



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS
LICENCIATURA EN TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

***Aplicación de procedimiento para el diseño del Plan Estratégico
de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara.***

Autor: Alexis Ruiz Bernal

Tutor: MSc. Silvio de León Pérez

Santa Clara

2010

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





*“Si quieres construir un barco,
no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo,
primero haz de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho”*

Antoine de Saint-Exupéry

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline. The scroll is unrolled in the center, with the word "DEDICATORIA" written inside. The left end of the scroll is curled upwards, and the right end is curled downwards.

DEDICATORIA

*Dedico esta obra mía,
a aquellos que con amor
han sido el motor impulsor
para empezar todos los días.*

*A mi familia querida,
y a quien mi corazón de alegría cobija,
pues hablo de mi adorada hija,
que le da vida a mi vida.*

*Cultivé una linda rosa
Que siempre llevo conmigo,
Para todos mis amigos
y para mi admirable esposa.*

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline. It features a large scroll on the left side and a smaller scroll on the right side. The word "AGRADECIMIENTOS" is written in a bold, italicized, black serif font across the center of the scroll.

AGRADECIMIENTOS

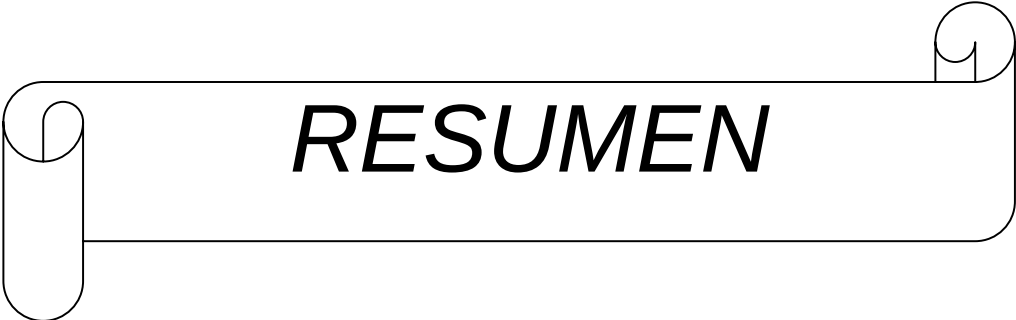
La realización de esta investigación es el fruto del trabajo de muchas personas que sin escatimar tiempo, ni hora, dieron su aporte desinteresado para que esta obra fuera realidad.

Es por ello, que quiero brindar mi agradecimiento al compañero MSc Silvio De León Pérez, quien tuvo a su cargo la tutoría del trabajo de diploma, por su tiempo dedicado a atenderme, incluidas sus vacaciones, a su familia por las atenciones prestadas, a la dirección de la Empresa de Campismo Popular en la provincia, a la compañera Lic. Niurky González Vice Directora de Recursos Humanos, al Lic. Néstor Rivero, Vice Director de Economía y al compañero MSc. Ariel Espino, Especialista de Gastronomía.

Un agradecimiento especial para los profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo Alberto Delgado Delgado por los conocimientos impartidos, por su aporte en bibliografía y base material.

No sería justo omitir a los trabajadores y directivos del Centro Provincial de Electromedicina, por su apoyo incondicional, en especial al colectivo de Recursos Humanos, a Maritza, Angelina y mi esposa Tamara; a la compañera Lisandra Román Especialista en Informática, a los compañeros del CETUR, por su entrega y dedicación

De manera muy significativa quiero agradecer a mis compañeras de estudio Erianna Sarduy y Geidy Caraballo, por la cercanía que nos profesamos durante todos los años de estudio y por ser fuente de inspiración para todas las tareas realizadas.



RESUMEN

El cambio es el elemento más común en la vida empresarial de hoy, un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes para la dirección acertada de las entidades. La planificación estratégica es de vital importancia para lograr que una empresa pueda responder a los desafíos que constantemente les está imponiendo el entorno, ello hace que los directivos hoy tengan que verla como una opción obligada para que su empresa pueda sobrevivir.

El presente trabajo, aborda esta problemática desde un escenario con características particulares, la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara está enfrentando una serie de cambios importantes, exigencias y retos demandados desde su reciente subordinación al Sistema de Turismo. El estudio se basa en el diseño de su Plan Estratégico (2011 - 2015) a solicitud de su Consejo de Dirección, con el propósito de poder enfrentar estas exigencias, ello hizo que se utilizara la bibliografía más actualizada para conformar su fundamento científico y obtener la metodología más adecuada para lograr los resultados esperados.

El procedimiento seleccionado se ajusta a las condiciones y características de dicho escenario, ofreciéndose una fundamentación detallada de sus pasos y etapas, lo que garantizó el diseño eficaz de la proyección estratégica, validándose la propuesta a través del juicio de especialista y su evaluación práctica parcial, quedando de esta forma conformado el Plan Estratégico de la empresa y materializada la hipótesis de investigación planteada al estar hoy el escenario en mejores condiciones para enfrentar los cambios y retos demandados, lo que puede contribuir a consolidar el proceso de aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano que se desarrolla en la empresa e ir garantizando su continuidad y sustentabilidad.

The change is the most common element in today's managerial life, a phenomenon that demands to the executioners of the management modern strategic actions by means of plans for the guessed right management of the entities. The strategic planning is of vital importance to achieve that a company can respond to the challenges that constantly is imposing them the environment, he/she makes it that the directive today they have to see it, like a forced option so that its company can survive.

The present work approaches this problem from a scenario with particular characteristics, the Company of Popular Camping of Villa Clara, company that is facing a series of important changes, demands and demanded challenges from its recent subordination to the System of Tourism. The study is based on the design of its strategic plan (2011 - 2015) at the request of its directive council, with the purpose of being able to face these demands; he/she made it the most up-to-date bibliography to be used to conform its scientific foundation and to obtain the most appropriate methodology to achieve the prospective results.

The selected procedure is adjusted to the conditions and characteristic of this scenario, offering a detailed foundation of its steps and stages, what guaranteed the effective design of the strategic projection, being validated the proposal through specialist's trial and its partial practical evaluation, being this conformed way the strategic plan of the company and materialized the investigation hypothesis outlined when being today the scenario under better conditions to face the changes and demanded challenges, what can contribute to consolidate the process of application of the System of Address and Cuban Managerial Administration that it is developed in the company and to go guaranteeing its continuity and holding up.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	7
1.1.Introducción	7
1.2.Fundamentos básicos de la planificación	8
1.3. El proceso de planificación estratégica	9
1.4.La planificación estratégica. Definiciones	13
1.5.Consideraciones fundamentales sobre las estrategias	14
1.6.Análisis de procedimientos para el diseño de planes	16
1.7.Conclusiones del primer capítulo	16
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE CAMPISMO POPULAR DE VILLA CLARA	17
2.1. Introducción	17
2.2. Fundamentos conceptuales del procedimiento seleccionado para el diagnóstico y el diseño del plan estratégico de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara	20
2.2.1. Etapas del procedimiento	20
2.3. Conclusiones del segundo capítulo	35
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN PARCIAL DE PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA EL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR	37
3.1. Introducción	37
3.2. Aplicación parcial del procedimiento en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara	37
3.3. Evaluación práctica del procedimiento seleccionado	55
3.4. Opinión de los especialistas sobre la propuesta seleccionada	56
3.5. Conclusiones del tercer capítulo	58
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Anexo (1).Procedimientos para la planificación estratégica.

Anexo (2). Plan de intervención general

Anexo (3). Cronograma

Anexo (4). Guía de entrevista

Anexo (5). Guía de observación

Anexos (6). Posicionamiento estratégico de la ECP de VC.

Anexo (7). Cruzamiento de las variables internas con las externas

Anexo (8). Posicionamiento estratégico de la ECP de VC.

Anexo (9).Diseño de instrumentos de valoración del procedimiento por criterios de especialistas.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Turismo se ha convertido en el sector más dinámico del desarrollo socioeconómico del país, a partir del crecimiento impetuoso que ha venido alcanzando desde 1989, año en que se decidió por el Partido y el Gobierno desarrollar plenamente esta rama económica, a pesar de la compleja situación nacional; hoy está considerado como uno de los sectores fundamentales de la economía nacional y una de las fuentes principales de divisa del país. El Grupo Empresarial Campismo Popular a partir de su inclusión en el sistema de turismo, está realizando cambios importantes con el propósito de garantizar su sustentabilidad y sostenibilidad sin que se vea afectado su objeto social, en aras de responder a los retos que como actividad turística tiene que enfrentar en los próximos años para satisfacer las necesidades y expectativas del turismo nacional y garantizar con éxito su rentabilidad, respondiendo de esta forma a una de las exigencias fundamentales que demanda el sector turístico.

Los principales cambios que hoy se están acometiendo por el Grupo Empresarial de Campismo en todo el país, responden; a un mejoramiento de su infraestructura, a la introducción de nuevos precios en las actividades de alojamiento, gastronomía y transporte, la racionalización de fuerza de trabajo, la introducción de nuevos incentivos salariales y la elevación de los índices de eficiencia; todo lo cual está condicionado para lograr que el campismo deje de ser una actividad subsidiada y garantice su continuidad y rentabilidad.

Las Empresas de Campismo Popular del país, como parte del Grupo Empresarial de Campismo Popular, por supuesto que no están exentas de los cambios y retos que demanda el sector turístico, de ahí la importancia que tiene para dichas empresas proyectarse hacia el futuro, tratando de resolver los problemas que presenta en la actualidad en aras de satisfacer las necesidades y exigencias del turismo en las diferentes provincias.

Por tanto, es deber de los directivos prever los cambios para que la organización pueda sobrevivir en el tiempo, cuestión vital del pensamiento estratégico como filosofía de conducta para garantizar la supervivencia del mismo y comprender la esencia de los procesos estratégicos, como condición inherente al desarrollo de toda entidad de alojamiento turístico en los momentos actuales (Díaz y Col, 1998).

En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las entidades tanto hoteleras como extrahoteleras que aplican la planificación estratégica se desarrollan mejor en el ambiente cambiante de las actividades del turismo.

La Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, teniendo en cuenta estas exigencias y retos, ha solicitado ayuda profesional para realizar la proyección estratégica para los próximos cinco años e insertarse de esta forma en las demandas realizadas por el turismo en la provincia y su Grupo Empresarial. Esta empresa fue creada a principios de la década de los ochenta, ubicada en la calle San Miguel entre Cuba y Villuendas y que cuenta con siete áreas de alojamiento, cuatro de formato pequeño y tres con mayor infraestructura.

Dicha empresa no cuenta hoy con una estrategia que le permita orientarse hacia el futuro con seguridad, lo cual es de vital importancia para cualquier empresa, en un mundo lleno de incertidumbre y un entorno cambiante y agresivo que de no estar preparados en estos momentos para enfrentarlo, los resultados pudieran ser catastróficos y no poder sobrevivir mucho más allá del presente.

Todo lo anterior se considera la situación problemática, demostrándose así la importancia que tiene el tema objeto de investigación para garantizar el mejor desempeño en todos los sentidos de una empresa que se encuentra hoy en un proceso de perfeccionamiento para responder de forma efectiva a las exigencias y retos que demanda la actividad turística del territorio.

De esta forma se llega a la conclusión de que el **problema a resolver** es: *No existe un plan estratégico en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, que le permita enfrentar los cambios y retos que demanda la actividad turística en el territorio y su grupo empresarial para los próximos años.*

Con vistas a resolver el anterior problema científico se formula la siguiente **hipótesis**: *Si se logra diseñar un Plan Estratégico efectivo para la Empresa de Campismo de Villa Clara, entonces la misma estaría en mejores condiciones para enfrentar los cambios y retos que demanda la actividad turística de la provincia y su grupo empresarial, lo que pudiera contribuir a consolidar el proceso de aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano que se desarrolla en la empresa y de esta forma ir garantizando su continuidad y sustentabilidad.*

Lo anterior nos conduce a la propuesta del **objetivo general** de la investigación: *Diseñar el Plan Estratégico de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara a partir del procedimiento seleccionado, con el propósito fundamental de poder enfrentar los cambios y retos que demanda para los próximos años la actividad turística del territorio y su grupo empresarial.*

Para su cumplimiento se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Estructurar un sistema teórico conceptual contextualizado que sirva de fundamento científico a la investigación que se realiza.
2. Fundamentar el procedimiento previsto para el diagnóstico y diseño de la proyección estratégica 2011 - 2015 en la empresa de campismo objeto de estudio.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado, validando la propuesta mediante el juicio de especialistas.

El valor metodológico está expresado con la integración lograda de diferentes conceptos, procedimientos, métodos y metodologías en el diseño del **Plan Estratégico** de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, así como el valor que tiene el estudio para ser utilizado como material de consulta por otras instituciones que estén enfrascadas en el proceso de proyección estratégica, también muestra la combinación aceptada de diferentes técnica para la realización del diagnóstico.

Su valor teórico radica en la actualización de las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función de la elaboración del Plan Estratégico, el cual debe permitir establecer políticas de mejora en la Empresa de Campismo Popular, como producto sostenible, en la actividad turística.

El valor práctico del plan estratégico propuesto reside en la factibilidad y pertinencia del mismo, así como la posibilidad que tiene la Empresa de Campismo de poder enfrentar los cambios y retos que de ella se demandan para los próximos años por su total correspondencia con las características de este producto turístico.

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

Del nivel teórico:

Inductivo-deductivo: se aplicó para realizar generalizaciones, mediante el establecimiento de relaciones entre lo particular y lo general en las diferentes concepciones sobre las metodologías para la elaboración de planes estratégicos.

Analítico-sintético: fue aplicado en el desarrollo de todo el proceso investigativo, y permitió analizar la situación actual del problema, así como la sistematización de las concepciones trabajadas y el procesamiento de la información, luego de implementado el procedimiento seleccionado.

Histórico-lógico: fue empleado en el análisis que permitió la aproximación al referente histórico del tema, así como a los criterios de carácter evolutivo, relacionados con la elaboración de planes estratégicos.

Del nivel empírico-experimental:

Análisis de documentos: se utilizó para profundizar en el tratamiento dado a la problemática en la empresa, así como el estudio de las resoluciones emitidas por el Ministerio de Turismo y el Grupo Empresarial Campismo al respecto. También fueron revisados informes de la entidad, proyecciones estratégicas anteriores etc.

Observación: se realizó a diferentes áreas de la entidad objeto de estudio con el objetivo de evaluar elementos con relación al diagnóstico y planificación estratégica.

Se emplea como técnica fundamental para el diagnóstico la *Matriz DAFO*, la *tormenta de ideas*, el *trabajo en grupo* y otras técnicas como la *entrevista*.

La aplicación sistémica de los métodos permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. Se contó con la colaboración de los directivos y especialistas de la Empresa de Campismo y otras entidades del sector de Turismo.

El trabajo está estructurado con un orden lógico metodológico a partir de una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico referencial de la investigación realizada mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio, también se hace referencia a los procedimientos que fueron revisados en aras de seleccionar el más adecuado a las condiciones y características de la empresa.

