UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO

CENTRO DE ESTUDIOS TURISTÍCOS

CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO PARA LA EMPRESA ISLAZUL VILLA CLARA

Diplomante: Walkis Gainza Pérez

Tutor: Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Consultante: Ing. Aliosky Camacho Rodríguez

Santa Clara

2010

AGRADECIMIENTOS

*A mi querida **madre** por estar presente en los momentos más difíciles de mi vida brindándome apoyo incondicional, fuerza y coraje para seguir adelante. Por estar pendiente de mis tristezas, alegrías, triunfos y derrotas a lo largo de mi vida. Por su comprensión, paciencia y soportar mis pleitos. Gracias mamita*

*A mi **padre** por su aliento decisión y espíritu de avanzar hacia adelante y no mirar atrás. Gracias por estar en mi vida.*

*A mi **hermano** por estar siempre a mi lado y no defraudarme y quererme como soy.*

Con cariño a Ariel por estar presente dándome energía, valor y amor cuando pensé que todo estaba perdido. Gracias por ser parte de mi vida.

A Regla que se ha convertido en estos últimos años un ejemplo a seguir para mi vida futura.

A mi tutor Carlos Cristóbal Martínez Martínez por brindarme sus conocimientos y ser una institución.

A mis amigos Geisy por estar siempre riéndose y aconsejándome, Yana por su audacia y paciencia, Liatne por su preocupación y responsabilidad, Arquímedes por sus consejos, Diana por ayudarme y compartir años de estudios y muy especial a Leidys por ser una amiga incondicional aunque esté lejos siempre está presente.

A toda mi familia por estar en mi vida dándome amor, aliento, cariño y apoyo.

A los profesores del CEETI por su ayuda desinteresada.

A los profesores del CETUR en especial a Aliosky por la dedicación y amistad que me han profesado en este tiempo.

A los trabajadores de la Empresa ISLAZUL por su colaboración y al personal de la empresa CUPET en estos años de estudio.

A TODOS MUCHAS GRACIAS.

DEDICATORIA

A mis padres que con su empeño, dedicación, amor y cariño me han apoyado y son los artífices de la persona que soy, a ellos es el mérito.

RESUMEN

RESUMEN

La necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en la gestión ha exigido a la nueva empresa hotelera un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar. Las empresas turísticas gestionan, comercializan, administran y prestan servicios en actividades de viajes, alojamientos, recreación, gastronomía y ocio. Motivado entre otros factores por la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión Integrado (SGI) como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano que aplica la empresa hotelera Islazul Villa Clara la presente investigación tiene como objetivo, diseñar el Sistema de Gestión Integrada en la empresa hotelera Islazul Villa Clara objeto de estudio. El mismo se realizará a partir del diagnóstico estratégico en la empresa hotelera. Como principal resultado se obtiene un diseño que permite la posterior implantación del sistema, el cual colabora a gestionar servicios de excelencia, eficaces y eficientes que, como producto turístico, se desarrollan en las actividades de la hospitalidad. El diseño del sistema se sustenta en la aplicación de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en la gestión de empresas, reconocidas en el estado del arte de la investigación bibliográfica realizada. Para validar la hipótesis se realizó la propuesta para el diseño del sistema, que enfatiza los principales pasos y fases, pues este logra la identificación, selección, definición y caracterización de los sistemas involucrados. Entre los principales métodos y técnicas utilizadas se pueden mencionar: observación directa, entrevistas, análisis de documentos y análisis de la matriz DAFO.

ABSTRACT

ABSTRACT

The need to achieve and maintain certain levels of competitiveness, as well as achieving effective results and efficient management, has demanded that the new hotel company a change of mindset in how to administer and manage. Tour companies manage, market, and provide only travel, accommodation, recreation, food or similar services. Among other factors motivated by the need to design an Integrated Management System (IMS) as part of Management System and Business Management Cuban hotel company that applies the Villa Clara Islazul this research aims to design the Integrated Management System in Islazul Hotel Santa Clara company under study. The same will be made from the strategic assessment in the hotel company. As the main result is a design that allows the subsequent implementation of the system, which helps to manage excellent services and efficient systems, as tourism product developed in the entertainment activities. The system design is based on the application of various techniques, principles and modern trends in business management, recognized in the state of the art of bibliographical research. To validate the hypothesis made the proposal for the design of the system, which emphasizes the major steps and phases, as this achieves the identification, selection, identification and characterization of the systems involved. Among the main methods and techniques include: direct observation, interviews, document analysis and SWOT analysis matrix.

ÍNDICE

ÍNDICE Pág.

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE HOTELERÍA Y GESTIÓN INTEGRADA DE EMPRESAS 5

1.1 Introducción 5

1.2 La Gestión Empresarial 5

1.2.1 Conceptos y Características 6

1.3 Sistema Turístico 8

1.3.1 Sistema Turístico Cubano 9

1.4 La Empresa Hotelera 12

1.4.1 Características y Tipología 13

1.5 El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano 15

1.6 Los procesos básicos de la gestión 17

1.6.1 Clasificación de los procesos 18

1.7 Sistema de Gestión Integrada 19

1.7.1 Características. Ventajas y Desventajas 20

1.8 Metodología para el diseño del sistema de gestión integrada 20

1.9 Conclusiones del primer capítulo 23

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HOTELERA ISLAZUL VILLA CLARA 24

2.1 Introducción 24

2.2 Procedimiento para realizar el diagnóstico en la empresa Islazul Villa Clara 25

2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico en la empresa hotelera 26

2.2.2 Técnicas para realizar el diagnóstico 30

2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico estratégico en la empresa ISLAZUL Villa Clara 31
2.3.1 Formación del grupo de diagnóstico estratégico de la empresa 31
2.3.2 Elaboración del cronograma de diagnóstico 31
2.3.3 Caracterización general de la empresa Islazul 31
2.3.4 Análisis externo 35
2.3.5 Análisis interno 42
2.4 Análisis estratégico de la empresa Islazul 49
2.5 Conclusiones del segundo capítulo 49
CAPITULO 3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO PARA LA EMPRESA HOTELERA ISLAZUL VILLA CLARA 51
3.1 Introducción 51
3.2 Aplicación de la metodología para la integración del sistema 51
3.3 Descripción de cada uno de los momentos de la metodología 51
3.4 Valoración de los principales resultados de la aplicación del diseño del sistema de gestión integrada en la empresa hotelera Islazul Villa Clara 57
3.5 Conclusiones del tercer capítulo 58
CONCLUSIONES 59
RECOMENDACIONES 60
BIBLIOGRAFÍA 61
ANEXOS 67
Anexo 1: Llegadas internacionales por regiones mundiales 67
Anexo 2: Nivel de Ocupación 68
Anexo 3: Nivel de Ingresos 69

Anexo 4: Características de la empresa hotelera 72

Anexo 5: Criterios de clasificación para hoteles 74

Anexo 6: Establecimientos de Alojamiento Turístico..... 77

Anexo 7: Principios del Perfeccionamiento Empresarial 78

Anexo 8: Ventajas y Desventajas de la integración de los Sistemas de gestión..... 80

Anexo 9: Metodología para el diseño del SGI 81

Anexo 10: Aspectos a examinar en el diagnóstico estratégico 82

Anexo 11: Guías de Entrevistas realizadas en la empresa..... 83

Anexo 12: Características principales del proceso de diagnóstico en la empresa hotelera ISLAZUL Villa Clara 84

Anexo 13: Procedimiento a seguir en la aplicación de la matriz DAFO 86

Anexo 14: Estrategias a seguir a partir de la posición de la empresa 88

Anexo 15: Grupo de trabajo 90

Anexo 16: Cronograma para elaborar el diagnóstico en la empresa hotelera ISLAZUL 91

Anexo 17: Organigrama de la empresa hotelera ISLAZUL 92

Anexo 18: Resultado de la aplicación de la matriz DAFO 93

Anexo 19: Ficha de procesos de Limpieza de Habitaciones..... 95

Anexo 20: Diagrama del proceso de Limpieza de las habitaciones 99

Anexo 21: Programa de mitigación de Riesgos 101

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Los cambios sociales, políticos y económicos en los últimos años ha supuesto la introducción de nuevos planteamientos en la vida de las empresas. (Gallego, 1996).

El incremento de la competencia, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos, ha obligado a las empresas hoteleras a operar dentro de un nuevo marco económico caracterizado por la información y los conocimientos. La necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión, ha planteado un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios y ha exigido a la nueva empresa turística un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar. (Hernández y Machado, 2008).

En el sector hotelero, específicamente, se vienen dando fenómenos como la absorción de pequeñas empresas por las grandes cadenas hoteleras, empresas enfocadas a un nicho de mercado específico y no al turismo masivo, y el amplio desarrollo de las comunicaciones y el Internet que ha permitido hacer llegar al cliente un mayor volumen de información. Por su parte las nuevas tendencias en la hotelería también están dadas por la innovación constante, en busca de ambientes exclusivos que colmen las expectativas del cliente. Definitivamente ya no se trata de construir hoteles; el objetivo es diseñar espacios con “forma” donde se expresen las nuevas superficies para el descanso, el relax, el trabajo, la diversión, la gastronomía y el ocio en general. (Gallego, 2002).

Estas condiciones exigen a la empresa turística un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión que permitan elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves. Se trata no solo de aceptar los cambios, sino formar parte activa de ellos teniendo en cuenta que “el cambio*, y* no la estabilidad, es la única constante” (Kotler, 2003). La empresa turística del siglo XXI deberá integrar todas sus áreas de gestión de manera que se complementen en un sistema orientado hacia el logro de la satisfacción del cliente; asimismo habrá de enfocarse a su público objetivo a través de estrategias de comercialización, cuya aplicación permita conocer al cliente de manera que se le ofrezca, justamente, un

producto que constituya la materialización de sus deseos y necesidades. (González, 2008)

Los modelos de gestión turística integrada son una alternativa muy utilizada en la actualidad. Para llevar a cabo esta alternativa es preciso que exista una coordinación entre los esfuerzos que desarrollen los distintos subsectores empresariales y que se ubiquen en destinos concretos y la necesidad de un tratamiento de la calidad desde la integración de todos los agentes. No sólo debe procurarse una mayor vinculación entre los planes del destino, del producto y los proyectos de calidad en sectores empresariales, sino que se considera necesario avanzar en la determinación de metodologías de intervención, actuación y de gestión integrada de los destinos turísticos.

En este sentido, es preciso establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión, que asegure de forma consciente y estable, altos niveles de calidad en la gestión de las empresas hoteleras en correspondencia con los valores y principios que conforman la cultura organizacional y lo orientado en el **Decreto – Ley 252 /2007 y el Decreto 281/2007**, para la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

El presente trabajo se realiza en la empresa Islazul Villa Clara perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), está ubicada en la calle Tristá No. 159 entre Carretera Central y Alemán en la capital provincial.

La necesidad de diseñar un sistema de gestión integrada para desarrollar una buena gestión empresarial como parte del Sistema de Dirección que aplica la empresa “Islazul”, donde se necesita actualizar los estudios que aborden en profundidad esta problemática, permite definir la **situación problémica** que fundamenta la presente investigación. Motivo por el cual se ha seleccionado la empresa hotelera Islazul Villa Clara **objeto de estudio práctico** de la investigación.

El **problema de investigación** planteado para resolver dicha problemática es ¿Cómo contribuir al diseño de un Sistema de gestión integrada en la empresa “Islazul” para la toma de decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados hacia la mejora permanente del sistema?

Las consideraciones anteriores han contribuido, para dar solución al problema científico planteado, a formular la **hipótesis** o alternativa de solución de la investigación como sigue: “El diseño del Sistema de Gestión Integrada, contribuirá al desarrollo de la empresa Islazul siendo una estructura empresarial para la administración, promoción y

comercialización del producto turístico en el territorio de excelencia, pues se analizarán y eliminarán las posibles causas que no permitan que los procesos se lleven cabo eficientemente".

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

El SGI desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen **factible su aplicación racional** en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras empresas hoteleras de similares condiciones.

La **aplicación del SGI propuesto** en el objeto de estudio práctico permite:

♦ **Diagnosticar, evaluar y explicar**, de manera integral, los procedimientos, métodos y organización del trabajo de la empresa hotelera Islazul.

♦ **Tomar decisiones pertinentes** para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno y externo.

Como consecuencia del diseño del SGI se aprecia, de modo general, la mejoría gradual, que contribuya al **incremento positivo de los indicadores de la empresa hotelera**, así como el reconocimiento por parte de sus directivos como una herramienta que contribuye a la eficiente gestión.

Por lo tanto, la investigación tiene como **objetivo general:** diseñar un Sistema de Gestión Integrada a partir del diagnóstico del mismo como componente del sistema de dirección y gestión empresarial que aplica esta empresa (Decreto – Ley # 252 y Decreto # 281 de 2007).

Para el logro del objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

- Realizar una **Investigación bibliográfica** sobre los principales conceptos y métodos vinculados al turismo, empresa hotelera, gestión empresarial, gestión integrada de empresas.
- Elaborar un **diagnóstico** de la empresa hotelera Islazul Villa Clara objeto de estudio.
- Elaborar el **sistema de gestión integrada** en la empresa objeto de estudio en correspondencia con las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial que aplica la empresa.

Se considera la presente investigación administrativa aplicada, teniendo en cuenta la finalidad de la misma, pues persigue dar solución a problemas prácticos en el ámbito de la administración de empresas. Tomando en consideración el objetivo

gnoseológico, la investigación es descriptiva porque refleja las características observables y generales con vistas a clasificarlas y establecer relaciones entre variables. Para ello se apoyó en métodos cualitativos: observación participante, entrevista no estructurada, y la utilización de la matriz DAFO.

Finalmente, en relación con las fases establecidas para la investigación, el trabajo se presenta con una estructura que incluye un resumen, una introducción, tres capítulos; en el **primero** se hace una investigación bibliográfica, a partir del estudio de la documentación disponible acerca de la empresa hotelera, la gestión empresarial y la gestión integrada de empresas en el **segundo** se realiza el diagnóstico estratégico de la empresa Islazul, y en el **tercero** se diseña el Sistema de Gestión Integrada en la empresa. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que sustenta el trabajo de diploma, así como la bibliografía consultada y, finalmente, un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados obtenidos.

Para el análisis de un sistema de gestión integrada se requiere el uso de técnicas de estudio que permitan registrar los aspectos que sean necesarios conocer, de forma tal que se facilite su análisis y posterior comparación con las alternativas de mejoramiento propuestas. Dentro de los principales métodos y técnicas utilizadas para el desarrollo de los objetivos se pueden mencionar el análisis documental, observación directa, entrevistas a trabajadores y directivos.

CAPÍTULO 1

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE HOTELERÍA Y GESTIÓN INTEGRADA DE EMPRESAS

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE HOTELERÍA Y GESTIÓN INTEGRADA DE EMPRESAS

1.1 Introducción

Es imposible el desarrollo de una investigación sin una profunda revisión bibliográfica sobre el tema a tratar, pues esta constituye la base fundamental que sustenta el proceso investigativo.

El análisis bibliográfico consiste en detectar, obtener, y consultar la bibliografía y luego extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema. Uno de los principales objetivos que persigue es fijar la investigación dentro de un conjunto de conocimientos, que nos permita orientar nuestros pasos de forma adecuada a los términos que utilicemos. (Wolfe, 1999)

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la dirección empresarial hotelera que incluye las distintas áreas de resultados claves. Esencialmente el desarrollo de nuevas herramientas, para lo cual se hace necesario un estudio minucioso de varios elementos, así como el aporte de distintos autores en aras de ampliar el conocimiento. Esto propiciará el rigor científico de la gestión empresarial que se lleve a cabo durante la investigación en función de diseñar el Sistema de Gestión Integrada como parte de la aplicación del Sistema de dirección y gestión empresarial cubano en la empresa objeto de estudio. En este sentido el marco teórico referencial se realiza siguiendo el hilo conductor mostrado en la figura 1.

1.2 La Gestión Empresarial

Una empresa es un organismo que realiza actividades económicas para obtener beneficios. Dichas actividades se enmarcan en diversas especialidades tecnológicas y se desarrollan en ámbitos físicos y sociales que pueden haber sido objeto de una previa ordenación.

Las empresas realizan actividades repetitivas mediante el desarrollo de funciones también repetitivas, por lo que los avatares de la gestión normal pueden llegar a predecirse con un cierto grado de anticipación. De igual forma, puede esperarse un cierto grado de similitud e incluso de coincidencia en los problemas que se vayan presentando.

La gestión empresarial debería afrontarse con un elevado sentido de la improvisación y podrían ser considerados gestores excelentes aquellos que pudieran repentizar en cada momento la mejor solución para los eventos puntuales que se fueran presentando.

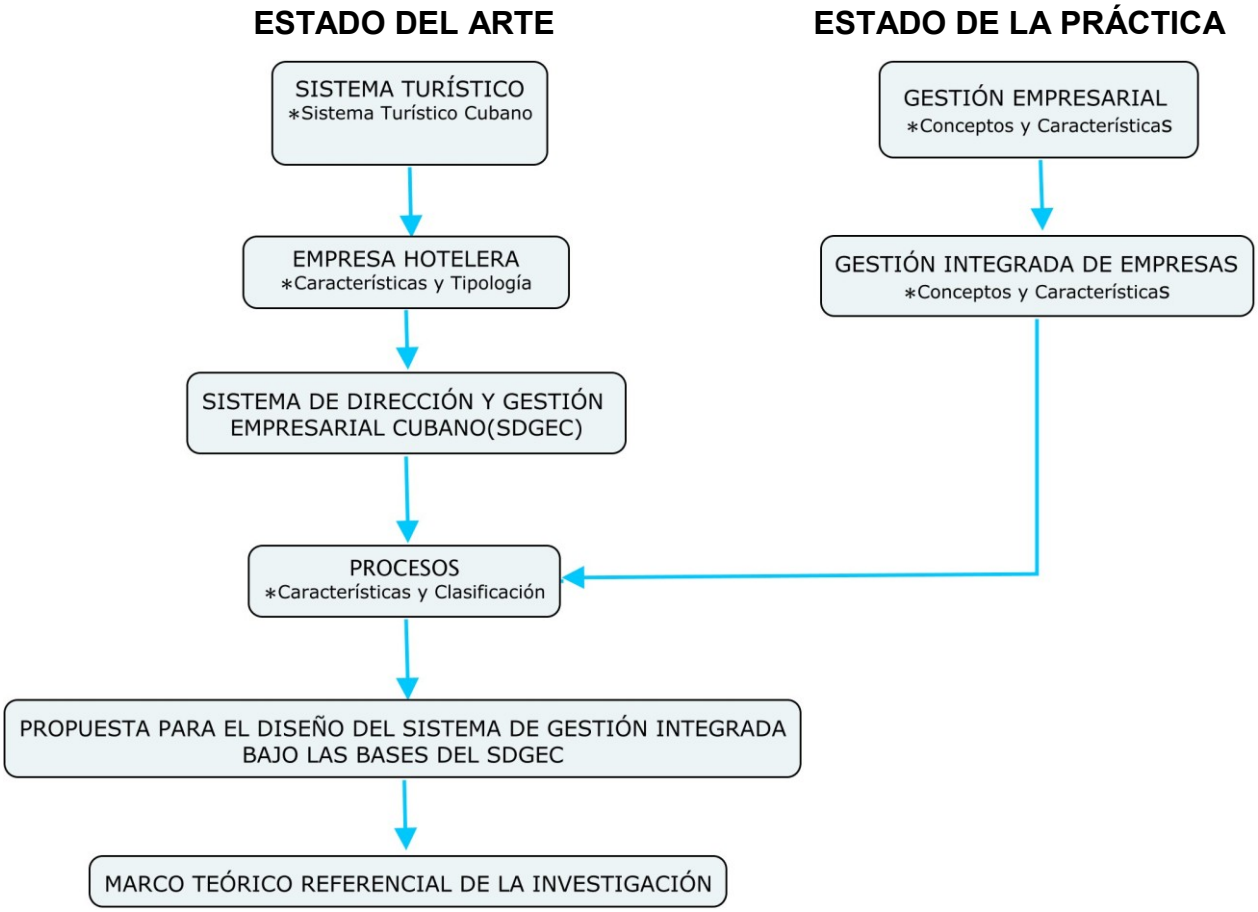


Figura 1. Hilo conductor seguido en la investigación

Fuente: Elaboración propia

1.2.1 Conceptos y Características

En la gestión empresarial existen situaciones repetitivas y situaciones variables, e incluso se podrían enumerar los diversos elementos que contribuyen a dicha circunstancia, lo cual puede ayudar a que se pueda hacer una previsión con el fin de extremar la preparación adecuada que permita optimizar la respuesta ante las citadas ocasiones repetitivas o variables.

