3	2	0	3	1	20	0	0	0	3	1	3	7	27
	7	3	3	2	3	3	3	1	1	2	3	24	3	3	3	3	1	3	16	40
T	20	16	6	13	19	12	15	14	14	19	148	10	6	8	16	10	17	67		
DEBILIDADES	1	3	3	3	0	3	3	3	3	0	3	24	2	3	0	3	3	3	14	38
	2	3	3	3	0	3	3	2	3	0	3	23	2	2	0	3	2	3	12	35
	3	3	3	3	0	2	3	3	1	3	2	23	3	2	0	3	3	3	14	37
	4	2	2	0	2	3	3	0	0	0	3	15	1	0	0	2	0	2	5	20
	5	3	3	3	2	3	2	2	0	1	3	22	3	0	2	3	3	3	14	36
	6	3	0	3	0	2	3	3	1	3	1	19	3	0	2	1	1	3	10	29
	7	3	0	0	0	2	3	1	0	3	1	13	0	0	1	3	3	3	10	23
	8	3	2	2	0	3	0	0	0	3	2	15	2	0	0	3	2	1	8	23
	T	23	16	17	4	21	20	14	8	13	18	154	16	7	5	21	17	21	87	
	I*	43	32	23	17	40	32	29	22	27	37		26	13	13	37	27	38		
	CUADRANTE III: Estrategias ADAPTATIVAS											CUADRANTE IV: Est SUPERVIVENCIA								

I*: Impacto

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 17: Misión, visión y valores compartidos a nivel de empresa

Misión:

Ejecutar y controlar la política del Estado y el Gobierno en cuanto al Comercio Interior Minorista.

Visión:

Somos una empresa auto financiada y perfeccionada donde los valores éticos y profesionales de los trabajadores se materializan en la satisfacción de las necesidades de nuestro pueblo.

Valores compartidos:

1. Patriotismo
2. Preparación
3. Consagración
4. Creatividad
5. Exigencia
6. Honestidad
7. Eficiencia y Calidad
8. Motivación
9. Cooperación
10. Sentido de pertenencia

Fuente: Documentación oficial de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía.

Anexo 18: Plan de Acción del Hotel Telégrafo para el período 2014-2017

No.	Acciones estratégicas por ARC	Responsable	Implicados	Período de ejecución
ARC 1 Gestión Económica-Financiera				
Lograr la eficiencia económica del hotel a partir del aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles, asegurando el cumplimiento de las prioridades económicas establecidas y las estrategias de desarrollo del municipio.				
1.1	Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los planes anuales y presupuestos, teniendo en cuenta los criterios de los trabajadores.	Jefe de Economía	Departamento de Economía y Sección Sindical	Semestral
1.2	Organizar y controlar periódicamente la actividad contable-financiera, adoptando medidas concretas ante posibles sobregiros de los planes y de los presupuestos de gastos aprobados para la etapa evaluada.	Jefe de Economía	Departamento de Economía	Permanente
1.3	Verificar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar mensualmente.	Jefe de Economía	Departamento de Economía	Mensual
1.4	Depositar diariamente en la agencia bancaria correspondiente los ingresos obtenidos.	Jefe de Economía	Departamento de Economía	Diario
1.5	Cumplir con los ciclos de cobro y pago negociados en los contratos, realizados entre el hotel y los clientes o proveedores respectivamente.	Jefe de Economía	Departamento de Economía	Permanente
2.1	Garantizar que las relaciones económicas se refrenden mediante contratos económicos y que estos se efectúen con calidad en todo el proceso de su negociación, elaboración, firma, ejecución y reclamación.	Jefe de Economía	Departamento de Economía	Cuando proceda
2.2	Controlar el cumplimiento de los contratos económicos existentes que constituyen un instrumento esencial para la gestión económica.	Jefe de Economía	Departamento de Economía	Permanente
3.1	Lograr un buen ambiente de control con la participación de los factores de la entidad (UJC, PCC) en particular la representación del colectivo laboral.	Director General y Jefe de Economía	Todos los departamentos	Permanente
3.2	Supervisar y monitorear las actividades mediante el Comité de Control creado para estos fines.	Director General	Todos los departamentos	Permanente
3.3	Aplicar y autocontrolar la rendición de cuenta de los cuadros, como elemento importante del control interno.	Director General	Todos los departamentos y factores	Permanente