En el Capítulo 2 se muestra el procedimiento seleccionado para el diseño del Plan Estratégico de la empresa objeto de estudio, así como la fundamentación de su selección y de cada una de las etapas y pasos del mismo, ajustándose los fundamentos en los casos necesarios a las exigencias de la investigación, respetando su estructura,

metodología y esencia.

El Capítulo 3 muestra la aplicación del procedimiento seleccionado para la realización del diagnóstico y la propuesta del Plan Estratégico para la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas empleadas, así mismo se presenta la evaluación práctica y validación de la propuesta mediante el juicio de especialistas.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Introducción.

En el presente capítulo se realiza un estudio acerca del tema de investigación, en el que se aborda la mayor y más actualizada información existente al respecto, con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado la temática objeto de estudio, permitiendo sustentar desde el punto de vista teórico metodológico las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación.

Los cambios en el orden económico, político y social, que tan abruptamente se han producido en los últimos años del recién finalizado siglo XX, han introducido planteamientos nuevos en la gestión empresarial, en función de encontrar las vías más pertinentes para salir adelante.

El cambio es el elemento más común en la vida empresarial de hoy, un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes para la dirección acertada de las entidades. Según Fidel Castro Ruz, “el directivo de éxito es aquel que no deja brecha a la rutina, trazándose lineamientos a seguir para lograr resultados satisfactorios” (Castro, 2000).

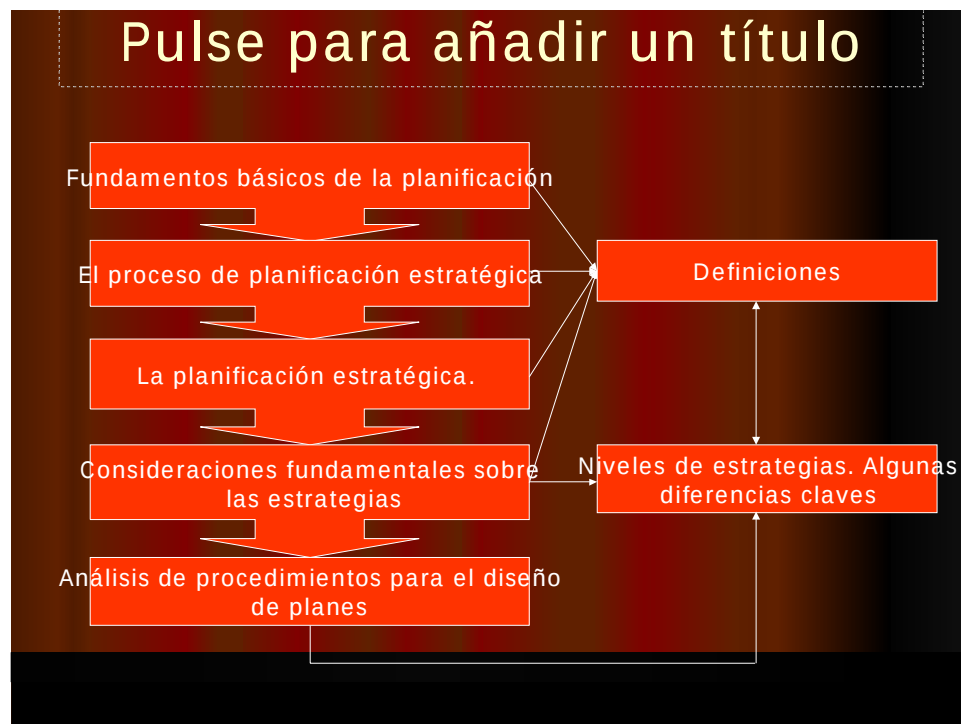
El logro de una buena planificación en cualquier sector de la economía nacional o empresa permite ofrecer lineamientos consecuentes para la actividad que desarrollan, ayuda a los dirigentes a tomar decisiones y se cometen menos errores. En el turismo, en este sentido, por tener sus particularidades, los directivos deben poner especial interés y otorgarle la importancia necesaria a la planificación por diversas razones tales como: es una de las principales fuentes de ingreso de divisas al país, es un sector fundamental de la economía nacional, es intensivo en capital y en fuerza de trabajo, y las innovaciones en el mismo son fácilmente imitables. La oferta, demanda y tecnología son únicas, entre otras.

El Grupo Empresarial de Campismo Popular y sus empresas, no se encuentran al margen de esta situación, sino que están inmersos en todo este proceso de planificación con más fuerza a partir de su integración al sector turístico, quien ha demandado una reestructuración y cambios importantes en su actividad en aras de asumir los retos que

debe enfrentar en los próximos años para consolidarse como la empresa turística que presta servicio de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional con el confort y la calidad requerida.

El análisis de la literatura especializada disponible contribuyó a desarrollar las bases teóricas centradas en el análisis de los diferentes procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías, para la elaboración del Plan Estratégico en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, aplicado como una herramienta de la gestión para este tipo de empresa, dirigida al diseño de una tecnología gerencial apropiada para entidades similares. Dicho estudio se realizó de forma tal que contribuyera a demostrar la novedad de la investigación, así como su valor metodológico y práctico, para lo cual se estableció el siguiente hilo conductor:

Hilo conductor.



Fuente: Elaboración propia

1.2. Fundamentos básicos de la planificación.

La planificación constituye una función básica y punto de partida de la gestión. Se concibe como "un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman

decisiones sobre acciones futuras, sobre el respaldo que deben tener dichas acciones futuras y cómo evaluar y medir el éxito" (Próspero, 2007).

A la planificación le corresponde un papel importante para enfrentar los cambios y lograr los resultados esperados, al ser esta una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones, siendo en estas la planificación el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás lo sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino.

La planificación requiere la capacidad de determinar, definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su entorno, lo que obligatoriamente exige un examen continuo de los resultados obtenidos (Próspero, 2007).

Su estrecha relación con los tipos de acciones antes mencionadas y su alcance condujo a clasificar la planificación en:

Táctica: "Parte de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la organización y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La planificación será táctica, si se refiere a gran parte de la planificación de un producto o de publicidad" (Próspero, 2007).

Operativa: "Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones" (Próspero, 2007).

Estratégica: "Es la planificación de tipo general proyectada al logro de los objetivos organizacionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Por tanto, una planificación será estratégica si se refiere a toda la organización" (Próspero, 2007).

Si bien resulta ostensible un conjunto de características que tipifican cada tipo de planificación, en términos generales, puede concebirse como un proceso eminentemente creativo, de decisión y orientación cuyo valor radica, en mayor medida, en su propio decurso y su éxito depende de la realización completa e ininterrumpida del ciclo gerencial por lo que no concluye con la confección de un plan. Su sistematicidad, elemento distintivo, está determinada por la posesión de una metodología específica y la secuencia lógica de eventos donde se exponen las vías para lograr los deseos de la organización. Por consiguiente, involucra a todos los recursos humanos, tanto para la toma de decisiones como para la ejecución de las acciones orientadas y conducentes al éxito organizacional, consignadas y descritas con nitidez en el denominado plan, que no sólo constituye guía del accionar sino que ha de permitir la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización en el transitar de la situación actual (presente) a la deseada (futura). (Vega, 2008).

Cabe decir que la planificación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. La planificación es así de importante para los gerentes.

La planificación no es un solo hecho, con un principio y un final claros. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

1.3. El proceso de planificación estratégica.

Para desarrollar este aspecto es necesario tener claro que:

Existen diferencias entre la planificación estratégica y la planificación tradicional, (Gárciga, 1999) dadas por:

- ✓ La planificación estratégica hace más énfasis en los factores del entorno y al establecer correspondencia con los factores internos, los sitúa en relación con los primeros, en tanto la planificación tradicional miraba más hacia adentro que hacia fuera.
- ✓ Está más orientada al cambio que a la estabilidad.
- ✓ Aunque la eficiencia continúa siendo vital, está más orientada a la eficacia.

- ✓ Utiliza la información cualitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información cuantitativa, la planificación tradicional utiliza preferentemente la última.
- ✓ Se fundamenta más en escenarios futuros y se basa menos en experiencias pasadas, lo cual no significa que las obvie absolutamente.
- ✓ Está centrada en el desarrollo de un potencial futuro con prioridad sobre cuestiones corrientes.
- ✓ En la planificación estratégica resulta de gran importancia el control de las desviaciones del estado real del entorno económico, competitivo, tecnológico y de mercado en relación con lo esperado.

A pesar de estas diferencias, ambos tipos de planificación se formulan las mismas preguntas ¿dónde estamos? y ¿a dónde queremos llegar?, pero en su accionar lo hacen de forma distinta, es decir, la planificación estratégica enfatiza más en el esclarecimiento de la visión, mayor profundidad en el análisis de la situación competitiva, aceptación de los productos y/o servicios por los clientes y niveles alcanzados por la competencia.

El proceso de la planificación estratégica está integrado por un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves, que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (Martínez, 1999).

En los años 70 aparece la planificación estratégica (PE) y junto con ella las estrategias de negocios y se prioriza la importancia del entorno. Lo característico en ese momento consistió, en saber posicionarse en el sector de negocios; este nuevo enfoque, basado en la integración de algunas disciplinas, fue desarrollado en las escuelas de dirección y aplicado posteriormente en las instituciones.

La planificación estratégica consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la entidad deberá afrontar, enuncia los objetivos y las líneas de acción que propician una combinación de los medios y recursos disponibles que junto a las políticas establecidas permitan la consecución de estos objetivos. (Chiavenato, 2001).

La Planificación Estratégica: es la planificación de tipo general proyectada al logro de

los objetivos organizacionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Por tanto, una planificación será estratégica si se refiere a toda la organización" (ibídem).

En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las entidades que aplican la planificación estratégica se desarrollan mejor en el ambiente cambiante del entorno.

Todo lo anterior necesita la creación de un sistema de previsión en el que se destaquen y agrupen los aspectos estratégicos de la entidad en el marco de un entorno abierto, desarrollando una cultura que apoye sus ventajas competitivas. La planificación estratégica es la herramienta gerencial que permite desarrollar estrategias eficaces y movilizar los recursos con el propósito de implementar las mismas. El pensamiento estratégico hace énfasis en el desarrollo perspectivo en el sistema de dirección y gestión de una organización, concretándolo en planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base los valores, la visión, la misión y las políticas definidas a partir del diagnóstico estratégico (Martínez y Col, 2009).

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor, gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. (Vega, 2008).

En el sector turístico la planificación estratégica contribuye a la determinación del lugar que puede ocupar una entidad turística en los próximos años, así como identificar los recursos que se necesitan para ello en un período futuro de tres a diez años. Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar problemas y reforzar la posición de las entidades turísticas cubanas frente a sus competidores.

En el pasado, las entidades de alojamiento podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito; hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran constantemente el ambiente de estas entidades. En este contexto dinámico, la *planificación estratégica* se hace necesaria para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto

incierto. (Ansoff, 1985; Dessler, 1994; David, 1997; Covey, 1998 y Chiavenato, 2001).

No obstante al reconocimiento de la importancia de la planificación estratégica por las organizaciones, hay cuestiones sobre todo en el sector turístico que no funcionan de acuerdo con lo que se debe hacer en este proceso de planificación, pues existen deficiencias subjetivas que atentan inevitablemente en contra del desarrollo exitoso y aspiraciones de las entidades, tales dificultades¹ se pueden resumir:

- ✓ Se reconoce su importancia por los directivos, pero realmente son un documento más para el archivo de los “Jefes”, es decir no constituyen una herramienta de trabajo.
- ✓ En muchos casos se utiliza la propia estrategia de su organismo superior.
- ✓ Es muy común encontrar estrategias que constituyen copias casi fieles a las de su organismo superior.
- ✓ Las estrategias en la mayoría de los casos no se basan en un diagnóstico, más bien en improvisaciones.
- ✓ No existe una relación directa entre las estrategias y el sistema de gestión implementado, es decir no se tienen en cuenta los objetivos estratégicos para la definición de los objetivos de trabajos anuales.
- ✓ En la mayoría de las instalaciones no se hacen los planes de acción derivados de las estrategias.
- ✓ Los mecanismos de control establecidos son muy incipientes.

Sin lugar a dudas estos problemas están afectando el mejor desarrollo de nuestras empresas y organizaciones, cuyo propósito en esta investigación no es resolver tales dificultades en el sector, sino tenerlas en cuenta para poder diseñar un Plan Estratégico realmente efectivo, libre de estas barreras y que garantice el futuro de la empresa, asimismo concienciar a los directivos de la importancia que tiene continuar llevando a cabo el proceso de planificación según la metodología o el procedimiento que fue seleccionado, una vez que el profesional haya concluido su trabajo en dicha empresa.

¹ Sintetizadas por el autor a partir de la revisión de informes de consultorías y otros asesoramientos realizados a diferentes instalaciones turísticas por el equipo consultor de la EHT “Alberto Delgado “de Villa Clara.

1.4. La planificación estratégica. Definiciones.

Muchos han sido los autores que han abordado desde diferentes puntos de vista la temática, ofreciendo sus criterios respecto a qué consideran por planificación estratégica, algunas de estas definiciones se expresan a continuación:

(Menguzzato y J.J.Renan). “La planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a su entorno y la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

(Stoner). “La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia metas y establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”.

Steiner (1996) define la planificación estratégica como el resultado sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

De acuerdo a Jarrillo (1996) la planificación estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica, es decir son aquellos mecanismos de obligado cumplimiento a plazo fijo que fuerzan el desarrollo de un Plan Estratégico para la empresa.

(Gárciga, 1999). La planificación estratégica, es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre y donde la empresa con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor manera posible en aras del consenso y la participación, para dar respuesta a los problemas estratégicos.

En síntesis la planificación estratégica es el nombre que se suele usar para la actividad que tiene sentido, esto comprende tanto el proceso para establecer metas como aquel para formular estrategias, según los diferenciaron Hofer y Schandler.

De las anteriores definiciones, se considera oportuno para el autor de este trabajo,

utilizar la dada por (Gárciga, 1999), considerando que es la que más se ajusta a las condiciones y características de la investigación que se realiza, y que además de tener muy en cuenta el entorno como punto de partida, considera el desarrollo desde sus propias potencialidades y a la participación y el consenso como algo inherente al proceso, cuestión ésta fundamental para lograr la implicación y el compromiso de todos en la solución de los problemas estratégicos y que no es tenido en cuenta en las restantes definiciones, independientemente de que existen determinados puntos coincidentes en todas las conceptualizaciones ofrecidas. Además esta investigación se desarrolló con la participación activa de todos los implicados, lo que justifica en definitiva su selección.

1.5. Consideraciones fundamentales sobre las estrategias.

Al hablar de estrategia, es preciso señalar tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de la unidad de negocios y el nivel funcional.

Estrategia a nivel corporativo: La fórmula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son las siguientes ¿En qué tipo de negocio se debe involucrar la compañía? ¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio? ¿Cómo asignar los recursos?

Estrategia a nivel de unidad de negocio: Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular, trata con preguntas tales como las siguientes ¿cómo competirán los negocios dentro de su mercado?; ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?; ¿A qué clientes intenta servir?; ¿De qué manera deberán ser administradas las diversas funciones: producción, marketing, recursos humanos, finanzas, etc.?