Entre los elementos empresariales que contribuyen a la ocurrencia de circunstancias repetitivas podrían destacarse:

1. ubicación fija de la empresa
2. elección previa del segmento de mercado
3. continuidad de los procesos productivos
4. permanencia de la plantilla de empleados
5. resistencia al cambio de diversos elementos

Por el contrario, podrían contribuir a la sucesión de estados variables, los siguientes:

- ✓ nuevos clientes con nuevas expectativas
- ✓ variaciones tecnológicas que afecten a los procesos
- ✓ actuaciones de la competencia
- ✓ cambios en las modas del mercado
- ✓ posibles variaciones de las materias primas
- ✓ descorrecciones en las máquinas o en los equipos

La gestión empresarial debe estar basada en la mejor preparación de sus componentes humanos, materiales e intelectuales para afrontar los acontecimientos a través de los cuales dicha gestión se desarrolla, teniendo en cuenta su posible grado de variación.

La adecuada preparación de los componentes facilitará la puesta en marcha de la estrategia a seguir, la cual estará basada en las siguientes acciones:

- ✓ Definición del escenario más probable en el que van a discurrir las actividades de la organización.
- ✓ Planificación y desarrollo de los procesos que mejor contribuyan a la obtención de los mejores resultados dentro del escenario definido.
- ✓ Preparación de los elementos humanos, materiales e intelectuales para hacer frente con éxito a los acontecimientos variables que no se hayan podido prever.
- ✓ Puesta en marcha de los adecuados procedimientos para mejorar los procesos repetitivos y aumentar el grado de conocimiento mediante el aprendizaje de los sucesos variables.

Estas acciones deben agruparse en lo que suele denominarse un sistema de gestión, definición que apoya la idea de que deben desarrollarse de una manera sistemática, ya que de otra forma, no solamente perderían todo su valor, sino que incluso podrían derivarse perjuicios de su aplicación esporádica o errática.

Habiendo citado con anterioridad las diversas facetas que pueden poseer las actividades de la empresa, el sistema de gestión de la misma debería ser el compendio de los sistemas parciales aplicables a ella. Se produce entonces una disyuntiva en la forma de sistematizar las operaciones, ya que pueden planificarse separadamente los distintos aspectos de cada proceso para luego ser aplicados individual y sucesivamente por los oportunos gestores, o considerar que el sistema abarca y planifica de forma simultánea los diferentes aspectos de cada uno de los procesos y que todos ellos forman parte de un sistema conjunto de gestión. (Fernández, 2003)

La ubicación fija de la empresa forma parte de la gestión empresarial viéndose como un elemento de las situaciones variables y repetitivas que a su vez puede estar inmersa en el sistema turístico bajo el nombre de empresa hotelera. Es por eso que debe analizarse éste como un punto importante.

1.3 Sistema Turístico

El turismo significa las actividades de las personas que viajan y permanecen en sitios fuera de su entorno habitual al máximo para un año consecutivo con motivo de ocio, negocio y otros objetivos.

Para un país determinado existen formas de turismo como:

El turismo **Doméstico**- para los residentes de un país determinado que solo viajan dentro de este mismo país.

El turismo **Receptor**-para los no residentes que viajan en un país determinado.

El turismo **Emisor**-para los residentes que viajan en otro país, fuera de sus fronteras. (González, 2005)

El turismo entendido por (Martín 2006) como un simple desplazamiento temporal de personas a menudo ha sido presentado como un simple fenómeno de la civilización moderna. Sin embargo en los diccionarios puede encontrarse la palabra ¨Tour¨ como procedente del inglés del siglo XVIII (probablemente como un galicismo del francés tour. Ello haría que la invención de la palabra turismo o turista fuera inglesa para designar una actividad iniciada mucho antes en Europa.

Según las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT),define al turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo

inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (OMT, 1998). Las previsiones que la Organización Mundial del Turismo ha publicado sobre la evolución del turismo hasta el año 2020 se muestran en el **anexo 1**, considerando la distribución mundial por regiones.

Se observa que en dicho horizonte, posiblemente, el turismo mundial alcance los 1560 millones de turistas. Apreciándose, según la OMT, que los viajes a larga distancia tendrán un rápido crecimiento. Juicio que entra en contradicción con lo que opinan otros expertos, que creen que el encarecimiento del petróleo cambiará esa tendencia y forzará el aumento de los viajes a destinos cercanos.

Por otra parte, se considera que en el presente año 2010, si se cumplen las previsiones de la OMT, en lugar de producirse una cierta ralentización como en el pasado más reciente, la tasa de expansión, con relación al período anterior de quince años se incrementará (4,48 %, 2010/2020 y 3,95 %, 1995/2010). Es evidente, que la incorporación más rápida de la población al turismo ha tenido lugar en períodos anteriores. No obstante, se espera mucho de las tendencias de expansión hacia el exterior que ofrece el continente asiático, y al mismo tiempo el atractivo que sugiere los desplazamientos hacia dicho continente. (Quintana, R; Figuerola, M y Lima, D)

(Goeldner 2000), son otros autores que definen al turismo como: “la suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes”.

Aun cuando resulta una tarea compleja definir al turismo, se puede afirmar que esta actividad se ve afectada por factores económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, que condicionan los flujos de personas y los destinos que eligen a nivel mundial. Aun así, el turismo internacional tiene un crecimiento promedio anual de entre 4% y 4,5%, pronosticándose 969 millones de turistas para el presente año, y aproximadamente 1 448 millones en el 2020 (OIT, 2001 y OMT, 2002).

1.3.1 Sistema Turístico Cubano

El turismo no es una actividad nueva en Cuba al igual que en el mundo, tuvo su auge a partir de los años 50. En esa época, cuando el desarrollo turístico en la Mayor de las

Antillas estuvo muy ligado a la presencia de la mafia norteamericana en la Isla, Estados Unidos era el mercado principal y el juego y la prostitución eran las principales ofertas de la Isla. Este turismo de ciudad condicionó el poco desarrollo de nuestro producto natural en esa etapa.

Con el triunfo de la Revolución comenzó la política norteamericana de bloqueo y se eliminó el turismo proveniente de los Estados Unidos.

A partir de 1959, el desarrollo de la economía estuvo dirigido a otros programas importantes del país, por lo cual el turismo era fundamentalmente nacional, hecho que condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos.

Desde 1996 se logró por primera vez sobrepasar el millón de visitantes, Cuba se ha propuesto consolidarse como destino Mundial y del Caribe.

Para comercializar su producto turístico, la Mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular, calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas.

Mediante el Decreto-Ley 147 sobre la modificación de los organismos de la Administración Central del Estado, el 21 de abril de 1994 fue creado el Ministerio de Turismo para ejercer las funciones rectoras de dirección política, regulación y control del sector y la actividad empresarial en él.

El MINTUR es el organismo estatal rector del Sistema de Turismo, en el cual participan otras entidades del país. En este sentido, el MINTUR elabora la política y controla su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector. Sus objetivos estratégicos actuales son los siguientes:

- Diseñar y concretar una comercialización más eficiente del producto turístico.
- Incrementar y diversificar una oferta turística más competitiva.
- Recuperar y hacer crecer la planta hotelera.
- Elevar el nivel de eficiencia económica del Sistema de Turismo.
- Desarrollar hasta los niveles más avanzados la informática y los sistemas de comunicación.

- Incorporar más capital extranjero al desarrollo del turismo.
- Ampliar la proyección del horizonte temporal del desarrollo de turismo al año 2010, así como adecuar las estructuras organizativas a los ritmos de desarrollo. (Díaz, M; Del Pino, R y Alvarado, J. 2007)

  La estructura del turismo está conformada por:

  - ✓ 5 Grupos Hoteleros Nacionales: Cubanacán, Gaviota, Gran Caribe, Islazul y Habaguanex. Un Grupo Empresarial: Campismo Popular.
  - ✓ El Grupo Empresarial Palmares, que administra 866 instalaciones en todo el país, entre restaurantes, establecimientos de comida ligera, centros nocturnos, delfinarios, parques de recreación y campos de golf. También existen 18 instalaciones de Gaviota y 64 de Habaguanex.
  - ✓ 6 Agencias de Viajes Receptivas: Cubatur, Viajes Cubanacán, Viajes San Cristóbal, Gaviota Tours y Havanatur.
  - ✓ 5 Empresas de Transporte Turístico: Transtur, Transgaviota, Havanautos, Fénix y REX, con servicio de renta de autos (6654), ómnibus (1017) y taxis (1328).
  - ✓ 3 Redes de Tiendas para el Turismo: Caracol, con 740 tiendas en todo el destino, Tiendas Gaviota con 52 instalaciones y 103 Tiendas Habaguanex.
  - ✓ 2 Grupos Empresariales de Actividades Náuticas y Marinas: Marlín, con 8 marinas internacionales en todo el destino, y Marinas Gaviota con 2.
  - ✓ 1 Agencia de Comunicación Integral para el Turismo: Publicitur.
  - ✓ 3 Grupos Empresariales de Servicios Complementarios: Emprestur, Servisa y CEDINFO.
  - ✓ 2 Grupos Empresariales Importadores y Comercializadores de Productos: ITH y A.T. Comercial.
  - ✓ 1 Sistema de Formación Turística: Formatur que cuenta con 18 escuelas en todo el país.
  - ✓ 1 Empresa de servicios artísticos: TURARTE.
  - ✓ 2 Empresas Inmobiliarias.

En la provincia de Villa Clara según estadísticas del MINTUR, quienes visitan el territorio provienen principalmente de Canadá, Reino Unido, Italia, Francia, España y Alemania, en ese orden.

A pesar de que otros países disminuyeron sus precios de comercialización, para atraer a los foráneos en medio de la crisis económica, el territorio fue visitado en el 2009 por 248 mil turistas más que en el 2008**(ver anexo 2)** para un considerable aumento de 21 por ciento de visitantes. En contraste, los ingresos decrecieron en un 5 por ciento. Varios fueron los factores determinantes en esa relación no proporcional; se debe que el turista que viene en medio de la crisis económica internacional, racionaliza más sus gastos, aprovecha los paquetes del todo incluido y ahorra su moneda de bolsillo. Todo esto, unido al bloqueo económico y financiero de Estados Unidos a Cuba, no solo vedó este país como plaza turística para los estadounidenses, sino que obstruye a diario la comercialización hacia el exterior de la Isla por lo general en dólares.

No obstante en el territorio se vivió el 2009 y avanza el 2010 con un buen nivel de ingresos **(ver anexo 3).** Solo que la utilidad del producto no se logra con la misma efectividad de años anteriores. Sobre todo porque las exigencias que se imponen dependen de la necesidades del país (Machado, 2010).Todos estos logros que presenta la provincia de Villa Clara es gracias a la dirección de nuestras empresas hoteleras que son las que informan y guían las distintas unidades empresariales básicas del sector hotelero.

1.4 La Empresa Hotelera

Según Martín (2005) la empresa hotelera se desenvuelve en el proceloso mundo de lo intangible, a veces de lo irreal y casi siempre de las expectativas. Las empresas turísticas no crean, gestionan, comercializan, administran y prestan solamente viajes, alojamientos, recreación, gastronomía o servicios similares. Además de todo ello, prestan confort, seguridad, esparcimiento, cultura, historia, ilusiones, calidad, tradiciones, expectativas, anhelo, etc. Por tanto, como plantea la propia autora, el verdadero valor de la empresa turística está en cubrir las expectativas del cliente, adelantarse a sus deseos, ofrecerle un abanico de posibilidades y prestándole un servicio impecable.

La característica atípica de esta actividad se basa en el hecho de que, aun cuando algunos procesos pueden conceptuarse como de producción, su fase final es de servicios, aunque globalmente no esté compuesta únicamente por servicios. Esto determina el hecho de que su “producción” se lleva a cabo sólo al momento del

"consumo". O sea, se trata de una producción que se "realiza" y "termina" en cada prestación del servicio, con su "consumo". (Ayala, Martín y Rodríguez, 2000).

1.4.1 Características y Tipología

La empresa hotelera está caracterizada por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están principalmente dedicados a las actividades de alojamiento y restauración que participan individualmente en la rentabilidad de la empresa. Los servicios de hotelería pueden fijarse, en general, dentro del marco siguiente: empresas dedicadas, de modo profesional o habitual al alojamiento de las personas con, o sin, otros servicios de carácter complementario.

A su vez, estas actividades “se diferencian de las actividades de otras organizaciones industriales y comerciales por la distinta naturaleza de los servicios y negocios que ejercen, puesto que existe una actividad principal, "la venta del alojamiento" o de las habitaciones, distinta a las otras actividades, las cuales varían según el tamaño físico del hotel, los clientes del mismo, los servicios ofrecidos, la temporada, etc."

Esta naturaleza distinta contribuye a configurar un conjunto de características específicas para este sector. El conocimiento de esas características puede considerarse un paso obligado para el éxito en el desarrollo y la implantación de un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades que envuelven a la organización y a su proceso productivo. En base a las características particulares que Muñoz expone para las empresas de servicios en general, así como (Colomina 1993) en los trabajos de (Mestres 1995), (Musa y Sanchis 1993) y (Aguayo 1997) es destacable, entre otras, las siguiente características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros **(ver anexo 4)** teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente.

La industria hotelera admite diversos nombres que han hallado intentos más o menos felices de definición en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios. Muchos de tales nombres proceden de tiempos inmemoriales. En primer lugar se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquel que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios (Ayala, Martín y Rodríguez, 2003). Esta definición comprende varios tipos:

- ✓ Establecimientos hoteleros y similares.

- ✓ Medios complementarios de alojamiento.

Los propios autores afirman que el grupo de "establecimientos hoteleros y similares" está formado por los Hoteles, Moteles, Pensiones, Albergues y otras designaciones (según el país). Además de que el grupo de "medios complementarios de alojamiento" incluye: Albergues de juventud; Acampada o Camping; Colonias infantiles; Colonias de vacaciones; Refugios de montaña; Habitaciones, Casas o Apartamentos en alquiler; Establecimientos de cura (termales, sanatorios, etc.), Residencias de estudiantes y profesores, y otros.

En el caso de Cuba, **la Norma Cubana NC:127 del 2001** establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías, la cual define el establecimiento o instalación de alojamiento turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, y establece cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, aparthotel, villa y motel. El Hotel genéricamente, se considera como la instalación que posee capacidades para alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos (parqueo de vehículos, tiendas, peluquerías) (Gurría 1994).

La Norma Cubana 127 define **Hotel** como el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Es a partir de variantes de este, que se diseñan el resto de las modalidades. Las modalidades van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente (González 2009). También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del producto hotelero (Catal 1982); (Ayala 2002); (Matos2005).Dentro del criterio **destinación y entorno donde se ubica el hotel** se encuentran: ciudad, playa o resorts, naturaleza,

vacacionales, balnearios, montaña, monumentos, boutique. Existiendo otros criterios no menos importantes como la **capacidad** y **categoría** (**ver anexo 5).**

En todos los congresos y reuniones internacionales de los organismos que agrupan la actividad turística en el mundo se ha insistido en la clasificación y normalización de los servicios, muy en especial, los de alojamiento. En la mayoría de estos eventos se recomienda utilizar el Sistema de Estrellas. (González 2009).

Particularmente en Cuba los establecimientos de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican en tipos y categorías; se hará mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas como se muestra en el **anexo 6.**El desarrollo de estos establecimientos dígase hotel o unidades empresariales de base **(UEB)** dependen de la empresa a que se subordinen y a la aplicación satisfactoria que tenga el Perfeccionamiento Empresarial junto con la aplicación del **SGDEC.**

1.5 El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano

El proceso de perfeccionamiento empresarial cubano tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) en las empresas estatales cubanas que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007). El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista, del Estado y del Gobierno cubanos, tiene como objetivo supremo garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Con respecto a la organización general del proceso de perfeccionamiento empresarial, cada Organismo o Consejo de la Administración Provincial deberá concebir en su estrategia, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en su sistema empresarial, para ello; exigirá a las empresas su incorporación al proceso. El proceso de perfeccionamiento empresarial está conformado de 9 pasos a seguir:

- ✓ Preparación del personal
- ✓ Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa.

- ✓ Aprobación del diagnóstico inicial de la empresa.
- ✓ Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.
- ✓ Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo.
- ✓ Comprobación por la Secretaria Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.
- ✓ Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la aplicación del sistema.
- ✓ Implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.
- ✓ Mejora continua del sistema.

Al aplicar el SDGE, cada empresa se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

- ✓ Sistema de Organización General.
- ✓ Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
- ✓ Sistema de Atención al Hombre.
- ✓ Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- ✓ Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Sistema de Gestión del Capital Humano.
- ✓ Sistema de Gestión Ambiental.
- ✓ Sistema de Gestión de la Innovación.
- ✓ Sistema de Planificación.
- ✓ Sistema de Contratación Económica.
- ✓ Sistema de Contabilidad.
- ✓ Sistema de Control interno.
- ✓ Sistema de Relaciones Financieras.
- ✓ Sistema de Costos.
- ✓ Sistema de Precios.
- ✓ Sistema Informativo.
- ✓ Sistema de Mercadotecnia.
- ✓ Sistema de Comunicación Empresarial.

Siendo el sistema de Gestión integrada el de interés para la presente investigación, específicamente diseñado para unificar los Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión Medio Ambiental y Sistema de Salud y Seguridad del Trabajo.

Mediante el **Decreto-Ley 252** se tiene por objeto, en cumplimiento de la política del Estado y del Gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, establecer las regulaciones que rijan esta nueva etapa de su desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decidan un significativo cambio en su organización interna, su gestión integrada y resultados de eficiencia que les corresponde, así como la efectiva gestión por procesos que garantizará la mejora de los sistemas propios de la organización. En el **anexo 7** se muestra los principios del Perfeccionamiento Empresarial.

1.6 Los procesos básicos de la gestión

Un proceso se puede considerar como una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. (Maynard, 1987)

En la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras. Los procesos se podrían representar, como aparece en la figura 2. Una entrada, que estaría asociada a un proveedor, un productor que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto; o sea agregar valor a las entradas, y el cliente (interno o externo) recibiría este producto o servicio. Un elemento vital para el buen funcionamiento del proceso, es la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.

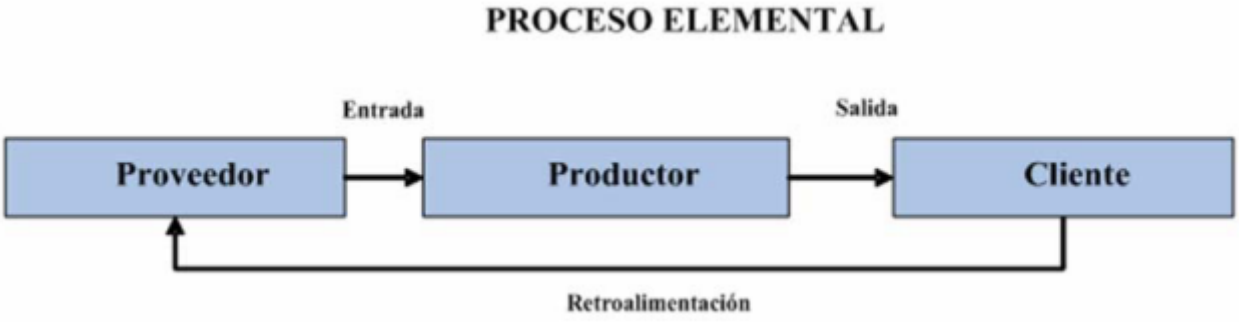


Figura 2: Esquema elemental de un proceso. (Fuente: Rummler and Brache 1995).

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, por lo cual, la mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente (Amozarrain 1999). Este autor tiene en cuenta diferentes tipos de proceso y así define proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

1.6.1 Clasificación de los procesos

Por las características de las organizaciones de servicio y en especial del sector hotelero (al cual está dirigida la presente investigación), se hizo necesario enfatizar en la repercusión que pueden llegar a tener los procesos que se llevan a cabo en la instalación sobre el cliente, de esta forma se pueden encontrar procesos:

- ✓ De Dirección y/o Estratégicos: son los encargados de administrar los procesos claves y de apoyo, involucran personal de primer nivel, administran los procesos claves y de apoyo, gestionan otros procesos, y afectan a la organización en su totalidad (Hernández y Lemus, 2001).
- ✓ Básicos o Claves: Aportan valor al cliente y entran en contacto directo con el mismo. Se define como aquel que es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- ✓ De Apoyo y/o Soporte: son procesos que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los Básicos o Claves. Sus características son:
  - Dan apoyo a los procesos fundamentales
  - Normalmente están dentro de una función
  - Sus clientes son internos

De acuerdo a lo expuesto anteriormente por el autor se considera muy importante el desglose de los procesos, ya que esto facilita una mayor comprensión y una visión más amplia del estudio de los procesos que llevan a alcanzar con mayor facilidad una mejora en los mismos trayendo beneficios para la empresa y para la integración de sistemas de gestión en la nueva empresa hotelera.

