

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



TRABAJO DE DIPLOMA

***PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PERÍODO
2013-2015 DE LA VILLA “LOS CONUCOS”***

Diplomante: Marcelo Vidal Gómez Acosta

Tutor: Ing. Javier Molina Cruz

Santa Clara

2013

Pensamiento

La América ha de promover todo lo que se acerque a los pueblos, y de abominar todo lo que los aparte. En esto, como en todos los problemas humanos, el prevenir es de la paz.

José Martí

Agradecimientos

A mis padres, mis hijos y toda la familia por su cooperación.

A Lisandra mi esposa y sus hijos por su ayuda incondicional y compañía necesaria.

A Javier mi tutor que tanto insistió en mi llegada a la meta.

A Guille por sus consejos y su seguridad en la posibilidad de mi defensa.

A mis profesores de la Universidad Central y de la Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara que han contribuido a mi formación como profesional.

A todos los que me han prestado su ayuda, sobre todo a Tania González Domínguez y Jorge E. Celorio Blanco.

A mis compañeros de grupo de cinco largos años de estudio y que hoy nos separamos.

Dedicatoria

A todos los que han contribuido de una forma u otra a mi llegada a la meta final, de un sueño que hoy se hace realidad.

Resumen/Abstract

RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo general diseñar el Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos”, para el período del 2013 al 2015, mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado. Inicialmente se parte de una investigación bibliográfica que posibilitó la comprensión de los conceptos y procedimientos sobre planificación estratégica y las características y tendencias de la empresa hotelera. Luego se lleva a cabo la aplicación del procedimiento para diseñar planes estratégicos elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (Martínez et al., 2002), el cual está estructurado en siete etapas fundamentales, que corresponden a la determinación del propósito estratégico, al análisis externo e interno, a la determinación de los escenarios y los factores claves de éxito, de las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos por cada una de ellas, al diseño de las estrategias y a la implementación del plan estratégico. Entre los resultados obtenidos se destacan la información brindada por el diagnóstico estratégico realizado, para finalmente elaborar el Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos”, que constituye el resultado principal del trabajo de diploma.

ABSTRACT

The general objective of this diploma work is to make the Strategic Plan of the Village “Los Conucos” in Caibarién, for the period 2013 to 2015, through the application of a scientifically based procedure. First it starts with a literature research that aims the understanding of concepts and procedures about strategic planning and the characteristics and trends of the hotel companies. Then the procedure is carried out for application of strategic plans prepared by teachers from the Tourism Studies Centre of the Central University "Marta Abreu" from Las Villas (Martinez et al., 2002), which is structured into seven main steps, who responds to the determination of strategic intent, the external and internal analysis, determination of the sceneries and the key success factors, the key result areas and strategic objectives for each of them, the design of strategies and implementation of the strategic plan. Among the obtained results, highlight the information provided by the strategic assessment made, and finally developing the Strategic Plan for the Village “Los Conucos” in Caibarién municipality, which is the main result of the diploma work.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE TURISMO, EMPRESA HOTELERA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.1 Introducción	7
1.2 El turismo y sus perspectivas actuales	8
1.3 La empresa hotelera: Definiciones, características, clasificaciones	11
1.4 La planificación estratégica: Definiciones, características, ventajas y desventajas ..	15
1.5 Análisis de los procedimientos para el diseño de planes estratégicos	21
1.6 Conclusiones del primer capítulo.....	25
2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN EN LA VILLA “LOS CONUCOS”	28
2.1 Introducción	28
2.2 Diagnóstico Estratégico: Características y metodología para su aplicación	28
2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico estratégico en la Villa “Los Conucos” ..	34
2.4 Conclusiones del segundo capítulo	47
3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VILLA “LOS CONUCOS” EN CAIBARIÉN	50
3.1 Introducción	50
3.2 Procedimiento para el diseño del Plan Estratégico.....	50
3.3 Elaboración del Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos” en Caibarién para el período comprendido del 2013 al 2015	54
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	64
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES.....	69

BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	82

Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo es un fenómeno multidisciplinario que se ha convertido en una de las principales actividades socio-económicas a escala mundial e impulsa de forma significativa al desarrollo económico, social y cultural de un gran número de países y convirtiéndose en un negocio altamente lucrativo.

Muchos países apuestan por el desarrollo turístico y cada vez más los gobiernos se interesan por insertar y consolidar este sector, ya que permite la captación de divisas y generación de empleos, además de constituir un elemento dinamizador de la economía (Álvarez, 2001).

El área caribeña, por su parte, se ha caracterizado por una alta dinámica en este desarrollo y a partir de 1960, cuenta con fuertes e importantes destinos turísticos que se han consolidado en el mundo entero. Esta región continúa aumentando sus esfuerzos por fomentar el turismo como una de sus principales alternativas de desarrollo económico y social, y se espera alcanzar un crecimiento alrededor de un 65 por ciento en los próximos 15 años en arribos, lo cual es un signo muy favorable y alentador para el desarrollo del turismo; fenómeno que ha modificado sensiblemente la estructura económica de esta región en los últimos años (CIDTUR, 2012).

Cuba, como centro del área, no queda al margen de este proceso de cambios, convirtiéndose en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe insular y exhibe un crecimiento de alrededor de un 10 por ciento en el arribo de turistas para la presente temporada. La industria turística cubana muestra, en los últimos años, una alta dinámica de crecimiento y se abre al mundo para brindar un destino seguro en el que el cliente, como ser humano, enriquezca su vida mediante el contacto con el clima, geografía, realidad social, cultural y con la población cubana de manera general (MINTUR, 2011).

El turismo no escapa a las grandes transformaciones que ocurren en un mundo marcado por la oferta excesiva, donde se percibe la existencia de un alto nivel competitivo entre las empresas, por lo que la búsqueda de herramientas de gestión para sobrevivir en el mercado, se ha convertido en una necesidad primaria para las entidades turísticas. Es por esta razón que cobra vital importancia la planificación estratégica, la cual hace referencia a un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y, por tanto, desarrollar

estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma que permita a la organización alcanzar sus objetivos y misión (Matos, 2005).

Las experiencias demuestran que para lograr un mejor desarrollo empresarial y sostener El pensamiento estratégico hace énfasis en el desarrollo prospectivo en el sistema de dirección y gestión de la empresa, concretándolo en planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base los valores, la visión, la misión y las políticas definidas a partir del diagnóstico estratégico (Martínez et al., 2009).

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

La planificación estratégica se desarrolla como una necesidad en el modo de gestión actual de las empresas turísticas, debido a la complejidad cada vez mayor del proceso de toma de decisiones en un entorno incierto, situaciones empresariales más competitivas y un mercado más abierto y exigente (Latín, 1999) lo que motiva que las decisiones estratégicas impliquen importantes asignaciones de recursos con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa.

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

Cuba, en su modelo de Gestión Económica, y a partir de su política económica establece como Lineamiento 1 que: el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y a su vez deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de

gestión y de dirección de la economía nacional (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011).

Para el país, la planificación ocupa una de las principales prioridades. También esta política establece en el Lineamiento 7 que: será necesario lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas fuertes y bien organizadas (...) (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011). Para alcanzar esa meta es incuestionable la utilidad práctica de nuevos sistemas de dirección empresarial donde la planificación estratégica posee un valor significativo.

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

La Villa “Los Conucos” es una entidad de alojamiento turístico operada por Las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) a través de la Unidad de Administración de Comercio Militar (UACC). Esta unidad no pertenece al Ministerio de Turismo pero presta un servicio de alojamiento, restauración y recreación a trabajadores civiles de las FAR, militares y familiares de ambos.

La Villa se encuentra ubicada en la ciudad de Caibarién, carece de un sistema de objetivos, estrategias y prioridades que optimicen y concentren sus recursos, esfuerzos y voluntades. Su desempeño no se basa en una guía o dirección estratégica hacia el logro de las metas y objetivos, y así, garantizar un aspecto que comprometa un buen servicio en el competitivo entorno de la satisfacción del cliente nacional.

La instalación de alojamiento tiene hoy la necesidad de contar con un plan estratégico, que como parte de su sistema de dirección y gestión, que le permita guiar su desarrollo perspectivo, lograr un desempeño eficiente y competitivo en el entorno donde se enmarca, así como cumplir con las indicaciones del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Lo analizado hasta el momento, constituye la situación problemática que fundamenta la presente investigación, de la que se deriva el siguiente problema de investigación: Inexistencia de un plan estratégico para la gestión de la Villa “Los Conucos”.

Para dar solución al problema de investigación planteado, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

La aplicación de un procedimiento de Planificación Estratégica adecuado a las características de la Villa “Los Conucos”, posibilitará diseñar un plan estratégico que le brinde a la instalación un sistema de objetivos, estrategias y prioridades para proyectarse hacia el futuro con éxito y competitividad.

El objeto de estudio teórico se centra en la planificación estratégica como herramienta que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos, así como desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Con la finalidad de comprobar la hipótesis planteada, la investigación se propone como objetivo general: Diseñar el plan estratégico de la Villa “Los Conucos” con proyección hasta el año 2015, mediante la aplicación de un procedimiento que permita establecer estrategias para el mejoramiento de su gestión.