4.1	Asegurar el control efectivo y continuado sobre la gestión de compras, evitando acumulaciones innecesarias.	Jefe de Economía y de Compras	Departamento de Economía y de Compras	Permanente
4.2	Lograr una adecuada rotación de inventarios, teniendo en cuenta los índices de rotación establecido para cada producto y garantizando la presencia constante de los productos más demandados.	Jefe de Economía	Departamento de Economía	Mensual
5.1	Dirigir, coordinar y controlar el plan de energía con la acción participativa de los trabajadores.	Jefe de Economía y de Servicios Técnicos	Todos los departamentos	Permanente
5.2	Planificar la demanda de combustible según la fluctuación de clientes.	Jefe de Economía	Todos los departamentos	Mensual
5.3	Implementar un plan de ahorro de todos los portadores energéticos (mantenimiento sistemático de los aires acondicionados, abrir lo menos posible los equipos de refrigeración).	Jefe de Servicios Técnicos	Todos los departamentos y factores	Mensual
5.4	Gestionar la utilización de equipamientos que garanticen la utilización de energías renovables como paneles y calentadores solares.	Jefe de Economía	Departamento de Economía y de Servicios Técnicos	Cuando proceda

ARC 2 Gestión y formación de los Recursos Humanos

Garantizar el excelente desempeño profesional de los recursos humanos para alcanzar favorables resultados, mediante el cumplimiento de las proyecciones estratégicas y los objetivos generales de la entidad.

1.1	Controlar las personas que pudieran prescindir de plazas en la plantilla por algún motivo (próximas a la edad de jubilación, embarazos, enfermedades crónicas, salidas del país).	Jefe de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Trimestral
1.2	Analizar toda la información existente sobre los puestos de trabajo (características, exigencias), para diseñar el perfil correspondiente en función de las políticas institucionales, las actitudes, habilidades, competencias y valores requeridos; las cuales se tendrán en cuenta en las solicitudes de personal realizadas a posibles fuentes de reclutamiento y para las evaluaciones sistemáticas del trabajador que ocupa cada plaza; siempre priorizando un personal que provenga del propio municipio.	Jefe de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Anual

1.3	Determinar las posibles fuentes de reclutamiento (Órgano del Trabajo, FORMATUR), en aras de orientar las diferentes técnicas y esfuerzos para captar y atraer candidatos con el perfil idóneo, además de realizar la solicitud de cargos vacantes.	Jefe de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Cuando proceda
1.4	Efectuar eficientemente el análisis, selección y estimulación de los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos indispensables para optar por un puesto determinado, teniendo en cuenta también su preparación política, económica y social.	Jefe de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Cuando proceda
1.5	Garantizar el funcionamiento correcto de la comisión de expertos a través de la preparación y actualización de sus miembros.	Director General	Trabajadores seleccionados	Cuando proceda
1.6	Garantizar que se cumpla el período de prueba con resultados satisfactorios de todo aquel personal que opte por ocupar una plaza vacante de la plantilla, ya sea del propio centro o adquirido mediante gestiones con el Órgano del Trabajo.	Jefe de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Cuando proceda
1.7	Propiciar la adaptación e integración del adiestrado al puesto de trabajo y a la organización, proporcionando las informaciones, medios y condiciones requeridas para el adecuado desempeño con eficacia, calidad y productividad.	Jefe de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Cuando proceda
1.8	Establecer una vía para remunerar los resultados laborales obtenidos, mediante el reconocimiento tanto moral como material, a los trabajadores destacados en el cumplimiento de sus funciones.	Director y Sección Sindical	Todos los departamentos	Mensual, trimestral o anual
2.1	Identificar los cargos nuevos que sean necesarios para el desarrollo perspectivo de la entidad, entre los que se encuentran el personal de servicios técnicos, de comercial, recursos humanos, calidad; muchos de ellos centralizados a nivel de empresa actualmente.	Jefe de Recursos Humanos	Todos los departamentos	Cuando proceda
2.2	Proponer incrementos salariales, mediante la modificación del calificador de cargos, para aquellas plazas de la plantilla donde se considere que el salario recibido no se encuentra en correspondencia con la actividad que se realiza.	Jefe de Recursos Humanos y de Economía	Todos los departamentos	Cuando proceda
2.3	Garantizar la adecuada proporción entre el número de trabajadores directos a la producción y los servicios y el número de trabajadores indirectos aprobados en plantilla.	Jefe de Recursos Humanos	Todos los departamentos	Anual