Estrategia a nivel funcional: esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas, finanzas, investigación y desarrollo, marketing, recursos humanos, por ejemplo si la estrategia a nivel de negocio exige el desarrollo de un nuevo producto, el departamento de investigación y desarrollo elaborará planes sobre la manera en que ese producto será desarrollado (Menguzato, M. y Renau, J. (2001)).

Formulación de estrategias.

Según criterios de especialistas estudiados, para la formulación de una estrategia existen tres preguntas obligatorias.

1. ¿Qué es y en que lugar se encuentra la empresa en ese momento?
2. ¿Que será y en que lugar está la empresa en ese momento?
3. ¿Qué debe ser y en que lugar debe estar la empresa en un futuro determinado?

Factores básicos que deben contemplar toda estrategia.

✓ **Recursos:**

¿De que elementos se dispone para alcanzar el objetivo previamente establecido?
¿Están disponibles? si no disponemos de ellos, ¿Podemos conseguirlo? ¿Podemos realmente controlarlo?

✓ **Acciones:**

¿Qué pasos debemos dar para alcanzar el objetivo? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es la relación entre ellos? ¿Cuál es el orden de prioridad?

✓ **Personales:**

¿Quiénes, cuantos y de que características? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?

✓ **Controles:**

¿Qué mecanismos establecer para medir el cumplimiento de las acciones, paso, progresos, etc.?

✓ **Resultados:**

¿Qué resultados reales y concretos se pretenden alcanzar con las estrategias?
¿Pueden ser cuantificados? ¿Estos resultados en conjuntos aseguran el logro de los objetivos previamente establecidos?

1.6. Análisis de procedimientos para el diseño de planes.

En la bibliografía consultada se analizaron varios procedimientos para el diseño de planes estratégicos como Weiricht (1990), Koontz (1991), Yáñez (1991), Stoner (1996), Koontz y Weiricht (1995), Jarrillo (1996), Navas y Guerra(1996), Hill y otros(1996), Martínez(1997), Díaz y otros(1998), Gárciga (1999), García (2009),

MINTUR (2002), Cupull (2010). (Ver anexo 1)

A partir de este análisis realizado en la bibliografía consultada y teniendo en cuenta las características y condiciones de la empresa objeto de estudio, se decidió aplicar el procedimiento diseñado y aplicado por la Msc. Mailyn Cupull Lanzaque en su tesis de maestría: Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en entidades turísticas tipo SPA. Aplicación en el Hotel & SPA “ELGUEA”. Este procedimiento fue seleccionado por los resultados obtenidos en su aplicación y su perfecto ajuste a la empresa objeto de estudio, independientemente de que existan características diferentes entre ambos escenarios, pudiéndose corroborar en la práctica la oportuna selección del mismo.

Es de señalar además que el diseño de este procedimiento seleccionado se hizo sobre la base del elaborado por el MINTUR (2001) según refiere su autora, este último aplicado a numerosas instituciones del sistema con buenos resultados, sin embargo el no utilizar el mismo obedece a una razón fundamental, la inclusión de algunos pasos específicos que consideramos necesarios y oportunos para que todo el proceso sea más eficaz y efectivo para elaborar el plan. (Ver Anexo 1)

1.7. Conclusiones del primer capítulo.

La planificación no es un solo hecho, con un principio y un final claros. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

- ✓ Sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás lo sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino, ello demuestra la importancia que tiene la planificación para la empresa.
- ✓ El proceso de planificación estratégica es vital para que la empresa u otra entidad pueda proyectarse hacia el futuro y lograr el cumplimiento de su Misión y Visión, garantizando de esta forma su sostenibilidad y continuidad y no su fracaso.

- ✓ La planificación estratégica es una opción obligada para todo directivo y su equipo, sin ella la organización sería, como guiar un barco a la deriva.
- ✓ La estrategia es un patrón que marca el sentido y las acciones a realizar por una organización para perseguir el cumplimiento de los objetivos que hayan sido previstos en correspondencia con las condiciones actuales y futuras, que garanticen una posición ventajosa en la competencia.
- ✓ Se consultaron procedimientos de numerosos autores lo que demuestra que existe una fuerte base teórica y metodológica para trabajar la estrategia, lo cual permite que se pueda seleccionar aquel procedimiento que más se ajuste a las condiciones y características del escenario objeto de estudio.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE CAMPISMO POPULAR DE VILLA CLARA

2.1. Introducción

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

El elemento estratégico básico que ofrece la información necesaria para poder fijar el rumbo o la dirección del desarrollo de cualquier empresa o entidad es el diagnóstico estratégico, el cual permite configurar una idea de las influencias claves que son necesarias considerar para la elección estratégica.

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

El Plan Estratégico es la herramienta gerencial no auto evidente de un sistema de objetivos a largo plazo, basado, ante todo, en la lógica y no en la experiencia extraída de la intuición personal del dirigente (Montano, 2004).

Por tanto, hay que contar con directivos con una concepción sistémica e integral del producto que se está ofertando. No basta que sea declarado el interés de la entidad de alojamiento de asumir el procedimiento, dado que este puede ser interpretado de diversas formas, lo cual indica la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento aplicado ejerce sobre la entidad, describiéndose la secuencia lógica que se establece para la elaboración del plan estratégico y su adecuado funcionamiento. (Ibídem).

Es importante señalar que, para el diseño del Plan Estratégico de una empresa de

campismo con las características que tiene la empresa objeto de estudio, se debe crear un Grupo de Trabajo integrado por el equipo de dirección, especialistas y todos aquellos que de una forma u otra puedan aportar ideas, que luego de someterse a acciones de capacitación para concienciar los elementos esenciales de su objeto social, apliquen en la empresa un conjunto de métodos y técnicas que deben ser utilizadas a lo largo de todo el proceso tales como: la observación, participantes, entrevistas individuales, tormentas de ideas, etc. para lograr conformar en sesiones plenarias todo el diseño del plan.

El procedimiento seleccionado consta de siete (7) etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado Plan Estratégico para la gestión de empresas, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dicho procedimiento reúne una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

Procedimiento:

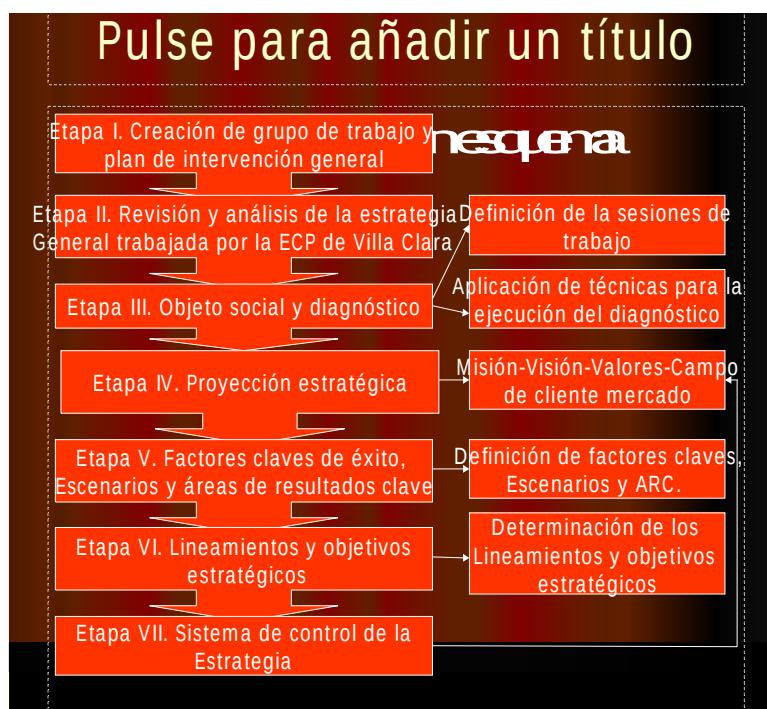


Fig. 2. fuente: cupull / 2010

2.2. Fundamentos conceptuales del procedimiento seleccionado para el diagnóstico y el diseño del Plan Estratégico de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara.

2.2.1. Etapas del procedimiento.

Etapas 1: Creación del Grupo de Trabajo y plan de intervención general.

Se considera la primera etapa, pues sienta las bases para que el procedimiento sea llevado a cabo de manera correcta. Para el convenio que integrará el compromiso de la dirección, funcionarios y trabajadores, en el proceso de planificación estratégica, es necesaria la formación de un grupo de trabajo, que responda a las diferentes etapas del procedimiento haciéndolas cumplir con la calidad requerida.

El grupo que se dedicará a esta actividad, debe estar integrado por el consejo de dirección, especialistas, así como todas aquellas personas que puedan aportar ideas, criterios y valoraciones necesarias para desarrollar el trabajo con efectividad, así como de las organizaciones políticas y sindicales que de forma intermitente participarán, quienes pudieran brindar otras informaciones de interés en aras de acorralar los problemas existentes y mostrar las potencialidades que pueda tener la empresa en tal sentido, quedando de esta forma conformado el equipo multidisciplinario.

Por supuesto, que a este grupo se integra el investigador como aquella persona que es capaz de modelar las diferentes sesiones de trabajo y además contar con los métodos, técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo con efectividad todo el proceso.

El equipo debe capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales, tener presente el enfoque y tratamiento que se le debe dar a los problemas que existen en los momentos actuales en la empresa.

Luego de constituido y preparado el grupo, es recomendable elaborar un plan de intervención para el desarrollo de las diferentes etapas del procedimiento, donde se precisen las fechas y organización de las sesiones de trabajo proyectadas, desglosadas en etapas, pasos, objetivos, acciones, fecha y responsables.

Etapas 2: Revisión y análisis de la estrategia general trabajada por la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara.

Es necesario realizar una revisión de las proyecciones que ha tenido la empresa en la actualidad, definir los elementos favorables que han integrado sus objetivos y las dificultades que presenta la estrategia que tienen definida. Se debe valorar en qué medida se reflejan objetivos estratégicos y acciones para que la empresa pueda enfrentar los cambios y retos que demanda la actividad turística del territorio y su grupo empresarial. Los resultados de esta auditoria a la estrategia, serán provechosos como puntos de análisis con la dirección del lugar y como elementos a tener en cuenta para el diseño de la estrategia de la empresa.

Etapas 3: Objeto Social y diagnóstico

Es necesario tener una clara definición de las actividades previstas a desarrollar por la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, el objetivo para el que fue creada, su razón de ser y servicios que presta, en los que tiene que tener un lugar preponderante el esparcimiento y la recreación.

El diagnóstico es una fotografía analítica de la situación actual de la empresa, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento. Constituye el punto de partida hacia un objetivo superior: lograr la proyección estratégica de la empresa y así determinar el camino más factible para enfrentar los cambios y retos que se están demandando.

Las personas encargadas de llevar a cabo este paso tan importante deberán tener una mirada integral hacia la empresa en general, incluida sus siete instalaciones.

El diagnóstico garantiza que sean determinados los problemas internos que presenta la empresa, se pongan al descubierto los factores y las causas que los ocasionan, se exponga con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que se puedan adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos y evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones así como las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

Son válidos los criterios generales trabajados en la guía metodológica para el

diagnóstico en el proceso de perfeccionamiento empresarial (Colectivo de autores, 2008) que aborda las características que debe tener un proceso de diagnóstico empresarial, los cuales no vamos a describir por razones de espacio, ya que es algo extenso, es decir cuenta con trece pasos, sin embargo si se tienen en cuenta en la investigación.

Fases propuestas para el desarrollo exitoso del diagnóstico.

Fase 1. Determinación del grupo de diagnóstico.

Personas que se dedicarán de forma profesional a realizar esta actividad; en este caso el investigador es quien realizará el proceso de diagnóstico en la empresa, con la participación activa del personal implicado en el grupo de trabajo.

Fase 2. Cronograma para el diagnóstico.

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

Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.

Fase 3. Ejecución del diagnóstico estratégico en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara.

Caracterización general de la empresa objeto de estudio.

La caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la empresa objeto de estudio y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Martínez et al., 2009).

Análisis externo.

Permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y puedan favorecer si son aprovechados, así como en forma de amenazas: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno, en caso de manifestarse y no ser

considerados, inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio (Acebedo, 2002 y Martínez et al., 2009).

El análisis externo se realiza en dos fases:

1.- Análisis del *entorno general o macroentorno* a partir de los factores claves del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional, cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición (Acebedo, 2002 y Martínez et al., 2009).

2.- Análisis del *entorno competitivo o microentorno* de la empresa a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos. En la particularización del entorno se presta, en este caso, especial atención al estudio del sector al cual la organización pertenece, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, reúnen información sobre el mercado y los competidores, y evalúan su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno.

En los procesos de elaboración de los planes estratégicos de las organizaciones empresariales cubanas, el estudio del entorno general y competitivo confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental en cuanto a información a brindar regularmente para un mejor conocimiento del mercado por parte de las organizaciones. (Martínez et al., 2009).

Análisis Interno.

Por ser una empresa que se encuentra en proceso de aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, se recopila y analiza la información organizada según los subsistemas que establece el perfeccionamiento, lo que permite utilizar toda esta valiosa información, avalada por la dirección de la empresa.

El análisis interno se realiza como parte del diagnóstico estratégico de la empresa, tomando como base los subsistemas que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, los que son organizados por el autor para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la organización objeto de estudio.

Principales características del proceso de diagnóstico.

El diagnóstico estratégico que se desarrollará en la empresa objeto de estudio tiene las características siguientes:

1. El diagnóstico se desarrolla en todo la empresa.
2. Al elaborar de modo gradual el cuadro completo de la situación, la empresa; el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica los tipos de modificaciones que se necesitan.
3. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse de manera correcta el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación y compromiso de los miembros de la empresa, de forma que se logre promover la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los directivos y trabajadores para los cambios necesarios. Es necesario incentivar el conocimiento acerca de las demandas con relación al turismo.
4. El diagnóstico estratégico debe tener carácter sistémico.
5. La capacidad potencial de los miembros de la empresa para resolver los problemas se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, dado porque sienten que descubren la verdad y aprenden a diagnosticar los problemas.
6. En la realización del diagnóstico estratégico, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda enfocados sobre todo a la situación que presenta la empresa objeto de estudio.

Aplicación de técnicas para la ejecución del diagnóstico.

Es necesario, aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas. La aplicación de técnicas tales como la entrevista y la observación, entre otras, pueden resultar de gran beneficio para tener una idea detallada de la

situación real del escenario y poder actuar en consecuencia.

- ✓ La entrevista estructurada es una modalidad de encuesta personal y su objetivo es conocer las opiniones de los trabajadores, esto contribuye a conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- ✓ La observación es una técnica eficaz que se utiliza durante el estudio. Debe realizarse sobre el terreno directamente para ver la manera en que se comporta el objeto que va a ser observado. Esta puede ser una técnica de confirmación de la información obtenida anteriormente.

Los resultados obtenidos con la aplicación de estas técnicas pueden ser el punto de partida y en otros casos la confirmación para enfocar las direcciones de trabajo de la empresa, que en su contrastación con los resultados de la DAFO nos permiten trazar una estrategia con mayor efectividad para contrarrestar las deficiencias y enfrentar los cambios y los retos del turismo en la provincia.