En aras de cumplir el objetivo general se definieron los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar una investigación bibliográfica, donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales como respaldo a la investigación.
2. Diagnosticar la situación actual interna y externa del sistema de planificación de la Villa “Los Conucos” como antecedente fundamental para la proyección del Plan Estratégico.
3. Aplicar un procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos” con una proyección hasta el año 2015.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos como: análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada; inductivo-deductivo, para diagnosticar el sistema de planificación del hotel y para el diseño del Plan Estratégico; sistémico-estructural, para abordar el carácter sistémico de la instalación y de la planificación estratégica empresarial. También se emplearon métodos empíricos como: la observación directa y la consulta a especialistas. Además se utilizan métodos cualitativos mediante la aplicación de un grupo de técnicas como el análisis documental, el análisis grupal y la matriz de análisis DAFO.

Para la redacción y presentación de la investigación, la misma se ha estructurado en introducción, tres capítulos, haciendo uso de la norma Harvard para las referencias bibliográficas. En el primer capítulo se realiza una investigación bibliográfica acerca de temáticas relacionadas con el turismo, la empresa hotelera, la planificación estratégica y

sus modelos, lo cual constituye la fundamentación teórica del trabajo de diploma. En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual del sistema de planificación de la Villa. En el tercer capítulo se aplica un procedimiento para diseñar el Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos” con una proyección hasta el 2015. Además se presentan las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía consultada y los correspondientes anexos.

Capítulo 1

1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE TURISMO, EMPRESA HOTELERA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Introducción

La presente investigación, aborda la más actualizada información existente sobre la planificación estratégica con el fin de conocer y registrar los criterios de diferentes autores que desde posiciones disímiles han abordado el tema objeto de estudio. Este capítulo permite sustentar desde el punto de vista teórico metodológico, las bases que permiten validar los resultados que se esperan obtener en la investigación (Moya, 2009). En el cuerpo del capítulo se trabaja con la intención de colaborar con la dirección del país de insertarse competitivamente en la hotelería moderna y se persigue como objetivo estudiar las nuevas tendencias de la actividad turística, su desarrollo en Cuba, las entidades de alojamiento como componente importante dentro del sector turístico y su planificación estratégica, así como los procedimientos y modelos para el diseño de planes estratégicos, tal y como se puede apreciar en el hilo conductor de la investigación bibliográfica mostrado en la figura 1.

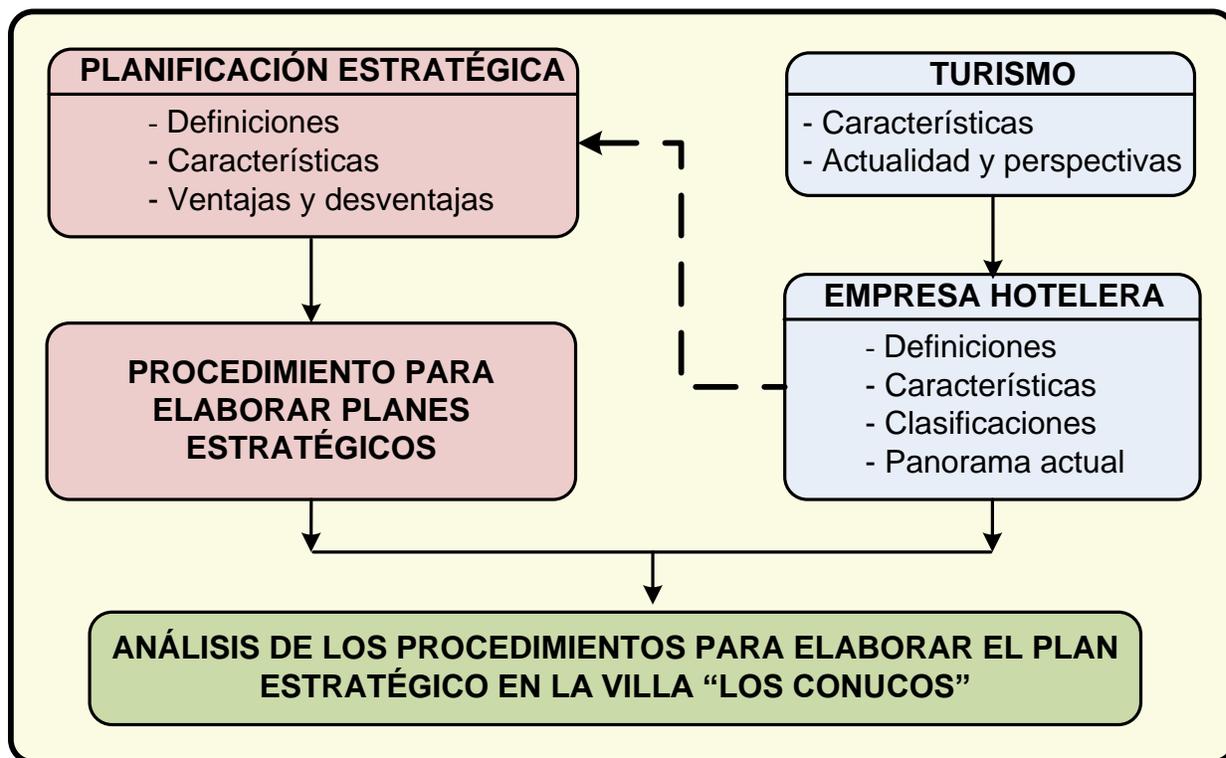


Figura 1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaborado por el autor.

1.2 El turismo y sus perspectivas actuales

El turismo es un fenómeno tan antiguo como el mismo hombre. Este nace como una actividad propia de las clases aristocráticas, sin embargo en las últimas décadas se ha masificado y se ha asociado al desarrollo de la economía mundial y al progreso tecnológico en las comunicaciones y el transporte (Figuerola, 1990; Quintana et al., 2005; citado en Salas, 2009).

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

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

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

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

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

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

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

Entre los diez primeros destinos turísticos, los ingresos crecieron en Estados Unidos (12 %), España (9 %), Hong Kong (25 %) y Reino Unido (7 %). A la cabeza de los diez países con mayor gasto turístico se situaron los mercados emisores emergentes –China (38 %), Rusia (21 %), Brasil (32 %) e India (32 %) – seguidos de mercados tradicionales, aunque el aumento del gasto de los viajeros procedentes de Alemania (4 %) y Estados Unidos (5 %) superó los niveles de años anteriores (CIDTUR, 2012).

Según Bordas (2011), su más reciente encuesta sobre tendencias turísticas arrojó que para un 15% de los viajeros, el precio es poco importante o poco relevante. En cambio, para un 20% de los consumidores, el precio lo es todo. Aproximadamente un 60% del mercado, experimenta una creciente sensibilidad al precio, pero no porque su economía personal o familiar lo impulse de una manera dramática a comprar a menor precio, sino porque ha descubierto que no tiene por qué pagar sobrepagos innecesarios hoy en día gracias a Internet. Hace cinco años, cuando un turista planificaba un viaje, buscaba información en cinco sitios diferentes. Ahora la búsqueda se ha ampliado a 23 sitios diferentes, según datos recientes de Google Travel.

El viajero siempre está en disposición de comparar los precios de productos similares que existan en el mercado. Ante esto, la única posibilidad que comienza a haber a partir de ahora para que las empresas puedan vender a un precio Premium, superior en un 10%-25% al precio medio de esa categoría de producto donde compite la empresa, es a través de la diferenciación.

En el análisis elaborado por la DRV, los turoperadores señalan una clara vuelta del viaje organizado, pero no sólo como fórmula para controlar el presupuesto, sino especialmente con el objetivo de asegurarse un viaje sin contratiempos. El precio se mantiene como primer factor de decisión de compra, tanto en el segmento de ocio como el Premium. Una vez que los pasajeros Business regresaron a los aviones, ahora se mantiene como tendencia desde el 2010 en el segmento de negocios.

Según apunta el director de Marketing de Vueling, Lluís Pons, internet y las nuevas aplicaciones online han impulsado nuevas tendencias de consumo y creado un nuevo pasajero digital que comúnmente va por delante del resto de la población en la adopción de nuevas tecnologías. Con la aparición de los smart phones, se detecta un considerable aumento de la utilización del móvil para hacer las reservas respecto a años anteriores (Bordas, 2011).

La preocupación por el medio ambiente evidencia la existencia de una conciencia mayor, pero hay que señalar que en estos momentos de crisis económica, el cliente lo lleva a un segundo plano, depositando su mayor interés en conseguir un buen precio. Podría decirse que se está dando más importancia a este aspecto desde el lado empresarial, que empieza a adoptar estrategias sostenibles y a introducir medidas para reducir el impacto ambiental en sus hoteles (Bordas, 2011).

Para el MINTUR (2011) arrojó que el año 2011 ha sido un año favorable para el sector turístico cubano, que espera experimentar un crecimiento de alrededor del 8 por ciento. Este año, Cuba recibió nuevamente 2,5 millones de turistas, por octavo año consecutivo. Cuba se ha convertido en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe insular. El peso fundamental del incremento en los arribos se concentra en un grupo de mercados emisores, con Canadá a la cabeza y Reino Unido, como el más importante de Europa, seguidos de Italia, España, Alemania, Francia, Argentina, Rusia y México, entre otros (MINTUR, 2011).

Los pronósticos para la temporada alta turística (de noviembre 2011 a abril 2012) son muy saludables, se espera un crecimiento de alrededor del 10 por ciento, signo que debe marcar la totalidad de 2012 (MINTUR, 2011).

La planeación turística ocupa un lugar primordial en la agenda para el año 2012 con la implementación del Plan de Desarrollo Integral del país y los programas a corto y mediano plazo, que incluyen la reanimación y revitalización de instalaciones existentes, la evolución de los productos y el reordenamiento territorial de los polos turísticos, todo sobre la base de la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad (MINTUR, 2011). Se aspira a recibir el año 2012 más de 2,9 millones de visitantes, aprovechando una espiral creciente de la industria recreativa que hoy es evidente para el país.