1.7 Sistema de Gestión Integrada

La Gestión de Sistemas Integrados es entendida como: ¨Una parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la política de gestión (UNE 66 177:2005).

Esta definición que muestra la integración entre sistemas específicos, da la idea de una organización que ha madurado en la gestión de múltiples y variados procesos. Dichos procesos pertenecen a campos o a sistemas diferentes aunque se relacionan entre ellos, y tienden a alcanzar la excelencia apoyándose en planificaciones adecuadas. (Barral, 2007)

El mercado hacia el que avanzamos, marcado por una multitud de cambios legislativos, crecientes requisitos de nuestros clientes y la absoluta necesidad de optimizar nuestros recursos, ha encontrado en los sistemas de gestión una buena manera de ordenar las prioridades y de mejorar la asignación de recursos.

Con independencia de la voluntad del empresario de implantar o no un sistema de gestión, la empresa tiene la obligación de cumplir con una serie de disposiciones legales relativas a: los productos que fabrica, comercializa y/o distribuye, los residuos, los vertidos, las emisiones, etc., que genera por su actividad, y por supuesto, la seguridad y la salud de sus trabajadores. De alguna manera, ya se le están generando unos procedimientos y una documentación que tendrá que controlar.

La gestión Integrada como proceso unificador, se apunta como la mejor solución de gestión para aquellas empresas que, habiendo o no implantado ya algún sistema de gestión, tienen la necesidad de controlar y actuar sobre todos aquellos requisitos externos o internos mencionados anteriormente (Martínez, 2005).

El modelo de gestión integrada debe presentar una visión globalizadora y orientada al cliente y a las partes interesadas tanto internas como externas según postulados de Calidad Total y a ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial.

No estaremos hablando realmente de un Sistema de Gestión Integrada hasta que no consigamos sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en la empresa.

1.7.1 Características. Ventajas y Desventajas

La gestión integrada no es más que una nueva forma de enfocar las actividades de una organización para gestionar integralmente las diferentes variables que son de interés para la organización, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión. Es una forma de responder a las nuevas exigencias en los mercados nacionales e internacionales.

Acerca de este tema (González, A e Isaac, C. 2004) definen el Sistema de Gestión Integrada como el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política de la empresa.

El desarrollo dentro de las organizaciones del sistema de gestión integrada permite un notable ahorro de recursos y de esfuerzos dado que estos sistemas tienen aspectos comunes: tanto el SGC (Sistema de Gestión de la Calidad), SGA (Sistema de Gestión Medioambiental) como el SGSST (Sistema de Gestión de Salud y Seguridad del Trabajo). Por ello es rutinario que no sea siempre fácil separar las diversas tareas que se llevan a cabo por una misma persona, para saber cuándo está cumpliendo con requisitos de los sistemas que interactúan.

Al concebir a toda organización como un sistema, es fundamental considerar que la integración de los diversos sistemas que la constituyen facilite que todos los miembros de la organización sean activos participantes de los logros de la misma. El **anexo 8** muestra las ventajas y desventajas de la integración de los Sistemas de Gestión para una organización (Labañino, 2010). Por esta razón es importante seguir una metodología para el diseño de este sistema de gestión integrada y su posterior implantación.

1.8 Metodología para el diseño del sistema de gestión integrada

Al objeto de afrontar la preparación de un sistema de gestión integrada de calidad, medioambiental y de prevención de riesgos laborales es necesario adoptar una táctica determinada, ya que, a pesar de que las normas correspondientes a cada uno de los

aspectos ofrecen ciertas similitudes, no señalan una común metodología para el desarrollo de un sistema integrado, igual que el que se pretende realizar. Es por ello que en la presente investigación se hace un análisis de la metodología propuesta por (Fernández ,2003).

Dicha metodología responde a las necesidades propiamente de la empresa hotelera Islazul a partir de adecuaciones hechas por otras empresas del país.

La metodología propone seis etapas para el diseño del sistema de gestión integrada de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo.

En cada una de estas fases se proponen los momentos que se van analizando para la diseño del sistema de gestión integrada, es importante destacar el papel fundamental que juegan los procesos, su estudio, análisis, y rediseño a partir de integrar estos tres sistemas de forma tal que se logre el único propósito de la organización.

Se describen cada una de las fases de la metodología y en qué consisten en el **anexo 9.**

Se escoge esta metodología por considerarla la más adecuada a la estructura organizativa que analizamos, en este caso la empresa hotelera Islazul Villa Clara.

A continuación explicaremos brevemente cada uno de los pasos de esta metodología.

Diagnóstico de la organización: Realizar la presentación general de la empresa donde se incluya: nombre de la empresa, domicilio legal, forma jurídica, servicios, datos económicos, cantidad y calidad de los RRHH, organigrama de la organización, entre otros datos generales.

Identificación de los procesos: El SGI debe estar basado en la definición y gestión de los procesos, lo que implica el desglose de la actividad de la organización en partes bien definidas, estableciendo la secuencia correcta y la adecuada interacción que pueda existir entre ellas.

Diagnóstico a nivel de proceso: Estado de cumplimiento de las leyes, normas, regulaciones de calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo; identificación de los factores de calidad, riesgos laborales y aspectos ambientales y evaluación de la calidad, riesgos laborales y factores ambientales.

Documentación del proceso: Se debe describir y documentar el proceso ya sea mediante un procedimiento o mediante una ficha de proceso; ya que un proceso se institucionaliza cuando aparecen documentadas todas sus interrelaciones internas y externas.

Programa de mitigación de riesgos:

La Comisión Europea ha definido la evaluación de riesgos como: “el proceso de valoración del riesgo que entraña para la salud y seguridad de los trabajadores la posibilidad de que se verifique un determinado peligro en el lugar de trabajo”.

El análisis, evaluación y control de los riesgos comprende las fases siguientes:

- identificación de riesgos
- identificación de los trabajadores expuestos
- estimación cuantitativa o cualitativa del riesgo
- análisis de la posibilidad de eliminación o reducción
- decisión sobre las acciones a tomar
- evaluación de la efectividad de las acciones tomadas

El análisis, evaluación y control de los riesgos de una organización debe realizarse de forma sistemática, con anterioridad al comienzo del trabajo, o al menos, previamente a la implantación del sistema de gestión, ya que no se trata de diseñar cómo se debe realizar la operación, sino que determina las condiciones previas que deben existir para realizar el trabajo, con garantías para la salud y la seguridad de los trabajadores.

La identificación de los peligros inherentes a las instalaciones o ambientes de la organización debe ser una tarea de participación colectiva, en la que tengan una actuación destacada los operarios que realizan los trabajos que se están considerando.

Evaluación, medición y seguimiento del proceso:

El momento de evaluación y medición del proceso cobra importancia fundamental para el trabajo con el sistema de gestión, la organización debe:

- Aplicar métodos apropiados para seguir y medir los procesos.
- Medir y hacer un seguimiento de las características del servicio.
- Controlar y medir las características que puedan tener un impacto significativo en el medio ambiente.
- Comprobar el cumplimiento de las actividades en materia de prevención de riesgos laborales

Independientemente de los métodos directos de medición de la calidad de nuestro producto podemos poner en práctica otro quizá más efectivo: la evaluación de la satisfacción del cliente. Existe un principio general de Calidad total que dice que “la

satisfacción del cliente no debe suponerse, sino controlarse" y en efecto, hay muchos suministradores que están absurdamente convencidos de que sus clientes se encuentran permanente y completamente satisfechos, basados en razones tan peregrinas como la de que todavía no han recibido ninguna queja de ellos.

Puede parecer difícil e incluso extraño plantearse la necesidad de recabar continuamente la opinión de nuestros clientes acerca de la prestación recibida y de la forma en que ésta puede mejorarse, pero resulta de todo punto necesario, dado que la causa más importante de fracaso en los negocios radica en el hecho de ofrecer a los clientes servicios que éstos no deseaban o en condiciones que no les satisfacían.

1.9 Conclusiones del primer capítulo

A partir de la investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información consultadas, se puede arribar a las conclusiones siguientes:

1. Poseer una clara definición sobre los conceptos que abarcan la industria hotelera es muy importante para tener un dominio adecuado de cada una de las entidades de alojamiento que se estudian.
2. Existen diferentes criterios para establecer la tipología y clasificación de las entidades de alojamiento turístico. En Cuba esta categorización está regida por la Norma 127 del 2001, que al igual que en el resto del mundo emplea el Sistema de Estrellas de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan.
3. Los autores consultados coinciden en definir la gestión integrada como proceso unificador, apuntando como la mejor solución de gestión para aquellas empresas que, habiendo o no implantado ya algún sistema de gestión, tienen la necesidad de controlar y actuar.
4. El SDGE es una fuerte herramienta que permite que las empresas aumenten su eficiencia, organización, disciplina, y posibilita alcanzar metas superiores, este instrumento de dirección permite que las empresas puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.
5. Un adecuado diseño del SGI en la Empresa es una vía para alcanzar mejores resultados organizativos en la Empresa.

CAPÍTULO 2

Diagnóstico Estratégico de la Empresa Hotelera Islazul Villa Clara

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HOTELERA ISLAZUL VILLA CLARA

2.1 Introducción

La literatura actual acerca de estrategia empresarial es rica en ilustrar procedimientos para diseñar planes estratégicos en los cuales se enfatiza en la necesidad de la determinación de objetivos para el éxito de las empresas y en todos está presente la realización de un **Diagnóstico Estratégico** (Martínez y Vejar 2006; Montaño 2004; Martínez 2003; Martínez y col, 2002; Koontz y Weihrich, 2001).

El progreso de todo sistema organizativo tiene como principio fundamental la construcción de un sistema integrado propio de cada entidad para que esta pueda maniobrar exitosamente, para lo cual es de gran importancia que dicho sistema cuente con una estructura, capaz de cubrir sus necesidades actuales y futuras, lo que se logra realizando un profundo análisis de las características propias de la organización, sus particularidades, misiones y aspiraciones. En lo que juega un papel esencial la realización del diagnóstico del sistema.

El diagnóstico constituye una etapa muy importante en el perfeccionamiento o lo que es lo mismo, en la obtención de una mayor eficiencia en el desempeño de la prestación del servicio; etapa ésta, donde los analistas encargados del estudio tienen por primera vez, contacto con el sistema que debe progresar. Es un reflejo, de la situación actual de la organización, así como la dinámica de su posible desarrollo, por lo que refleja las insuficiencias, debilidades, virtudes, fortalezas y amenazas que presenta dicha organización en su funcionamiento, así como aquellas posibilidades o desventajas que le ofrece el entorno.

Dirigir la empresa, estratégicamente, requiere en su propio concepto no romper con el paradigma de concebirlo solamente como un organismo económico, tecnológico, productivo - técnico, para hacer mayor énfasis en su contenido social y en su entorno, toda vez que las personas son su mayor activo y por su carácter de sistema abierto.

El objetivo del siguiente capítulo es abordar los aspectos principales a tener en cuenta para analizar el propósito estratégico del objeto de estudio, así como, realizar el diagnóstico estratégico y su aplicación en la gestión integrada de la empresa hotelera,

analizando los factores externos e internos que inciden en la toma de decisiones para el logro de sus objetivos futuros.

Para la obtención de la información que permitiera elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa hotelera Islazul aplicando el procedimiento elaborado por los profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR), se emplearon varias técnicas, entre las que se encuentran: análisis documental, entrevistas, tormenta de ideas y trabajos de grupo.

2.2 Procedimiento para realizar el diagnóstico en la empresa Islazul Villa Clara

Para que el diagnóstico estratégico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio (Montaño, 2004b) dado que **su objetivo** es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros. El diagnóstico estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un **importante paso** para elaborar el **plan estratégico** de la organización (Montaño, 2004a; Martínez y col, 2002).

Para realizar el diagnóstico estratégico en la empresa Islazul, deben tenerse en cuenta aspectos como los que aparecen en el **anexo 10**, conociendo que para elaborar su **visión**, no como sueño sino como estado deseado mínimo aceptable en los próximos años, expresado a través de los valores y atributos principales y genéricos; un paso importante es establecer primero la **misión** como la razón de ser de la actividad dentro de la empresa, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su espacio, realizando el análisis objetivo de **los problemas internos y externos**, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, mediante el análisis externo, como base para utilizar los medios y vías adecuados para seleccionar la estrategia, y de esta forma dando los pasos para transitar desde el control operativo, presupuestario anual y enfoque funcional, hacia la planificación y la gestión estratégica donde se integran todos los recursos de la empresa en el desarrollo de esta actividad.

En el análisis de las **variables internas** (fortalezas y debilidades) se utiliza la entrevista personal no estructurada **(ver anexo 11)** y sesiones de dinámicas grupales insertando la técnica tormentas de ideas o Brainstorning. Este análisis abarca todas las áreas de la

empresa, evaluando cada situación y organizado a través de los sistemas establecidos por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el **Decreto – Ley 252/2007** y la información disponible. (Martínez y col, 2002).

En el análisis de las **variables externas** (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por el consejo de dirección las variables de cada dimensión, incluyendo aquellas de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial. (Martínez y col, 2002)

El resultado final del diagnóstico estratégico constituye un paso importante en el proceso de elaboración del plan estratégico para la aplicación de la Gestión Integrada en la empresa Islazul.

El proceso de diagnóstico tiene determinadas características en dependencia del tipo de establecimiento o entidad en la que se vaya a realizar. En la empresa hotelera, las características principales de este proceso se enumeran en el **anexo 12**. A partir de estas se determinaran los pasos o metodología a utilizar para la realización del mismo, los que son descritos en el próximo epígrafe.

2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico en la empresa hotelera

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico estratégico

1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores del tema objeto de estudio.
2. El equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los **problemas** que existen en estos momentos en la empresa hotelera, a partir de interiorizar las premisas siguientes:
   - ✓ El tener **problemas**, no constituye un **problema**, no es nocivo**,** pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
   - ✓ No deberán asociarse los **problemas** al agobio o a la desesperación.
   - ✓ Cada **problema,** deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
   - ✓ Los **problemas**, deberán, siempre despersonalizarse. No buscar culpables.

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

Paso II Elaboración del cronograma de diagnóstico

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

Paso III Ejecución del diagnóstico estratégico en la empresa hotelera

- ➢ **Principios básicos:**

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el perfeccionamiento empresarial.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.
3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, áreas. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
4. Se clasificarán los problemas detectados en: problemas internos de la actividad y problemas externos a la actividad, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

- **Caracterización general de la empresa hotelera**

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la empresa objeto de estudio en este caso la empresa hotelera Islazul Villa Clara, creada como estructura organizativa el 30 de Agosto de 1994, como resultado del Acuerdo No. 14 del Consejo de Dirección de la Compañía y de la Junta General de Accionistas de la Cadena de Turismo Islazul S.A., siendo una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio. Caracterizada por representar la Cadena Islazul en el territorio, operar cuentas bancarias independientes, gestión contractual propia, emisión de balances financieros independientes (Martínez y col, 2002).

- **Análisis Externo**

El **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 pueden favorecer si son aprovechados y de **amenazas**: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio (Martínez y col, 2002; Acebedo, 2002).

El **entorno** constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización (Tena, 2000). En este contexto es viable destacar dos niveles: **macroentorno o entorno general**: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y **microentorno o entorno competitivo**: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional (Lavandero, 1998; Martínez, 1998).

1. **Análisis del entorno general o macroentorno**

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de

actuación donde la organización construye su posición (Acebedo, 2002; Martínez y col, 2002).

2. Análisis del entorno competitivo o microentorno

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

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

En los procesos de elaboración de los planes estratégicos de las 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 y col, 2002)

- **Análisis Interno**

Permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa. Son las actividades que puede controlar la organización, estas incluyen las actividades de la dirección general, económica financiera, promoción y comercialización, perfeccionamiento empresarial, desarrollo y gestión de los recursos humanos, calidad del producto y los servicios, abastecimientos, mantenimiento, inversiones y servicios técnicos, informatización, dirección jurídica y protección y defensa. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la entidad en las áreas funcionales es una actividad vital de la administración estratégica.

En esta caso, por ser una organización en la cual se realizó el proceso de perfeccionamiento empresarial, se recopila y analiza la información organizada según

los sistemas que establece el perfeccionamiento lo que permite utilizar toda esta valiosa información, avalada por la entidad. (Martínez y col, 2002).

2.2.2 Técnicas para realizar el diagnóstico

En lo relativo a las técnicas analíticas para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es necesario señalar algunas cuestiones metodológicas por ser de gran utilidad para el análisis, tanto interno como externo, la utilización de la matriz DAFO (Koontz & Weihrich, 2001; Martínez, 2001). Este es un proceso en el cual se deben considerar, con la misma importancia, el nivel interno, con sus principales componentes organizativos, técnico-productivo, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior de la empresa, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicos, sociales, laborales, tecnológicos, políticos y jurídicos (Martínez y col, 2002).

Por tanto se asume que:

- La **visión** resume los valores y aspiraciones que presenta la empresa.
- La **misión** traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.
- Los **objetivos** son desempeños que se han elegido para cumplir con la misión.
- La **DAFO** contribuye el análisis interno y externo, por demás ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones (Koontz & Weihrich, 2001).
- La **estrategia** integra los objetivos y las políticas en un todo coherente.
- La empresa entonces, está preparada para fijar su dirección organizativa.

Para la **aplicación de la Matriz DAFO**, se procede como se muestra en el **anexo 13.**

Esto permite determinar para cada cuadrante estrategias a seguir a partir de su posición **(ver anexo 14)** 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).

2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico estratégico en la empresa ISLAZUL Villa Clara

2.3.1 Formación del grupo de diagnóstico estratégico de la empresa

Para desarrollar el proceso de diagnóstico en la empresa se conformó un grupo de trabajo que por su experiencia en la actividad, le confieren mayor certeza y solidez al análisis, además son personas que conocen el funcionamiento interno de la empresa y son las más adecuadas para brindar la información. El equipo estuvo integrado por el Consejo de Dirección de la Empresa, especialistas, técnicos, representantes del Sindicato y la UJC. Se contó además con la amplia participación del colectivo de trabajadores de la entidad y las organizaciones políticas y de masas en que éstos se afilian **(ver anexo 15).**

2.3.2 Elaboración del cronograma de diagnóstico

Como se expresó anteriormente, para el buen desarrollo del diagnóstico estratégico es necesaria la elaboración de un cronograma donde se refleje la fecha de realización de cada actividad en el área a diagnosticar y en cada uno de los subsistemas definidos en la misma.

Para lo cual, se elaboró el cronograma para la realización del diagnóstico estratégico en la empresa hotelera Islazul, dejando definidas cada una de las etapas del proceso realizadas para el desarrollo del diagnóstico, como lo muestra el **anexo 16.**

2.3.3 Caracterización general de la empresa Islazul

La empresa hotelera "Islazul" se encuentra situada en Santa Clara, provincia de Villa Clara, en la calle Tristá No. 159 entre Carretera Central y Alemán. Su estructura organizativa se encuentra formada por un heterogéneo staff véase **anexo 17**. Siendo una estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio. Está caracterizada por:

- Representar la Cadena Islazul en el territorio.
- Operar cuentas bancarias independientes.
- Gestión contractual propia.
- Emisión de balances financieros independientes.
- Comercializar su producto turístico.

Trayectoria de la empresa "Islazul"

Desde su creación ha transitado por un proceso de incorporación y extinción de instalaciones hoteleras y extrahoteleras, así como servicios de apoyo, estando conformada en la actualidad por 4 unidades:

Hotel Santa Clara Libre (Ciudad Santa Clara)

Hotel Hanabanilla (Macizo montañoso del Escambray)

Villa Elguea (Litoral Noreste Villa Clara)

Oficina Central (Ciudad de Santa Clara)

Su estructura de Dirección está formada por las áreas de resultados claves siguientes:

- Dirección General
- Económica Financiera
- Promoción y Comercialización
- Perfeccionamiento Empresarial
- Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos
- Calidad del producto y los servicios
- Abastecimientos.
- Mantenimiento, Inversiones y Servicios Técnicos
- Informatización
- Dirección Jurídica
- Protección y Defensa

Su Objeto Social lo constituye:

1. Administrar, promover y comercializar instalaciones hoteleras y extrahoteleras dirigidas al turismo nacional atendiendo los segmentos priorizados y otros usuarios.
2. Prestar servicios al turismo internacional en todas sus modalidades, incluido de eventos, incentivos, salud, naturaleza y otros, en grupos o individual, a través de agencias propias o de terceros haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros, bajo distintas modalidades y marcas.
3. Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extrahoteleras, para el turismo nacional e internacional, en moneda nacional y en moneda libremente convertible.

4. Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, de mesas, banquetes y espacios en unidades extrahoteleras,
5. Organizar y desarrollar giras turísticas, excursiones, paseos y opcionales para el turismo nacional.
6. Producir y vender de forma minorista y mayorista: panes, dulces, helados y otros productos alimenticios, con destino preferentemente al consumo propio, pudiendo comercializar sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística.
7. Prestar servicios a instalaciones de Islazul entre otros los de:
    - Mantenimiento especializado y reparaciones ligeras a inmuebles.
    - Mantenimiento especializado y reparaciones ligeras a equipos menores de climatización, refrigeración y gastronómicos.
    - Impresión ligera, media y compleja.
    - Producción y distribución de hielo.
    - Mantenimiento de áreas verdes.
8. Prestar servicios de albergues y casa de tránsito para trabajadores y funcionarios, así como, servicios de peluquería, barbería, y otros para los mismos.
9. Prestar servicios y operar una red de centros de elaboración para comedores obreros y ventas de cantinas, así como de gastronomía ligera, panadería dulcería, para la alimentación de trabajadores y para organizaciones del sistema y fuera de este, que efectúen sus operaciones en moneda libremente convertible.
10. Arrendar total o parcialmente, previa autorización, instalaciones que pueda ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema del turismo.
11. Comercializar productos nacionales e importados, en los que se incluyen alimentos, materiales, insumos, útiles, herramientas, partes, piezas, para garantizar el cumplimiento de las actividades incluidas en su objeto social, operando almacenes propios o arrendados.
12. Vender, promover y comercializar de forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones.

La misión de la empresa "Islazul" es: ¨Brindar un producto turístico de calidad a clientes nacionales e internacionales, identificado por las tradiciones regionales que caracterizan a Islazul en Villa Clara".

La visión: Somos una División capaz de brindar al cliente un producto turístico con calidad, contamos con una planta hotelera y extrahotelera significativamente recuperada y ampliada respectivamente e insertados de forma satisfactoria en la comercialización internacional. Contamos con un sistema integral de atención al hombre, una fuerza laboral preparada profesionalmente y con una vasta cultura medioambiental. Hemos perfeccionado nuestra gestión empresarial logrando resultados financieros que nos permita dar continuidad al desarrollo de la División. Nos distinguimos por el calor humano que hace sentir al cliente como en su propia casa.

La entidad hotelera presenta principios básicos para los clientes externos satisfacción y para los clientes internos deferencia, honradez, trabajo en equipo y representación.

Los valores añadidos más significativos que se presentan actualmente

- TV por satélite.
- Teléfono en habitaciones.
- Snack Bar.
- Areas Recreativas nocturnas.
- Restaurante Especializado.
- Caja de Seguridad.
- Reserva de Taxis.

El producto turístico que se comercializa queda concretado

- Ciudad, Cultura e Historia.
- Naturaleza (senderismo y pesca).
- Salud (aguas termales y/o mineromedicinales).
- En menor medida se trabaja también el turismo de evento y deportivo.

Principales agencias que operan con la empresa

- Ecotur
- Havanatur.
- Cubanacán.
- Gaviota Tour.

La composición del turismo internacional

- Turismo de paquete 8844– (56%)
- Turismo Libre 6998 – (44%)

2.3.4 Análisis externo

El análisis externo es el marco conceptual del proceso estratégico, planteando una visión mucho más amplia de la actualidad, determinando las principales amenazas y oportunidades que el entorno, tanto general como específico, ejerce sobre la empresa Islazul. Pues no interesa estudiar, solamente, los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o cliente, la empresa al igual que las UEB, debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias del crecimiento de la tecnología

Para realizar este análisis se desarrolló la técnica 6-3-5, identificando un total de ocho principales amenazas y para identificar las oportunidades se realizó con la participación de técnicos, especialistas y dirigentes de la empresa la técnica de tormenta de idea.

Principales Oportunidades:

- Relaciones crecientes con América Latina.
- Política de desarrollo turístico en el territorio.
- Interés a nivel internacional por conocer las ciudades históricas culturales que poseen valiosos atractivos turísticos.
- Fuerza laboral calificada en el territorio.
- Cercanía a los polos turísticos de Varadero, Trinidad, Ciego de Ávila y Cayo Santa María.

Principales Amenazas:

- Incorporación de nuevos productos y servicios en divisas.
- Políticas de precios no ajustadas al entorno económico actual de la empresa.
- Fuerte competencia en la fuerza de trabajo.
- Bajo nivel de adquisición de tecnología moderna en el país.
- Entorno económico muy cambiante que encarece los costos de materia prima.
- Fuerte competencia en la comercialización internacional.
- Limitaciones financieras para la materialización de las medidas relacionadas con la seguridad y salud.

Análisis del entorno general de la empresa hotelera

Para elaborar este análisis, se procedió en primer lugar a determinar cuáles eran los factores claves del entorno **(de carácter: económico, socio-cultural, político-legal, tecnológico y ecológico)** que ejercen una influencia significativa sobre la estrategia de la empresa hotelera, al considerar las características propias de la entidad, los servicios gastronómicos que presta, así como el mercado al que se dirige, entre otros aspectos.

Para caracterizar el entorno genérico, tomando en cuenta estas dimensiones seleccionadas, se utilizó el nivel de información nacional y territorial básicamente, debido al alcance del campo de actuación de esta actividad hotelera y dentro de cada dimensión, aquellas variables que son significativas su comportamiento para el desarrollo de esta actividad en la instalación.

- **Entorno económico**

La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso de Perfeccionamiento Empresarial, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad cubana en aras de que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

En este sentido se caracteriza una economía generadora de divisas, condicionada por ejecución del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, proceso que se presenta como una necesidad imperiosa para enfrentar los cambios que a diario suceden, y la aplicación generalizada de la informática, donde cuyos resultados se revisten en una mayor eficiencia en el desarrollo de la Sociedad.

- **Entorno sociocultural**

Cuba está llamada a convertirse un destino cultural por excelencia y los avances en este camino ya se advierten. La cultura es el alma de la Revolución Cubana. No es solo un destino de sol y playa, como algunos suelen interpretarlo, su historia, sus tradiciones, sus religiones y su arte se acumulan como un libro abierto que puede observarse a cada paso.

En este sentido, la central provincia de Villa Clara, cuenta con una vasta fuente de recursos humanos de muy buena preparación y apta para ejecutar diferentes trabajos, también con lugares de riquezas patrimoniales y costumbres que constituyen atractivos

para el turista. Así, la capital villaclareña presenta un enorme potencial cultural que se caracteriza por el Complejo Escultórico **"Memorial Comandante Ernesto Che Guevara",** integrado por cuatro áreas: la Plaza, la Tribuna, el Museo y el Memorial, además de pasar enfrente de ella la Avenida de los Desfiles, lugar de numerosos momentos históricos para el pueblo villaclareño en general. Según cifras oficiales, desde su inauguración el 28 de diciembre de 1988, figuran ya más de 1 165 000 visitantes extranjeros, provenientes de más de 100 países. Por otro lado, un nuevo atractivo turístico que puede propiciar mayor flujo de turistas al hotel, es el monumento que rinde homenaje al **Papa Juan Pablo II**, único en Cuba y de gran interés para el turista. Siendo estos, factores favorables para el turismo.

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

La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa del aprendizaje por los cuadros y trabajadores de la experiencia extranjera, para lo cual cuenta con una escuela (FORMATUR), para la formación de las diferentes especialidades que deben desempeñar los trabajadores del sector, la orientación de niños y jóvenes, no solo con fines vocacionales sino como preparación para vivir en una Cuba Socialista que es destino turístico de un mundo capitalista, el aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella.

- **Entorno político-legal**

En un entorno internacional muy complejo, que se hace más difícil a causa de la existencia del bloqueo norteamericano, el modelo cubano enfrenta el desafío de superar la restricción externa a partir fundamentalmente de los esfuerzos propios y sobre la base de alcanzar una mayor eficiencia económica en sentido general; y todo ello preservando los logros sociales alcanzados.

En este contexto corresponde el lugar de avanzada al sistema político que junto al Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo.

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complicado como nunca antes, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la Revolución (Fundación Cubano Americana, que no cesa de realizar acciones y presiones para menguar el desarrollo del turismo en nuestro país), caracterizado por la presencia de un período especial que condiciona carencias de todo tipo, causas externas que determinan que el país se vea obligado a reorientar su mercado externo, modificar las bases tecnológicas de su economía y a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos y financiamiento, la necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista, la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero, y la penetración de la propaganda enemiga. Estos tienen influencia directa en el entorno de nuestras empresas e influyen grandemente en los resultados económicos, y financieros, por lo cual se ve afectado también el objeto de estudio del presente trabajo de diploma.

Ante estas condiciones el principal contenido de la política e ideología, de la empresa hotelera, en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de las potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano, está encaminado a la formación de la conciencia del hombre, reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la ideología de la Revolución Cubana. Además, mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, para supervivir y desarrollarnos, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas, desarrollo prioritario de los programas priorizados dentro de la que se encuentran actividades del turismo como la hotelería que como industria se costea, financia y desarrolla con sus propios ingresos y brinda utilidades a otras ramas económicas.

- **Entorno tecnológico**

Tecnológicamente se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones. También existe un mayor empleo de tecnologías de gestión empresarial y de tecnologías más eficientes energéticamente. Desarrollar el turismo conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de dirección empresarial y de varios conceptos y categorías propias de la economía de mercado, formuladas y desarrolladas por los pensadores que se ocupan de estas cuestiones en el capitalismo. La política seguida en cuanto a la inversión extranjera propicia la apertura hacia nuevos mercados y flujos turísticos, permite en este ambiente obtener nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos, sobre este fondo, las cadenas hoteleras, las turoperadoras, las líneas aéreas y los cruceros universalizan estas tecnologías, las experiencias en la organización y prestación de los servicios, las maneras de estudiar los mercados y las mejores formas de satisfacer las expectativas de las personas que viajan con uno u otro fin.

En este sentido la capacidad tecnológica y administrativa aumenta y se trasmite de un país o región al resto. En correspondencia con los objetivos económicos del país se identifica como actividad priorizada la inversión extranjera el turismo, básicamente en la construcción de modernos hoteles e infraestructura extrahotelera.

Las teorías sobre el Control de Gestión Hotelera, Hotel del Futuro, Dirección Estratégica, etc, aportan elementos de gran interés para nuestra lucha por introducir y aplicar el Perfeccionamiento Empresarial que es resultado de nuestra propia experiencia y expresión de varias concepciones teóricas de validez internacional, aplicadas con un alcance de justicia y solidaridad, jerarquizando el papel del sector humano. Esa es la diferencia esencial de nuestro turismo.

- **Entorno ecológico o de medio ambiente**

En Cuba existe un gran nivel de educación y conciencia con relación a los problemas del medio ambiente, se promueve el desarrollo turístico en estrecho vínculo con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. Se han adoptado principios para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consigna la política del país y el Estado, y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano y de una vida saludable y productiva

en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo. En el territorio existe y se mantiene a pesar de las limitaciones, una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de la organización.

El Ministerio del Turismo, en coordinación con el Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente, el Ministerio de Economía y Planificación y demás órganos y organismos competentes, desarrollan estrategias para garantizar el desarrollo sostenible del Turismo. La promoción internacional del turismo cubano como un turismo sano, y al encontrarse en el territorio instalaciones naturales dedicadas específicamente al restablecimiento de la salud, la conservación del medio ambiente ecológico, constituye una premisa fundamental para los próximos años.

Cada año aumenta el número de veraneantes que prefieren utilizar o combinar sus vacaciones con el ecoturismo y de esta forma ponerse en contacto con la naturaleza. Razón por la cual la entidad donde se encuentra ubicado el objeto de estudio hace todo lo concerniente para el cumplimiento de estas políticas medioambientales, y así lograr que el turista pueda disfrutar de la interacción con el ambiente natural que posee, y que aprovecha en el desarrollo de algunos de los servicios gastronómicos que se prestan, siendo estos muy bien recibidos por los clientes, los que se han manifestado satisfechos con los mismos.

Análisis del entorno competitivo de la empresa hotelera "Islazul"

El análisis del entorno competitivo o microentorno se realizó a través de los siguientes aspectos.

- **Análisis de los proveedores**

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

proveedores de estos servicios a la empresa dotándola de todos los suministros necesarios para prestar sus servicios con la mejor calidad.

- **Análisis de los compradores o clientes**

El principal cliente internacional de la empresa Islazul es el mercado venezolano, constituye uno de sus principales emisores, además de Estados Unidos, francia, Italia y Canadá.La demanda actual de sus necesidades como consumidor turístico está dada por los cambios climáticos, preferentemente viajan buscando la temperatura cálida de nuestro país, la cercanía y la diferenciación de los precios además de los otros atributos de nuestro producto turístico con relación a otros destinos internacionales; aunque en el 2009 en específico estuvo dada por el factor novedad y el cierre de otros polos por daños producidos por huracanes que afectaron la región del Caribe,así como la afectación que tuvo la gripe (H1N1)en países como México, donde el turismo se vió seriamente afectado lo cual benefició a nuestro país donde la afectación ha sido mínima.

- **Competidores reales**

Sus competidores se enmarcan en las ocho regiones principales de desarrollo turístico, en específico las organizaciones vinculadas al turismo internacional, fundamentalmente las que corresponden a Cubanacán, Casas de Renta, Sol Meliá (Gaviota) con desarrollo avanzado en la actividad hotelera y extrahotelera y con una imagen y sello distintivo a nivel internacional en cuanto a la calidad del producto y servicio, caracterizado por la diversidad y la especialización que constituyen puntos invulnerables en la competencia nacional.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

Cuando se realizó la evaluación en este sentido se determinó que existen amenazas de productos sustitutivos dado por la presencia en la ciudad de un gran número de casas particulares con precios inferiores a los del hotel, que brindan servicios con calidad. Además de la construcción de dos nuevos hoteles en la ciudad de Santa Clara ubicados en el parque Vidal de la ciudad (Central y América). Este producto tiene gran éxito porque muchos de los turistas que visitan Santa Clara lo eligen por su ubicación cercana a la zona central de la cuidad donde se encuentran la mayoría de los sitios con valor histórico-cultural.

- **Competidores Potenciales**

La remodelación del Hotel América perteneciente al Grupo Cubanacán constituye un competidor potencial para la empresa Islazul Villa Clara. Su ubicación en una zona cercana al Hotel Santa Clara Libre y la oferta de un producto turístico de ciudad lo convierten en una nueva oportunidad para los actuales clientes de Islazul.

2.3.5 Análisis interno

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la empresa hotelera, teniendo en cuenta la identificación de la calidad del servicio y de los recursos disponibles.

Para realizar este análisis se realizaron sesiones de trabajo con los principales conocedores del tema de la empresa dígase especialistas, técnicos, representantes del Sindicato y la UJC, así como el Consejo de Dirección de la empresa lo que permitió determinar las principales debilidades y fortalezas que en este momento identifican la empresa hotelera, así como los subsistemas que componen la misma. A partir de la aplicación de las técnicas como la entrevista personal no estructurada.

Principales Debilidades:

- Insuficiente profesionalidad de nuestros trabajadores y cuadros.
- No se satisfacen plenamente las expectativas del turismo nacional e internacional.
- Falta de una estrategia empresarial para la comercialización.
- Insuficientes capacidades extrahoteleras.
- Insuficiente equipamiento tecnológico y no tecnológico.
- Contribuciones a la Contaminación Ambiental

Principales Fortalezas:

- Fuerza laboral preparada política y educacionalmente.
- Diversidad del producto turístico.
- Capacidad hotelera instalada.
- Valores añadidos al producto turístico.
- Disposición por parte de los máximos dirigentes para implementar la Estrategia en materia de SSMAT.

Análisis de los principales subsistemas que componen la empresa hotelera "ISLAZUL"

- **Dirección**

El Consejo de Dirección de la empresa, es el órgano de dirección y administración de la entidad, encargado de: organizar, dirigir y controlar la política comercial y financiera, la política medioambiental. Proponer el presupuesto anual de gastos e ingresos de la empresa y controlar su cumplimiento periódicamente. Disponer la apertura de cuentas en bancos del sistema bancario nacional y designar a las personas que operarán las mismas. Participar en la elaboración de las plantillas de cargos de los trabajadores de las instalaciones pertenecientes a la empresa. Analizar y discutir el resultado de inspecciones, comprobaciones, verificaciones, auditorías, y otras medidas de control interno realizado por los organismos competentes o los propios de la entidad, las violaciones detectadas en el uso y protección de los recursos materiales y financieros, así como los planes de medidas para su erradicación. Colegiar y tomar decisiones sobre todos los asuntos que puedan surgir y que comprometan los resultados de la empresa, a propuesta del Director o de cualquiera de sus miembros. Dirigir el proceso de Innovación y Racionalización, las actividades del fórum y otras que garanticen un adecuado nivel de gestión tecnológica, posibilitando la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la prestación de servicio. Velar y responder por la calidad de las producciones y los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno de la empresa. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje. Planificar, organizar y controlar de conjunto con el sindicato, las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, el sistema de estimulación. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos. Dirigir el proceso de Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos tomando en consideración las políticas establecidas por el gobierno. Adoptar las decisiones que permitan cumplir el objeto social para el cual está diseñado Islazul.

La estructura aprobada para el desempeño de las funciones de la empresa hotelera Islazul Villa Clara puede clasificarse como una estructura de organización lineal,

funcional y de comités. Estos últimos se crean y se añaden a la organización de línea para la realización de tareas específicas.

Se considera que el estilo de dirección empleado tanto en el consejo de dirección, como en las demás actividades es democrático participativo aunque en ocasiones por problemas puntuales, en la dirección se utiliza el **estilo autocrático** de dirección. Se logra en ocasiones, el trabajo en grupo.

- **Actividad de Marketing y Comercialización**

La concepción estratégica de la actividad está centrada por dos áreas directamente subordinada al Director, con denominación de Dirección de Operaciones y Dirección de Aseguramientos en las cuales se elaboran y controlan las estrategias de mercadotecnia y de negociación, se realizan estudios de mercado y de clientes, controlan las cuentas por cobrar y las estadísticas de comercialización y de producción, así como la satisfacción de los clientes, desarrollan la promoción de la producción, los servicios y la publicidad en la empresa. La actividad de mercadotecnia en la empresa Islazul se ve limitada por no contar con fondos suficientes para el desempaño de sus funciones. La estrategia de comercialización es planificada, organizada y controlada por el Director de operaciones que a su vez atiende las relaciones públicas en la empresa. Se controla sistemáticamente el trabajo de las diversas áreas que le están subordinadas.

Se atienden directamente a los tour-operadores, agencias de viajes y buroes de ventas. De conjunto con el director de finanzas de la empresa se realizan trabajos para analizar las cuentas por cobrar. La principal dificultad que se presenta en esta área es el bajo dominio de las técnicas de computación así como las relacionadas con los estudios específicos de la mercadotecnia y tareas afines a ésta. Actualmente funciona la interrelación entre venta y las restantes áreas de la empresa, sin embargo existen dificultades objetivas con su cumplimiento. Existe un sistema de información de mercado que provee a la Empresa de información adecuada, segura y a tiempo sobre el desarrollo del mercado y sus clientes. No así para el caso de suministradores y distribuidores. La definición de los presupuestos para la mercadotecnia se realiza empíricamente y el mismo puede considerarse limitado. No se han realizado análisis referentes a los beneficios económicos del gasto de publicidad y promoción. El poder negociador de los proveedores en MN es totalmente desventajoso para la empresa. Así

mismo se comportan determinados renglones en CUC donde existe un único suministrador.

En cuanto al análisis de la comercialización partiendo del Estado de Resultados del año 2009 de la empresa, se tiene que las utilidades del período se incumplen en un 29% ó 157,2 MCUC, incidiendo en ésta: el Hotel Hanabanilla con un 63% ó 126,4 MCUC; el Complejo Brisas del Mar con el 27% ó 24,3 MCUC y el Hotel Santa Clara Libre con un 4% ó 13,6 MCUC .A medida que este indicador decrezca será menos favorable para la empresa. Como el cambio de la moneda establecido para las empresas es $ 1.00 MN equivalente a $ 1.00 USD se considera la suma de ambas monedas para todos los casos del análisis.

- **Gestión de la Calidad**

La Calidad en los servicios es una necesidad insoslayable para la empresa hotelera Islazul, es por ello que se toman las medidas necesarias para prestar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. En este sistema se proyecta el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad tomando como base todos los elementos y acciones contenidos en la Norma ISO 9001-2000 anteriormente aplicados en la empresa, lo cual brinda la posibilidad de integrar los restantes subsistemas y áreas de trabajo y definiéndose los procesos así como su gestión.

La base de la Gestión de la Calidad de la empresa es la participación de todos sus miembros y la máxima responsabilidad recae en el Director General de la empresa, quien asegura la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO, nombrando a su vez un representante.