Para realizar un completo análisis de la empresa y del entorno que la rodea, el instrumento más común que se emplea es el llamado **Análisis DAFO**. Esta matriz permite identificar internamente las Debilidades y Fortalezas de la empresa así como las Amenazas y Oportunidades que ofrece el entorno en el que desarrolla su actividad. Este método de análisis está considerado como de gran valor por parte de las empresas y organizaciones que lo utilizan gracias a su sencillez y, a su vez, a la amplitud que abarca en su marco de análisis. **Una empresa ágil y dinámica será capaz de convertir una amenaza del mercado en una oportunidad de negocio.**

Las técnicas al final deben vincularse al proceso de establecimiento de objetivos a distintos niveles (Herrera y Col, 2001). Si esto no se hace, el análisis de las relaciones causales se pierde y la empresa se hace tan determinista como antes.

Para aplicar la Matriz DAFO, lo primero es identificar las cuatro variables (amenazas y debilidades) así como las (fortalezas y oportunidades).

Para identificar estas variables se recomienda el uso del Brainstorming que es una técnica de trabajo grupal para la producción creativa de ideas. Se aplica aleatoriamente a trabajadores de diferentes departamentos, con el objetivo de

despertar su pensamiento e imaginación creadora y obtener ideas relacionadas con debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se procede a reducir el listado de ideas y jerarquizar en orden de importancia.

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz DAFO, se ponderan en una escala catalogándolos en valores como sigue:

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

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

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

Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; fortalezas con signo positivo (+) y debilidades con signo negativo (-). Las fortalezas son capacidades, recursos; posiciones alcanzadas en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar oportunidades y erradicar o minimizar debilidades. Mientras que las debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reducen el desarrollo exitoso de una estrategia para la empresa, son puntos débiles a erradicar o minimizar.

El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cuál es la tendencia de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos en el cruzamiento de las variables se determina el problema, la solución y el posicionamiento estratégico.

¿Qué es el Problema Estratégico General?

Es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

¿Qué es la Solución Estratégica General?

Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

¿Qué es el Posicionamiento Estratégico?

Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización.

¿Cómo se determina?

Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante.

Se selecciona el cuadrante con mayor valor.

¿Cuáles son los posibles Posicionamientos Estratégicos y qué significa esto?

Ofensivo: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Defensivo: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.

Adaptativo: Si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.

Supervivencia: Si el cuadrante con mayor puntuación es el de Supervivencia,

entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas.

Fase 4. Seguimiento y control al proceso de diagnóstico.

En el proceso de desarrollo del diagnóstico es recomendable darle seguimiento periódicamente a la marcha del mismo por parte del Consejo de Dirección de la empresa, chequear cada una de sus fases, y realizar las correcciones precisas en cada una de ellas.

Etapas 4: Proyección estratégica.

La determinación del propósito estratégico se basa en determinar o actualizar la misión, visión, valores y definir el campo cliente mercado.

4.1- Misión.

Los términos, misión, propósito o razón de ser, pueden admitirse como similares, siempre que quede claro que todo esto está relacionado con la finalidad global de la entidad, es decir, aquello que no se puede dejar de hacer porque de lo contrario perdería su identidad (Jarrillo, 1996; Martínez, 1999; Koontz y Weihrich, 2001).

La Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El impacto de la misión está determinado por varios elementos como el compromiso, que sea compartida por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados, así como el grado en que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimiento. (Monge, 2009).

Se ha determinado que el compromiso de los funcionarios con la misión de su empresa es mayor si estos han estado involucrados en el proceso de creación, por lo que es necesario que la alta dirección, los ejecutivos claves y todos los empleados se vinculen en la elaboración de la misma. (Ibídem).

Además, es usual que no todos los miembros del equipo de dirección en la entidad compartan o tengan claridad en la misión, por tanto hay que involucrar a todas las áreas claves para sustentar y apoyar el cumplimiento de esta. Todos los objetivos tienen que integrarse a la razón de ser de la entidad. ¿A qué preguntas debe responder?

- ✓ ¿Cuál es nuestra función como organización? (encargo social)

- ✓ ¿Cómo pensamos posicionarnos en el mercado? (posicionamiento estratégico)
- ✓ ¿Para qué tipo de clientes estamos diseñados? (segmentos de mercado)
- ✓ ¿Con qué cuenta nuestra organización para cumplir su encargo? (ventajas competitivas)

Además de lo anterior, hay que tener en cuenta varios requisitos para definir la misión: que sea amplia, pero a la vez concreta, motivadora y posible, de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible. Con la misión se conoce el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Es imprescindible que la misión sea del conocimiento de toda la organización: clientes de la empresa, trabajadores, proveedores, entidades públicas y grupos con los que la organización tenga alguna relación o tenga algo que ver.

4.2 – Visión.

Un paso esencial del procedimiento es la determinación de la visión, y no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra el estado deseado posible que se plantea la empresa y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en términos factibles, reales y de esa manera conformar el Plan Estratégico (Martínez, 1999; Martínez y Col, 2009).

Esta debe ser realista, viable, simple y clara, implica un desafío para toda la organización, refleja las metas y aspiraciones de los implicados, lejana pero también cercana en términos de tiempo y compromisos organizacionales, capaz de concentrar la atención, respecto a su alcance y el tiempo, convertible en metas y estrategias, articulada y controlada por la alta dirección y derivada de un sentido de continuidad de la dirección.

Pensar en forma estratégica significa algo más que estar alerta ante las oportunidades que se presentan. Se necesita tener un fin determinado, un claro sentido de propósito. Se requiere también tener una visión clara: sentido de dirección de hacia dónde se quiere avanzar. Dice un dicho “sin visión no hay ocasión”. El

elemento clave que mueve la mente del estratega es la visión proyectada a largo plazo, sin ella la empresa, no puede articular objetivos y acciones en busca del desarrollo de este tipo de servicio para su adecuada comercialización (Arana, 2007).

4.3 – Valores.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales ocurre mayor inclinación por su grado de utilidad personal y social. Para definir los valores de la empresa lo primero que hay que hacer es establecer los valores fundamentales entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores a partir de los cuales se va determinando el grado de importancia de cada valor. Una vez que se han especificado los valores se debe actuar bajo los mismos como prioritarios.

Finalmente los valores que sobrevivan, serán los de la empresa con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

Es posible tomar como punto de partida que los valores compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes la empresa deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, determinan en el orden táctico el comportamiento para llegar a la visión (Portuondo, 1998; Tena, 2000; Herrera, 2000; Ronda, 2002).

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar los valores que tiene la organización, los valores que no tiene y necesita tener, identificar y eliminar los antivalores de la organización.

Los valores compartidos orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayuda a implementar una dirección estratégica, a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes así como promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros.

4.4 – Campo de cliente mercado.

De forma general es necesario definir los segmentos de mercados reales y potenciales a los que puede ser vendida una instalación de alojamiento. Es

importante tener una buena comprensión del sector en el cual se operara. En este punto, sería útil que se comentara si se ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve; si se han efectuado encuestas entre sus actuales y potenciales clientes, si se tuvo acceso a informes o estadísticas elaboradas por terceros o artículos periodísticos, o alguna otra fuente confiable.

Etapas 5: Factores claves de éxito, escenarios y áreas de resultado clave de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara.

5.1 – Definición de factores claves de éxito.

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

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguir a la empresa de la competencia haciéndola única. Es importante que se conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque si no se identifican, no se puede saber cómo se va a competir en el mercado, ni por qué los clientes preferirían sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos. La matriz DAFO facilita este proceso ya que permite establecer, en el ámbito interno, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá. Compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo

lo hacen, se podrá establecer qué es lo que la propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con esta herramienta se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado (López, 2002).

5.2- Escenarios que pueden presentarse.

En este sentido, la mente del estratega siempre tiene planes para el futuro, constantemente está visualizando opciones y evaluando escenarios porque tiene un propósito claro, articulado en objetivos definidos. No solamente ve las circunstancias presentes, sino que está captando patrones y alternativas que otros no ven, como consecuencia de haber desarrollado el hábito de “alzar sus ojos hacia el horizonte y ver más allá de la coyuntura en que vive”, lo cual le permite tener capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, al prever los problemas y sus soluciones, porque la mente del estratega piensa con visión de largo plazo, con sentido de propósito, no se entretiene en lo cotidiano y de corto plazo.

La situación de hoy, no es la de mañana y las fuerzas que fueron analizadas para la situación actual, no tienen que ser necesariamente las que estén presentes dentro de un tiempo breve. *Los escenarios* son la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar la empresa en un horizonte temporal determinado, en este caso hasta el 2015, y que ejerce influencia en su comportamiento (Tena, 2000).

Habría que analizar las variables, entornos que podrían o no afectar el funcionamiento de la empresa de acuerdo a las características de su mercado. Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada manera y no de otra. La información básica para la elaboración de los escenarios se toma del resultado del diagnóstico estratégico realizado con antelación, y de la valoración de que los acontecimientos

evolucionarán de determinada forma en el futuro, realizada por expertos en el análisis externo.

La práctica aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios:

POSITIVO	MEDIO	NEGATIVO
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores claves	Es el comportamiento más probable que puedan tener los factores claves.	Es el comportamiento negativo que puedan tener los factores claves.

Esto nos lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la empresa pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo (Martínez y Col, 2009). Es necesario aclarar que en esta investigación solo se trabajará con el escenario “medio”, es decir con el más probable y no se prepararán decisiones para el resto de los escenarios, aunque la empresa con posterioridad debe trabajar el resto de los escenarios, debido a la incertidumbre que existe hoy en el ámbito internacional.

5.3 – Áreas de resultado clave para el logro de la visión.

Son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales. No deben ser más de seis (6) pues complica el funcionamiento estratégico de la organización. No tienen por qué necesariamente coincidir con los departamentos o la estructura de la organización. Lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto solo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes con la dirección estratégica y deben ajustarse a la organización.

Etapas 6: Lineamientos y objetivos estratégicos.

6.1 – Determinación de los lineamientos estratégicos fundamentales.

En esta etapa, teniendo presente todos los elementos trabajados anteriormente se determinan las proyecciones estratégicas generales necesarias en la empresa. Muchas de ellas pueden definirse a partir de la aplicación de las herramientas utilizadas para el diagnóstico.

Determinación de los lineamientos estratégicos.

Los lineamientos estratégicos, indican las direcciones de trabajo que debe seguir la empresa en los próximos años y se puede decir que constituyen la base para la elaboración de los objetivos estratégicos, elemento clave dentro de la estrategia.

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

6.2- Determinación de los objetivos estratégicos.

Es la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la Visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el periodo para el cual se elabora la planificación.

Para la elaboración de los Objetivos Estratégicos deben tenerse en cuenta las características siguientes:

- ✓ Debe elaborarse uno por ARC.
- ✓ Deben ser claros.
- ✓ Deben estar redactados en infinitivo.
- ✓ No deben ser contemplativos sino concretos.
- ✓ Se elaboran enfocados a alcanzar la visión del ARC.

Los mismos se elaboran partiendo de la Visión del ARC (responsabilidad del director de ARC).

Un aspecto importante en la elaboración de los objetivos estratégicos, son los *criterios de medidas*, los cuales forman parte inseparable de ellos, pues son las metas a alcanzar por el ARC en determinado periodo de tiempo y que tienen como características:

- ✓ Ser claros, precisos y medibles.
- ✓ Ser capaces de relacionarse con indicadores.
- ✓ Tener carácter de consecución, es decir, el cumplimiento de un criterio de medida es la base para el cumplimiento del posterior, lo que garantiza que la organización pase a estadíos superiores.
- ✓ Muchas veces se encuentran en las organizaciones como los “Objetivos del Año”. Estos no son más que los Criterios de Medida para el año.
- ✓ Se presentan en tercera persona.

Etapas 7: Control de la estrategia.

El control constituye una condición indispensable de planificación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más necesario, se trata de la implementación y por consiguiente de la planificación estratégica, de la acción de control y evaluación, se considera, por tanto, a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan, así como, en su aplicación. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planificación y de cada acción ejecutada con ese fin (Martínez y Col, 2009).

El procedimiento propuesto integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planificación estratégica moderno y contiene elementos para su implementación en empresas de campismo y entidades con condiciones similares a las del objeto de estudio, de esta forma contribuye a la dinamicidad de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la empresa.

2.3. Conclusiones del segundo capítulo.

- ✓ El procedimiento seleccionado para la elaboración del Plan Estratégico en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, se realiza sobre la base del análisis de diversas metodologías para la elaboración de estrategias generales, adoptándose en definitiva aquel que consideremos más factible y lógico por los resultados de su aplicación en otras instalaciones.

- ✓ El procedimiento propuesto para la elaboración del Plan Estratégico en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara consta de 7 etapas.
- ✓ La propuesta de técnicas y herramientas que se realizan en el procedimiento, pueden resultar efectivas para la realización del diagnóstico de la empresa y comprensión de los resultados, lo que infiere, el diseño de un Plan Estratégico ajustado a las condiciones reales, objetivas y prácticas para que dicha empresa pueda lograr el cumplimiento de su misión y visión.
- ✓ La aplicación eficaz del procedimiento seleccionado a la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, puede contribuir al logro de un de un Plan Estratégico efectivo, capaz de mejorar la gestión empresarial y enfrentar los cambios y retos que demanda la actividad turística del territorio.

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN PARCIAL DE PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA EL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CAMPISMO POPULAR

3.1. Introducción

La estrategia seguida para la comprobación de la hipótesis de investigación que se desarrolla en este capítulo, parte de la factibilidad de aplicación del procedimiento, por lo que es necesaria su implementación en correspondencia con las condiciones y características de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara perteneciente al Grupo Empresarial de Campismo Popular del sector turístico. Es evaluada además la selección del procedimiento para el diseño del Plan Estratégico de dicha empresa mediante el criterio de especialistas, considerando las opiniones de los mismos sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe tener para la elaboración de un plan de tal magnitud.

De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del procedimiento aplicado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

3.2. Aplicación parcial del procedimiento en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara.

La Empresa de Campismo Popular de Villa Clara ha sido un producto, que al igual que sus similares a nivel nacional está hoy atravesando por una serie de cambios, a partir de su subordinación en el 2010 al Ministerio del Turismo, cambios que han provocado resistencias en determinados trabajadores e incluso en la población y no por el hecho de pertenecer a un ministerio u otro, sino por las modificaciones realizadas en cuanto a precios y otras cuestiones, independientemente de estar conscientes o no sobre la necesidad de introducir estos cambios.

El campismo en la provincia desde hace algunos años se ha mantenido a la vanguardia a nivel nacional, aún cuando existen dificultades que de una forma u otra han incidido en la satisfacción plena de los campistas y en sus resultados económicos, cuestiones que están provocando alternativas de solución.