El año 2013 estará marcado por varias líneas estratégicas de trabajo, entre ellas, incrementar las operaciones de cruceros, potenciar el golf a partir de la construcción de nuevos campos, la náutica recreativa, eventos e incentivos, naturaleza, turismo y salud son otras de las modalidades de turismo que se ubican en la diana de la industria cubana (MINTUR, 2011).

En varios destinos de Cuba se pronostica un auge en el desarrollo de la actividad turística, tal es el caso del Destino Cayos de Villa Clara, polo que avanza en su desarrollo, tanto en el tratamiento del Turismo de Sol y Playa como en el de naturaleza aprovechando las potencialidades del litoral que posee.

1.3 La empresa hotelera: Definiciones, características, clasificaciones

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

En este grupo se destacan las que basan su actividad en el hospedaje, es decir, las entidades de alojamiento turístico, las que en sus disímiles variantes, son de gran importancia para el viajero, al proporcionarle las condiciones necesarias para su pernoctación en el lugar de acogida.

Dentro de este se ha extendido en gran medida y diversidad la hotelería, debido a que incluye una amplia gama de servicios complementarios que agregan valor al hospedaje puro (Nápoles, 2010).

Numerosos autores han definido el término hotel, analizándose en la presente investigación aquellas abordadas por Acerenza (2004); Gallego (2002); González (2010); Kotler (2004); Rodríguez et al. (2000) y otras que aparecen plasmadas en documentos como el Decreto Ley 231/1965 de España, la Ley 11/1997 de Turismo de Murcia, el Manual de Explotación Hotelera del Grupo Cubanacán (2002) y la NC 127-2001 de alojamiento para Cuba (Ver Anexo 3).

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

Hotel es la empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. (Gallego, 2002; citado en Pérez, 2009: 15)

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

Características de la empresa hotelera

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

Las empresas turísticas no crean, gestionan, comercializan, administran y prestan solamente viajes, alojamientos, recreación, gastronomía o servicios similares. Además de todo ello, crean, gestionan, administran y prestan confort, seguridad, esparcimiento, cultura, historia, ilusiones, calidad, tradiciones, expectativas, anhelo, etc. Por tanto, el verdadero valor de la empresa turística está en cubrir las expectativas del cliente, adelantarse a sus deseos, ofrecerle un abanico de posibilidades, prestándole un servicio impecable.

De igual forma, García (2009), define una serie de características de las entidades turísticas, que también poseen cierta correspondencia con la empresa hotelera como la intangibilidad (al ser empresas pertenecientes al sector terciario producen servicios y por tanto no pueden materializarse); la imposibilidad de almacenamiento (como consecuencia directa de la característica anterior, lo que no se venda hoy no se puede almacenar); fuerte incidencia del capital humano; alto costo de capital inicial (las empresas turísticas, especialmente las hoteleras y de transporte, deben realizar una fuerte inversión en inmovilizado material, con el inconveniente de que la recuperación económica de dicha inversión es más lenta que en otros sectores); difícil reconversión (muy relacionado con lo anterior, en especial los hoteles tienen una gran dificultad para cambiar a otro tipo de explotación); así como la imposibilidad de cambio de ubicación y temporalidad por cambios de la demanda.

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

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

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

funciones que requieren distintas bases de conocimientos de varias personas trabajando juntas por un mismo propósito.

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

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

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

Por otra parte se encuentra la categorización oficial de los hoteles, la cual tiene como objetivo determinar a través de distintos medios, sistemas y normas de apreciación: el confort general del establecimiento, medido por la superficie disponible; la calidad de las instalaciones, la decoración y mobiliario; la naturaleza del servicio prestado, que valora los servicios básicos indispensables, la relación disponibilidad – variedad y la calidad de

la oferta; y por último el nivel de precios frente a la calidad del producto, atendiendo a la normalización definida por cada país.

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

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

El sector hotelero actual es muy sensible a los cambios del entorno, el cual es dinámico y cambiante; en el anexo 8 se muestran algunos aspectos que caracterizan el panorama actual de este sector y de este se analizan las definiciones de villa como componente esencial de esta investigación.

Se entiende por villa, según la NC: 127 del 2001 al establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

1.4 La planificación estratégica: Definiciones, características, ventajas y desventajas

La época actual se caracteriza por la presencia de entornos poco estables y violentas transformaciones en las esferas económica, política y social, lo cual se distingue además, por la presencia predominante del enfoque gerencial en todos los sectores de la sociedad.

La adopción de estrategias organizacionales congruentes, que contemplen la conformación de un sistema reticular y articulado, que le impriman flexibilidad y desarrollen su capacidad de adaptación, constituye, entonces, un imperativo para la

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

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

Acerca del término, numerosos autores han aportado sus definiciones, algunas de ellas se pueden ver en el anexo 9.

Haciendo un análisis de las definiciones de planificación estratégica aportadas por diferentes autores (Ver Anexo 10), se identifica que el concepto más abarcador y que mejor se adecua a la presente investigación es el definido por Martínez, planteando:

La planificación estratégica es el conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (Martínez, 1999; citado por Acevedo, 2002: 16)

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

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

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

- Por su contenido no da prioridad a ninguna forma particular de crecimiento, como por ejemplo la expansión contra las nuevas actividades.
- No limita el análisis del entorno sólo a la esfera económica. Privilegia además los factores tecnológicos, político-sociales, jurídicos, competitivos, relacionales y de alianzas.
- Se constituye sobre la base de escenarios con estimaciones de tendencias e incertidumbres, y no parte de ningún juicio preconcebido de la naturaleza del entorno (dinamicidad, complejidad, estabilidad, discontinuidades...), no solo para un entorno estable.
- No es una camisa de fuerza que cierre toda posibilidad de cambio, ya que el monitoreo constante del entorno es su principal cualidad para buscar una mejor adaptación.
- No hace de las cifras un fetiche, pese a que, sea estratégica o no, ninguna forma de planificación ignora su importancia.
- No reduce el papel de la creatividad ni de la apertura al cambio, ni de la intuición y de la vocación.
- Las técnicas analíticas y las matrices de 2x2 no son prescriptivas, pues ellas dan solamente una sugerencia y ayudan a la reflexión estratégica.
- La planificación estratégica de hoy no implica que las estrategias no se formen bajo otras influencias.
- No tiene la planificación estratégica que ser totalizadora y abarcarlo todo, porque todo no es estratégico.
- En la actualidad la planificación estratégica no es asunto sólo de especialistas, aunque pueden aportar mucho.

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

- Explicativo: cuando se indaga sobre las oportunidades y problemas que se enfrentan y se intentan explicar las causas que los generan.
- Normativo: cuando se diseña cómo debe ser la realidad o la situación.
- Estratégico: cuando se pregunta cómo construir viabilidad a ese diseño normativo.
- Táctico-operacional: cuando se programan las actividades, el cálculo que orienta los pasos que se dan día a día.

Estas instancias son concebidas como momentos y no como etapas, porque no forman una cadena sucesiva de acciones, sino que la planificación estratégica consiste en un permanente recorrido entre los distintos momentos. El momento normativo, la idea de cómo debería ser la realidad es lo que permite identificar el problema (las situaciones que no se ajustan a la realidad deseada) y, por tanto, formular las actividades del momento explicativo. A la vez, este diagnóstico sirve para redefinir la situación objetiva, ya que se informa sobre las posibilidades y limitaciones del proceso de cambio.

La formulación y la generación de consenso en torno a los objetivos estratégicos se apoyan, evidentemente, en los productos de los momentos anteriores y a la vez determinan las condiciones de posibilidad de desarrollo y contribuyen a incorporar otras perspectivas en el diagnóstico inicial. Por último, la programación de actividades, propia del momento táctico-operacional, requiere una permanente evaluación y confrontación de los logros con los productos de los momentos anteriores (Rofman, 2012).

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

1. Reconocimiento de la necesidad del cambio (pensamiento estratégico, actitud estratégica e implicación).
2. Pleno conocimiento del negocio en que está la organización (misión, valores compartidos, oficios, capacidades distintivas, ventajas competitivas y sinergias).
3. El dominio de la situación actual de la organización (fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y escenarios).
4. La determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la organización (objetivos estratégicos, visión, factores claves de éxito, estrategias y planes de contingencia).

En la consecución de este proceso, se hace necesario conocer y dominar los principios de la planificación estratégica planteados por Ansoff (1976):

- Participación: acción conjunta entre planificadores, implantadores y usuarios.
- Coordinación: en un sistema social se pueden distinguir dos cualidades en relación con su organización: la jerarquía vertical de la organización que distribuye el poder de cada función específica debe estar de acuerdo con la planificación de las demás funciones, para que todo funcione armónicamente.

- Integración: jerarquizar la planificación de actividades de los niveles superiores e inferiores. Los tipos de decisiones deben recibir el mismo énfasis y los objetivos de corto y mediano plazo estar acordes.
- Continuidad: los planes presentes y futuros deben ser congruentes, flexibles, deben revisarse continua y permanentemente, adaptándose al entorno.
- La planificación estratégica se funda en un enfoque sistémico. En ella se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo; a través de los cuales se configura un escenario ideal o normativo. Se establece entonces, una dialéctica entre lo factible y lo deseable para llegar a trazar la política que debe seguirse y que debe ser objeto de una revisión continua.