3.1	Organizar y ejecutar el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje del personal, en aras de identificar las principales insuficiencias presentes.	Jefe de Recursos Humanos	Todos los departamentos	Anual
3.2	Definir claramente los objetivos, alcance y resultados que se desean obtener en materia de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en un determinado período.	Jefe de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Anual
3.3	Elaborar, implementar y cumplir el Plan Anual de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos, en correspondencia a las necesidades identificadas y a las proyecciones de desarrollo del hotel; con énfasis en los cursos de idiomas.	Jefe de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	Mensual
3.4	Asegurar la formación continua, en aras de preparar a los trabajadores para su desempeño exitoso en determinados cargos y mejorar de forma permanente sus conocimientos, habilidades y actitudes.	Jefe de Recursos Humanos	Todos los departamentos	Permanente
3.5	Discutir y analizar con los trabajadores los planes de capacitación y desarrollo elaborados, asegurando la participación efectiva de los implicados.	Jefe de Recursos Humanos	Todos los departamentos	Permanente
3.6	Asegurar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros requeridos para el desarrollo de la actividad.	Jefe de Recursos Humanos, Economía y Compras	Todos los departamentos	Permanente

ARC 3 Gestión de Calidad

Satisfacer las necesidades de los clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan con los requisitos de calidad establecidos.

1.1	Estudiar sistemáticamente el desempeño de otras entidades (nacionales y extranjeras) con características similares al hotel, que permita mejorar el nivel de calidad de los productos y servicios ofertados y ganar experiencia en el desarrollo de los mismos.	Responsable de Calidad	Departamento de Calidad	Permanente
1.2	Supervisar de forma periódica si los productos y servicios que se brindan cumplen con las especificaciones de calidad.	Responsable de Calidad	Departamento de Calidad	Permanente
1.3	Recopilar y archivar todos los documentos jurídicos necesarios a utilizar para la gestión eficaz y eficiente de la calidad.	Responsable de Calidad	Todos los departamentos	Cuando proceda

1.4	Gestionar la adquisición de equipamiento que permita medir la calidad de los diferentes insumos.	Jefe de Economía	Responsable de Calidad, Departamento de Economía y de Compras	Cuando proceda
1.5	Implementar el Plan de Prevención derivado del levantamiento de riesgos correspondiente a la calidad.	Responsable de Calidad	Todos los departamentos	Mensual
1.6	Mantener actualizados los registros de quejas y sugerencias y aplicar encuestas a los clientes para conocer el nivel de satisfacción con los servicios recibidos.	Responsable de Calidad	Departamento de Calidad	Permanente
1.7	Mantener el control sobre las normas de consumo.	Responsable de Calidad	Todos los departamentos	Permanente
1.8	Diseñar un plan de mantenimiento acorde a las necesidades y posibilidades financieras para asegurar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la instalación.	Responsable de Calidad, Jefe de Economía y de Servicios técnicos	Todos los departamentos	Anual
2.1	Obtener el Aval Ambiental del hotel.	Responsable de Calidad	Todos los departamentos	Cuando proceda
2.2	Actualizar la Licencia Sanitaria para el funcionamiento óptimo de las áreas de servicio.	Responsable de Calidad	Todos los departamentos	Cuando proceda
2.3	Obtener el certificado de utilizable de la Dirección Municipal de Planificación Física, una vez se haya ejecutado el proyecto constructivo previsto para el hotel.	Director General	Todos los departamentos	Cuando proceda
ARC 4 Gestión Comercial				
Diseñar un Plan de Marketing para el hotel que permita alcanzar resultados comerciales satisfactorios, a partir de la adecuada gestión y promoción de los diferentes productos y servicios de calidad ofertados, cumpliendo con las exigencias del cliente.				
1.1	Realizar estudios de mercado de países emisores actuales y potenciales interesados en el turismo de tránsito e histórico-cultural y los perfiles de clientes por mercados, para identificar y conocer sus necesidades y expectativas.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Permanente
1.2	Crear una base de datos actualizada para almacenar las principales	Jefe Comercial	Departamento	Permanente