El diseño, implementación y control del SGC que se proyecta no se sustenta en un departamento especializado, sino a través del Grupo Gestor de la Calidad, que constituye un órgano asesor de dirección además de la Dirección de Operaciones, quienes quedan facultados para evaluar y controlar el proceso de prestación de servicios a través de métodos eficaces. La medición y análisis de los resultados debe conducir a una metodología de perfeccionamiento.

El Sistema de Gestión de la Calidad se implementa en función de lograr la plena satisfacción de los clientes en los servicios hoteleros referidos a todos los subsistemas y será implementado en cada UEB de manera independiente con las directivas trazadas

por la dirección de la empresa y del Grupo Empresarial Hotelero ISLAZUL S.A., cumplimentándose para ello los requisitos de la Norma ISO 9001-2000.

Los mecanismos o servicios que se han organizado con los clientes que permiten conocer sus necesidades, expectativas y criterios sobre la calidad del producto o servicio que se brinda son los siguientes:

- Tratamiento y seguimiento a quejas.
- Libros de Opiniones del Cliente.
- Encuestas a clientes internos y externos.
- Acciones por parte del personal que labora en la Instalación.
- Entrevistas.

El especialista en operaciones inspecciona la calidad en carpetas de hoteles, las áreas de la cocina, servicios gastronómicos, ama de llaves, etc. Realiza asesoramiento técnico. Efectúa encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción. Se encarga de llevar a la práctica trabajos de ciencia, técnica y medio ambiente.

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

El Hotel Santa Clara Libre y la empresa explotan el chat con la Casa Matriz, MINTUR en Villa Clara y sus entidades, existiendo un ahorro considerable en el gasto de teléfono. Las demás instalaciones explotan el chat internamente pues las conexiones que utilizan son vía telefónica y esto implica mayor gasto.

Uno de los principales objetivos propuestos por la empresa Islazul en el reciente año finalizado lo constituía la elevación del nivel de satisfacción de los clientes a partir del

fortalecimiento de la gestión de la calidad y como resultado se obtuvo la evaluación de mal en el reciente balance celebrado al concluir el año donde se mencionaron los resultados obtenidos referente a la calidad dentro de la empresa tales como:

- Se alcanzó la Licencia Sanitaria de Villa Sol Elguea, se mantiene la de la Estación Termal y la de la Cafetería Vista al Parque en el Santa Clara Libre. En el resto de las instalaciones, fundamentalmente por el tema piscina y otras inversiones o mejoramientos asociados a este tema no se alcanzó tan importante acreditación.
- Se logró un índice de satisfacción de 91.64%, descendió en 2.36 puntos porcentuales con respecto al año 2008. Las principales no conformidades, de mayor a menor repercusión fueron:
  1. Mejorar la calidad y variedad de las ofertas en los restaurantes en todos los hoteles indistintamente.
  2. Escasa recreación en Santa Clara Libre y Elguea.
  3. No se utiliza la estimulación moral como herramienta para reconocer a los mejores trabajadores con relación a la calidad del servicio, es necesario fortalecer aún más esta dirección ya que no se logra que exista una adecuada relación entre las evaluaciones del desempeño y los resultados de la calidad.

El SGC se encuentra en el nivel de capacitación, diagnóstico y diseño. Se cuenta con un Programa de Calidad en correspondencia con el del Grupo Hotelero Islazul S.A., los manuales de procedimientos de cada una de las áreas, estándares de calidad diseñados, listas de chequeo para las auditorías de calidad, un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, así como un conjunto de acciones a desarrollar para la protección al consumidor.

- **Gestión de Recursos Humanos**

La empresa hotelera Islazul Villa Clara en total cuenta con 464 trabajadores, de ellos 51 dirigentes, 73 técnicos, 1 administrativos y 205 obreros y de servicio. En la Oficina Central radican un total de 26 trabajadores, formado por 5 dirigentes, 18 técnicos y 3 operativos. El nivel educacional de los trabajadores es relativamente elevado, pues el 52% tiene nivel de enseñanza Medio Superior General, el 32% se encuentra con calificación de Media Superior Especializado y el 16% posee un Nivel Superior. El Director de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General lleva a cabo todas las actividades relacionadas con las políticas de recursos humanos trazadas en

función de las particularidades. Se elabora el presupuesto de recursos humanos y controla sistemáticamente su comportamiento. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por la Dirección de Recursos Humanos. Se lleva a cabo un proceso de organización, planificación y dirección de la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal, precisando las acciones formativas a desarrollar en coordinación con los jefes de cada departamento, realizando las coordinaciones correspondientes en instituciones para desarrollar cursos, seminarios y otras acciones formativas. Se tienen en cuenta las necesidades de formación de los cuadros y se elabora un plan de carreras correspondiente. En cada una de las entidades de la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores.

Dentro de los principales problemas en este aspecto se encuentra que no todo el personal técnico posee la profesionalidad necesaria para resolver en tiempo y forma los problemas que se presentan en el proceso de producción o prestación de servicios, a su vez la documentación tiene calidad, está actualizada pero no obedece al equipamiento instalado que hay en cada puesto de trabajo. Los puestos de trabajo en las instalaciones no poseen en su mayoría los medios y materiales necesarios concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo por parte del trabajador.

Las condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo no garantizan el pleno cumplimiento de la tarea y en algunos casos no están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo. Las condiciones de trabajo no favorece la actividad de los trabajadores, específicamente en áreas de oficinas y cocinas. La calificación formal y real demostrada de los trabajadores no está en correspondencia en todos los casos con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas.

Otros de los problemas que presenta la empresa con relación a la gestión del capital humano en la empresa son:

Existen incongruencias entre el salario de los jefes y sus subordinados que obstaculizan una adecuada promoción. Los sueldos aplicados al personal dirigente no son lo suficientemente estimulantes como para que los trabajadores aspiren a ocupar cargos de dirección y no están en correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad de los cargos que desempeñan.

Se necesita así mismo perfeccionar la capacitación de los recursos humanos para que incrementen su nivel de desempeño.

2.4 Análisis estratégico de la empresa Islazul

Con los resultados que se obtuvieron en el Diagnóstico Estratégico se procede a elaborar y analizar la matriz estratégica DAFO que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones estratégicas de la empresa. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas anteriormente de acuerdo a la evaluación realizada por los especialistas, técnicos y dirigentes, otorgándose una puntuación de 1 a 5, para medir el impacto de éstas en la organización y el resultado de la aplicación de esta herramienta, puede ser valorada en el **anexo 18**.A partir de estos resultados se puede decir que la empresa Islazul ocupa el cuadrante comprendido entre las fortalezas y las amenazas, es decir se encuentra en la posición de negocios vaca(maxi-mini).El entorno en el que se mueve es amenazador, presentándose como Problema estratégico:

Si la fuerte competencia en la comercialización internacional y la fuerza de trabajo se materializa, teniendo en cuenta que no existe en la empresa una estrategia para la comercialización de turismo internacional y la existencia de una insuficiente profesionalidad de los cuadros y trabajadores, no podrán explotar al máximo la capacidad hotelera instalada y la diversidad del producto turístico con que cuentan, así como la vinculación del turismo nacional con el internacional, pese a la existencia de un mercado que opera en ambas monedas, que cuenta con naturaleza, historia y cultura regional y la cercanía a los Polos Turísticos de Varadero, Ciego de Ávila y Cayo Santa María.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico estratégico de la empresa hotelera Islazul, demostró que es posible su utilización.
2. Mediante la aplicación de la entrevista no estructurada y sesiones de dinámicas grupales insertando la técnica tormentas de ideas se identificaron las principales fortalezas y debilidades que hoy se presentan en la empresa hotelera, dando así, la posibilidad de establecer acciones para mejorar el funcionamiento empresarial.

3. A través del Consejo de Dirección se reconocieron adecuadamente los principales factores del entorno que afectan la instalación, describiendo, las principales oportunidades y amenazas que influyen sobre la misma.
4. La Matriz DAFO es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión del resultado del diagnóstico y por consiguiente a una mejor utilización práctica. Este procedimiento permitió detectar los factores interno y externo que inciden positiva o negativamente en el desarrollo de la empresa, con el objetivo de actuar sobre ellos: potenciándolo en caso de fortaleza, aprovechándolo en caso de oportunidades, eliminando debilidades atenuando las amenazas.
5. El procedimiento del diagnóstico proporcionó un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.

CAPÍTULO 3

Diseño del Sistema de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud del Trabajo para la Empresa Islazul

CAPITULO 3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO PARA LA EMPRESA HOTELERA ISLAZUL VILLA CLARA

3.1 Introducción

La gestión de la empresa hotelera en los últimos años ha evolucionado, obligada por las tendencias y cambios que tienen lugar a partir de los gustos y preferencias del viajero, esto trae consigo que el gestor del turismo sienta la necesidad de incursionar en nuevas técnicas y herramientas a la hora de colocar su producto en un mercado cada vez más competitivo, la gestión de forma eficiente de los sistemas que conforman el sistema de dirección y gestión empresarial constituye reto para empresas como Islazul Villa Clara. En consecuencia con ello se propone en esta etapa de la investigación aplicar la metodología para diseñar el Sistema de Gestión Integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud del Trabajo propuesto por (Fernández, 2003); tomando para ello como muestra del sistema integrado los procesos claves en la empresa.

3.2 Aplicación de la metodología para la integración del sistema

Para la selección de dicha metodología se tomaron en consideración aspectos como

- ✓ La fácil comprensión que se puede realizar de cada uno de los momentos de la metodología.
- ✓ La sencillez para su aplicación.
- ✓ Que es una metodología diseñada para el sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
- ✓ La experiencia de su aplicación en otras empresas del sector del turismo, específicamente en empresas hoteleras.

3.3 Descripción de cada uno de los momentos de la metodología

1. Diagnóstico Inicial de la organización

Partiendo de la necesidad de reconocer la empresa dentro del sistema de turismo, sus funciones y características como un elemento fundamental de base para la integración de sus procesos en la toma de decisiones, se presenta en el capítulo anterior una caracterización detallada de la empresa hotelera Islazul en la cual se tomaron en cuenta

elementos como las principales características de la misma, su ubicación oficial, fecha en la que fue creada y aprobada, la estructura de dirección y la física, el objeto social para el que fue diseñada y los diferentes sistemas de gestión que la conforman.

Esto permite afirmar que la empresa Islazul es una empresa de servicios para el turismo, que se ubica dentro del proceso de distribución como prestatario, en la cual juega un papel fundamental para el logro del resto de los procesos.

2. Identificación de los Procesos

Para llevar a cabo esta etapa se organizó un equipo de trabajo conformado por el Director General de la empresa Frank Niebla, los especialistas que atienden calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo en la misma.

En esta etapa se listaron los diferentes procesos y se definieron en claves, estratégicos y de apoyo:

Procesos estratégicos definidos

- ✓ Planificación y Mejora

Procesos claves definidos

- ✓ Alojamiento(Regiduría de piso)
- ✓ Gastronomía
- ✓ Recreación

Procesos de apoyo definidos

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Compras
- ✓ Almacenamiento
- ✓ Mantenimiento

3. Diagnóstico a nivel de Proceso

Para el análisis de los diferentes procesos se toma como base el sistema de calidad y en particular el proceso clave de Alojamiento en el área de Regiduría de Piso. Este departamento garantiza la organización, control y limpieza de las habitaciones, áreas nobles, cambio de lencería, higienización del restaurante obrero, cocina y almacén. Para desarrollar eficientemente su trabajo, establece relaciones con todas las áreas. Garantiza una buena imagen de ambientación e higiene en todas las áreas y brinda información de los servicios, tanto internos como externos.

Se dice que este departamento tiene un reconocido prestigio por la profesionalidad, austeridad y responsabilidad con que enfrentan el trato a los clientes en el alojamiento y estancia, para propiciarles un mejor descanso y contacto con la historia y la cultura de la ciudad.

Su misión específica es:

Garantizar la calidad y el confort de la instalación con un trato personalizado y familiar a los clientes, sustentado en la profesionalidad de sus trabajadores.

Las acciones a desarrollar por su personal están plasmadas en el programa de limpieza de habitaciones que las clasifica en: vacía sucia, ocupada, vacía limpia y fuera de orden. Estas llevan un volumen de trabajo de acuerdo a sus características específicas que puede ser: general, normal o repaso. La periodicidad también difiere para cada caso, realizándose: diariamente, cada tres días o una vez por semana. Siempre la encargada de ejecutar dichas acciones de limpieza es la camarera, mientras la supervisora es la responsable de velar por la calidad del mismo.

Principales problemas detectados

- No se cuenta con información para el ahorro de agua.
- No se dispone de un sistema de ventilación o renovación que funcione correctamente.
- La lencería no se encuentra en perfecto estado de conservación y limpieza.
- No existe salto de cama por plaza.
- El mobiliario existente no es suficiente para que el cliente se encuentre cómodo y este en perfecto estado de conservación y limpieza
- Cuentan con un carro de limpieza que no se adecua a optimizar sus funciones debido a que no cuenta con espacios suficientes ni seguros para colocar la lencería limpia necesaria y la sucia que se recoge después de la limpieza lo que da lugar a retrocesos y traslados innecesarios a su Office de trabajo para la recogida del avituallamiento cada vez que se limpia una sola habitación, cargando la ropa sucia y transportando la limpia.

- En el interior de las habitaciones no existen tragantes u orificios de salida de agua, solamente en la bañera, esto ocasiona que el secado de los pisos se realice íntegramente de forma manual y no se puede concentrar el agua que se vierte al piso para limpiar y las pérdidas de tiempo en la limpieza en las habitaciones sucias libres aumenta considerablemente así como el esfuerzo del trabajador. Si existen inundaciones dentro de la instalación el trabajo de las camareras se multiplica considerablemente por no contar también con registros de agua en pasillos y escaleras que es un área que está a cargo de ellas.

Riesgos diagnosticados en el trabajo de las camareras

Al realizar las actividades las camareras están expuestas a diferentes factores de riesgos que afectan sus condiciones físicas y su desempeño en el trabajo que requiere de diferentes posturas (agachada, de pie, sentada y generalmente en movimiento) acompañado de esfuerzo físico, cargas moderadas y repetitivas con las extremidades del cuerpo, las que provocan lesiones musculares, lumbágeas y desgastes degenerativos en la columna vertebral.

En el proceso de limpieza el personal se expone a riesgos biológicos por el contacto con sustancias tóxicas (desinfectantes, aromatizantes, blanqueadores) fundamentalmente que ocasionan enfermedades de tipo respiratorio, dermatológico y ocular. Debido al mal diseño arquitectónico de las habitaciones existen riesgos por electrocución ya que los interruptores de las luminarias del baño se encuentran en el interior de la bañera.

La limpieza de techos y ventanas exteriores por no tener medios adecuados (haraganes de cristales y escobillas de techo) en la realización de los mismos, para lo que existe una exposición a riesgo de altura y no se han adaptado instrumentos propicios para estos fines.

Dentro del área de Regiduría de Piso se analizarán los procesos de Limpieza de Habitaciones ocupadas y Limpieza de Habitaciones Vacías Sucias por existir insuficiencias lo cual conlleva a que mediante el Sistema de Calidad se integren los demás sistemas en este caso Medio Ambiental y Seguridad y Salud del Trabajo para una mejor información al cliente y contribuir a la protección del personal que opera en esta área.

4. Documentación del Proceso

El sistema debe contar con un conjunto de procedimientos elaborados y diseñados para el sistema de gestión en el cual se incluye en la Ficha de Proceso para el funcionamiento del Sistema de Gestión Integrada como se muestra en el **anexo 19.**

Como parte de la documentación de los procesos se encuentran los diagramas de flujos de los diferentes procesos que se abordan en la ficha. Estos permiten detectar con mayor claridad el comportamiento del proceso y apreciar qué lugar ocupa la actividad dentro del flujo de proceso lo que ayuda a determinar los puntos de control dentro del proceso operativo **ver anexo 20.**

5. Programa de Mitigación de Riesgos

La identificación de los peligros inherentes a las instalaciones o ambientes de la empresa es una tarea de participación colectiva, en la que tiene una actuación destacada los trabajadores que realizan los trabajos que se están considerando. Su desarrollo se facilita con ayuda de un listado de verificación que nos ayude a considerar las causas potenciales de fallo que pueden producirse en cada elemento de trabajo esto se muestra en el **anexo 21.**

6. Evaluación, Medición y Seguimiento del Proceso

Las tres normas que hemos tomado como referencia ya sea la ISO 9001, la NC 18000 y la NC Medio Ambiental, en su conjunto, la organización debe:

- Aplicar métodos apropiados para seguir y medir los procesos.
- Medir y hacer un seguimiento de las características del servicio.
- Controlar y medir las características que puedan tener un impacto significativo en el medio ambiente.
- Comprobar el cumplimiento de las actividades en materia de prevención de riesgos laborales.

De la sola enumeración de estos principios generales y, sin necesidad de profundizar mucho en los apartados que los desarrollan, puede comprobarse la imposibilidad de que los planes de medición y control de los tres aspectos de la gestión coincidan en su totalidad.

Las tres normas de referencia establecen la obligación de llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados, lo cual complementa evidentemente las actividades de seguimiento y medición de los planes de control.

Una auditoría es la comprobación de que:

- ✓ Los procedimientos cumplen los requisitos de la norma que regula el sistema.
- ✓ Los procesos, en la realidad y permanentemente, se llevan a cabo de acuerdo con lo definido en los procedimientos del sistema, además, se señala para las auditorías un cometido de mejora continua del sistema, ya que suponen una fuente fundamental para la revisión del sistema por parte de la alta dirección.

Objetivos del sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo en la empresa hotelera ISLAZUL Villa Clara

La genérica declaración de mejora expresada por la dirección debe concretarse estableciendo unos objetivos a conseguir en períodos determinados. Estos, a su vez, deben ir desgranándose en cascada, a lo largo de todos los niveles de la organización, señalando para cada uno de ellos las metas concretas a alcanzar en relación con los objetivos totales, estos para el sistema integrado se plantean de la siguiente forma:

- ✓ Desarrollar un sistema de calidad integrado con elementos del sistema de seguridad y salud y el sistema de gestión medioambiental.
- ✓ Lograr un 98% de mejora del índice de satisfacción del cliente sobre la base de superar sus expectativas a partir de la gestión integrada de los procesos.
- ✓ Desarrollar la capacitación del personal en materia de calidad, seguridad y salud y medio ambiente de forma sistemática, de forma tal que se cree una cultura medio ambiental, de calidad, y de seguridad y salud del trabajo, en la empresa y en las UEB.
- ✓ Lograr que el 100% del personal involucrado en la prestación del servicio cumpla los requisitos de calificación y profesionalidad que demanda la política de calidad en correspondencia con las normas de seguridad y salud del trabajo y la preservación del medio ambiente.
- ✓ Lograr el conocimiento profundo de las expectativas y necesidades de los clientes internos a los efectos de su estimulación y satisfacción.
- ✓ Elevar la imagen de las UEB, las oficinas y del personal en general.

- ✓ Sistematizar la mejora continua de los procesos sobre la base de las normas de seguridad y salud del trabajo
- ✓ Lograr que las UEB mantengan los parámetros de calidad, la imagen y el confort que demanda el servicio.
- ✓ Lograr el 100% de fiabilidad en el servicio ofertado.
- ✓ Ser líderes como empresa hotelera en la provincia con un servicio avalado por el cumplimiento de las normas de calidad, los sistemas de control medio ambiental y las normas de seguridad y salud del trabajo.

3.4 Valoración de los principales resultados de la aplicación del diseño del sistema de gestión integrada en la empresa hotelera Islazul Villa Clara

El diseño del sistema de gestión integrada permite a la empresa diseñar cada uno de sus procesos documentados de forma integrada, logrando una armonía en la gestión integrada del proceso y vinculando los mismos en el diseño de los procedimientos y de los diagramas de procesos, en ellos se evidencia la interrelación de los sistemas en su funcionamiento. Como se describe en el epígrafe anterior tomando como ejemplo el diagrama de flujo del proceso de una habitación vacía sucia y una habitación ocupada a partir del sistema de gestión integrada. Además permite que el personal de la empresa y de las UEB conozca de un Sistema de Gestión integrada de calidad con elementos del Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo y el Sistema de Gestión Medio Ambiental. Permite la sistematización de la mejora continua de los procesos sobre la base de las normas de Seguridad y Salud y Medio Ambiente y el establecimiento de un sistema de supervisión o control para determinar el cumplimiento de las normas de protección y seguridad. También permite que las camareras tengan conocimientos de las normas de seguridad y protección a partir de la capacitación en estas materias para elevar su calidad de vida. Con este Sistema de Gestión Integrada se eleva la imagen de la empresa y de las UEB en materia de seguridad y salud en los procesos que se llevan a cabo.