La planificación estratégica reorienta los objetivos de la empresa hacia actividades de mayor valor añadido al proveer de ventajas competitivas sostenibles (Matos, 2005). Su práctica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno (Parra, 2009), por lo que no cabe duda de su importancia para las empresas, así lo planteó Martínez (2006), cuando manifiesta que la planificación estratégica:

- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al directivo magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

En el sector turístico existen varias particularidades que hacen importante una buena planificación estratégica, en el anexo 11 de la investigación se muestran aspectos de este tipo. La planificación estratégica ofrece varios beneficios, es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, da respuesta a un grupo de preguntas importantes para la empresa, tales como:

- ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?

- ¿está aumentando o disminuyendo nuestro mercado?

La planificación estratégica propone un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en el negocio que contribuye a la obtención de mejores resultados en áreas como ventas, utilidades, participación en el mercado, entre otras, logrando un perfeccionamiento de la gestión empresarial, por lo que requiere de una alta capacidad de análisis, de buena creatividad y de un alto grado de imaginación (Fernández, 2005).

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

A pesar de los beneficios que pueden suponerse del proceso de planificación estratégica para el mejoramiento del desempeño organizacional, la utilidad práctica de la planificación estratégica se cuestiona, porque se debate si resulta apropiado formalizar las actividades relacionadas con la concepción de la estrategia, debido a que la formalización de los procedimientos estratégicos han limitado la habilidad de los gerentes de pensar estratégicamente (Schraeder, 2002; Tapinos et al., 2005).

Otro elemento cuestionado es el plan estratégico, el cual provee de un marco operacional que permite a la organización disfrutar de las ventajas competitivas, y contribuye a su mejoramiento (Schraeder, 2002).

Mintzberg, plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en lugar de promoverla (Schraeder, 2002).

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

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

El propio Mintzberg (1994), al enumerar los peligros de la planificación estratégica organizacional, también se refiere al plan, lo cual se muestra en el anexo 12.

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

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

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

1.5 Análisis de los procedimientos para el diseño de planes estratégicos

Para implantar y desarrollar el proceso de planificación estratégica es imprescindible y necesario escoger la tecnología, modelo o procedimiento que se aplicará en dicho proceso, lo que demanda necesariamente un estudio profundo de la bibliografía que se relaciona con este aspecto, para analizar cuál será más eficaz aplicar, teniendo en cuenta las características de la organización (Acevedo, 2002).

Con frecuencia se piensa que un modelo estratégico alude a una metodología sistemática para planificar las actividades, pero más bien consiste en un perfil articulado de decisiones que implica a toda la organización (Acevedo, 2002).

Algunos modelos describen el proceso de planificación estratégica mostrando que no es exactamente un proceso lineal, sino interactivo, donde se pueden producir retornos a etapas anteriores, dada la turbulencia del entorno, en realidad este planteamiento del proceso se corresponde con una visión tecnócrata de la estrategia, al considerar a la empresa como una unidad técnico-económica (Menguzzato y Renau, 1995).

En el anexo 13, se pueden apreciar varios modelos de planificación estratégica propuestos por diferentes autores (Díaz et al., 1998; Fred, 1998; Gárciga, 1999; Jarrillo, 1996; Koontz y Weihrich, 2001; Martínez et al., 2002; MINTUR, 2001; Navas y Guerra,

1996; Porter, 1998; Stoner et al., 1996; Yanes, 1991) que fueron estudiados para la presente investigación. A continuación se mencionan algunos aspectos relevantes que han sido resultado de dicho estudio.

El procedimiento de planificación estratégica propuesto por Stoner et al. (1996), parte de la formulación de las metas e identificación de los problemas estratégicos. Requiere además de un análisis ambiental, de los recursos, fortalezas y debilidades de la organización, para luego identificar las oportunidades y amenazas estratégicas. También plantea realizar un análisis de brechas para determinar el grado del cambio requerido en la estrategia, posterior a ello se toman las decisiones estratégicas, tiene lugar el proceso de implantación de la estrategia y finalmente la medición y control del proceso.

El procedimiento aportado por Jarrillo (1996), parte de las consideraciones sobre el entorno, teniendo en cuenta aspectos como el tamaño y crecimiento del mercado, los principales competidores, las tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras. Luego plantea establecer las metas para la empresa, donde es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto plazo o si se prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos. El autor establece la propuesta de acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos y finalmente llevar a cabo un desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control. Este modelo refleja que es adaptable a las empresas del sector turístico, pues tiene en cuenta diversas condiciones, que se corresponden con las que caracterizan las empresas del sector.

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

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

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

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

El procedimiento de Koontz y Weihrich (2001), posee un enfoque hacia la industria, primeramente tiene en cuenta los insumos de la organización, hacer un análisis de la industria y determinar el perfil empresarial. Propone llevar a cabo una orientación de la alta dirección, los ejecutivos, así como de los valores y misión de la empresa. También requiere determinar los propósitos, objetivos principales e intención estratégica; realizar un análisis del ambiente externo (presente y futuro haciendo énfasis en las amenazas y oportunidades) y del ambiente interno, para en función a ello desarrollar las estrategias alternativas. Luego plantea una rigurosa evaluación de las estrategias para su elección,

llevar a cabo la planeación de mediano y corto plazo, la instrumentación mediante la reingeniería de la estructura reorganizacional, el liderazgo y control. También considera importante realizar una prueba de congruencia y la planeación de contingencia, para finalmente desarrollar la dirección y control del proceso. Este procedimiento con enfoque sinérgico, estructura el proceso de construcción de la estrategia siguiendo un orden lógico que viabiliza la evolución de la misma y permite su constante retroalimentación. Proporciona un marco de coherencia necesario para analizar la organización en su relación con el entorno y en él se pueden apreciar las fases de planeación e implantación.

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

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

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

implementación de programas o planes de acción, así como la evaluación y control del plan estratégico. No obstante se aprecian claras diferencias en los procedimientos en cuanto a los enfoques, dado fundamentalmente por las condiciones y características concretas de las empresas hacia las cuales se orientó su diseño.

En la selección de un procedimiento para diseñar planes estratégicos, es necesario tener en cuenta condicionantes como las características o particularidades de la organización, el conjunto de conocimientos que sus miembros tienen al respecto, la dinamicidad y flexibilidad del proceso, entre otras (González, 2004); es por ello que, según el análisis realizado, se determina aplicar el procedimiento propuesto por Martínez et al. (2002), que además de ser integrador, con enfoque sistémico, flexible y accesible; favorece la creatividad e innovación que permiten la efectividad de la estrategia futura y está específicamente diseñado para ser aplicado a empresas del sector turístico.

Este procedimiento evidencia actualidad y ha tenido aplicación práctica en otras organizaciones turísticas (Acevedo, 2002; Alonso, 2002; Camacho, 2009; García, 2002; González, 2004; Orellana, 2002). También posee un aval científico - técnico por haber sido seleccionado el mejor trabajo de investigación en el turismo de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas en el año 2002, razones suficientes que demuestran su perfecta aplicación a la presente investigación.

1.6 Conclusiones del primer capítulo

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

1. El turismo como fenómeno tiene un grupo de características que le han conferido cada vez mayor relevancia en el entorno mundial, lo que obliga a las empresas turísticas del siglo XXI a trabajar siguiendo las tendencias del sector, y desarrollar una iniciativa y capacidad de innovación que posibiliten satisfacer las expectativas de los clientes en mayor medida que la competencia.
2. La villa por sus características y servicios se adecua a los requerimientos de una empresa hotelera, que aparece como la forma principal de alojamiento turístico y está sujeta a criterios de clasificación y categorización que en el caso particular de Cuba se rige por la NC-127 del 2001. Este tipo de empresa posee características que la distinguen y que son de obligado dominio para llevar a cabo su administración.

3. La planificación estratégica introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno, para la realización de un diagnóstico estratégico de la empresa y generar disímiles alternativas estratégicas, que orienten su dirección hacia el alcance de las metas y objetivos de una forma eficaz y eficiente. Es por ello que no cabe duda de la vital importancia para la supervivencia de las organizaciones.
4. En la literatura consultada se pudo constatar que existe una diversidad considerable de procedimientos o modelos de planificación estratégica, dada por la variedad de autores y estudiosos del tema, los cuales a pesar de algunas diferencias, reflejan elementos en común demostrando unidad de criterios entre ellos.
5. Los modelos para la planificación estratégica brindan las herramientas que permiten ubicar a la villa como variante de la empresa hotelera en un lugar favorable con relación a la competencia, pero precisan un bagaje de conocimientos, tiempo y recursos.

Capítulo 2

2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN EN LA VILLA “LOS CONUCOS”

2.1 Introducción

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

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

La técnica de diagnóstico estratégico tiende a centrarse en los puntos fuertes y débiles conductuales de los miembros de la organización, analizando la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos en las organizaciones tales como la comunicación y la toma de decisiones (Martínez et al., 2006).

Según García (2009) el elemento estratégico básico que ofrece la información necesaria para poder fijar el rumbo o la dirección del desarrollo del hotel es el diagnóstico estratégico, permitiendo configurar una idea de las influencias claves que son necesarias considerar para la elección estratégica.

Es por ello que el presente capítulo se propone como objetivo realizar el diagnóstico estratégico la Villa “Los Conucos”, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección, como parte del proceso para elaborar el Plan Estratégico de la Villa hotel hasta el 2015.

2.2 Diagnóstico Estratégico: Características y metodología para su aplicación

El diagnóstico estratégico constituye una técnica que abarca toda la empresa y el entorno, por lo que al aplicarlo a la empresa turística, logra que esta tenga una proyección de futuro en el negocio, desarrollando capacidad competitiva (Martínez et al., 2006).