	características, preferencias, hábitos de consumo de los clientes actuales.	y Responsable de Informática	de Calidad	
1.3	Documentar y revisar periódicamente las opiniones y sugerencias de los clientes sobre los productos y servicios que oferta el hotel.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Permanente
1.4	Implantar el sistema de atención a clientes, dirigiendo las principales actividades en función de satisfacer las necesidades de estos en productos y servicios.	Responsable de Relaciones Públicas	Departamento de Calidad	Permanente
1.5	Efectuar un análisis de la competencia, a fin de conocer sus volúmenes de venta, atributos de producto y servicios, así como sus precios.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Permanente
1.6	Evaluar anualmente el impacto que han tenido las nuevas ofertas diseñadas, así como las mejoradas, en el incremento de las ventas y en la estructura de las mismas.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Semestral o Anual
1.7	Diseñar diferentes opcionales a partir de los recursos y atractivos presentes en el municipio.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Cuando proceda
2.1	Realizar actividades culturales y recreativas nocturnas en el área del restaurante, que permita la socialización de los huéspedes con residentes sagüeros hasta un límite de capacidad y con aviso previo de las prohibiciones.	Jefe Comercial y de Alimentos y Bebidas	Áreas de servicios y Departamento de Calidad	Permanente
2.2	Acondicionar pequeñas áreas dentro del lobby para la exhibición y venta de artículos artesanales y ornamentales; mediante la contratación de formas productivas estatales y no estatales del municipio, con una frecuencia establecida y un límite de capacidad.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Permanente
2.3	Promocionar en la carpeta actividades culturales y deportivas semanales que se desarrollen en el municipio, mediante contrato previo con las instalaciones de la Sectorial de Cultura, el cine y el INDER.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad y Recepción hotelera	Permanente
2.4	Utilizar una de las salas de estar del segundo nivel en la promoción y venta de libros y revistas, mediante contrato previo con instalaciones como: Librería Municipal, Tienda Artex, Correos de Cuba y con compradores-vendedores de libros de uso (trabajador por cuenta propia).	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Permanente
2.5	Negociar, con la corporación a la cual se subordina, la adquisición del inmueble que ocupa la Tienda TRD; con condiciones de ser utilizada como	Subdirector Administrativo y	Departamento de Calidad	Cuando proceda