3.5 Conclusiones del tercer capítulo

1. La utilización de una metodología debidamente estructurada para el logro del sistema integrado de gestión permitió seguir un conjunto de pasos consecuentes para su diseño.
2. El Sistema de Gestión Integrada en la empresa Islazul permite gestionar la calidad de la empresa tomando en cuenta los Sistemas de Gestión Ambiental y Seguridad y Salud del trabajo de forma tal que se complementen.
3. La determinación de las fichas de procesos y los diagramas de procesos permitió visualizar como será el funcionamiento integrado en estos tres sistemas.
4. Se logra una primera propuesta de un sistema integrado de gestión para la empresa hotelera Islazul Villa Clara.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. La consulta bibliográfica realizada permitió profundizar en los elementos que caracterizan la interrelación existente entre la actividad turística, la particularidad de la empresa hotelera y la gestión por procesos de la empresa.
2. Existe una amplia base teórico-conceptual y empírica sobre la gestión integrada de modo general sin embargo y en contraste con ello, resulta insuficiente y disperso el tratamiento metodológico, básicamente referido a contextos específicos diferentes, como en los que operan las entidades cubanas del sector turístico.
3. La metodología empleada posibilitó la elaboración del diagnóstico de la empresa hotelera, en cuyo marco fueron identificados y valorados los aspectos del sistema que caracterizan el actual desempeño de la empresa.
4. Ha sido diseñado un Sistema de Gestión Integrada con las etapas correspondientes para la empresa hotelera Islazul que tributa al perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial Cubano que aplica la entidad objeto de estudio.
5. Los resultados parciales de la investigación demuestran la factibilidad y real contribución del SGI al desarrollo y la gestión de los procesos tomando como base el sistema de calidad, en aras de brindar un producto turístico de excelencia.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Dar continuidad al proceso de implementación del Sistema de Gestión Integrada diseñado para la empresa hotelera “ISLAZUL” Villa Clara, teniendo en cuenta la validez de dicho instrumento para el perfeccionamiento del sistema turístico.
2. Extender el SGI propuesto para otras empresas similares del sector turístico para el perfeccionamiento considerando las modificaciones que en cada caso sean necesarias.
3. Dar seguimiento al avance de los resultados y la introducción de los cambios que se puedan surgir en la empresa “ISLAZUL” como objeto de estudio práctico de la investigación.
4. Trabajar en la integración de los restantes sistemas de la entidad tomándose como base el sistema de calidad para la integración de los procesos que se llevan a cabo en la empresa y en las UEB, para el mejoramiento.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (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. Álvarez, C.J.L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer, México (2), 6-12.
3. Ayala, C.H. y Col. (2002) Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el
4. Ayala, H; Martin, R y Rodríguez, R (2003). Organización Económica y Gestión de Entidades Participantes en el turismo. Asignatura Teoría y Práctica del Turismo. Tema 3.Ciudad de La Habana: Universidad de La Habana.
5. Barral, M (2005). La Gestión de Seguridad y la Gestión Integrada en los laboratorios clínicos. Tesis presentada en carrera de Especialización en Bioquímica Clínica. Facultad de Farmacia y Bioquímica. Universidad de Buenos Aires.
6. Catal, (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”.
7. Consejo de Estado de la República de Cuba (2007) Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto – Ley 252 de 7 de agosto de 2007. 8pp.
8. Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007) Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto # 281 de 16 de agosto de 2007. Ciudad de La Habana. 238pp.
9. Díaz, M; Del Pino, R y Alvarado, J. (2007). Diplomado Básico en Gestión Turística. Ciudad de La Habana.
   en la Habana. Cuba.
10. Fernández, A. (2003) Sistemas Integrados de Gestión. Centro para la calidad en Asturias.
11. Gallego J.F (1996). “Dirección Estratégica de los hoteles del siglo XXI” Editorial. Mc. Grau Graw Hill. España. Impreso en México Junio 1994.

12. Gallegos, J.F (2002). Gestión de hoteles, una nueva visión. Editorial Thomson Paraninfo SA Madrid. España. ISBN: 84-283-2842-0.

13. Godoy, L y Manresa, R. (2006). Evaluación de aspectos ambientales y riesgos laborales. Disponible en Monografias.com

14. Goeldner, R. (2000) Tourism. Principles, Practices, Philosophies (Eighth Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.

15. Goeldner, R. (2000) Tourism. Principles, Practices, Philosophies (Eighth Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.

16. González, A e Isaac C. (2004). Enfoque para el diseño del Sistema de Gestión Integrada. Disponible en Monografias.com

17. González, A. (2001). Vigencia de la planificación. Cuba: Investigación Económica, Año 7 (no. 4), p.1.

18. González, B. L. (2005) Plan estratégico del 2004 al 2007 de la División ISLAZUL Villa Clara. Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.

19. González, B., Moya, Y., Machado, E. (2008) Plan estratégico en la empresa ISLAZUL del 2007 al 2010.Informe de consultaría, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.

20. González, B.L. (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas. Tesis de Maestría. Universidad Central de las Villas. Santa Clara. Cuba.

21. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (2007). Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial. La Habana: Cuba.

22. Gurría Di-Bella, Manuel (1994) Introducción al Turismo. México. Ed Trillas.

23. Hernández, Lugo, Alejandro y Héctor Lemus Viera (2001). Enfoque por Proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio. Trabajo de Diploma. ISPJAE.

24. Hernández, Martínez y Machado (2008). Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba. Ponencia presentada en el VI CICE. Meliá Las Dunas. Cayos de Villa Clara.

25. Herrera Lemus, Katy Caridad y col... (2001) Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. Santa Clara: CEDE – UCLV, 28p. Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001)

26. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2001) La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capitulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw – Hill. Págs. 172 – 174.

27. Lavandero, A y Lainé, N (1998). Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. Ciudad de La Habana: CPC del MINPES.

28. Machado, D (2010). Construir para el camino.

29. Marrero, M. (2008). Conferencia impartida en el III Encuentro de estudiantes de turismo. Holguín ,20 de abril de 2010.

30. Marrero, M. (2008). Informe de la gestión del sector turístico ante la Asamblea Nacional del Poder Popular. Periódico Granma. La Habana, 27 de diciembre de 2008. Año 12 / Número 360.

31. Martín, R. (2006). Principios, Organización y Práctica del turismo. Consultado en enero 31, 2009 en www.onecaribbean.org.

32. Martín, I (2005). Dirección y gestión de empresas del sector turístico (3ra edición). Madrid: Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A.

33. Martín, R. (2006). Principios, Organización y Práctica del turismo. Consultado en enero 31, 2009 en www.onecaribbean.org.

34. Martínez Martínez, Carlos C. y González Valdés, Berta Leidy (2004). Fundamentos de la Planeación Estratégica en las Empresas Turísticas. Santa Clara: Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

35. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (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.
36. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2001). Material Docente: La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. 3p
37. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2003) El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de la micro, pequeña y mediana empresa (mpymes) turísticas. Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para el diplomado en administración hotelera. 24p
38. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col...(2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
39. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal; Edmundo Véjar, Jorge (2006). Diagnostico estratégico de los establecimientos turísticos afiliados a la Cámara Provincial de Turismo. Universidad Estatal Amazónica. Ecuador. 92p. Informe final de consultoría.
40. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal; Edmundo Véjar, Jorge (2006). Diagnostico estratégico de los establecimientos turísticos afiliados a la Cámara Provincial de Turismo. Universidad Estatal Amazónica. Ecuador. 92p. Informe final de consultoría.
41. Matos R.H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
42. Matos R.H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
43. Maynard, Harold B. (1987) Manual de Ingeniería Industrial, Tomo I, III, IV. Impreso
44. Mestres, S. (1995). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
45. MINTUR (2010). Informes de Estadísticas comerciales, 2005-2008. Oficina del Delegado del Ministro del Turismo. Villa Clara.

46. Montaño Sánchez, Francisco Arturo (2004b) Auditoria administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. No. 120. Abril Págs. 55 – 59 Disponible como revista electrónica en: http://www.administratehoy.com.mx
47. Montaño Sánchez, Francisco Arturo (2004a) Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México: Editorial grupo Gasca.
48. Muñoz, de E.F. (2004) La Industria Turística. Editado por eumed·net. Accesible a texto completo en html://www.eumed.net/cursecon/libreria/ Consultado 12-mayo-2009.
49. Musa Alhasan, S.M. y Sanchis Palacio, J.R. (1993): "La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera" Estudios Turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística, nº117, pp. 49 a 60. Esta cita corresponde a la p. 49.
50. NC 127: 2001 Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
51. Norma Española (2003). Sistema de Gestión. Guía para la Integración de los Sistemas de Gestión. AENOR-UNE 66 174:2003.
52. OIT (2001) Reunión informal sobre el sector de la Hotelería y Turismo: El impacto social de los eventos después del 11 de septiembre. Ginebra: Consultado en enero 16, 2010 en http:// www.ilo.org/public/spanish/ dialogue/ sector/.
53. OMT. (1998). Introducción al turismo. Madrid: Edición propia.
54. Porter, M (1985). Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental.
55. Quintana, R; Figuerola, M y Lima, D. Efectos y Futuros del Turismo en la Economía Cubana.
56. Rummler & Brache (1995). Improving performance. How to manage the white space on the organization Chart. Second Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.
57. Tena, J. (2000). El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
58. Tor, D (2010).Sistema Integrado de Gestión Ambiental. Disponible en Monografias.com
59. Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETUR- UH. La Habana, Julio 2002.

60. Wolfe, J. (1999): ¿Cómo escribir una tesis de grado? Monografías.com. [Acceso el día 12 de Marzo del 2010]

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Llegadas internacionales por regiones mundiales (Fuente OMT 2009)

	Año Bas 1995	Previsión		Media anual Crecimiento % 1995/2020	Cuota de mercado	
		2010	2020		1995	2020
Mundo	**550,2**	**1006,4**	**1561,1**	**4,1**	**100**	**100**
África	20,2	47,0	77,3	5,5	3,6	5,0
América	108,9	190,4	282,3	3,9	19,3	18,1
Asia Oriental	81,4	195,2	397,2	6,5	14,4	25,4
Europa	338,4	527,3	717,0	3,0	59,8	45,9
Oriente medio	12,4	35,9	68,5	7,1	2,2	4,4
Asia Meridional	4,2	10,6	18,8	6,2	0,7	1,2
Intrarregional	464,1	790,9	1183,3	3,8	82,1	75,8
Larga distancia	101,3	215,5	377,9	5,4	17,9	24,2

Anexo 2: Nivel de Ocupación (Fuente MINTUR 2010)

Establecimientos	Habitaciones					Turistas	Turistas Días		
	Total. Ext	Dispon.	Ocup. Ext	Ocup. Total	% Ocup		Tur.Ext	Tur. Totales	Acum. Mes
Villa Las Brujas	24	24	17	17	71%	12	33	33	856
Sol Cayo Santa María	301	299	240	255	85%	63	442	478	13638
Meliá Cayo Santa María	358	358	292	295	82%	43	561	564	15420
Occidental Royal Ensenachos	506	499	435	435	87%	51	856	856	24745
Meliá Las Dunas	925	925	834	838	91%	128	1761	1770	49547
La Estrella	1308	1302	948	949	73%	407	1961	1962	53580
Total Villa Clara	**3422**	**3407**	**2766**	**2789**	**82%**	**704**	**5614**	**5663**	**157786**
Villa Gav. Cayo Coco	48	44	3	3	7%	0	4	4	1370
Hotel Playa Coco	307	307	258	258	84%	57	548	548	16147
Los Balcones	328	328	230	239	73%	76	500	520	19306
Total Ciego de Ávila	**683**	**679**	**491**	**500**	**74%**	**133**	**1052**	**1072**	**36823**
Total Centro	**4105**	**4086**	**3257**	**3289**	**80%**	**837**	**6666**	**6735**	**194609**

Anexo 3: Nivel de Ingresos (Fuente: MINTUR 2010)

ALOJAMIENTO ENERO			
HOTEL	**HDO.**	**TUR/DIAS**	**INGRESOS**
GRANJITA	60	120	2837
MASCOTTE	8	15	360
CANEYES	24	94	3269
HSCL	91	258	3096
HANABANILLA	137	348	3480
ELGUEA	12	19	190
BRISAS	10	46	460
VLB	9	25	680,5
ORH	5	6	1480
SCSM	123	335	10569,41
MCSM	83	114	6055,82
MLD	141	368	23605,02
BCSM	380	890	45805,14
TOTAL	**1083**	**2638**	**101887,9**

ALOJAMIENTO ACUMULADO			
HOTEL	**HDO**	**TUR/DIAS**	**INGRESOS**
GRANJITA	60	120	2837
MASCOTTE	8	15	360
CANEYES	24	94	3269
HSCL	91	258	3096
HANABANILLA	137	348	3480
ELGUEA	12	19	190
BRISAS	10	46	460
VLB	9	25	680,5
ORH	5	6	1480
SCSM	123	335	10569,41
MCSM	83	114	6055,82
MLD	141	368	23605,02
BCSM	380	890	45805,14
TOTAL	**1083**	**2638**	**101887,9**

ALOJAMIENTO FEBRERO			
HOTEL	**HDO**	**TUR/DIAS**	**INGRESOS**
GRANJITA	75	144	2786
MASCOTTE	14	15	696
CANEYES	35	89	3269,66
HSCL	78	197	2364
HANABANILLA	32	79	790
ELGUEA	6	34	340
BRISAS	13	43	430
VLB	16	30	673,5
ORH	18	24	1823
SCSM	194	382	11536,43
MCSM	99	122	5297,61
MLD	115	297	18413,06
BCSM	4	8	262,55
TOTAL	**699**	**1464**	**48681,81**

ALOJAMIENTO ACUMULADO			
HOTEL	**HDO**	**TUR/DIAS**	**INGRESOS**
GRANJITA	135	264	5623
MASCOTTE	22	30	1056
CANEYES	59	183	6538,66
HSCL	169	455	5460
HANABANILLA	169	427	4270
ELGUEA	18	53	530
BRISAS	23	89	890
VLB	25	55	1354
ORH	23	30	3303
SCSM	317	717	22105,84
MCSM	182	236	11353,43
MLD	256	665	42018,08
BCSM	384	898	46067,69
TOTAL	**1782**	**4102**	**150569,7**

ALOJAMIENTO MARZO			
HOTEL	**HDO**	**TUR/DIAS**	**INGRESOS**
GRANJITA			
MASCOTTE	28	33	564
CANEYES	23	55	2240
HSCL	77	191	4584
HANABANILLA	140	326	6254
ELGUEA	30	77	1540
BRISAS	16	38	760
VLB			
ORH			
SCSM			
MCSM			
MLD			
BCSM			
TOTAL	**314**	**720**	**15942**

ALOJAMIENTO ACUMULADO			
HOTEL	**HDO**	**TUR/DIAS**	**INGRESOS**
GRANJITA	135	264	5623
MASCOTTE	50	63	1620
CANEYES	82	238	8778,66
HSCL	246	646	10044
HANABANILLA	309	753	10524
ELGUEA	48	130	2070
BRISAS	39	127	1650
VLB	25	55	1354
ORH	23	30	3303
SCSM	317	717	22105,84
MCSM	182	236	11353,43
MLD	256	665	42018,08
BCSM	384	898	46067,69
TOTAL	**2096**	**4822**	**166511,7**

Anexo 4: Características de la empresa hotelera (Fuente: Mestres 1995)

- En primer lugar, se debe concretar que el producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez que ha sido finalizado, aunque sí lo pueda ser en algún momento de su proceso de fabricación. Así pues, una vez obtenido no se puede inventariar para la venta posterior. Es evidente que la mayoría de los servicios tiene una caducidad inmediata o instantánea. Esta dificultad o incluso imposibilidad de almacenar el producto o el servicio obliga al hotel a preocuparse por conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida.
- El servicio no puede ser trasladado al cliente. Debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio para que pueda venderse. La empresa debe centrar parte de su atención al cliente y adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno. Es decir, el servicio o producto "se consume en el lugar de producción. En el hotel la prestación de sus servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento", como ya hemos apuntado anteriormente.
- Además, existe una imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones), es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo. Es decir, existe una cierta rigidez en este sentido que imposibilita una adaptación rápida a posibles necesidades del hotel.
- No obstante, los hoteles deben ofrecer una diversidad de servicios importante para captar a los clientes a la vez que deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse o ajustarse a una variedad amplia de situaciones más o menos previsibles o las diferentes necesidades de cada cliente como, por ejemplo, lavandería, plancha, gimnasio, teléfono, cambio de divisas, etc.
- Además, cabe apuntar otra característica relacionada con el servicio hotelero como es la heterogeneidad de los productos o servicios que ofrece. En algunos hoteles puede perfectamente pedirse un café, jugarse un partido de tenis, alojarse una noche, utilizar el servicio de mueble-bar, disfrutar de una sesión de masajes, etc.
- El carácter intangible o inmaterial de la mayoría de los servicios hoteleros, es decir, no se pueden coger o tocar representa un inconveniente a tener en cuenta en dos sentidos diferentes:

Anexo 4: Características de la empresa hotelera. Continuación…

- ✓ El producto se identifica con el servicio mismo que se presta en cada momento. Existe simultaneidad entre el momento de la obtención o "fabricación" del servicio y su consumo por parte del cliente. Por ello, es muy importante el contacto que se produce entre el productor o prestador del servicio y el consumidor. Es decir, el trato que el conjunto de los recursos humanos del hotel mantiene con los clientes es un punto clave y decisivo. De él depende a menudo la percepción de calidad y satisfacción que estos clientes se formen de la estancia en el hotel. De ahí la importancia que los recursos humanos en este tipo de establecimientos.
- ✓ Al mismo tiempo, esta intangibilidad dificulta "la diferenciación de los servicios, de manera que se han de buscar aspectos materiales (palpables, tangibles) que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido".

- En cuanto a la estructura y comportamiento de los costes de los establecimientos hoteleros puede remarcarse que "los costes fijos (salarios, gastos de publicidad, amortización de edificios, instalaciones y muebles entre otros) son muy altos en comparación con los costes variables. Se consideran costes fijos aquéllos que no varían a corto plazo ante los cambios en la tasa de ocupación del hotel.
- El servicio que se presta en el hotel consigue que entre los diferentes individuos que forman la organización así como sus distintos estamentos jerárquicos se produzcan contactos continuos.
- Algunos servicios no principales que se prestan en el hotel generan una venta indirecta y, por tanto, unos ingresos adicionales.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla. La atención continuada al público comporta una planificación del personal que trabaja en la empresa con el objeto de que sea suficiente en todo momento para cubrir todas las necesidades.

Anexo 5: Criterios de clasificación para hoteles (Fuente: Elaboración propia)

Criterios	Tipo de Establecimiento	Características
a) Destinación y entorno donde se ubica el hotel	Hoteles urbanos o de ciudad	Están ubicados en los centros históricos de las ciudades, al igual que en los negocios y en las zonas comerciales. Se orientan tanto al turismo como al alojamiento en los desplazamientos de negocios.
	Hoteles de playa	Sus clientes son por lo general del turismo masivo gestionado por operadores aunque existen también pequeños establecimientos dedicados a turismo individual. Las estancias suelen ser de varios días.
	Hoteles de naturaleza	Están ubicados en las proximidades de parajes naturales de interés como parques naturales, reservas y áreas protegidas. Sus estancias al igual que los hoteles de playa son de varios días.
	Hoteles vacacionales	Se han diseñado para disfrutarlos en cualquier época del año y generalmente están situados en primera línea de mar.

	Hoteles balnearios	Hospedaje situado dentro de unas instalaciones balnearias dedicadas a los baños públicos o medicinales. Tienen un índice de estancia medio oscilando entre varios días y pocas semanas.
	Hoteles de montaña	Situados en la montaña. Mantienen calidad hotelera, astronómica y de entretenimiento, especialmente en centros de Sky para temporadas de nieve.
	Hoteles- monumento	Se encuentran ubicados en edificios de interés cultural. Ejemplos de este tipo son los hoteles situados en castillos, conventos, iglesias y palacios.
	Hoteles boutique	Son hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales que están emplazados en edificaciones antiguas rehabilitadas y adaptadas para la actividad turística. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e

		instalaciones excepcionales y personalizadas. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular.
b) Capacidad	Pequeños	(Hasta 75 habitaciones)
	Medianos	(Hasta 300 habitaciones)
	Grandes	(Hasta 1000 habitaciones)
	Gigantes	(Más de 1000 habitaciones)
c) Categoría	Por letras	A, B, C.
	Por denominación	Lujo, Superior, Primera, Segunda y Clase Económica.
	Por procedimiento Mixto	Letras y Números
	Por símbolos	Estrellas, Diamantes (EUA), Soles (Argentina), Guarias u Orquídeas (Costa Rica), Tunjos u Objetos de Oro en Sepulturas Indígenas (Colombia)

Anexo 6: Establecimientos de Alojamiento Turístico.