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, 2004; citado en Martínez et al., 2006), 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 (Martínez et al., 2002; Montaño, 2004; citados en Martínez et al., 2006).

En el diagnóstico estratégico es necesario realizar un análisis objetivo de los problemas internos y externos, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, 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 dirección estratégica donde se integran todos los recursos de la empresa (Martínez et al., 2002; citado en Martínez et al., 2006).

En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo. Este análisis abarca toda la empresa evaluando cada situación, organizado a través de los subsistemas establecidos (Martínez et al., 2006).

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 los directivos de la empresa las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 0 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial (Martínez et al., 2002; citado en Martínez et al., 2006).

Según Martínez et al. (2006), el proceso de diagnóstico estratégico presenta una serie de características, las cuales se enuncian en el anexo 14.

2.2.1 Procedimiento para desarrollar el diagnóstico estratégico

Como resultado del análisis de varios procedimientos para realizar el diagnóstico estratégico, se ha considerado aplicar el procedimiento elaborado por profesores del

Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas (Martínez et al., 2002). Para esta selección se tomó en consideración que el procedimiento está diseñado específicamente para empresas turísticas y que ha tenido aplicación práctica en organizaciones turísticas cubanas y extranjeras.

El procedimiento consta de las etapas siguientes:

1. Formación del grupo de diagnóstico.
2. Elaboración del cronograma.
3. Ejecución del diagnóstico.
 - 3.1 Caracterización general del objeto de estudio.
 - 3.2 Análisis Externo.
 - Análisis del entorno general o macroentorno.
 - Análisis del entorno competitivo o microentorno.
 - 3.3 Análisis Interno.

Para desarrollar el diagnóstico estratégico existen una serie de consideraciones a tener presente en cada una de las etapas mencionadas, las cuales se abordan a continuación (García, 2009):

Etapas 1: Formación del grupo de diagnóstico

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado por expertos, conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y economistas. En el anexo 15 se muestra el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) para la determinación y selección de los expertos que conformarán el grupo de trabajo.

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

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

El equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los problemas que existen en estos momentos en la empresa, a partir de interiorizar las premisas siguientes:

- El tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
- No deberán asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
- Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- Los problemas, deberán, siempre despersonalizarse. No buscar culpables.
- Analizar los problemas desde los distintos ángulos, descomponerlos para su análisis.
- Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas. Esto facilitará madurar las posibles soluciones.
- Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para el funcionamiento de la organización.

Etapas 2 Elaboración del cronograma

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

Etapas 3 Ejecución del diagnóstico estratégico

Principios básicos:

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.
3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, departamentos. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.

4. Se clasificarán los problemas detectados en: problemas internos de la empresa y problemas externos a la empresa, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.

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

Etapa 3.1 Caracterización general del objeto de estudio

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

Etapa 3.2 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 (Acebedo, 2002; Martínez et al., 2009; citados en García, 2009).

El entorno constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización (Tena, 2000; citado en García, 2009). En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y microentorno o entorno competitivo: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional (Martínez, 1998; citado en García, 2009).

El análisis externo se realiza en dos fases:

1. Análisis del entorno general o macroentorno:

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición (Acebedo,2002; Martínez et al.,2009; citados en García, 2009).

2. Análisis del entorno competitivo o microentorno:

Al particularizar el entorno se presta, en este caso, especial atención al estudio del sector al 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. De esta forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo de la empresa.

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 reales, 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 et al., 2009; citado en García, 2009).

Etapas 3.3 Análisis Interno

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

2.2.2 Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico

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

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

En el anexo 16, se muestra una explicación detallada de las principales técnicas para realizar el diagnóstico estratégico.

2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico estratégico en la Villa “Los Conucos”

Para desarrollar las etapas del diagnóstico estratégico en la Villa “Los Conucos” de Caibarién, se aplicaron algunas de las técnicas mencionadas anteriormente como:

- La observación directa.
- La tormenta de ideas insertada en trabajo grupal.
- La revisión de documentos tales como: informes emitidos por el la UACC, los Manuales de Procedimientos de La Villa, Estados Económico-Financieros (Estados de Resultados, Estados de Balance de Comprobación de Saldos, Balances Generales y Comentarios de los Estados de Resultados).

Etapas 1: Formación del grupo de diagnóstico estratégico

Para conformar el grupo de trabajo, primeramente se realizó la determinación y selección de los expertos a incluir en el estudio. Para la determinación del número de expertos se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un

nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564, obteniéndose como resultado que se deben emplear siete (7) expertos. A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo (Ver anexo 17).

El grupo de trabajo seleccionado posee experiencia en la actividad, habilidades mostradas a través de su propio desempeño y un elevado nivel de capacitación en materia de gestión hotelera, lo cual confiere certeza y solidez al análisis.

Etapa 2: Cronograma para el diagnóstico estratégico

Las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico fueron organizadas previamente, elaborándose un cronograma como lo establece el procedimiento explicado anteriormente, con el objetivo de definir el número de encuentros y sesiones de trabajo. Dicho cronograma se puede apreciar en el anexo 18.

Etapa 3: Ejecución del diagnóstico estratégico en el hotel

Etapa 3.1: Caracterización General de la Villa “Los Conucos”

Siguiendo el litoral norte del poblado de Caibarién nos encontramos con Cayo Conuco, según la tradición popular se conoce que en este lugar existió un asentamiento Indígena de ahí su nombre, la palabra Conuco es netamente Caribeña. En junio de 1995 comienza a construirse la Villa, en 1997 se pavimento el pedraplen hacia Cayo Conuco y en Febrero del 2000 se Inaugura como centro de alojamiento de las FAR.

Villa Conuco ubicada en el predaplen a Cayo Conuco km 5 ½ se encuentra en medio de un entorno de exótica vegetación este lugar es un sitio perfecto para quienes gustan de tranquilidad y descanso.

Para ello cuenta con 24 cabañas que disponen de baños privado , aires acondicionados en los cuartos principales , ventiladores , radios , lámparas tv individual , refrigerador, radio grabadora, y servicio de videos por cables , las cabañas tienen capacidades para 2, 4, 5 ,6 y 8 plazas y se presta servicio de recepción de 7.00 am a 10 pm.

Cuenta con el restaurant “El Paraíso”, 3ra categoría y con una capacidad de 64 plazas con servicio a la carta. El otro Restaurant es “El Delfín” de 2da categoría y una capacidad de 20 plazas, diseñado con el fin prestar servicios para aniversarios de bodas y cumpleaños de los huéspedes. Además la Villa tiene una cafetería de 3ra categoría nombrada “El Carey” con 24 plazas para un servicio de alimentos ligeros y comidas con variada oferta y gran aceptación desde las 10 am hasta las 5 pm.

Alrededor de la piscina se encuentra el bar-cafetería “El Guacamayo” que ostenta la 3ra categoría, con 19 plazas para el servicio de Bar y Cafetería, brindando servicio de alimentos ligeros, además de que se explota como cabaret, celebración de aniversarios y cumpleaños, por el exterior se realizan ventas de productos para el servicio de habitaciones. El bar “El Ranchón” de 3ra categoría tiene una capacidad de 160 plazas y brinda un servicio de bar para todas las actividades culturales y recreativas.

La villa tiene un amplio servicio de recreación que incluye espectáculos, juegos de participación, excursiones, actividades infantiles, karaoke y muchas actividades para el disfrute de los huéspedes

Etapa 3.2: Análisis Externo

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

Análisis del entorno general o macroentorno de la Villa “Los Conucos”

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

- **Entorno Económico**

Los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, se han establecido con el objetivo de garantizar la continuidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos cubanos.

La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada

vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

Este contexto se caracteriza por una economía generadora de divisas y está condicionada por la prominencia absoluta del Sector Estatal y el papel regulador del Estado; la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido Comunista; la aplicación generalizada de la informática; y la presencia de capital extranjero en sectores claves para el país, donde tiene un lugar priorizado el turismo. El turismo ha transformado la economía nacional, hoy en día este se encuentra en un estado de equilibrio inclinado hacia el lado positivo, mostrando signos muy saludables. Este desarrollo del turismo ha condicionado la multiplicación de otras ramas de la producción y los servicios que requiere la creciente demanda turística.

- Entorno Político

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

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complejo, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la Revolución, caracterizado por la presencia del bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, que condiciona carencias de todo tipo, causas externas que determinan que el país se vea obligado a reorientar su mercado externo, modificar las bases tecnológicas de su economía y a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos y financiamiento, la necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista y la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero.

Ante estas condiciones el principal contenido de la política e ideología cubanas está en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano, encaminado a la formación de la conciencia del hombre, al reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la

ideología de la Revolución Cubana. Dicho proyecto se orienta además a mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para llevar adelante el desarrollo del país, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas. También está encaminado a mantener un clima político estable; a mostrar una imagen fundamentada y real de la revolución y el socialismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros; al desarrollo prioritario de los programas priorizados entre ellos el turismo como industria que se costea, financia y desarrolla con sus propios ingresos y brinda utilidades a otras ramas económicas.

- Entorno Social

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

En este marco se gesta y desarrolla la batalla de ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales. La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa del aprendizaje por los cuadros y trabajadores de la experiencia extranjera, la orientación de niños y jóvenes, no solo con fines vocacionales sino como preparación para vivir en una Cuba socialista que es destino turístico de un mundo capitalista, el aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella.

En la batalla político-ideológica por hacer de la Isla un destino turístico como parte del proyecto socialista, adquiere vital importancia la formación y desarrollo de los recursos humanos, entendiendo como tales los cuadros y trabajadores directos e indirectos, tanto en el orden político como en aquellas disciplinas que determinan profesionalidad pues “el único elemento de calidad y competitividad que cada vez más establece una diferencia es el capital humano”. Cuba cuenta con un capital humano suficientemente preparado para garantizar el éxito de la estrategia turística.