	área de juegos de mesa, salón de enseñanza de bailes tradicionales cubanos, práctica de gimnasia o sala de video.	Asesor Jurídico		
3.1	Lograr la inserción en las agencias de viajes de la provincia, mediante los mecanismos establecidos para ello, de los diferentes productos y servicios que se brindan en el hotel.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Cuando proceda
3.2	Diseñar sueltos, guías, videos y mapas que promocionen al hotel y sus opcionales, además de los principales recursos naturales, históricos y culturales presentes en el municipio, con la colaboración de la Agencia de Viajes Cubanacán con sede en la propia ciudad.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Permanente
3.3	Promocionar los diferentes servicios brindados y ofertas especiales del hotel a través de los programas radiales y televisivos de mayor audiencia, utilizando los principales medios de comunicación del municipio.	Jefe Comercial y Responsable de Relaciones Públicas	Departamento de Calidad	Permanente
3.4	Diseñar servicios de información para los turistas que expresen la imagen exacta que se desea introducir en la mente de estos.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Permanente
3.5	Evaluar la utilización de internet para divulgar los diferentes productos y servicios, mediante el diseño de una página web administrada y actualizada por la propia entidad.	Jefe Comercial y Director General	Departamento de Calidad y Responsable de Informática	Cuando proceda
3.6	Lograr un uso eficiente del presupuesto destinado a la promoción y comercialización de los productos turísticos.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad	Anual
3.7	Realizar un proyecto de iniciativa municipal de desarrollo que promocióne al hotel como posible destino turístico.	Director General	Todos los departamentos	Cuando proceda
4.1	Realizar estudios relacionados con los precios que tiene establecidos la competencia, y los que está dispuesto a pagar el mercado, para accionar de manera preventiva frente a los cambios relacionados con esta variable.	Jefe Comercial	Departamento de Calidad y de Economía	Permanente
4.2	Proponer y fijar los precios de los productos y servicios que van a ser ofertados, de conjunto con los departamentos que conforman la entidad y en correspondencia con su política empresarial.	Jefe Comercial y de Economía	Todos los departamentos	Cuando proceda
4.3	Consolidar la calidad como elemento diferenciador de los productos que se ofrecen, mediante un servicio satisfactorio y una atención personalizada, lo que permite proporcionar vivencias significativas en los clientes.	Jefe Comercial y Responsable de Calidad	Todos los departamentos	Permanente

ARC 5 Gestión Administrativa

Garantizar la Planificación, Organización, Mando y Control en la entidad, que permita su correcto funcionamiento para obtener los resultados previstos, en correspondencia a los intereses estatales, con la mayor racionalidad en el uso de los recursos.

1.1	Confeccionar el Plan de Trabajo Anual y Mensual en cada área del hotel, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada.	Director General	Todos los departamentos	Anual y Mensual
1.2	Orientar y controlar de forma sistemática el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la entidad y de cada una de sus áreas.	Director General	Todos los departamentos	Permanente
1.3	Establecer una comunicación constante con todos los departamentos del hotel, en aras de mantener actualizada la información acerca de los productos que se ofrecen y el horario de prestación de los servicios, para posibles modificaciones del Plan de Trabajo.	Director General	Todos los departamentos	Semanal
2.1	Elaborar, implementar y controlar los planes de capacitación de cuadros y reservas, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje.	Director General	Todos los cuadros	Mensual
2.2	Garantizar que la cantera de cuadros y reservas esté conformada por personas que verdaderamente cumplan con los preceptos del código de ética para cuadros.	Director General	Todos los cuadros	Cuando proceda
2.3	Establecer mecanismos de control para evaluar el cumplimiento del código de ética por parte de los cuadros.	Director General	Todos los cuadros	Trimestral
2.4	Otorgar reconocimientos o estímulos morales a los cuadros más destacados, según los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus funciones.	Director General	Todos los departamentos	Mensual, Trimestral o Anual
2.5	Seleccionar para integrar la cantera de cuadros, aquellas personas reconocidas por la comunidad, por su prestigio o experiencia acumulada y positiva de cargos provenientes de la UJC, PCC, MININT.	Director General	Todos los departamentos	Cuando proceda

ARC 6 Abastecimiento

Incrementar la gestión en la esfera del abastecimiento, imprescindible en el funcionamiento del hotel, garantizando los procesos de compras, aseguramiento, reposiciones, mantenimiento e inversiones, en las mejores condiciones y al menor precio posible.

1.1	Realizar la búsqueda, evaluación y selección de nuevos proveedores, tanto de formas productivas estatales como no estatales, potenciando mayoritariamente las producciones locales.	Responsable de Abastecimiento y de Compras	Departamento de Economía y de Compras	Cuando proceda
-----	---	--	---------------------------------------	----------------