Con el propósito de validar la hipótesis de investigación planteada en el presente trabajo de diploma, dar respuesta al problema científico y de alguna forma tratar de eliminar o reducir al mínimo el efecto de las dificultades referidas, se aplican a cada una de las etapas y pasos del procedimiento seleccionado para la elaboración del Plan Estratégico en la empresa objeto de investigación, aplicando técnicas tales como; la entrevista, la observación, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo, etc.; todas ellas con el objetivo de conformar en las diferentes sesiones plenarios y trabajos de mesa después de cada sesión, el diseño del Plan Estratégico y que este responda verdaderamente a los cambios y retos que demanda la actividad turística del territorio.

En la aplicación del procedimiento seleccionado participaron los miembros del Consejo de Dirección, especialistas y trabajadores, todos con experiencia en la actividad de campismo.

Los resultados obtenidos constituyen una base consolidada para la elaboración del Plan Estratégico de la empresa lo cual permite: en primer lugar, tener una valoración acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su implementación, adecuadas a las características, recursos y potencialidades reales y otras elaboradas a partir de las necesidades del proceso investigativo.

Etapas 1: Creación del Grupo de Trabajo y plan de intervención general

De acuerdo con lo que se prevé en el procedimiento seleccionado en esta etapa, se determina que el Grupo de Trabajo debe estar conformado por el Consejo de Dirección, Especialistas y todas aquellas personas que puedan dar su aporte para la solución del problema; en tal sentido el equipo quedó integrado de la forma siguiente:

- ✓ Director General de la E.C.P de VC.
- ✓ Vice Director de Explotación y Desarrollo de la E.C.P de VC.
- ✓ Vice Director de RR.HH. de la E.C.P de VC.
- ✓ Vice Director de Economía de la E.C.P de VC.
- ✓ Administrador de la Base de Campismo “El Salto”
- ✓ Administrador de la Base de Campismo “Ganuzá”
- ✓ Administrador de la Base de Campismo “Sierra Morena”
- ✓ Administrador de la Base de Campismo “Río Seibabo”

- ✓ Administrador de la Base de Campismo “Arco Iris”
- ✓ Administrador de la Base de Campismo “Cayo Conuco”
- ✓ Administrador de la Base de Campismo “Presa Minerva”.

En análisis con los implicados, se determina realizar el plan de intervención general que se seguirá durante la etapa de desarrollo y solución del problema de investigación, con el propósito de efectuar la planificación y organización adecuada que garantice la eficacia del proceso de intervención, en aras de evitar contratiempos que afecten el buen desarrollo del proceso. (Ver anexo 2).

Etapas 2: Revisión y análisis de la estrategia general trabajada por la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara.

Es necesario realizar una revisión de las proyecciones que ha tenido la empresa en la actualidad, definir los elementos favorables que han integrado sus objetivos y las dificultades que presenta la estrategia que tienen definida.

Sin embargo, los resultados obtenidos en esta etapa no fueron los esperados, al detectarse que la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara no poseía una estrategia definida para el periodo (2008 - 2010) y lo más crítico aún, es que no se tenían elaborados los objetivos de trabajo del año en curso, solo se pudo evidenciar la misión, visión y los valores compartidos de dicha empresa para este periodo, sobre cuyos aspectos se puede plantear que tienen dificultades evidentes.

Esta situación provocó que el diagnóstico actual realizado tuviera que ser mucho más profundo, al no tener un punto de partida que orientara la proyección futura de la empresa.

Etapas 3: Objeto Social y diagnóstico.

✓ Objeto social.

En la revisión de documentos realizada, se pudo constatar que la Resolución 202/2010 del MEP en su resuelto primero, autoriza el cambio de subordinación de la Organización Superior de Dirección Empresarial denominada Grupo Empresarial Campismo Popular y las empresas estatales que lo integran; pertenecientes al Sistema Empresarial de la Unión de Jóvenes Comunistas, para la subordinación al Ministerio del Turismo.

En esta resolución, en su apartado tercero se orienta definir el objeto social de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, a partir de su nueva subordinación, el cual se define de la forma siguiente:

- Brindar servicios de reservación a campistas nacionales en pesos cubanos que disfruten de los servicios que ofertan las instalaciones de campismo pertenecientes a la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara.
- Brindar servicios de alojamiento a campistas nacionales en pesos cubanos.
- Brindar servicios de gastronomía a campistas nacionales y en las instalaciones autorizadas por el Ministerio de Turismo en pesos convertibles.
- Prestar servicios de recreación y animación socio cultural a campistas nacionales en pesos cubanos.
- Comercializar opcionales turísticas y recreativas para turistas nacionales en pesos cubanos incluidas actividades náuticas, excursiones y paseos con carácter sociopolítico, cultural, histórico y vinculadas a la naturaleza.
- Comercializar de forma minorista productos alimenticios en restaurante y puntos de ventas (cafeterías) para turistas nacionales en pesos cubanos.
- Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios en puntos de ventas en moneda convertible según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Prestar servicio de comedor obrero y cafetería a trabajadores en pesos cubanos y en pesos convertibles a empresas, organizaciones o entidades que prestan servicios en sus instalaciones

✓ **Diagnóstico**

Caracterización de la empresa.

La Empresa de Campismo Popular de Villa Clara fue creada a principios de la década de los ochenta, como continuidad de la experiencia iniciada en el extremo más occidental del país, la provincia de Pinar del Río, ubicada hoy en la calle San Miguel entre Cuba y Villuendas del municipio de Santa Clara y el 30 de junio de 1982, comienza sus operaciones con el surgimiento del Campismo Presa Minerva, posteriormente el Campismo Arco Iris, Río Seibabo, Alacranes y Río Caonao. En sus

primeros años estas instalaciones prestaban servicio en cabañas rústicas de poco confort y muchas de ellas en tiendas de campañas.

El desarrollo de acontecimientos meteorológicos y su impacto sobre las instalaciones abrieron paso a cambios estructurales, así como el surgimiento de nuevas áreas destinadas a este fin donde se fueron conjugando alojamiento confortable, servicio de restauración de calidad y una recreación formadora de valores. Hoy la Empresa de Campismo Popular en la provincia perteneciente al sistema de turismo trabaja de forma sistemática en su empeño por brindar un producto turístico de calidad que satisfaga las expectativas aun insatisfechas y cada vez más creciente del mercado nacional.

Villa Clara, ha sido históricamente provincia insignia en el desarrollo del campismo en el país, por los niveles de aceptación que ha alcanzado y la concurrencia masiva de campistas en diferentes períodos del año, pero sin dudas en las últimas etapas de desempeño, sus resultados se han visto frenados por las nuevas condiciones que exige hoy el turismo nacional y la búsqueda de nuevos escenarios por parte de los visitantes, lo que implica nuevos y retadores cambios en la estructura y funcionamiento en las diferentes áreas, por lo que se hace necesaria la aplicación de una nueva metodología para la consolidación de las bases para alcanzar resultados económicos superiores, crecer en alcance social y ambiental.

La Empresa de Campismo Popular en Villa Clara está compuesta por un Director General, una Vice Dirección de Explotación y Desarrollo que atiende las áreas de alojamiento, recreación, gastronomía, inversiones y mantenimiento; una Vice Dirección Económica y una Vice Dirección de Recursos Humanos que atiende cuadros y capacitación; posee además un Departamento Jurídico, de Auditoria y Control y área que atiende la Seguridad y Protección.

Cuenta con una Unidad de Abastecimiento y Transporte encargada de la actividad de logística y distribución. Tiene un Buró de Reservaciones que cumple con la actividad de comercialización y la venta de reservas, ésta a su vez tiene Puntos de Ventas en todos los municipios.

En la actualidad cuenta con siete (7) áreas de alojamiento, de ellas son de formato

pequeño cuatro (4) y tres (3) de mayor formato o infraestructura. En sentido general cada instalación tiene diseñado un Administrador General una Sub Administración de Economía, una Sub Administración de Alojamiento encargada de la recepción y carpeta más la atención al alojamiento en cabañas (limpieza organización, entrega de cabaña, custodia de los medios y recursos) un Área de Recreación con alquiler de medios recreativos, sala de video, televisión y computación, actividades deportivas y recreativas, una Pista de Baile con una cabina de audio para difundir la música y desarrollar el programa de animación de la instalación, un Área de Gastronomía encargada de la restauración y venta de productos ligeros, así como la venta de productos en moneda libremente convertible. Tiene un Área destinada a la ejecución de los Mantenimientos y la de Seguridad y Protección de las instalaciones. Dispone de un local que presta servicios de enfermería para brindar los primeros auxilios.

La composición de la fuerza laboral de la empresa, es la siguiente:

Composición de la fuerza laboral por categorías ocupacionales de la empresa en general.

Obreros090	
Servicio149	
Técnicos 086	
Administrativos003	
Dirigentes158	
Total386Femeninas 148	Masculinos 238

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las sesiones de trabajo:

Para la realización del diagnóstico se elaboró un cronograma, con el objetivo de definir cada uno de los encuentros y sesiones de trabajo puntualizando las fechas en que se desarrollarán las mismas. (Ver anexo 3)

Se realiza un diagnóstico donde se recopila y analiza toda la información y los datos relativos al medio natural a partir de la caracterización de la Empresa de Campismo

Popular de Villa Clara.

Aplicación de técnicas para la ejecución del diagnóstico:

La aplicación de técnicas, tales como: la entrevista (ver anexo 4) en la exploración del escenario y la observación participante (ver anexo 5) durante todo el proceso, así como la aplicación de la matriz DAFO, ofrecieron la información necesaria relacionada con la situación actual de la empresa y su entorno, complementándose dicha información y reafirmandose en otros casos, lo que permitió tener una idea bastante acertada de los problemas y potencialidades que internamente tiene la empresa y por otra parte aquellas cuestiones que positiva o negativamente están influyendo sobre la misma, a ello se le suma los trabajos en grupo y sus sesiones plenarias realizadas a lo largo de todo el proceso investigativo, técnica que aportó resultados muy valiosos para conformar el Plan Estratégico de la empresa objeto de estudio.

A continuación se ofrecen los resultados fundamentales obtenidos con la aplicación de las anteriores técnicas o herramientas:

Resultados de la entrevista.

- ✓ No se posee la proyección estratégica anterior, ni la actual, debido a que el grupo empresarial no ha enviado los lineamientos estratégicos.
- ✓ El 60% del personal entrevistado considera que es importante la proyección estratégica, el resto no le otorga mucha importancia.
- ✓ Realmente no se le ha prestado con anterioridad la atención debida a la planificación estratégica, si en los momentos actuales por las exigencias del MINTUR.
- ✓ Las fuerzas resistentes y facilitadoras coinciden con las debilidades y fortalezas resultantes de la aplicación de la DAFO, sobresaliendo la resistencia y no preparación para el cambio, la infraestructura incompleta y la carencia de medios para desarrollar una recreación con calidad, así como el sentido de pertenencia de los trabajadores y su disposición para asumir cualquier tarea.

Resultados de la observación.

- ✓ Existe una participación más bien formal en el proceso de planificación estratégica, pero no esa participación consciente, sólo los principales directivos se ven un poco más interesados e implicados en dicho proceso.
- ✓ Para no ser repetitivo, existe una coincidencia casi absoluta con los resultados de la entrevista y de la DAFO, en cuanto a puntos débiles y fuertes en la empresa.
- ✓ En las observaciones realizadas en diferentes escenarios y momentos en la empresa, se pudo vivenciar que existen valores tales como: el sentido de pertenencia, el compromiso y la responsabilidad que son fortalezas hoy y que además pueden ser compartidos otros como: la unidad de acción y la integridad revolucionaria.
- ✓ No todos están claro de cómo enfrentar los cambios y retos que demanda la actividad turística, existe resistencia y falta de preparación según se pudo evidenciar en los diferentes escenarios y momentos de observación, aunque existe disposición de forma general para revertir la situación.
- ✓ De forma general, tanto los directivos como trabajadores tienen una buena disposición para enfrentar los retos.

Para realizar un completo análisis de la empresa y del entorno que la rodea, el instrumento más común que se emplea es el llamado *Análisis DAFO*, tal y como se plantea en el capítulo anterior.

Para aplicar la Matriz DAFO, lo primero es identificar los problemas (debilidades y amenazas) así como las (fortalezas y oportunidades). (Ver anexo 6)

Debilidades

- Resistencia y falta de preparación para asumir los cambios.
- Infraestructura incompleta para asumir los cambios.
- Falta de mantenimiento de las inmuebles en las diferentes instalaciones.
- Insuficientes condiciones de trabajo.
- Insuficiente gestión de compra en el área de divisas.
- Carencia de medios para el desarrollo eficaz de las actividades recreativas.

Amenazas.

1. La ocurrencia de fenómenos naturales.
2. Regulaciones legales que no permiten realizar contratos con terceros.
3. Transportación de campistas en manos de terceros.
4. Dificultades con el abasto de agua en algunas instalaciones.
5. No contar con una reserva de fuerza de trabajo calificada en las localidades donde se encuentran ubicadas las instalaciones de campismo.
6. Política salarial poco consecuente y estimuladora.

Fortalezas.

1. Alto compromiso del personal para cumplir las tareas asignadas.
2. Mejoramiento de la infraestructura de la gastronomía en las instalaciones.
3. Alto sentido de pertenencia de los trabajadores.
4. Garantía de suministro estable y seguro a las diferentes instalaciones.
5. Comercialización de los productos en moneda nacional.

Oportunidades.

1. Ubicación geográfica de las instalaciones.
2. No existencia de competidores en moneda nacional.
3. Contar con la disposición de profesores de la EHT, para desarrollar cursos y otras acciones de capacitación en las propias instalaciones de campismo.
4. Contar con el apoyo del Partido, el Gobierno y la Delegación del MINTUR.
5. Mercado seguro.

Es de aclarar que las variables que aparecen en cada uno de los rubros, son el resultado final de un proceso de ponderación realizado por el Grupo de Trabajo.

Para realizar el cruzamiento de las variables internas con las externas, se utiliza la tabla de impactos cruzado y la escala de (1 - 5 puntos) referida en el procedimiento (capítulo 2, pág.25). (Ver anexo 7)

En el cruzamiento de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, se determina que existen variables que inciden negativamente o positivamente con más fuerza sobre la organización, cuyos resultados se reflejan a continuación:

✓ F1, F3; D1, D6; O5, O2; A4, A6.

El resultado planteado anteriormente significa que tenemos que prestarle mayor

atención, tanto por los efectos negativos que estas puedan tener sobre la organización o por los efectos positivos en el caso de las variables que puedan ser aprovechadas para disminuir las consecuencias de las negativas. No obstante, no podemos descuidar que existen otras debilidades y amenazas potenciales, que de no tenerlas en cuenta podrían convertirse en fuerzas resistentes importantes para la instalación, de igual forma se podrían aprovechar el resto de las fortalezas y oportunidades con el objetivo de superar las debilidades y atenuar el efecto de las amenazas.

Problema estratégico.

Si no se superan la resistencia y falta de preparación para asumir los cambios, así como la carencia de medios para el desarrollo eficaz de las actividades recreativas y siguen acechando la política salarial poco consecuente y estimuladora y las dificultades con el abasto de agua, entonces ni siquiera potenciando el alto compromiso del personal para cumplir las tareas asignadas y el sentido de pertenencia de los trabajadores, será posible aprovechar el mercado seguro, y la no existencia de competidores en moneda nacional para el cumplimiento de la misión.