En Cuba existe, en cuanto a los problemas del medio ambiente, un gran nivel de educación y conciencia. En este sentido, se promueve el desarrollo turístico en estrecha relación con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. Se han adoptado principios para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consigna la política del país y el estado y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano, así como una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo. Existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de las organizaciones.

- Entorno Tecnológico

En el ámbito tecnológico se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones, la mayoría de ellas más eficientes energéticamente. Desarrollar el turismo conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de dirección y gestión empresarial, así como de varios conceptos y categorías propias de la economía de mercado, formuladas y desarrolladas por los pensadores que se ocupan de estas cuestiones.

Esta integración define, en cuestión estratégica, para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tendencias que afectan al crecimiento significativo en la región, que demandan profesionalidad, formación y desarrollo de los recursos humanos, añadiendo valor a los productos nacionales y desarrollando información y tecnología.

El turismo ha sido un motor impulsor para la introducción de nuevas tecnologías en el país, dado fundamentalmente por las constantes inversiones, las cuales se han realizado mediante un enfoque innovador y buscando ser más eficientes energéticamente. Además, mediante el turismo la capacidad tecnológica ha ido en constante aumento; transmitiendo las experiencias de otros países en esta rama, esencialmente a través de la construcción de modernos hoteles e infraestructuras hoteleras en Cuba.

Las teorías sobre el Control de Gestión Hotelera, Hotel del Futuro, Dirección Estratégica, etc, aportan elementos de gran interés para introducir y aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, resultado de la propia experiencia y expresión de varias concepciones teóricas de validez internacional, aplicadas con un alcance de justicia y solidaridad,

jerarquizando el papel del sector humano. Esa es la diferencia esencial del turismo en Cuba.

- Entorno Internacional

Cuba recibe los impactos de los fenómenos y tendencias del entorno internacional, donde la globalización, la crisis económica, los conflictos bélicos, el terrorismo, la violencia y la inseguridad ciudadana, cobran auge en la actualidad, a lo cual hace frente el país y concentra esfuerzos para lograr la menor afectación posible.

El país se ve fuertemente afectado por el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos, que frenan el posicionamiento del destino en mercados fundamentales por la ubicación del país como parte del Caribe. No obstante, Cuba desarrolla alternativas y encuentra sus mercados, ocupando un lugar privilegiado como destino turístico en el Caribe; así avanza hacia su conversión en un destino turístico maduro y sustentable, afincado en sus grandes potencialidades naturales, culturales y sociales.

Se concentran todas las provincias en la promoción de una diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades de un turismo sano y sostenible. Con respecto al comercio exterior y las relaciones exteriores, ha tenido lugar una importante diversificación geográfica de los intercambios comerciales, y se han incrementado las relaciones con América Latina y el Caribe como parte de los esfuerzos de integración.

Análisis del Entorno Competitivo o microentorno de la Villa “Los Conucos”

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

El principal cliente es el turismo nacional, representado en un 100 % compuesto por miembros de las FAR y sus familiares. La demanda actual de sus necesidades como consumidores turísticos esta dada por los tiempos de vacaciones asignados por boletas de estímulos en una estancia de siete días con seis noches. Los precios están asequibles y las reservaciones son por designación de la empresa UACC.

- Principales proveedores

El principal proveedor es el almacén de la UACC, el cual distribuye a sus entidades de forma territorial.

- Competidores reales

La Villa “Los Conucos” compite con otras entidades como la Base de Campismo Cayo Conuco el cual pertenece al Mintur Villa Clara y el Hotel MININT de Caibarién que está ubicado en la playa de la ciudad con características similares.

- Competidores potenciales

La puesta en marcha de otras entidades recreativas y de entretenimiento que admiten alojamiento como Villazucar, Base de Campismo Cayo Conuco y el Hotel del MININT en Caibarién.

- Productos sustitutivos

En estos momentos la Villa no presenta la amenaza directa de un producto sustitutivo, aunque no se pueden descuidar los estudios e investigaciones de la competencia en este sentido.

Etapa 3.3: Análisis Interno

En el análisis interno de la Villa, se hizo necesario la recopilación y el análisis de la información por cada subsistema establecido, permitiendo aprovechar la valiosa información disponible.

- Subsistema de Dirección

El Director General y la coordinadora son los máximos responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la Villa. A ello se suma el consejo de dirección integrado también por todos los jefes de departamentos que rinden información sobre cualquier tema que resulte de interés. Conocen y deciden sobre las discrepancias internas que surjan entre los diferentes factores de la organización. Administran los recursos financieros y materiales, así como su fuerza de trabajo. Deciden sobre el destino de las provisiones y reservas de la instalación. Reconocen o reiteran la condición de idoneidad demostrada. Ponen en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo de la entidad. Responden por los resultados financieros de la misma. Cumplen con la política de precio que disponga la dirección de la UACC. Hacen cumplir las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores. Controlan y exigen por el cumplimiento de las medidas de Protección e Higiene del Trabajo, normativas de salud y seguridad, así como por la realización de las medidas del plan de prevención. Exigen el cumplimiento

de superación y capacitación de los trabajadores. La dirección de La Villa se lleva a cabo por designación de la Comisión de Cuadros de la UACC sin contratos prefijados. Es de señalar que el sistema de Dirección no tiene diseñada concretamente una estrategia general, ni para cada departamento, concebida en un plan estratégico que guíe el desarrollo prospectivo del hotel.

- Actividad de Marketing y Comercialización

La Dirección de Ventas elabora y controla las estrategias de comercialización, desarrolla la promoción de los servicios y la publicidad en la Villa por parte de la Región Militar que controla las boletas de entrada y asignación a las entidades de las FAR. Las estrategias de comercialización son planificadas, organizadas y controladas por la Región Militar. Además tiene la responsabilidad de cumplir con los presupuestos comerciales establecidos, maximizar la venta de habitaciones y cumplir la política de precios. También rinde cuenta de la situación de las ventas.

- Gestión de la Calidad

La calidad en los servicios que brinda la Villa, es un rasgo que lo distingue, es una necesidad primaria, por ello se toman las medidas y se cuidan los pequeños detalles para prestar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. En la Villa no existe un Especialista de Calidad, son los jefes de departamentos y la dirección general del hotel, quienes inspeccionan la calidad en los servicios y proponen acciones en aras de mejorar la prestación de los mismos. Periódicamente, por parte de las UACC se supervisan los servicios en las entidades y se relacionan las irregularidades que pueden detectarse en el proceso de los servicios.

- Gestión del Capital Humano

El Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General lleva a cabo todas las actividades relacionadas con las políticas de Recursos Humanos. La selección del personal parte del sistema centralizado dirigido por la dirección de la Villa a través de un proceso de selección: la recepción de solicitudes, las pruebas de capacidades, las entrevistas, la investigación de antecedentes, exámenes físicos, entrevistas con los jefes, la descripción del puesto de trabajo y la decisión de contratar. Además, el candidato debe cumplir las exigencias del cargo en convocatoria y los elementos de idoneidad exigidos.

Se tienen en cuenta las necesidades de formación de los cuadros. Son de estricto cumplimiento las normas de trabajo, seguridad, salud y medio ambiente, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. La asistencia y puntualidad son supervisadas por el jefe de Recursos Humanos. Se trabaja en base a garantizar una correcta atención al hombre. Es de señalar que el departamento está trabajando, pero aún no tiene diseñado un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, exigencia actual de las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007.

La plantilla de cargos del hotel es de 63 trabajadores, existe uno de ellos en capacitación cursando la Licenciatura en Turismo. La composición por sexo se comporta de la siguiente forma, 24 del sexo masculino y 39 al femenino. La edad promedio de la fuerza laboral es de 30 años, por lo que se considera un colectivo joven y profesional. En cuanto a la filiación política de los trabajadores se cuenta con 12 militantes del PCC y 14 de la UJC. En cuanto a requisitos de idoneidad, los cumplen todos los trabajadores y han sido evaluados en su totalidad; además no se practica el ausentismo.

- Actividad Económico- Financiera

La Dirección Económica tiene la tarea de velar por la correcta organización de la economía de acuerdo con los requerimientos establecidos en la instalación, efectúa la revisión de las informaciones diarias y mensuales de los diferentes departamentos, realiza análisis oportunos de la situación financiera de la empresa para evitar futuras desviaciones, mantiene informada a la dirección de todos los pormenores.

El análisis e interpretación de las razones financieras constituye una importante herramienta para la toma de decisiones, así como para pronosticar el futuro y tener una estimación financiera en la Villa. Hace llegar a todos los departamentos las principales orientaciones metodológicas y directivas recibidas, así como de otros organismos que afecten la actividad en materia contable y financiera. Controla semanalmente los depósitos al Banco. Controla periódicamente la actividad de precios de acuerdo con las orientaciones recibidas, atiende las visitas de control, auditorías y certificación de balances que se efectúen durante el año. Vela por el índice de cumplimiento de los costos y gastos.

Resultados del diagnóstico en la Villa “Los Conucos”

El objetivo del análisis interno, en el que se precisan fortalezas y debilidades, es evaluar los recursos de la entidad hotelera, considerando los resultados de la matriz de análisis

DAFO para contribuir de manera efectiva a la elaboración de un diagnóstico estratégico con calidad como base para diseñar un plan estratégico (Martínez et al., 2009; citado en Muñoz, 2010).