1.2	Solicitar, recepcionar y analizar las ofertas de los proveedores.	Responsable de Abastecimiento	Departamento de Economía y de Compras	Permanente
1.3	Administrar y controlar el programa de entregas pactadas, en condiciones de calidad, cantidad y plazos exigidos.	Responsable de Compras	Departamento de Compras	Permanente
1.4	Verificar, de los productos que arriban a la entidad, aquellos que están avalados por las normas ISO, reconociendo las empresas productoras que posean sistemas de calidad eficientes.	Responsable de Compras	Departamento de Compras	Permanente
1.5	Negociar con los proveedores los precios de las mercancías, sin que esto afecte su calidad.	Responsable de Compras y de Abastecimiento	Departamento de Economía y de Compras	Permanente
1.6	Proponer contratos benéficos para la entidad y que aseguren el flujo estable y eficiente de los productos.	Responsable de Compras	Departamento de Compras	Cuando proceda
1.7	Establecer políticas de calidad tanto para proveedores de servicios como para las empresas que suplen de algún producto.	Responsable de Calidad	Departamento de Calidad	Cuando proceda
2.1	Realizar un estudio para determinar las necesidades reales de compras del hotel.	Responsable de Abastecimiento	Todos los departamentos	Trimestral
2.2	Efectuar sistemáticamente controles de inventario para conocer las disponibilidades de existencia, a fin de evitar la falta de estas o su estancamiento.	Jefe de Economía y de Compras	Departamento de Economía y de Compras	Permanente
2.3	Prever un inventario de seguridad que proteja a la entidad ante el aumento imprevisto de la demanda, incremento de los costos de las mercancías y el incumplimiento por parte de los proveedores con los acuerdos de calidad, cantidad y plazos de entrega.	Responsable de Compras	Departamento de Compras	Permanente
2.4	Conocer las fluctuaciones de la demanda, llegando a conformar volúmenes de compras que estén en correspondencia con las mismas y reduciendo los costos de procesamiento de pedidos.	Responsable de Compras	Departamento de Compras	Permanente
2.5	Discutir semanalmente, en conjunto con el director del hotel y los jefes de departamentos, los pedidos de las diferentes áreas; valorando los productos cuyo consumo vaya a ser aumentado o disminuido respecto a los consumos actuales y las existencias reales de cada producto.	Responsable de Abastecimiento	Todos los departamentos	Semanal
3.1	Exigir que se realice la gestión de obtención de las tarimas adecuadas para	Jefe de	Departamento	Cuando

	el almacenamiento de las mercancías, con el objetivo de mantener orden, estética y limpieza en cada una de las áreas.	Almacén	de Economía y de Compras	proceda
3.2	Realizar constantemente la limpieza de estas áreas para mantener la higiene de las mismas y que se encuentren libres de residuos de alimentos, grasas, desechos sólidos, combustibles y otros, evitando la existencia de vectores.	Jefe de Almacén	Dependientes de almacén	Permanente
3.3	Efectuar chequeo y mantenimiento continuo de las máquinas de refrigeración y congelación de los productos, para lograr que estos se mantengan en todo momento con la temperatura y calidad adecuada.	Jefe de Almacén y de Servicios Técnicos	Departamento de Servicios Técnicos	Trimestral
4.1	Determinar y detallar claramente todos los funcionarios autorizados al acceso a estas áreas y a solicitar las salidas de los diferentes productos.	Director General	Todos los departamentos	Cuando proceda
4.2	Elaborar las actas de responsabilidad material por la custodia de los bienes materiales, para el personal de los almacenes.	Jefe de Economía	Departamento de Economía	Anual
4.3	Crear, actualizar y controlar sistemáticamente el uso de las tarjetas de estibas en todos los almacenes, por cada producto que se encuentre almacenado.	Jefe de Almacén	Dependientes de almacén	Diario
4.4	Chequear los alimentos semanalmente en cuanto a calidad, seniles de infección y fecha de vencimiento de los mismos y examinar de forma diaria los alimentos refrigerados.	Jefe de Almacén	Dependientes de almacén	Permanente
4.5	Efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados en cuanto a existencia física contra la tarjeta de estiba y el submayor de inventario, tomando las medidas oportunas cuando los chequeos arrojen diferencias frecuentes.	Jefe de Almacén	Dependientes de almacén	Mensual
ARC 7 Gestión de Alojamiento				
Mantener un elevado nivel ocupacional del hotel durante todo el año, garantizando la disponibilidad de las habitaciones y la adecuada gestión de las reservas.				
1.1	Adquirir los equipos mínimos necesarios correspondientes a la categoría del hotel, actualmente deficitario.	Responsable de Compras	Departamento de Compras y de Economía	Cuando proceda
1.2	Velar por la conservación del mobiliario, alfombras, cortinas y equipos eléctricos.	Ama de Llaves	Departamento de Alojamiento	Permanente