Tabla Identificación y Categoría de los Establecimientos de Alojamiento Turístico (Fuente: N.C 127: 2001)

Tipo de establecimiento	Sigla	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Hotel	H	X	X	X	X	X
Apartahotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X		

Anexo 7: Principios del Perfeccionamiento Empresarial (Fuente: Expediente de Perfeccionamiento 2007)

- El diseño e implantación del Sistema de Dirección y Gestión, en función de priorizar los intereses y el cumplimiento de lo establecido por el país, por encima de contradicciones sectoriales e intereses particulares de las entidades.
- La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y sistemáticamente deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado. Para el logro de este principio la dirección empresarial está obligada a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales, así como, liderar su personal.
- Las entidades que aplican el sistema responden a los intereses de la Sociedad, generando productos y servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad, financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la Sociedad. El ahorro generado en la gestión de la empresa debe ser aportado prioritariamente al Estado.
- La implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tienen que combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un sólo jefe.
- La empresa es un sistema constituido por varios sistemas a su vez que deben actuar como un todo integrado; todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos supremos.
- Cada empresa debe consolidar la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que se obtiene a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión en cada milímetro que se avance en ella. Consolidar el Perfeccionamiento Empresarial, significa su correcta implantación, avanzar en todos los frentes y sistemas de la gestión empresarial.

Anexo 7: Principios del Perfeccionamiento Empresarial. Continuación…

- Trabajar aplicando métodos de dirección colectiva, debiendo ser los dirigentes audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones, desarrollando el poder de escucha y aprendiendo permanentemente de los que más saben en la empresa, con independencia del cargo u ocupación que desempeñan.
- Los cuadros de dirección cumplen un rol fundamental en el logro de los objetivos del proceso de implantación del Sistema de Dirección y Gestión, dado que sus habilidades y constante preparación, contribuyan al logro de las metas propuestas y la creación de la responsabilidad colectiva por éxito del sistema.
- La organización sindical cumple un importante papel como impulsor de la producción y los servicios. Esta, con su actuación, se convertirá en un factor catalizador para el incremento de la eficiencia económica. La combinación armónica de todos los factores que participan en la gestión empresarial, asegura el éxito de la implantación del sistema y su consolidación.
- La planificación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la Sociedad Socialista. Como regla, el plan anual de la empresa, es aprobado por el Jefe del Organismo o el Presidente del Consejo de la Administración Provincial, según corresponda.
- Las referidas organizaciones tienen a su cargo el ejercicio de la dirección y el control de la implantación de los sistemas de gestión de las empresas y entidades autofinanciadas que la integran, el cumplimiento de sus funciones y facultades, así como, la del control interno existente.
- La Empresa Estatal, es la entidad con personalidad jurídica propia, creada para la producción de bienes y servicios, a los efectos de cumplir de manera eficiente su gestión empresarial conforme al Plan Anual aprobado para la misma.

Anexo 8: Ventajas y Desventajas de la integración de los Sistemas de gestión

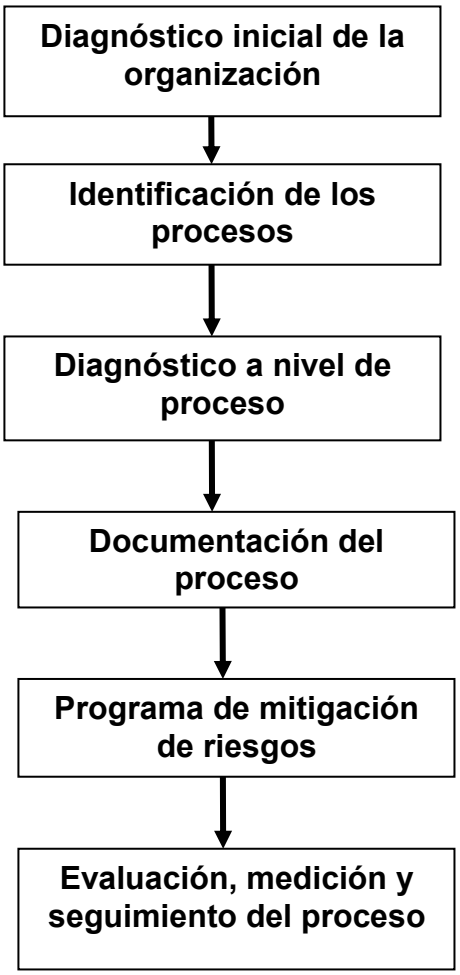
(Fuente: Labañino 2010)

- Las auditorías de implantación, seguimiento y certificación de todos los sistemas de gestión que hayan establecidos en la empresa se podrán realizar al mismo tiempo, en los plazos correspondientes, por un equipo auditor polivalente. Con ello se reducirían los costos que para una organización supone la preparación de dichas auditorías.
- Simplificaría la documentación necesaria al ser ésta única, lo que traería consigo transparencia, facilidad de manejo y reducción de costos de mantenimiento.
- Al tender a un sistema único y por lo tanto, un sistema más fácil de manejar, desarrollar y mantener, ayudaría, animaría y sensibilizaría a las organizaciones a mejorar su competitividad y su imagen en el mercado.
- Mejora de la comunicación interna y la participación y confianza del personal.
- Eficacia del sistema de gestión, al establecer en conjunto políticas, objetivos, programas, capacitación, control, monitoreo y revisión.
- Simplificación del proceso de certificación y menor costo.
- Presenta más ventajas competitivas con respecto a cada sistema de gestión por separado a pesar de ser más costoso.
- Mejor satisfacción del cliente y otras partes interesadas.
- Desde el punto de vista operacional, un sistema de gestión integrado cubre todos los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y el servicio a los clientes, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de seguridad ambiental aceptable.

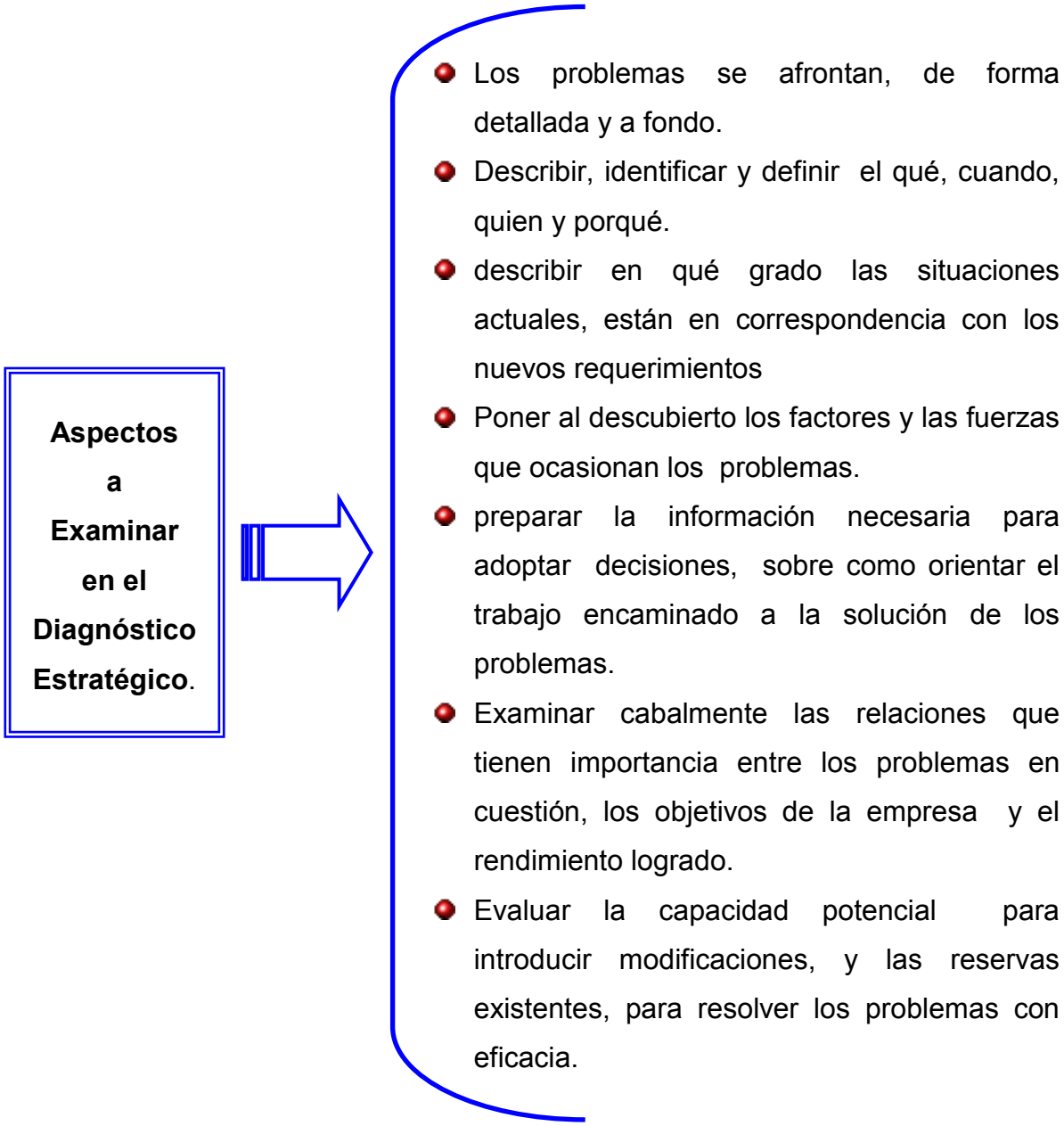
También existen desventajas como:

- Mayor costo de implantación, en relación con un solo sistema particular de gestión.
- Mayor esfuerzo en materia de formación, de organización y de cambio de la cultura empresarial.
- Déficit de personal capacitado para la realización de auditorías de los sistemas de gestión existentes.

Anexo 9: Metodología para el diseño del SGI (Fuente: Fernández 2003)



Anexo 10: Aspectos a examinar en el diagnóstico estratégico (Fuente: González 2008)



Anexo 11: Guías de Entrevistas realizadas en la empresa (Fuente: Elaboración propia)

Guía de Entrevista realizada al Director General.

1. Estructura organizativa de la empresa.
2. Productos principales de la empresa.
3. Principales funciones que realiza en el puesto de trabajo.
4. Puntos débiles, desventajas y limitaciones que presenta la empresa.
5. Grado de influencia de los empleados con respecto a las debilidades existentes.
6. Fortalezas, ventajas para erradicar o minimizar esas debilidades.
7. Funcionamiento del área de dirección.
8. Limitaciones esenciales que no permiten un funcionamiento óptimo.

Guía de Entrevista a los Jefes de Departamento.

1. Puntos fuertes y débiles del producto turístico que se ofrece en la instalación.
2. Sus principales Amenazas y Oportunidades.
3. Cuál (o cuáles) es el área más importante de la empresa y por qué.
4. Opinión sobre el trabajo que desempeña la Dirección General.
5. Importancia que le otorga a este departamento.
6. Qué relación guarda su departamento con respecto al área de Dirección.
7. Cómo considera los resultados de esta área.
8. Si el área de dirección logra motivar y convencer con sus decisiones al resto de los departamentos de la empresa.
9. Preguntar si conoce la existencia de un Sistema de Gestión Integrado.
10. Lo que le corresponde hacer según lo establecido en este Sistema.

Anexo 12: Características principales del proceso de diagnóstico en la empresa hotelera ISLAZUL Villa Clara (Fuente: González 2008)

1. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en los momentos actuales tiene el director de la empresa.
2. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación de la hotel (o unidad estratégica de negocio), el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitaran.
3. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una **activa participación** de los miembros del hotel, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los gerentes y trabajadores para los cambios necesarios.
4. El propio hecho de que exista interacción con el personal, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio.
5. En principio, el diagnóstico estratégico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación, que debe desarrollarse de conjunto con la gerencia del hotel.
6. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el **principio de la evidencia**, lo que impone al equipo que diagnóstica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice.
7. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del plan estratégico.

Anexo 12: Características principales del proceso de diagnóstico en la empresa hotelera ISLAZUL Villa Clara. Continuación…

8. La capacidad potencial de los miembros del hotel, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su **activa participación**, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.
9. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes del hotel, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico estratégico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
10. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del hotel que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la **cultura de la escucha**, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, **generar un cambio** que favorezca a todo el hotel (área de restauración) y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.
11. Durante el proceso de diagnóstico estratégico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, el hotel no se sienta orgulloso y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
12. El diagnóstico estratégico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.
13. En la realización del diagnóstico estratégico, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda.

Anexo 13: Procedimiento a seguir en la aplicación de la matriz DAFO (Fuente: Martínez 2001)

Para **aplicar la Matriz DAFO,** lo primero es identificar los problemas (Amenazas y Debilidades) así como las Fortalezas y Oportunidades, como muestra la figura (Martínez, 2001)

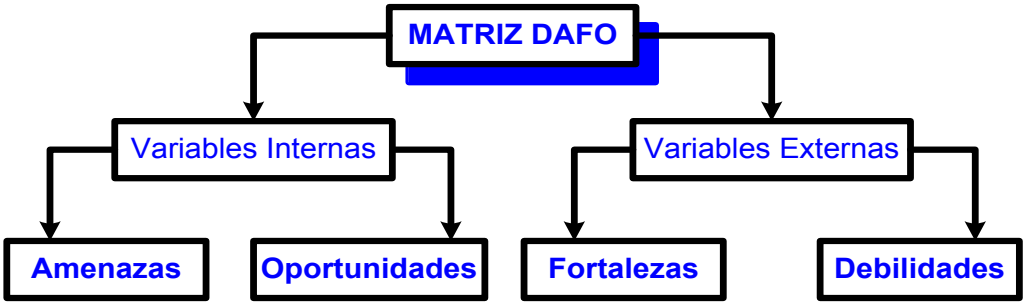


Figura 3. Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO.

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz D.A.F.O., se ponderan en una escala catalogándolas en valores como sigue:

- **Escala 5 puntos**. (Grupo V); Factores **"vitales"**, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros (D.A.F.O.).
- **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 del área, 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

Anexo 13: Procedimiento a seguir en la aplicación de la matriz DAFO. Continuación...

minimizar debilidades. Mientras que las **Debilidades,** son limitaciones objetivas o subjetivas de orden **interno** que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para el área, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas.

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 cual es la tendencia del área, en otras palabras, clasificará el negocio como; **Negocio Perro**, **Vaca**, **Incógnita** o **Estrella**, las que aparecen en la **figura 10** según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión Integral.

Para lo cual se utiliza la expresión:

$$Fr = \sum_{i=1}^{5} Gi \times Gf$$

Donde:

Fr = factor resultante (D.A.F.O.); **Gi** = grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

Cf = cantidad de factores por grupos.

Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes

Negocio Vaca **A MINIMIZAR**	**F MAXIMIZAR**	**Negocio Estrella** **MAXIMIZAR O**
Negocio Perro	**MINIMIZARD**	**Negocio Incógnita**

Anexo 14: Estrategias a seguir a partir de la posición de la empresa (Fuente Díaz y Ramírez 2007)

Matriz DAFO como patrón de análisis para generar estrategias.

		Análisis del entorno	
		Oportunidades	**Amenazas**
Análisis interno	**Fortalezas**	**FO** **ÉXITO** En qué medida las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades	**FA** **ILUSIÓN** En qué medida las fortalezas permiten atenuar las amenazas
	Debilidades	**DO** **DESGASTE** En qué medida las debilidades nos hacen desaprovechar las oportunidades	**DA** **VULNERABLE** En qué medida las debilidades nos hacen más vulnerables a las amenazas

Anexo 14: Estrategias a seguir a partir de la posición de la empresa en el entorno (Fuente Martínez 2001).Continuación…

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

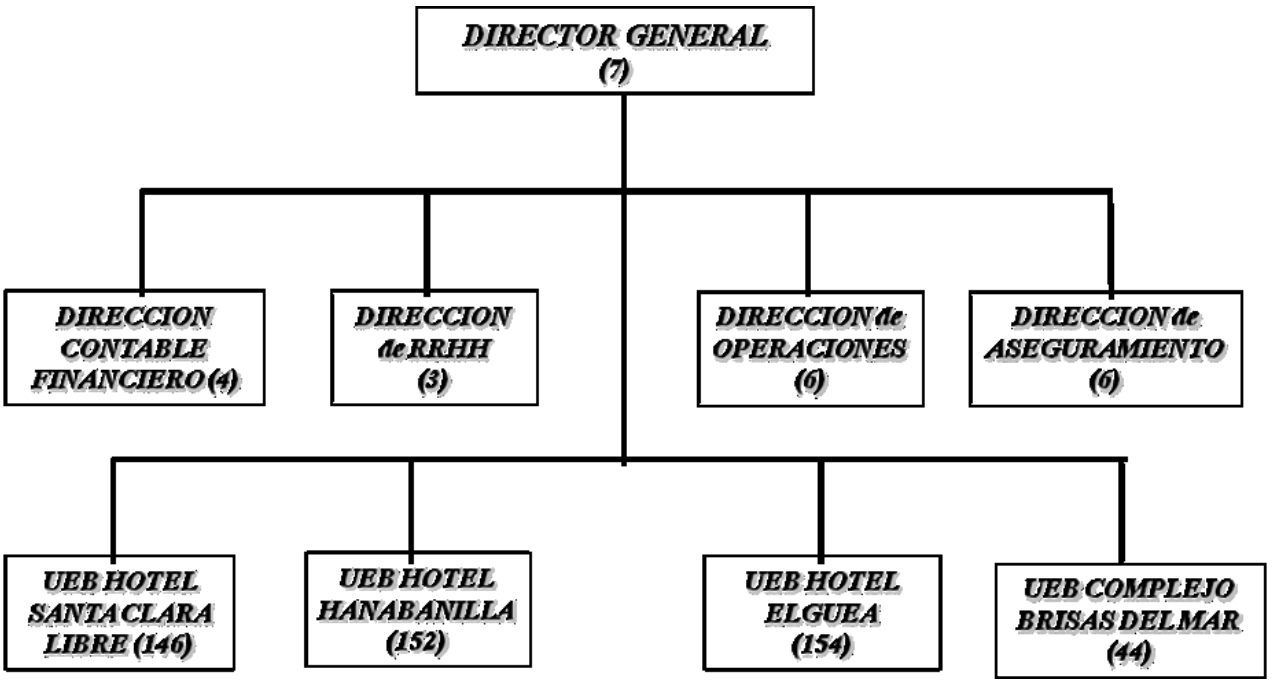
Anexo 15: Grupo de trabajo (Fuente elaboración propia)

No	Nombre (s) y apellidos	Responsabilidad que desempeña
1	Frank Niebla Bermúdez	**Director General de la empresa.**
2	Celso González Ruiz	**Director de Recursos Humanos.**
3	Eleisy Pérez Coello	**Especialista en Servicios Técnicos para el Turismo.**
4	Lianet Fernández Llano	**Inspector A Supervisor del producto turístico**
5	Eduardo Machado León	**Especialista B en Gestión de la Calidad.**
6	Miriam Alfonso Tejeda	**Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos.**
7	Vidal Yoel Castro Brito	**Director de Operaciones**

Anexo 16: Cronograma para elaborar el diagnóstico en la empresa hotelera ISLAZUL (Fuente: Elaboración propia)

Períodos / Actividades	23-25 Feb.	26-27 Feb.	2-5 Mar.	9-20 Mar.	30-10 Abr.
Formación del grupo de diagnóstico:	X				
Elaboración del cronograma:		X			
Caracterización general del Objeto de estudio:			X		
Análisis Externo:				X	
Análisis Interno:					X

Anexo 17: Organigrama de la empresa hotelera ISLAZUL



Anexo 18: Resultado de la aplicación de la matriz DAFO (Fuente: Elaboración propia)

En la ponderación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se utilizaron entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo, para llegar a los siguientes resultados.

Análisis Interno.

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

Sustituyendo en la expresión se tiene:

Debilidades Fr (D) = (5*1) + (4*2) + (3*3)=22

Fortalezas Fr (F) = (5*3)+ (4* 2)= 23

Resultante por eje = Fr (F) – Fr (D) = 23 – 22=1

Resultante por eje = 1

Análisis Externo.