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

- **Fortalezas**

1. Es la única entidad calificada como villa, de reconocido prestigio provincial.
2. Es la única villa ubicada en la región litoral del municipio operada por las FAR.
3. Ubicación en el área de un cayo en el litoral de Caibarién.
4. Posee un equipo de trabajo profesional, altamente calificado, predominantemente joven, con alto sentido de pertenencia, disciplina y puntualidad.
5. Sistema de mantenimiento preventivo que se traduce en un buen estado y mantenimiento de la planta de alojamiento.
6. Reconocimiento de la Excelencia otorgado por la Región Militar, según las opiniones de los clientes.
7. Confort y facilidades en las habitaciones y en las demás áreas de la Villa.
8. Ofrece servicios que añaden valor a la estancia del cliente como la recreación y la restauración especializada.
9. Alto nivel tecnológico con la automatización de los sistemas.
10. Nivel higiénico de primera calidad, certificado por el MINSAP.
11. Nivel de seguridad alto, certificado por la Agencia de Protección Contra Incendios (APCI) y por la Agencia de Certificación de Protección (ACERPROT).
12. Elevado por ciento de ocupación como resultado de su Política Comercial.
13. Reconocimiento Ambiental del CITMA Provincial.

- **Debilidades**

1. Carece de facilidades como telefonía y gimnasio.
2. Todas las habitaciones no poseen vista al mar.
3. Escaso servicio de animación turística.
4. Generación de molestias por plagas de mosquitos.

5. No cuenta con un Plan Estratégico.
6. No cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano.
7. No cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.

Análisis Interno

Fortalezas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ponderación	4	2	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3
(1-5)													
Debilidades	1	2	3	4	5	6	7						
Ponderación	4	3	3	4	5	5	4						
(1-5)													

Sustituyendo en la ecuación 4:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f \quad [4]$$

Fortalezas $Fr (F) = (5 \cdot 2) + (4 \cdot 7) + (3 \cdot 3) + (2 \cdot 1) = 49$

Debilidades $Fr (D) = (5 \cdot 2) + (4 \cdot 3) + (3 \cdot 2) = 28$

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

Resultante por eje = 21

• Oportunidades

1. Inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe.
2. Estabilidad política en el país.
3. Prioridad del proceso inversionista en el destino con una política de amplio desarrollo turístico.
4. Estar ubicado en la Ciudad de Caibarién, que ostenta la condición de Polo Turístico con clima tropical, cálido y agradable.
5. Proximidad de los principales atractivos turísticos de sol y playa, naturales e histórico-culturales del destino Cayos de Villa Clara.
6. Intereses mostrados por clientes del territorio.
7. Crecimiento de los flujos turísticos al destino.
8. Desarrollo del mercado nacional.
9. Creciente interés mundial por el patrimonio cultural y su preservación.
10. Tendencia mundial en la hotelería por hoteles pequeños donde se brinda un trato personalizado a la medida de los clientes en un clima de familiaridad.

• **Amenazas**

1. Injusta Política Exterior del Gobierno de los Estados Unidos con respecto a Cuba.
2. Crisis económica internacional que limita las inversiones de capital extranjero y el desarrollo de los flujos turísticos.
3. Destinos turísticos nacionales e internacionales desarrollados, que conforman una fuerte competencia a nivel de destino.
4. Carencia de un transporte estable en el destino.
5. Estacionalidad del turismo en el país.
6. Exposición geográfica ante fenómenos meteorológicos severos en determinadas épocas del año.
7. Incremento de nuevos negocios no estatales en alojamiento y gastronomía de calidad y con precios económicos.
8. Construcción de otras entidades dentro de la ciudad.
9. Creación de nuevas opciones turísticas dentro del destino.
10. Falta de conciencia turística en la comunidad local.
11. Cierta deterioro del patrimonio histórico cultural de Caibarién.
12. Deficiencias en el país con la conexión telefónica.
13. Ruido de los fumigadores y exceso de mosquitos en determinadas épocas del año.

Análisis Externo

Oportunidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Ponderación (1-5)	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5				
Amenazas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Ponderación (1-5)	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	

Sustituyendo en la ecuación 4:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f \quad [4]$$

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

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

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

Resultante por eje x= - 12

Luego de obtener la resultante por cada uno de los ejes, se realiza la ubicación de los valores para obtener finalmente en qué cuadrante se encuentra ubicada la Villa “Los Conucos”, como se muestra en la figura 2 de la presente investigación.

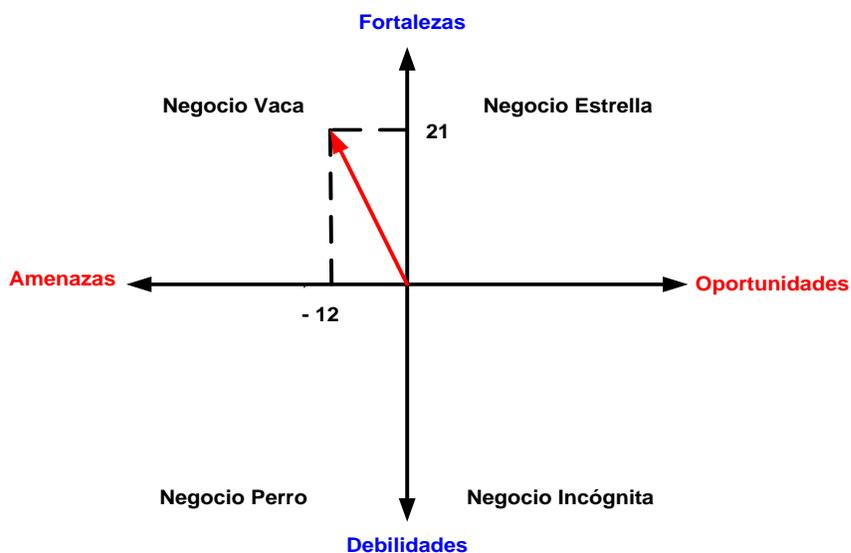


Figura 2. Cuadrante en que se encuentra ubicada la situación de la Villa “Los Conucos” de Caibarién. Fuente: Elaborado por el autor.

A partir de los resultados, se obtiene que la Villa ocupa el cuadrante de Negocio Vaca (Estrategia Maxi-Mini), o sea, se desenvuelve en un entorno amenazador, derivándose el siguiente Problema Estratégico: mientras la Villa no cuente con un Plan Estratégico, unido a la injusta política exterior de los Estados Unidos con respecto a Cuba, a la crisis económica internacional y al fortalecimiento de la competencia; no podrá aprovechar las oportunidades que representan la inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro por la preferencia de Villas de descanso, donde se brinde un trato personalizado a los clientes en un clima de familiaridad; a pesar de contar con un equipo de trabajo profesional, altamente calificado y una planta hotelera de referencia.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

A partir del diagnóstico estratégico realizado, mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. El desarrollo del procedimiento seleccionado para el diagnóstico estratégico en la Villa “Los Conucos” de Caibarién, muestra que es perfectamente aplicable a la instalación, pues proporcionó un orden lógico y secuencial de la información

- necesaria, para una objetiva definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a la búsqueda de las posibles soluciones.
2. Utilizando técnicas de trabajo grupal, análisis documental y observación directa, se logró llevar a cabo un análisis de la situación actual de la Villa, identificándose satisfactoriamente, por parte de los expertos seleccionados, las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
 3. El análisis matricial DAFO es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico estratégico, y por tanto a una mejor aplicación práctica, ya que facilita la solución de los problemas, identificando posibles estrategias a desarrollar en la Villa.
 4. Los resultados finales del diagnóstico arrojaron que en la Villa “Los Conucos” se encuentra en un entorno amenazador, donde la adopción de estrategias defensivas es vital para su supervivencia en un mercado tan competitivo y agresivo.

Capitula 3

3. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VILLA “LOS CONUCOS” EN CAIBARIÉN

3.1 Introducción

En los últimos años se ha venido produciendo un avance en los conocimientos sobre la planificación estratégica. Ya en el análisis realizado en el capítulo uno de la presente investigación, se han abordado algunos conceptos y definiciones acerca del tema, los cuales son de gran utilidad práctica para las empresas en el logro de la eficacia y la eficiencia que demanda el entorno altamente competitivo de los servicios.

Las empresas turísticas cubanas trabajan para perfeccionar sus sistemas de dirección, implementando herramientas administrativas que garanticen la determinación de objetivos estratégicos (Herrera et al., 2001), estrategias para lograrlos y de esa forma incrementar los niveles de competitividad.

A partir del análisis de los resultados desarrollados en el capítulo anterior, con el diagnóstico estratégico a la instalación objeto de estudio, se pone de manifiesto la necesidad de perfeccionar su sistema de dirección. Es por ello que el objetivo fundamental de este capítulo es elaborar el Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos” para el período comprendido del 2012 al 2015, basado en el procedimiento propuesto por Martínez et al. (2002).

3.2 Procedimiento para el diseño del Plan Estratégico

Como resultado del análisis de varios procedimientos para la elaboración del Plan Estratégico, realizado en el primer capítulo de la investigación, se ha considerado aplicar el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (Martínez et al., 2002).

La lógica del procedimiento se erige sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo a quienes deben concebirlo e implementarlo partiendo de las bases teóricas para ello. De este modo cuando se determinó cada etapa y el lugar que en el procedimiento ocupa cada una de ellas, se tuvo muy en cuenta su integración en sistema y por consiguiente su función dentro de la misma (Martínez et al., 2002).