1.3	Asegurar los instrumentos e insumos de limpieza, garantizando la completa higienización de la habitación, en especial los muebles sanitarios.	Ama de Llaves y Responsable de Abastecimiento	Departamento de Alojamiento y de Compras	Permanente
1.4	Planificar un correcto ciclo de reparación y mantenimiento de todos los equipos eléctricos, electrónicos y de refrigeración existente en las habitaciones para evitar inconformidades frecuentes de los clientes por roturas e ineficiencias en el funcionamiento de los mismos.	Jefe de Servicios Técnicos	Departamento de Alojamiento	Trimestral
1.5	Colocar en cada habitación del hotel los artículos imprescindibles que según la NC 127:2001 deben encontrarse en ellas, en correspondencia con la categoría de la entidad.	Ama de Llaves	Departamento de Alojamiento	Cuando proceda
1.6	Controlar sistemáticamente el estado de las habitaciones (vacías, ocupadas, limpias, por limpiar y fuera de orden).	Ama de Llaves	Departamento de Alojamiento	Diario
1.7	Confeccionar, dar cumplimiento y controlar el programa y planes de limpieza e higiene, según necesidades de las áreas (horarios, elementos a limpiar, tipos de limpieza).	Ama de Llaves	Departamento de Alojamiento	Permanente
2.1	Brindar un servicio personalizado, expresado en una mayor atención al cliente, sensibilidad por los detalles, además del trato amable y cortés.	Ama de Llaves y Jefe de Recepción	Todos los departamentos	Diario
2.2	Ofrecer un servicio rápido y eficiente, anticipándose a los deseos del cliente, sin afectar la calidad del mismo.	Ama de Llaves	Departamento de Alojamiento	Diario
2.3	Realizar diariamente reuniones de información para distribuir convenientemente el trabajo, de acuerdo a las disponibilidades de personal y las prioridades.	Ama de Llaves	Departamento de Alojamiento	Diario
2.4	Atender al cliente durante su estancia en el hotel, consistente en solucionar o tramitar sus reclamaciones y ayudarlos en la solución de problemas que se les presenten dentro y fuera de la instalación.	Ama de Llaves y Jefe de Recepción	Todos los departamentos	Permanente

Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 19: Aval de la entidad

EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA SAGUA

Sagua la Grande, 27 de mayo de 2014

"Año 56 de la Revolución"

AVAL

El Trabajo de Diploma titulado "Proyección Estratégica del Hotel Telégrafo a partir de su relanzamiento como producto turístico, vinculado al desarrollo local" de la estudiante Danay Padrón Fernández, posee gran valor para la empresa, pues permite:

- La aplicación de una herramienta que posibilita la planificación estratégica de hotel en función del desarrollo local del municipio de Sagua la Grande, en correspondencia con las particularidades de la instalación y del entorno en el que se encuentra ubicada.
- Guiar el desarrollo perspectivo del hotel, mediante las estrategias y acciones propuestas, como parte del sistema de dirección y gestión de la empresa, a fin de lograr el desempeño eficiente a partir de su relanzamiento como producto turístico.
- Conocer el propósito fundamental del hotel, hacia dónde se quiere llegar y las vías para lograrlo, al definir de forma clara y detallada su misión y visión, ajustando ambos aspectos a las necesidades y deseos de los turistas, lo que garantiza el éxito empresarial.

Por todo lo anterior expresamos el reconocimiento a la autora del trabajo, por haber aportado su experiencia y conocimiento para la solución de los principales problemas a los que se enfrenta hoy el hotel; por guiarnos y mostrarnos el camino para insertarlo adecuadamente en la actividad turística.

Revolucionariamente,



Carlos Borroto Abreu
Director Municipal
Empresa de Comercio y Gastronomía Sagua