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

Sustituyendo en la expresión se tiene:

Amenazas Fr (A) = (5*1)+ (4*1)+ (3* 4) + (2* 1) = 23

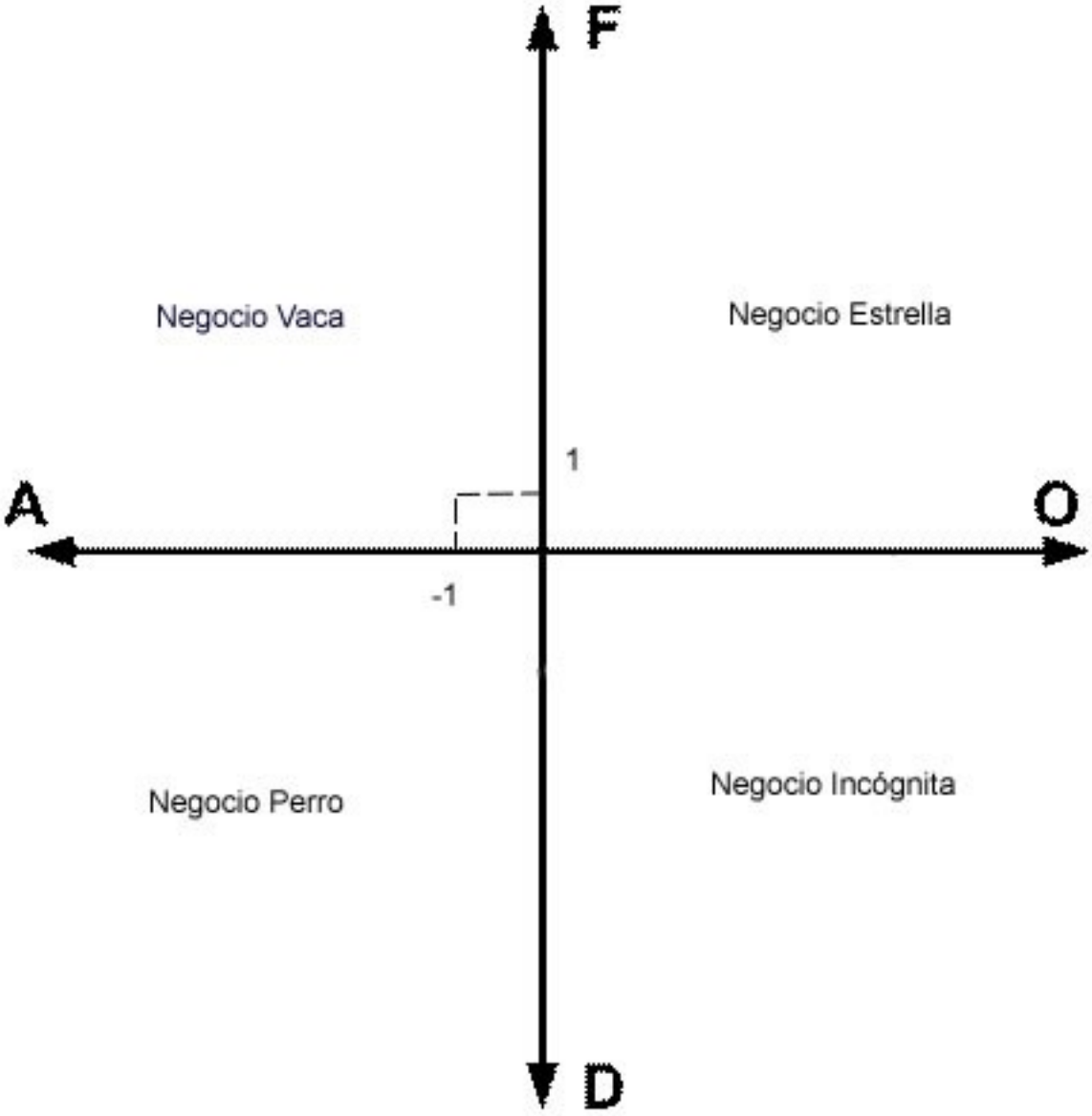
Oportunidades Fr (O) = (5 * 2) + (4*3) = 22

Resultante por eje = Fr (O) – Fr (A) = 22-23= -1

Resultante por eje =-1

Luego de obtener la resultante por los ejes X e Y se realizará la ubicación de estos valores para obtener finalmente en que cuadrante se encuentra ubicada la empresa hotelera.

Anexo 18: Resultado de la aplicación de la matriz DAFO. Continuación...



Anexo 19: Ficha de procesos de Limpieza de Habitaciones
(Elaboración Propia a partir del Sistema de Gestión Integrada)

HOTELES ISLAZUL por toda Cuba **Hotel Santa Clara Libre**	**Ficha de Proceso(Área Regiduría de Piso)** **Limpieza de Habitaciones(vacía sucia)**	

1. Objetivos: Normalizar las operaciones a realizar durante el proceso de limpieza de la habitación en las UEB de la empresa hotelera ISLAZUL Villa Clara.
2. Misión: Garantizar la calidad y el confort de la instalación con un trato personalizado y familiar a los clientes, sustentado en la profesionalidad de sus trabajadores.
3. Subprocesos: Limpieza de habitaciones, limpieza de áreas nobles y ropería Responsables: Camarera y Supervisora que es responsable de revisar después de concluida la limpieza de la habitación, dando la condición de lista para el servicio
4. Entrada: Lencería limpia, amenities.
5. Salidas: Ropa sucia y desperdicios.
6. Documentación: Reportes de habitaciones, reportes de quejas de clientes y reportes a servicios técnicos
7. Descripción:
   - ✓ Aunque la habitación este reportada como vacía sucia antes de comenzar la limpieza de la habitación debe tocar a la puerta para cerciorarse que no hay nadie dentro. No debe tocar con la llave, sino con el nudillo de la mano tres veces pronunciando la palabra camarera.
   - ✓ El carro de la camarera se coloca en la puerta de la habitación lista para limpiar, bloqueándose la misma como medida de seguridad.
   - ✓ Revisa el estado de la puerta y cerradura tomando medidas de protección y seguridad para cualquier accidente.
   - ✓ Se encienden las luces para comprobar su funcionamiento luego se corren las cortinas o se abren las ventanas y posteriormente se apagan las luces en caso de que no sean imprescindibles que estén encendidas para la correcta realización de sus tareas.

- ✓ Se apaga el aire acondicionado si permanece encendido, se gradúa el termostato en la posición indicada por el Ama de Llaves, o se cierra la salida de aire acondicionado.
- ✓ Se comprueba el funcionamiento de los diferentes equipos eléctricos (tales como lámparas, ventiladores, radio, televisor, etc.) seguidamente a su comprobación se desconecta teniendo cuidado a la hora de retirar el enchufe no tirar de él para evitar accidentes.
- ✓ Se verifica que la habitación no tenga algún daño, muebles quemados, cristales rotos, algún faltante antes se debe utilizar los medios de protección contra incendios según se establece en el procedimiento de Reglas de Seguridad SST.
- ✓ Se vela en todo momento porque el resultado de la actividad laboral no tenga impactos negativos en el medio ambiente y en la comunidad teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
    - Desechos sólidos recogidos en tanques.
    - Llaves de agua sin salideros.
    - Tragantes destupidos.
- ✓ Tomar nota de las deficiencias detectadas para reportarlas a mantenimiento.
- ✓ Se revisa la habitación, observando si el cliente ha dejado algún objeto olvidado, en caso de encontrar algo se avisa inmediatamente a Ama de Llaves se procede según lo establecido.
- ✓ Se debe verter el contenido de los ceniceros y cestos en la bolsa y lavarlos para esto la camarera utiliza los medios de protección necesarios e individuales como guantes y tapa bocas para el cuidado de la salud.
- ✓ Se recogen las sábanas sacudiéndolas una por una para comprobar si quedo algún objeto del huésped dentro de ellas y se revisan las frazadas, cubre colchones y sobrecamas, si algunas de estas piezas están sucias, rotas o manchadas se retira junto con las sábanas para su sustitución.
- ✓ Se recogen los saltos de cama, colocándolos en el lugar adecuado donde puedan sacudirse, si alguno de ellos presenta manchas, suciedades o roturas se retira para su sustitución.
- ✓ Se recogen las toallas, alfombras de felpa, jabones, así como se retira el papel

sanitario.

- ✓ Se retiran aquellos objetos tales como periódicos, revistas y botellas, así como los utensilios del servicio de habitaciones que aún puedan permanecer en la habitación teniendo en cuenta normas de protección y cuidado del Medio Ambiente utilizando separadores para la clasificación de los desechos sólidos.
- ✓ Se recoge la bandeja con los vasos y el termo y se llevan al lugar indicado para fregarlos con productos químicos que no produzcan daños al medio ambiente.
- ✓ Se revisa la cortina de baño, si esta manchada rota se retira para sustituirla.
- ✓ Se introduce en la habitación los útiles necesarios para la limpieza.

Hotel Santa Clara Libre	**Ficha de Proceso (Área Regiduría de Piso)**
	Limpieza de Habitaciones(ocupada)

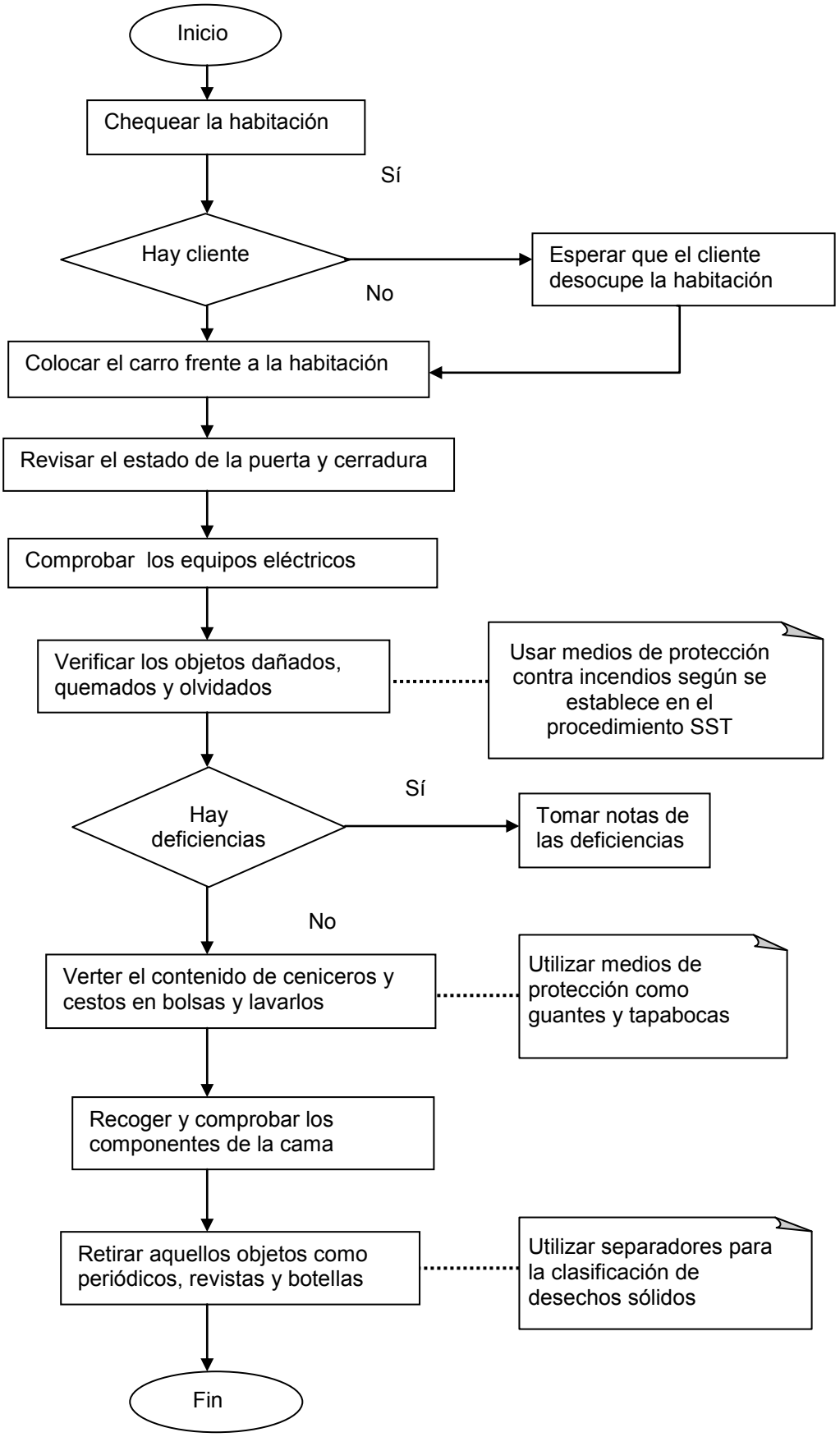
1. Objetivos: Normalizar las operaciones a realizar durante el proceso de limpieza de la habitación en las UEB de la empresa hotelera ISLAZUL Villa Clara.
2. Misión: Garantizar la calidad y el confort de la instalación con un trato personalizado y familiar a los clientes, sustentado en la profesionalidad de sus trabajadores.
3. Subprocesos: Limpieza de habitaciones, limpieza de áreas nobles y ropería Responsables: Camarera y Supervisora que es responsable de revisar después de concluida la limpieza de la habitación, dando la condición de lista para el servicio
4. Entrada: Lencería limpia, amenities.
5. Salidas: Ropa sucia y desperdicios.
6. Documentación: Reportes de habitaciones, reportes de quejas de clientes y reportes a servicios técnicos
7. Descripción:

- ✓ La camarera al observar que una habitación permanezca la mayor parte del día con el aviso “No moleste” la camarera reportará al ama de llaves la incidencia por la cual no se ha podido realiza el servicio.

- ✓ Tocar en la puerta tres veces con los nudillos y pronunciando la palabra camarera; si no se oye respuesta abra la puerta.
- ✓ Al abrir la puerta el huésped está dentro de la habitación se le dice “Buenos días”, disculpe ¿desea que le haga la habitación? Si la respuesta es negativa se retira. Si el huésped está dormido se retira de la habitación silenciosamente.
- ✓ Colocar el carro bloqueando la puerta como medida de seguridad.
- ✓ Se debe verter el contenido de los ceniceros y cestos en la bolsa y lavarlos para esto la camarera utiliza los medios de protección necesarios e individuales como guantes y tapa bocas para el cuidado de la salud.
- ✓ Se corren las cortinas y abren las ventanas. Se apaga el aire acondicionado y se coloca el termostato en la posición indicada.
- ✓ Se revisan las sábanas, frazadas y el cubre colchón y si alguna pieza está sucia o manchada se retira.
- ✓ Se recogen los saltos de cama, colocándolos en el lugar adecuado, donde puedan sacudirse tomando medidas de protección para la seguridad y salud de la camarera.
- ✓ Se recoge la bandeja con los vasos y el termo y se lleva al lugar indicado para fregarlos usando guantes para evitar contactos con sustancias tóxicas en este caso desinfectantes, aromatizantes y blanqueadores.
- ✓ Se introduce en la habitación la lencería y los artículos necesarios para el acondicionamiento, así como los útiles de limpieza.

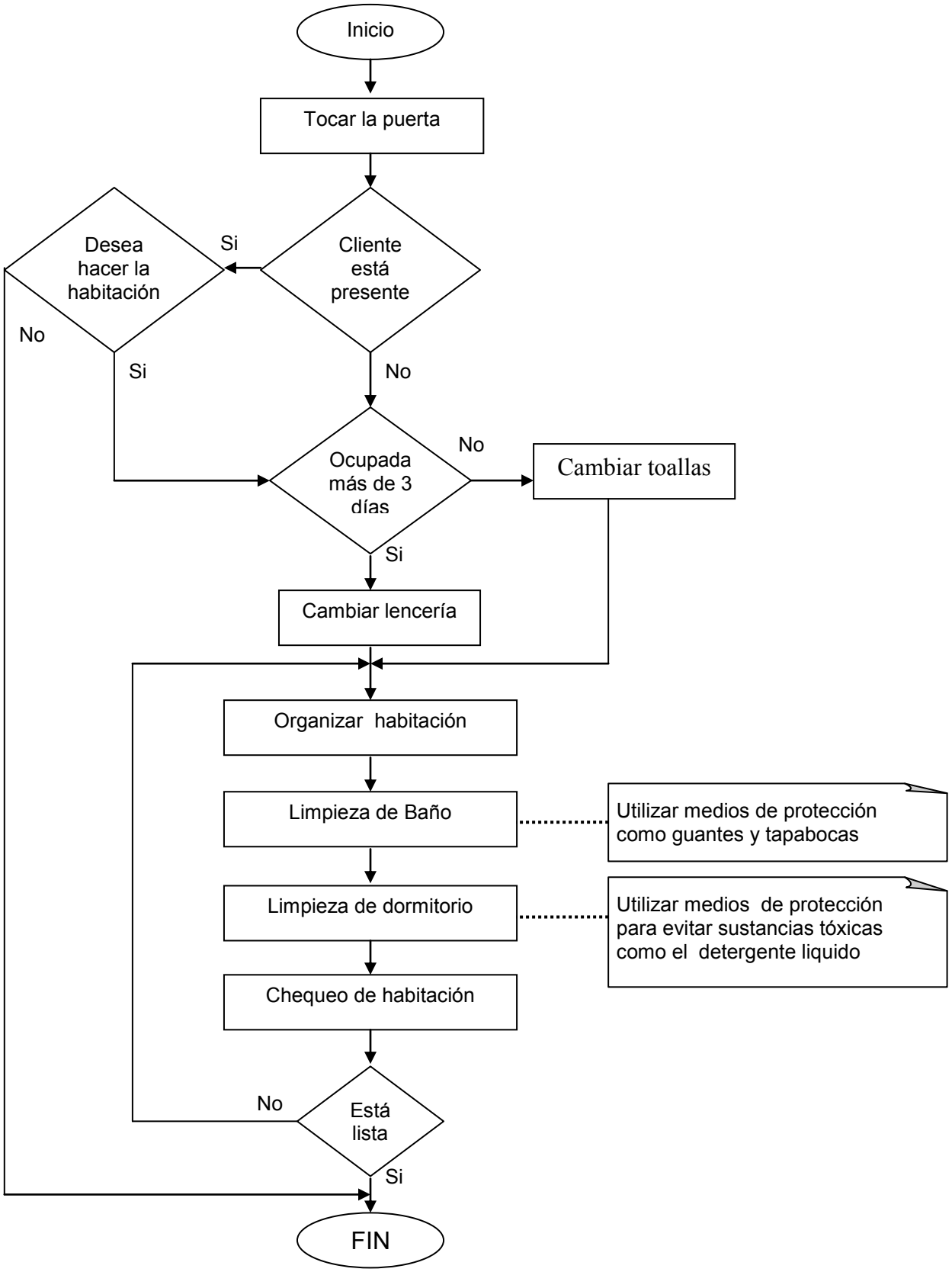
Anexo 20: Diagrama del proceso de Limpieza de las habitaciones

Figura 4: Proceso de limpieza de la habitación vacía sucia



Anexo 20: Diagrama del proceso de Limpieza de las habitaciones. Continuación…

Figura 5: Proceso de limpieza de la habitación ocupada



Anexo 21: Programa de mitigación de Riesgos (Fuente: Recursos Humanos)

Este modelo se le entregara a los jefes de las áreas y a un grupo de trabajadores, será anónimo y el encuestado anotara una cruz en la celda correspondiente a cada riesgo, según el criterio personal siguiente:

0: no hay riesgo 1: riesgo pequeño 2: riesgo mínimo 3: riesgo alto

Tabla 2: Identificación de los riesgos

Riesgo Identificado	0	1	2	3	**Observaciones**
Caídas de personas a distinto nivel			X		Escalera Oficina Central y Oficina Comercial.
Caída de persona al mismo nivel		X			Piso mojado (A.A Aseg. y caja agua) y tropiezo pasillo planta baja.
Caída de objetos por desplome o derrumbamiento					
Caída de objetos en manipulación					
Caídas de objetos desprendidos		X			Lámparas sin proteger
Pisadas sobre objetos.					
Choque contra objetos inmóviles			X		Techo Escalera, A.A Aseguramiento que da para el pasillo
Golpes o contactos con objetos móviles					
Golpes o cortaduras por objetos o herramientas					
Proyección de fragmentos o partículas			X		Desprendimiento de fragmentos de las paredes y techos del edificio.
Atrapamiento por o entre objetos			X		Ventana frente a la escalera y puerta principal
Atrapamiento por vuelco de máquinas o vehículos					
Sobreesfuerzo físico o mental					
Estrés térmico.					
Contactos térmicos					

Contactos eléctricos				X	Cables y contactos sin protección en todas las áreas
Inhalación o ingestión de sustancias nocivas					
Contacto con sustancias nocivas					
Exposición a radiaciones ionizantes y no ionizantes.					
Explosiones					
Incendios				X	Cables sueltos (Instalaciones eléctricas en malas condiciones)
Manipulación y contacto con organismos vivos					
Atropellos, golpes o choques contra o con vehículos					
Exposición a agentes físicos					
Exposición a agentes biológicos					
Otros (Enunciar)					
Contacto con sustancias toxicas		X			Las que utiliza el Auxiliar de Limpieza (Desincrustante, Aromatizante y Detergente liquido)