Solución estratégica.

Si se potencian el alto compromiso del personal para cumplir las tareas asignadas y el sentido de pertenencia de los trabajadores, y se superan la resistencia y falta de preparación para asumir los cambios, así como la carencia de medios para el desarrollo eficaz de las actividades recreativas, entonces será posible aprovechar el mercado seguro, y la no existencia de competidores en moneda nacional para atenuar los efectos de la política salarial poco consecuente y estimuladora y las dificultades con el abasto de agua, para el cumplimiento de la misión.

Posicionamiento estratégico.

La Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, según los resultados en el cruzamiento de las variables internas con las externas, se ubica en el cuadrante número II, lo cual significa que el posicionamiento estratégico de la misma es **Ofensivo**, es decir debe enfocarse en potenciar las fortalezas para atenuar el efecto

de las amenazas. (Ver anexo 8)

Etapas 4: Proyección estratégica.

✓ **Misión.**

En la revisión de documentos realizada en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, se pudo constatar y corroborar con posterioridad en entrevista realizada a su Director y otros miembros de Consejo de Dirección, que la *misión actual* de dicha empresa es:

Misión actual.

Consolidamos el Campismo como oferta recreativa vinculada a la naturaleza y a la protección del medio ambiente; proporcionando un mayor confort, calidad y ampliación de los servicios mediante un desempeño eficiente y eficaz de todos sus trabajadores.

En análisis crítico realizado por el equipo de trabajo sobre la actual misión que presenta la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta para ello las cuestiones fundamentales descritas en el procedimiento seleccionado, se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1.- La misión no responde íntegramente a:

- ✓ ¿Cuál es nuestra función como organización? (encargo social)
- ✓ ¿Cómo pensamos posicionarnos en el mercado? (posicionamiento estratégico)
- ✓ ¿Para qué tipo de clientes estamos diseñados? (segmentos de mercado)
- ✓ ¿Con qué cuenta nuestra organización para cumplir su encargo social? (ventajas competitivas)

2.- Puede ser más retadora, para que genere mayor compromiso.

3.- Puede ser más motivadora, para que se sientan identificados con ella.

Por estas razones el Grupo de Trabajo determina que la misión debe ser reformulada.

Para ello el Grupo de Trabajo se dividió en dos subgrupos y cada uno por separado elaboró su propuesta de misión, el resultado de los subgrupos fue valorado en

plenaria, después del debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una misión final a partir de la discusión y las alternativas propuestas, que fue de aprobación general.

Misión propuesta.

Ofrecemos un servicio de recreación variada y sana en un entorno natural, reconocidos nacionalmente por la calidad y consolidación de nuestro producto, capaz de satisfacer las expectativas más variadas de los campistas nacionales que nos prefieren, contando para ello con una infraestructura adecuada y un colectivo de trabajadores consagrados y eficientes capaces de asumir los cambios y retos del turismo en el territorio.

4.2.- Visión.

La visión de la empresa según se pudo constatar en la revisión de documentos, esta se define de la forma siguiente:

Visión actual.

El Campismo Popular de Villa Clara es una entidad con un alto nivel de experiencia y dedicación de los trabajadores donde el ambiente organizacional existente propicia, de forma natural, el trabajo en equipo y la dirección participativa en el logro significativo de la eficiencia económica con estrategias bien fundamentadas lo que la hace ser competitiva.

Para la definición de la visión se siguió el mismo procedimiento de la misión, una vez que el grupo decidió su reformulación a partir del análisis crítico de la misma, en el cual se plantearon las dificultades siguientes:

- ✓ La visión no es retadora, al menos en la razón de ser de la empresa.
- ✓ No tiene una redacción clara.
- ✓ No tiene que expresar estilos de dirección.
- ✓ Aunque la eficiencia económica es algo de suma importancia para una empresa, en este caso es más importante la satisfacción del cliente.

De acuerdo con el análisis realizado y de común acuerdo el grupo de trabajo decide que la visión debe ser:

Visión propuesta.

Nos distinguimos nacionalmente por la calidad, efectividad y variedad de nuestro producto recreativo vinculado a la naturaleza y la conservación medio ambiental, que se fomenta sobre la base de un colectivo de trabajadores integrales, de alto sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso, que han logrado los cambios y retos demandados por el turismo en la provincia.

4.3 – Valores compartidos.

En la revisión de documentos también se pudo constatar que la empresa tenía identificados los valores compartidos siguientes:

- ✓ Cortesía y respeto.
- ✓ Alto sentido de responsabilidad.
- ✓ Moral y honestidad.
- ✓ Patriótico y revolucionario.
- ✓ Interés en una superación constante.
- ✓ Solidaridad entre los compañeros.
- ✓ Modestia y simpatía.
- ✓ Organización y disciplina.

El equipo de trabajo, a partir de lo descrito en el procedimiento seleccionado, llega a la conclusión de que los valores identificados de forma general no orientan la visión estratégica de la empresa, no aumentan el compromiso profesional y no promueven el cambio. Además es un grupo numeroso de valores y su selección evidentemente no fue realizada sobre la base de un diagnóstico real, sino que se escogió la palabra campismo y se conformaron los valores con este acróstico, procedimiento totalmente erróneo.

Ello condujo a que el grupo de trabajo en su análisis decidiera, a partir de los resultados obtenidos en la observación identificar realmente los valores que pueden conducir a la empresa al logro de su misión y visión, así como aquellos que hoy no tiene la organización y que necesita tener.

Para ello se sigue lo descrito en el procedimiento, llegándose al consenso de que los valores compartidos realmente son:

Valores Compartidos definidos.

- ✓ Unidad de acción
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Efectividad
- ✓ Integridad revolucionaria

4.4 – Campo de cliente mercado.

Es importante tener definido claramente los campos de clientes y mercado, en este caso se encuentran bien identificados por las características del campismo popular en la provincia, donde el producto está diseñado para el turismo nacional y para todos los segmentos.

Etapas 5: Factores claves de éxito, escenarios y áreas de resultado clave.

5.1 Definición de factores claves de éxito.

En el análisis realizado por el grupo de trabajo sobre cuales pudieran ser los factores claves de éxito, una vez que se verifica la no existencia de los mismos en la empresa, se determina que estos en correspondencia con el diagnóstico efectuado pudieran ser los siguientes:

Factores claves de éxito.

- ✓ *Política salarial*
- ✓ *El abasto de agua*
- ✓ *Ocurrencia de fenómenos naturales (Ciclones)*
- ✓ *Mercado seguro*

5.2 Escenarios que pueden presentarse

Es importante determinar los posibles escenarios donde la empresa en los próximos años va a realizar sus operaciones; de la ocurrencia de uno u otro dependerá la estrategia a seguir y sus resultados. La selección adecuada de uno de ellos es vital para que la empresa pueda cumplir su misión y visión y lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Como resultado del diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio se pudo constatar que no están definidos los escenarios, por lo que debe procederse a su formulación teniendo en cuenta para ello, los factores claves de éxito como se explica en el procedimiento.

El Grupo de Trabajo, después de un análisis sobre las variables que desde el entorno pudieran influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, determinó elaborar tres escenarios; uno *negativo*, uno *medio* y uno *positivo*, los cuales fueron el fruto o resultado de un análisis profundo y serio de un trabajo en equipo con los implicados.

Dichos escenarios y el estado de los factores clave, se muestran a continuación:

**FACTORES CLAVES
ESCENARIOS**

POLÍTICA SALARIALABASTO DE AGUA	FENÓMENOS NATURALES	MERCADO SEGURO
NEGATIVO Permanecen sin cambio las políticas salarialesNo existe mejoría en el abasto de agua	Se producen afectaciones significativas	Continúa siendo seguro
MEDIO Se comienza a introducir algunos incentivos salarialesSe resuelve en alguna medida el abasto de agua	Se producen afectaciones significativas	Continúa siendo seguro
POSITIVO Se introducen mejoras salariales significativasSe resuelve el problema del abasto de agua	No se producen afectaciones	Continúa siendo seguro

Fuente: Elaboración propia

Se decide por el Grupo de Trabajo que el escenario *más probable* donde la empresa se moverá los próximos años es el “*medio*”.

5.3 – Áreas de resultados claves para el logro de la visión.

El Grupo de Trabajo determina que las áreas de resultados claves de la empresa, para la proyección estratégica (2011 - 2015) deben ser las siguientes:

- ✓ Gestión de los RR.HH.
- ✓ Comercialización y desarrollo
- ✓ Informatización
- ✓ Gestión económico - financiera

Etapas 6: Lineamientos y objetivos estratégicos

Premisas para el desarrollo.

Constituyen premisas de partida y metas a alcanzar en el período 2010 - 2015 de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, las contenidas en las indicaciones del Ministro a desempeñar una participación más activa en la solución de los problemas que tiene el turismo en el territorio lo que deberá lograrse con el uso más racional de sus recursos financieros, materiales y humanos posibles.

6.1 Determinación de los lineamientos estratégicos fundamentales

El Grupo de Trabajo de conjunto con el investigador, acuerdan por consenso determinar los lineamientos estratégicos a partir de la estrategia (2011 - 2015) del MINTUR en la provincia y los resultados obtenidos en el diagnóstico de la Empresa de Campismo Popular de Villa clara y efectuar las modificaciones o adecuaciones correspondientes en el caso de ser necesarias, una vez que sean recibidos los lineamientos o la estrategia del Grupo Empresarial de Campismo, ya que como se deduce, hasta la fecha de culminación del estudio en dicha empresa no se había recibido ninguna información al respecto.

Después de un análisis detallado del grupo y los representantes de cada área de resultados claves, se decide que los lineamientos estratégicos fundamentales (2011 - 2015) en su “escenario probable” para la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara debían ser:

ARC. Gestión de los RR.HH.

1.- Alcanzar niveles superiores en la gestión integrada del capital humano, orientado en cuatro direcciones fundamentalmente:

- ✓ La preparación de todo el personal de la empresa, incluidas las instalaciones o bases de campismo para enfrentar los cambios y retos que demanda el Sistema de Turismo en el país y específicamente en la provincia.
- ✓ Concreción de nuevos sistemas de pagos a los trabajadores.
- ✓ La utilización racional de los recursos humanos.
- ✓ Actualización de los perfiles por competencia de los cargos en las áreas de desarrollo clave.

ARC. Comercialización y Desarrollo.

2.- Potenciación y desarrollo del producto turístico campismo popular sobre la base de hacerlo más eficaz y eficiente en aras de lograr su sustentabilidad y sostenibilidad en los próximos años, orientado fundamentalmente a:

- ✓ La elevación de los niveles de comercialización, sobre todo en temporada baja.
- ✓ La instauración y desarrollo del sistema de control de la calidad.
- ✓ Atender con prioridad los problemas de abasto de agua en el litoral norte de Corralillo, la recuperación de cabañas fuera de servicios (93) y la ejecución de inversiones y mantenimiento a las instalaciones.

3.- Desarrollo de una oferta de calidad y variedad en las actividades recreativas y opcionales, así como en la gastronomía que se ofrece en las instalaciones, de manera que satisfaga las expectativas de los campistas.

ARC. Informatización.

4.-Perfeccionamiento del sistema de informatización en las instalaciones de campismo y oficinas de reservaciones, orientado fundamentalmente a:

- ✓ La conectividad de la red propia de datos.

ARC. Gestión Económico-Financiera.

6.- Perfeccionamiento e introducción de mecanismos de control que garanticen el uso racional y eficaz de los recursos materiales y financieros y el logro de resultados eficientes en la actividad de campismo.

7.- Análisis sistémico de los problemas de la contabilidad de manera que garanticen su certificación.

La determinación de estos lineamientos estratégicos fundamentales facilitan en gran

medida la definición de los objetivos estratégicos, ya que estos constituyen premisas de partida para que la empresa pueda trazar sus metas con mayor eficacia, desde luego que este será un paso del procedimiento que no se llevará a cabo, por las razones ya conocidas y que volveremos a recordar, es decir la Empresa de Campismo no cuenta hoy con la estrategia, ni con los lineamientos estratégicos de su organismo superior, tales razones impiden que los mismos se puedan definir, no siendo lógico ni razonable que se hagan solo sobre la base de las informaciones que se poseen, pues los objetivos llevan un nivel de precisión mucho mayor entre otras cuestiones, siendo esta también una de las razones del por qué el procedimiento se aplica de forma parcial.

Etapas 7: Sistema de control de la estrategia

El sistema de control de la estrategia se establece a partir de tres momentos: implantación, seguimiento y evaluación final.

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

- ✓ Comunicación y explicación a todos los implicados.
- ✓ Aprobación por el Consejo de Dirección de la empresa.
- ✓ Establecimiento de un presupuesto que apoye el plan de acción.
- ✓ Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativos y de control que apoyen el plan.

La fase de seguimiento es el proceso de control sistemático sobre la ejecución hasta el cumplimiento, que implica:

- ✓ Análisis de los elementos que se han resistido al cambio.
- ✓ Análisis de los estilos vigentes en el proceso.
- ✓ Análisis de la operatividad y fuerza del grupo.
- ✓ Evaluar las decisiones y sus causas.
- ✓ Evaluar la misión y los escenarios (anualmente).
- ✓ Actualizar los objetivos si existen cambios internos como: deficiencias en su proceso de fijación; hay errores en la asignación de recursos etc.

La fase de evaluación de resultados que se concibe, precisa lo siguiente:

- ✓ Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos (desviaciones y causas).

- ✓ Comparar los escenarios previstos con el escenario actual (desviaciones y causas).
- ✓ Analizar las decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo y actuaciones inadecuadas.
- ✓ Realizar una apreciación global del plan de acción según el cumplimiento de los lineamientos:
 - 1.- Si existen resultados excelentes, se satisface la misión, visión y objetivos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
 - 2.- Si existen resultados satisfactorios, se satisface en tiempo y forma los objetivos.
 - 3.- Si existen resultados no satisfactorios, no se satisface plenamente la misión y los objetivos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

La Empresa de Campismo Popular de Villa Clara se encuentra en la fase de culminación de la estrategia para su posterior implantación y sistematización, con el compromiso vigente del investigador de participar en la definición de los objetivos estratégicos y cualquier otra modificación que sea necesaria a partir del recibimiento de la estrategia del Grupo Empresarial de Campismo, así como su seguimiento continuo y los estudios de impacto, pasado un tiempo de aplicada la propuesta.

3.3. Evaluación práctica del procedimiento seleccionado.

La aplicación práctica del procedimiento ofrece un conjunto de beneficios cualitativos entre los cuales se puede destacar que el plan diseñado contiene información actualizada y detallada sobre los aspectos relacionados con el tema de investigación que pueden ser utilizados por personas que investigan en otras entidades similares. Permite además incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de toma de decisiones al tener este un ordenamiento lógico y coherente que permite ir tomando decisiones en la medida que se va aplicando el procedimiento.

La existencia de un procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico, facilita la actualización en las conceptualizaciones pertinentes más novedosas empleadas con características específicas para la actividad de campismo, como una herramienta vital en

el mundo de la gestión empresarial. Además contribuye al cumplimiento de la misión, visión y los lineamientos estratégicos formulados hasta el 2015, así como enfrentar los cambios y retos que demanda la actividad turística y el Grupo Empresarial de Campismo, contribuyendo además a consolidar el proceso de aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano que se desarrolla en la empresa, a su sostenibilidad y sustentabilidad.

3.4. Opinión de los especialistas sobre la propuesta seleccionada.

La propuesta, además de su aplicación parcial, fue sometida al criterio de diferentes especialistas para determinar el valor del procedimiento seleccionado y la factibilidad de su aplicación en las condiciones específicas de la empresa.

Para ello se determinaron los requisitos que debían poseer estos especialistas y en base a este criterio, se procedió a la definición de los mismos. Posteriormente se diseñó y aplicó el instrumento de validación, (ver Anexo 9), estructurado de manera que su completamiento aportará los criterios necesarios para determinar y constatar el valor del Plan Estratégico como herramienta de dirección y, por último, se relacionaron los elementos de coincidencia en sus valoraciones y los señalamientos que, en cualquiera de los casos surgiera en el proceso de análisis.

Para la selección de los especialistas que participaron en la validación del procedimiento seleccionado para ser aplicado en la empresa objeto de estudio, se tuvieron en cuenta los criterios siguientes:

- ✓ Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- ✓ Haber tenido relación laboral, docente o práctica con la actividad de dirección.
- ✓ Tener cinco años de experiencia o más en esta actividad.
- ✓ La representatividad de los lugares de procedencia.

A partir de estos criterios, se seleccionaron los especialistas siguientes:

- ✓ Director de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara. Lic. Manuel Hernández Núñez
- ✓ Vice Directora de Explotación y Desarrollo de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara Lic. Lisbet Rodríguez Roja.

- ✓ Vice Directora de RR.HH. de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara Lic. Niurky González González.
- ✓ Vice Director Económico de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara Lic. Néstor Rivero Lorenzo
- ✓ Administrador General de la Base de Campismo Ganuza. MSc. Osmani Martín Rodríguez
- ✓ Profesora especialista en Dirección y RR.HH. de la Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara. MSc. Flora Real Pérez con varios años de experiencia.
- ✓ Profesora especialista en Dirección de la Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara. Dra. Mayelín Novoa Fernández con varios años de experiencia.
- ✓ Profesora especialista en Gestión de la Calidad de la Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara. MSc. Mildred González con varios años de experiencia.
- ✓ Profesora especialista en Marketing y Comercialización de la Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara, MSc. Clara Morales Tejón con varios años de experiencia.
- ✓ Profesor especialista en Contabilidad y Finanzas de la Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara, MSc. Danilo M. Prieto Carvajal con varios años de experiencia.

Para someter la propuesta al criterio de los especialistas se aplicó el instrumento de validación elaborado en el cual se analizan las características del procedimiento diseñado que los especialistas deben evaluar:

- ✓ Contextualización
- ✓ Continuidad
- ✓ Carácter integrador
- ✓ Concepción sistémica
- ✓ Racionalidad
- ✓ Revisión y corrección
- ✓ Mejora continua
- ✓ Correspondencia entre misión, visión y posicionamiento estratégico

El instrumento fue aplicado a los diez especialistas seleccionados y los resultados de este proceso fueron los siguientes:

Resultados del análisis del criterio de los especialistas.

El 100 % de los especialistas consultados coinciden en que el procedimiento seleccionado está contextualizado, adecuado a las particularidades de la empresa; garantiza la mejora continua, a partir de la evaluación del procedimiento para la adopción de nuevas acciones en función del avance de la gestión; tiene carácter integrador con respecto a otras herramientas de gestión; tiene una concepción sistémica; es racional desde el punto de vista de sus posibilidades de implementación; tiene continuidad, pues parte de otros modelos trabajados; y opinan además que existe correspondencia entre misión, visión y posicionamiento estratégico para garantizar la efectividad en los resultados.

3.5. Conclusiones del tercer capítulo.

- ✓ La aplicación del procedimiento seleccionado para elaborar el Plan Estratégico en la empresa de campismo objeto de estudio, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la planificación y la gestión empresarial.
- ✓ La aplicación del procedimiento seleccionado para la realización del diagnóstico actual de la empresa objeto de estudio, resultó ser efectivo.
- ✓ La validación del procedimiento seleccionado se realizó a través de su aplicación parcial y del criterio de especialistas el cual fue consistente, corroborando la hipótesis planteada.
- ✓ La aplicación del procedimiento seleccionado permitió elaborar con calidad, sobre bases técnicamente fundamentadas, el Plan Estratégico de la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara como herramienta gerencial que posibilita el mejor desempeño de los gerentes.

CONCLUSIONES

La investigación bibliográfica realizada, garantizó la confección de un sistema teórico conceptual con relación al diseño del Plan Estratégico en empresas de campismo, sobre la base del estudio de las tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la modalidad de Campismo Popular.

El procedimiento seleccionado se fundamenta sobre la base de las características y condiciones de la empresa objeto de estudio.

El procedimiento seleccionado resultó ser factible para lograr un diagnóstico efectivo de la situación real de la empresa y el diseño de su Plan Estratégico.

Se obtuvieron resultados favorables en la evaluación práctica y juicio de especialistas en su aplicación, quienes manifestaron criterios que confirman su eficacia adecuada y oportuna selección para ser aplicado a este tipo de empresa.

El procedimiento seleccionado para el diseño de Plan Estratégico de la empresa objeto de estudio, es una herramienta de gestión empresarial que contribuye al cumplimiento de la misión, la visión y los lineamientos estratégicos formulados.

El diseño del Plan Estratégico corrobora la hipótesis planteada, estando hoy la empresa en mejores condiciones para enfrentar las exigencias, cambios y retos que demanda la actividad turística del territorio y su grupo empresarial, en aras de ir garantizando su sustentabilidad y sostenibilidad.

RECOMENDACIONES

1. Continuar la aplicación del procedimiento (preparar la decisiones para el resto de los escenarios, positivo y negativo) y los objetivos estratégicos (2011 - 2015) en la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara, una vez recibida la estrategia del Grupo Empresarial de Campismo Popular.
2. Sugerir que el Plan Estratégico diseñado, constituya una herramienta de trabajo para los directivos de la empresa y no un documento más para el archivo.
3. Sugerir la posible aplicación del procedimiento seleccionado a las instalaciones de campismo de la provincia para el diseño de su Plan Estratégico. (2011 - 2015)
4. Sugerir que este trabajo de forma general sea utilizado como material de consulta por otras empresas que estén inmersas en el proceso de planificación estratégica y particularmente las instalaciones de campismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo, E. I. (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Tesis de Maestría en Dirección, Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
2. Ansoff, H. I (1985). La dirección y su actitud ante el entorno, visto en: Menguzzato, M y Renau, J (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management. Libro producido por el MES.
3. Arana, A. (2007). Explorando la mente del estratega. Disponible en:
[http://www.degerencia.com/articulo/explorando la mente del estratega](http://www.degerencia.com/articulo/explorando_la_mente_del_estratega)
4. Consultado el 12/01/2010.
5. Bueno, E. (1996 a). La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. 5ta edición. Editorial Pirámide. Madrid:
6. Castro, R. (2007). Decreto - Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
7. Codina, A. (2004). Temas de dirección. Tomo 1. Escuela de Altos Estudios Hotelera. Edit. Balcón. La Habana. Cuba.
8. Cómo elaborar el plan estratégico de dirección. Disponible en
[http://www.solideshare.net/sabersifin/parte-2-como-elaborar-elplan estratégico.](http://www.solideshare.net/sabersifin/parte-2-como-elaborar-elplan_estrategico)
Consultado el 5 /1/2010.
9. Coney, R. (1998). Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo. Revista Adminístrate Hoy. <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>. Consultado el 7/04/2009.
10. Congreso PCC, V. (1997). Resolución Económica. La Habana: Editora Política.
11. Chiavenato, I. (2001). Planeación estratégica, en su: Administración: teoría, proceso y práctica (3ra edición). Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill.
12. David, R. (1997). Conceptos de administración estratégica (5ta edición). México: Editorial Pearson Educación.
13. De Prado Diez, D. (1997). El Torbellino de Ideas. Hacia una enseñanza más participativa. Editorial Academia. La Habana. Cuba.

14. Dessler, G. (1994). Planificación estratégica y administración de recursos humanos, en su: Administración de personal (6ta edición). México: Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana.
15. Detrie, J. (1995). Strategor, Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: política general de empresa.: Editorial BIBLIO. Barcelona.
16. Deus, J. (1994). Diseño de la estrategia empresarial. Madrid: Editorial Gestión 2000.
17. Díaz, C. (2001). "Dirección por Valores". Revista Apuntes Número. 5. Ediciones Balcón. La Habana.
18. Díaz, et al. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y Metodologías. En su Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED - MES.
19. Díaz, M. A.; Jouve, C. A. y Sánchez, A. (2003). El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana: EAEHT.
20. El proceso de la planificación estratégica. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtm1#biblio>. Consultado el 10/3/2010.
21. Gallego, F. (1996). Dirección Estratégica de los Hoteles del Siglo XXI. 1a.ed. Madrid: McGraw –Hill Interamericana.
22. García, N. (2009). Procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en Mega hoteles de playa, categoría cinco estrella. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
23. Gárciga, J. (2001). Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos. La Habana: Editorial Félix Varela.
24. Godet, M. (1991). Prospectiva y Planificación Estratégica. Editorial S.A. Madrid.
25. Gómez, G. (1998). Planeación estratégica, en su: Planeación y organización de empresas (8va edición). Capítulo 2. México: McGraw - Hill Interamericana.
26. González Valdés, Berta Leidy y Moya, M. Y. (2007). Diseño y aplicación de un procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en entidades turísticas. Ponencia en evento. Tercer Encuentro de la Red Iberoamericana de Evaluación y

- Decisión Multicriterio. R.E.D.-M. 2007. Universidad de Occidente. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán. México. 5 - 8 de noviembre del 2007
27. González, B. L y Martínez, C. (2008). El pensamiento administrativo en las entidades turísticas. Junio. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos60/pensamiento-administrativo-turismo/pensamiento-administrativo-turismo2.shtml>. Consultado el 10-3-2010.
28. González, B. L. (2008). Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de Aplicación práctica en la Empresa Islazul Villa Clara. Informe de Investigación terminada. Villa Clara: CETUR – UCLV.
29. González, R. C. (2001). Diagnóstico Organizativo y Proyección Estratégica de la Cadena de Turismo Islazul. División Villa Clara. Santa Clara. EHT. Trabajo de Diploma.
30. Hill, Ch. (1996). Administración estratégica.: Editorial McGraw– Hill Interamericana. Santafé de Bogotá.
31. Jarrillo, J. (1996). Dirección Estratégica (2da edición).: Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.
32. Koontz, H y Weihrich, H. (2001). Proceso de Planeación estratégica, en su: Administración una perspectiva global (11na edición). Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. McGraw – Hill Interamericana. México
33. Lavandero, A. y Lainé, N. (1998). Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. Ciudad de La Habana: CPC del MINPES.
34. López, C. (2008). Los factores claves de éxito. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>
Consultado el 10/01/2010.
35. Martín, I. (2005). Dirección y gestión de empresas del sector turístico (3ra edición). Ediciones Pirámide. Madrid. Grupo Anaya S.A.
36. Martínez, C y Col. (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del Plan Estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV. Informe final de investigación terminada.
37. Martínez, C y Col. (2009). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en SPA Hoteleros. Santa Clara. UCLV, CETUR Informe final de investigación terminada.

38. Martínez, C. (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
39. Martínez, C. (1999). Planificación Estratégica: un reto en el siglo XXI. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco.
40. Martínez, C. (2001). La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
41. Monge, B. (2009). Importancia de la misión para el buen accionar de las empresas. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_el_buen_accionar . Consultado el 8/12/2009.
42. Montaña, F. (2004). Auditoría administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año X. Nro. 120. Abril. Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>. Consultado el 20/1/2010.
43. Moya Y.; González B.; Martínez C. (2008). Procedimiento para el Diagnóstico Estratégico en la Empresa Turística. Artículo enviado a la Revista Retos Turísticos. Revista Indizada en el sistema LATINDEX, CLASE, Cuba Ciencia y Actualidad Iberoamericana. Marzo (2008). ISSN 1681 - 9713.
44. Portuondo, Á. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED - MES.
45. PPB Consultores. (2007) ¿Para que sirve un plan de acción? Disponible en: <http://ppbconsultores.com.mx>. Consultado el 20/1/2010.
46. Raia, A. (1998). Administración por Objetivos. 2da Ediciones México Trillas.
47. Reyes, A. (1996). Planeación Estratégica. Vigésima primera reimpresión. Editora Continental.
48. Ronda, G. A. y Marcane, J. A. (2002). La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan. Disponible en:

49. www.tablero-decomando.com/ampro . Consultado el 12/10/2009.
50. Sange, P M. y Colectivo de Autores (1999). La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. 5ta edición Editorial Gránica. S.A. Barcelona. España.
51. Steiner, A. (1996). Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. Una Guía Paso a Paso. 21ª edición: Compañía Editorial Continental, S.A. de CV. México.
52. Stoner, A.; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración 6ta edición. México: Editorial Persson Educación.
53. Tena, J. (2000). El entorno de la empresa. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
54. Yáñez, W. (2001). Dirección Estratégica. Ciudad de La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección ISPJAE. Material de Estudio para la Maestría en Dirección.

ANEXOS

Anexo 1 Procedimientos de Planificación Estratégica (Fuente: Elaboración propia)

Procedimiento propuesto por Heinz Weihricht (1990)

-  Examinar recursos para la planeación estratégica.
-  Definir el perfil de la empresa.
-  Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.
-  Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
-  Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.
-  Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.
-  Evaluación y elección de estrategias.
-  Prueba de consistencia.

Procedimiento propuesto por Harold Koontz (1991)

-  Los diversos insumos organizacionales.
-  El perfil de la empresa.
-  Orientación de la alta gerencia.
-  Propósitos y objetivos principales.
-  El ambiente externo presente y futuro.
-  El ambiente interno presente y futuro.
-  Alternativas estratégicas.
-  Evaluación de las estrategias.
-  Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
-  Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

Procedimiento propuesto por Eugenio Yañes (1991)

1. Definición de la misión de la organización.
2. Identificación de los grupos implicados.
3. Determinación de los factores claves.
4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.

5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.
6. Definición del problema estratégico general.
7. Definición de soluciones estratégicas generales.
8. Descripción de posibles escenarios de actuación.
9. Determinación de la visión.
10. Generación de las opciones de acción estratégica.
11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
12. Barreras a superar.
13. Programa de acción.

Procedimiento propuesto por James Stoner (1996), denominada planeación de la unidad comercial estratégica (UCE), que puede ser aplicada a cualquier organización. Los pasos de este modelo pueden ser mejor comprendidos a través de las preguntas siguientes:

1er Paso ¿Qué queremos?

2do Paso ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?

3er Paso ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?

4to Paso ¿Qué somos capaces de hacer?

5to Paso ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?

6to Paso ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?

7mo Paso Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.

8vo Paso Hazlo.

9no Paso. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.

Procedimiento propuesto por Koontz y Weihrich (1995), afirman que los pasos específicos para la planificación estratégica pueden variar, pero que el proceso se puede desarrollar al menos de forma conceptual, con los elementos claves siguientes:

1. Insumos organizacionales.
2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).
3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa).
4. Propósitos y objetivos principales.

5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades.
Ambiente interno.
6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.
7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.
8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.
9. Coherencia y contingencia.

Procedimiento propuesto por Jarrillo (1996)

1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.
2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.
3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.
4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.

Procedimiento propuesto por Navas y Guerra (1996)

1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).
3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocios y funcional.
5. Evaluación y selección de estrategias.
6. Puesta en práctica de la estrategia elegida.

7. Elaboración del Plan Estratégico y control estratégico.

Procedimiento propuesto por Hill y otros (1996)

1. Misión y metas principales.
2. Análisis externo.
3. Análisis competitivo.
4. Selección estratégica.
5. Estrategias a nivel funcional.
6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales.
7. Estrategias a nivel corporativo.
8. Diseño de estructura organizacional.
9. Diseño de sistemas de control estratégico.
10. Implementación del cambio estratégico.
11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia

Procedimiento propuesto por Martínez (1997)

-  Misión.
-  Factores internos y externos.
-  Ambiente organizacional.
-  Matriz DAFO.
-  Objetivos estratégicos.
-  Visión.
-  Opciones estratégicas.
-  Planes de acción.
-  Control y evaluación.
-  Implantación.

Procedimiento propuesto por Díaz y otros (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.

Procedimiento propuesto por Gárciga (1999)

-  Determinación de la misión.
-  Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).
-  La cultura organizacional.
-  Determinación de la visión.
-  Análisis de las estrategias actuales.
-  Determinación de la brecha estratégica.
-  Formulación de las estrategias.
-  Evaluación y selección.
-  Implementación y evaluación.
-  Control del avance.

Procedimiento propuesto por Ministerio del Turismo (2001)

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores compartidos.
4. Diagnóstico estratégico.
5. Áreas de resultados claves.
6. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.

Procedimiento propuesto por García (2009)

Etapas 1: Determinación del propósito estratégico.

Paso 1: Determinación de los valores.

Paso 2: Proyección de la visión.

Paso 3: Definición de la misión.

Etapas 2: Diagnóstico estratégico del hotel.

Paso 4: Formación del grupo de diagnóstico estratégico.

Paso 5: Elaboración del cronograma de diagnóstico.

Paso 6: Ejecución del diagnóstico estratégico.

Etapas 3: Determinación de los escenarios y los factores clave de éxito.

Paso 7: Proyección de los escenarios.

Paso 8: Determinación de los factores clave de éxito.

Etapas 4: Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.

Etapas 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Etapas 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.

Etapas 7: Sistema de control del plan estratégico.

Anexo 2

Plan de intervención general

OBJETIVOS	SESIONES DE TRABAJO	FECHA	EJECUTOR	RECURSOS	RESPONSABLES
Realizar la conformación del Grupo de Trabajo y el plan de intervención general	Creación del Grupo de Trabajo y el plan de intervención general	05/01/10	Director de ECP e investiga-dor	Lápiz y hojas	Director
Dotar al Grupo de Trabajo en técnica grupales y solución de problemas	Capacitación del Grupo de Trabajo	09/01/10	Profesora especialis-ta en dirección de la EHT	Pizarrón y plumón	Director de la ECP e investigador
Analizar la estrategia general de la ECP	Revisión y análisis de la estrategia	09/02/10	Grupo de trabajo	Computador a	Director de la ECP e investigador
Analizar el objeto social de la ECP de Villa Clara	Revisión del objeto social de la ECP	09/02/10	Grupo de Trabajo	Computa-dora	Director de la ECP e investigador
Elaborar un cronograma	Definición de las sesiones	23/02/10	Grupo de Trabajo	Pizarrón y plumón	Director de la ECP e investigador

con la sesiones de trabajo para la realización del diagnóstico	de trabajo				
Aplicar las técnica previstas para la realización del diagnóstico de la ECP	Aplicación de DAFO	9/03/10 23/03/10	Grupo de Trabajo e implicados	Papel, pizarrón, pancartas. plumones	Director de la ECP e investigador
Valorar los resultados obtenidos en la DAFO	Valoración de los resultados	23/03/10	Grupo de Trabajo	Papel y lápiz	Director de la ECP e investigador
Aplicar los instrumentos previstos	Aplicación de otros instrumentos	06/04/10 20/04/10	Grupo de Trabajo e implicados	Papel y lápiz	Director de la ECP e investigador
Valorar los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos	Valoración de los resultados	20/04/10	Grupo de Trabajo	Papel y lápiz	Director de la ECP e investigador
Analizar los posibles factores	Determinación de los factores	11/05/10	Grupo de Trabajo	Papel y lápiz	Director de la ECP e investigador

claves del éxito	claves del éxito				
Determinar a partir de los factores claves de éxito y el diagnóstico realizado, la elaboración de los posibles escenarios	Elaboración de los escenarios	31/10/10	Grupo de Trabajo	Papel y lápiz	Director de la ECP e investigador
Elaborar la proyección de la ECP de Villa Clara	Formulación de la visión, valores compartidos y campo de clientes	25/05/10	Grupo de Trabajo	Computadora	Director de la ECP e investigador
Identificar las ARC	Determinación ARC	08/05/10	Grupo de Trabajo	Papel y lápiz	Director de la ECP e investigador
Analizar los lineamientos estratégicos 2011 - 2015	Elaboración de los lineamientos estratégicos	08/06/10	Grupo de Trabajo	Computadora	Director de la ECP e investigador

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Cronograma

Nro.	ACTIVIDAD	FEBRERO 2010	MARZO 2010	ABRIL 2010
1	Análisis del objeto social y proyección estratégica	X		
2	Determinación de la DAFO		X	
3	Análisis matricial		X	
4	Aplicación de otros instrumentos			X
5	Triangulación de los instrumentos aplicados			X
6	Valoración de los resultados			X

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

Guía de entrevista

¿Tiene la empresa diseñado su Plan Estratégico para los próximos años?

a) De no tenerlo diseñado, ¿cuál es la causa (s)?

¿Considera usted que el Plan Estratégico sea importante para que la empresa pueda sobrevivir al presente y transitar hacía el futuro?

¿Se le presta verdadera atención a la elaboración de los planes estratégicos de la empresa?

¿Qué cuestiones considera Usted, que constituyen fuerzas resistentes para que la empresa no pueda obtener mejores resultados?

¿Qué elementos constituyen hoy fuerzas facilitadoras para que la empresa obtenga resultados superiores?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5

Guía de observación

Aspectos a observar:

1. Participación en el proceso de planificación estratégica.
2. Puntos débiles y fuertes de la empresa.
3. Valores compartidos por el colectivo.
4. Comportamiento de directivos y trabajadores ante el cambio.
5. Comportamiento ante los retos que demanda la actividad turística en el territorio.
6. Otros aspectos de interés.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6
Variables internas y externas de la Matriz DAFO

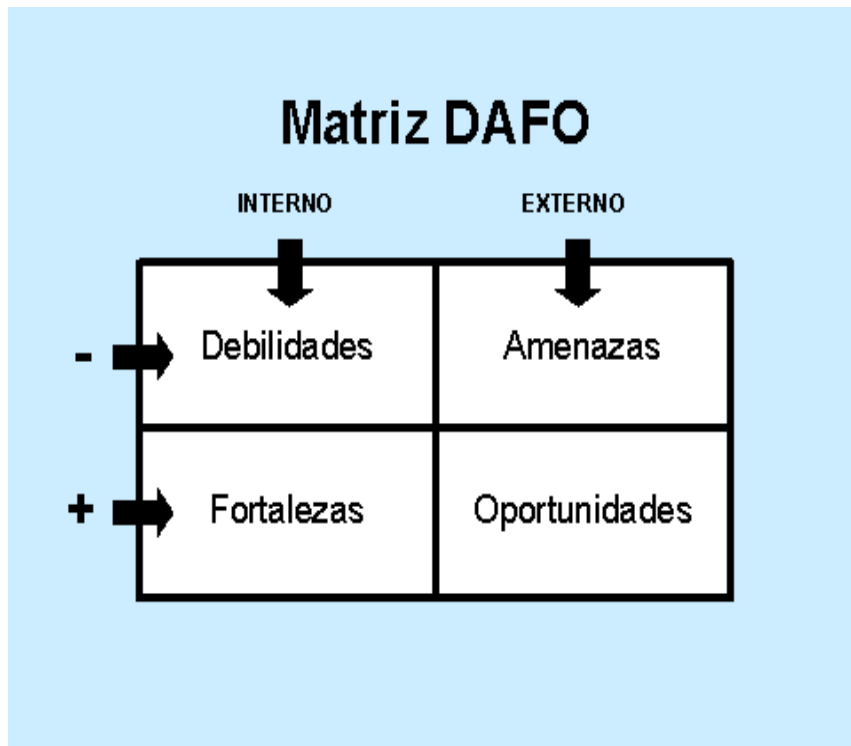


Figura 1. Fuente: Martínez et al., 2002

Anexo 7

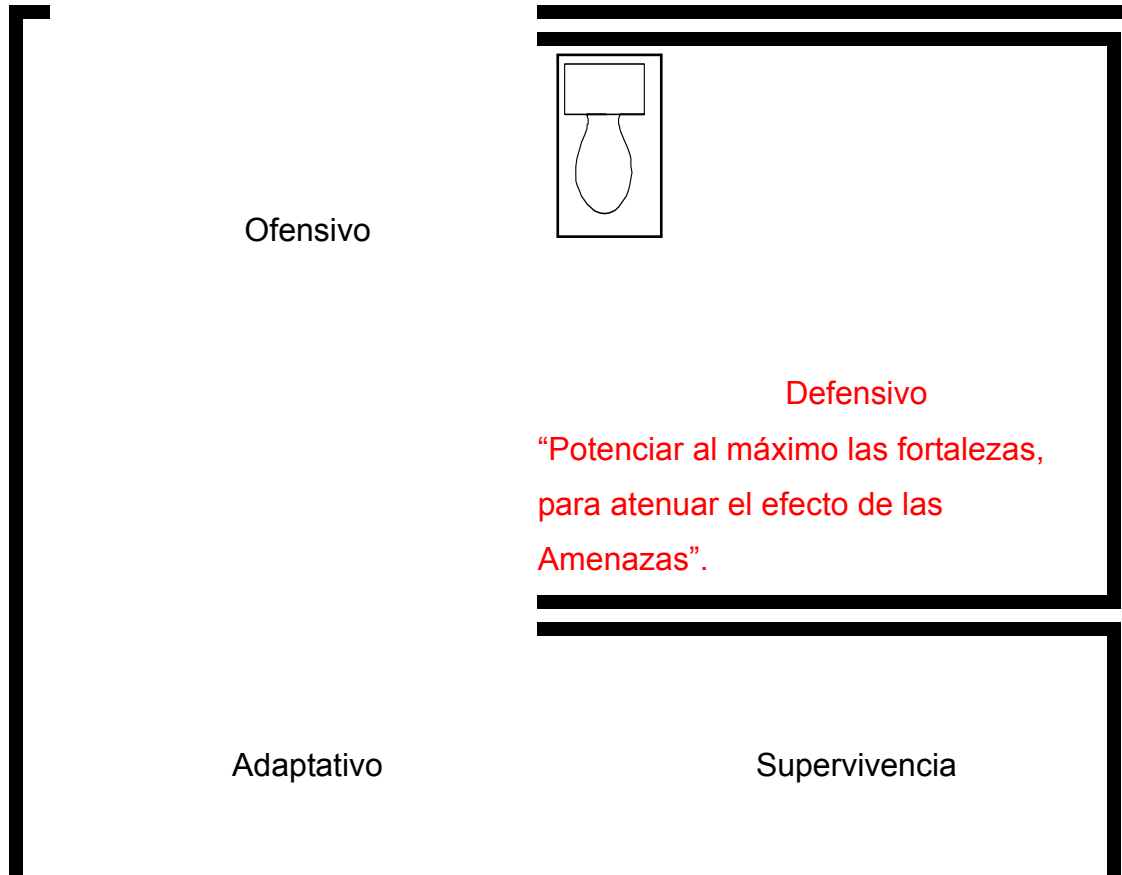
Cruzamiento de las variables internas con las externas.

O ₁ O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	Σ	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Σ	Σ
												Tot
F ₁ 12	3	4	5	15	3	3	3	3	4	4	20	35
F ₂ 4 4	2	3	5	18	2	3	2	3	2	2	14	32
F ₃ 13	2	3	3	12	3	3	3	4	4	5	22	34
F ₄ 45	1	2	5	17	2	5	1	3	1	2	14	31
F ₅ 34	1	2	5	15	1	3	1	4	1	2	12	27
Σ1318	9	14	23	77	11	17	10	17	12	15	82	X
D ₁ 44	5	4	4	21	1	3	3	2	2	2	13	34
D ₂ 44	1	1	5	15	1	1	1	5	1	2	11	26
D ₃ 22	1	1	2	8	3	1	1	1	1	3	10	18
D ₄ 12	1	1	2	7	1	1	1	1	1	4	9	16
D ₅ 12	1	1	1	6	1	1	1	1	1	2	7	13
D ₆ 55	1	1	5	17	2	2	2	4	4	2	16	33
Σ1719	10	9	19	71	9	9	9	14	10	15	59	X
Σ Total3037	19	23	42	X	21	26	19	31	21	30	X	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8

Posicionamiento estratégico de la ECP de VC.



Anexo (9). Diseño de instrumento de valoración del procedimiento por criterio de especialistas.

Instrumento para validar la propuesta.

Usted es uno de los especialistas seleccionados para realizar la validación del diseño del plan estratégico para la Empresa de Campismo Popular de Villa Clara. Para dar cumplimiento a este propósito, se exponen a continuación una serie de aspectos contenidos en el mismo, sobre los que usted deberá manifestar su opinión en cada uno de los casos. De antemano, agradecemos su valiosa colaboración.

ASPECTOS	REFERENCIA AL CONTENIDO	ESCALA		
Características del procedimiento seleccionado.		1 En desacuerdo.	3 Neutro	4 De acuerdo
Contextualización	El procedimiento está de acuerdo con las particularidades de la EC			
Continuidad	Es fruto de la aplicación de un modelo diseñado con anterioridad			
Carácter integrador	Integra diferentes elementos inherentes a la planificación estratégica.			
Concepción sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados			
Racionalidad	El sistema está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad			
Revisión y corrección	Establece los métodos de revisión del procedimiento y permite corregir			

	de manera oportuna y flexible las no conformidades que se presenten.			
Mejora continua	Garantiza la evaluación continua del Procedimiento para la adopción de nuevas acciones en función del avance de la gestión.			
Correspondencia entre misión, visión posicionamiento estratégico.	Garantiza la armonía de la proyección estratégica para el logro de los resultados.			

Por favor, cualquier criterio adicional puede plasmarlo a continuación:

Muchas gracias

Fuente: Elaboración propia