Es importante destacar que para la elaboración del Plan Estratégico en la Villa se debe crear un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos especialistas y asesores que apoyados en una serie de métodos y técnicas conforman a lo largo de sesiones plenarios el diseño del plan.

A continuación se muestra el procedimiento seleccionado con sus respectivas etapas, las cuales posteriormente serán caracterizadas específicamente.

Procedimiento para diseñar planes estratégicos (Martínez et al., 2002):

Etapas 1: Determinación del propósito estratégico.

Etapas 2: Análisis Externo.

Etapas 3: Análisis Interno.

Etapas 4: Determinación de los Escenarios y los Factores Claves de Éxito.

Etapas 5: Determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC) y los Objetivos Estratégicos por ARC.

Etapas 6: Diseño de las Estrategias.

Etapas 7: Implementación.

7.1: Plan de Acción.

7.2: Sistema de control del Plan Estratégico.

Etapas 1: Determinación del propósito estratégico

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

También es muy usual, y eso hace más complejo el trabajo, cuando no todos los miembros del equipo de dirección en la entidad comparten o tienen clara la Misión de la misma y que áreas claves de ellas no están trabajando para sustentar y apoyar el cumplimiento de esta. Estos problemas pueden desvirtuar el trabajo de la empresa y ocasionar que se esté trabajando para algo que está alejado de su razón de ser.

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

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

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

Etapa 2: Análisis Externo

Este análisis se realiza en dos fases:

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

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

En el epígrafe 2.2.1 del segundo capítulo de la investigación se explican las características metodológicas básicas del análisis externo, como parte del diagnóstico estratégico de la organización.

Etapa 3: Análisis Interno

Se analizan los subsistemas de dirección de la empresa: Producción y/o Servicios (incluye calidad y abastecimiento), Comercialización (incluye marketing, ventas y negociación), Económico-Financiero y Recursos Humanos (Martínez et al., 2002).

En el epígrafe 2.2.1 del capítulo dos del presente trabajo de diploma, se explican las características metodológicas básicas del análisis interno, como parte del diagnóstico estratégico de la organización.

Etapa 4: Determinación de los Escenarios y los Factores Claves de Éxito

Por escenarios se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar la empresa y que ejercen influencia en su comportamiento (Wildblood, 2001; Tena, 2000). Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada manera y no de otra. La información básica

para la elaboración de los escenarios se toma del resultado del diagnóstico estratégico realizado con antelación y de la valoración de que los acontecimientos evolucionarán de determinada forma en el futuro, realizada por expertos en el análisis externo (Montana, 2002).

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

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

Etapas 5: Determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC) y los Objetivos Estratégicos por ARC

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

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

Etapas 6: Diseño de las Estrategias

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

Etapas 7: Implementación

Para la implementación del Plan Estratégico se llevan a cabo dos fases:

7.1: Plan de Acción

Determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para ello. La determinación de los objetivos o el “qué”, exige en el enfoque estratégico la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los planes de acción (Herrera et al., 2001). En la

delimitación del “como” se define la calidad del proceso. Los propósitos bien declarados no exigen solo eficacia en su formulación absoluta, sino que formen parte de ella, los planes de acción. El trabajo conjunto del equipo constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa (Martínez et al., 2002).

7.2: Sistema de control del Plan Estratégico

El control constituye una condición indispensable de planeación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua (Wildblood, 2001). Esto se hace cada vez más necesario, se trata entonces de la implementación y por consiguiente de la planificación estratégica de la acción de control y evaluación, se considera por tanto a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan, como en su aplicación. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planeación y de cada acción ejecutada con ese fin (Martínez et al., 2002).

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

3.3 Elaboración del Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos” en Caibarién para el período comprendido del 2013 al 2015

En el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos” participaron los miembros del Consejo de Dirección, especialistas y trabajadores con conocimientos y experiencia en la hotelería y el turismo, utilizando para la búsqueda y análisis de la información, técnicas como el trabajo grupal, la tormenta de ideas, grupos nominales, la técnica 6-3-5, la observación directa, para conformar a lo largo de 12 sesiones plenarios y los respectivos trabajos de mesa después de cada sesión, el Plan Estratégico de la Villa.

Etapas 1: Determinación del propósito estratégico

- **Determinación de la Misión**

Para definir la Misión, se dividió el grupo en tres subgrupos y considerando las preguntas clásicas que definen la misma, se elaboraron tres alternativas de misión, luego en sesión plenaria se presentaron las propuestas, y considerando las ideas y puntos de vistas de

los miembros del grupo, la Misión de la Villa quedó conformada y aprobada colectivamente.

Misión de la Villa “Los Conucos”:

Lograr la satisfacción de las necesidades crecientes y el mejoramiento de las condiciones de vida de los oficiales de las FAR, sus familiares y otras categorías de personal con derecho, en cuanto a las actividades de alojamiento, recreación y servicios gastronómicos.

• Determinación de la Visión

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

Visión de la Villa “Los Conucos”:

Ser el centro líder en la región central de Cuba, haciéndole vivir experiencias y recuerdos únicos a los oficiales de las FAR y sus familiares garantizando la calidad en los servicios gastronómicos, alojamiento y recreación, contribuyendo a fomentar el desarrollo del destino turístico Cayos de Villa Clara, trabajando con un elevado nivel de productividad, compromiso y profesionalidad.

• Determinación de los Valores Compartidos

Para determinar los Valores Compartidos de la Villa se dividió el grupo de trabajo en dos equipos, que a través de la técnica de tormenta de ideas y con la interrogante: ¿cuáles son los valores que deben caracterizar a la Villa “Los Conucos”? se generaron los Valores Compartidos. Inicialmente se determinaron entre los dos equipos un total de quince valores, que luego de un análisis en plenaria se acordó por todo el grupo de trabajo nueve Valores Compartidos, los cuales son: ética y moral revolucionarias, profesionalidad, disciplina, productividad, compromiso con la organización, trabajo en equipo, capacidad de cambio, creatividad y austeridad. El contenido de dichos valores se refleja en el anexo 19 para una mejor comprensión de su significación. Estos valores

constituyen los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores de la Villa “Los Conucos”, fundamento y guía de su cultura turística.

Etapas 2 y 3: Análisis Interno y Externo

El análisis interno y externo de la Villa se realizó en el diagnóstico estratégico, aplicando técnicas como la observación directa, la tormenta de ideas insertada en trabajo grupal y la revisión de documentos tales como: informes emitidos por la UACC, los Manuales de Procedimientos de la Villa, los Contratos de Administración y Comercialización y Estados Económico-Financieros de la empresa.

Ello permitió la determinación de un grupo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, integrado en el análisis matricial DAFO, todo lo cual se puede apreciar en describe en los epígrafes 2.3 y 2.4 del segundo capítulo de la presente investigación.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se propone como solución estratégica:

Se utilizan plenamente el profesional y calificado equipo de trabajo, la entidad de alojamiento confortable, con el aprovechamiento de la inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe y la tendencia mundial en la hotelería por la preferencia de villas de descanso, donde se brinde un trato personalizado a los clientes en un clima de familiaridad; se podrán minimizar los impactos de la injusta política norteamericana con Cuba, de la crisis económica internacional y del fortalecimiento de la competencia, así como superar la inexistencia de un Plan Estratégico en la Villa.

Etapas 4: Determinación de los Escenarios y los Factores Claves de Éxito

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

Escenario Favorable:

- Se flexibiliza la política exterior de los Estados Unidos en relación con Cuba.
- Disminuyen los impactos de la crisis económica internacional.

- Cumplimiento del proceso inversionista planificado en el destino Cayos de Villa Clara.
- Se consolida una fuerte conciencia turística en la comunidad local de Caibarién.
- Se produce un desarrollo considerable de las comunicaciones (teléfonos).
- Se desarrolla el capital humano en cuanto a mayor profesionalidad, calidad humana y experiencia en la actividad.
- Se reduce la estacionalidad del turismo.
- Aumenta el prestigio nacional de la modalidad de campismo de la Villa.
- Se desarrollan en el destino disímiles modalidades turísticas (turismo histórico cultural, de sol y playa, deportivo, científico, de naturaleza, de aventuras, etc.).
- Se rescatan valores del patrimonio histórico cultural (tangible e intangible).
- Aumenta el número de visitantes a Caibarién, posicionándose en un lugar cimero dentro de las entidades de similar modalidad.

Escenario Actual:

- Injusta política exterior de los Estados Unidos hacia Cuba.
- El proceso inversionista en el destino avanza con pasos muy lentos.
- Aumento del arribo de visitantes al destino Cayos de Villa Clara.
- Falta de conciencia turística en la comunidad local Caibarienense.
- Deficiencias con la conexión a Internet.
- Elevado prestigio de la Villa.
- Turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
- Fuerte competencia de otras entidades cercanas.
- Se fomenta principalmente el turismo histórico cultural, el de sol y playa y el de naturaleza, escasamente se desarrolla otro tipo de modalidad turística.
- Capital humano calificado con tendencia al abandono del país y hacia el sector no estatal de la economía, con los negocios privados.

Escenario Desfavorable:

- Recrudescimiento de la política exterior de los Estados Unidos hacia Cuba.
- Mayor extensión y afectaciones de la crisis económica internacional.
- Freno del proceso inversionista en el destino.
- Limitado desarrollo de varias modalidades turísticas.

- Se mantiene un turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
- Deterioro considerable del patrimonio histórico cultural de la ciudad.
- Afectaciones en la comunidad local por los impactos negativos del turismo.

Factores Claves de Éxito:

En la determinación de los Factores Claves de Éxito se desarrolló una dinámica de grupo, donde los participantes plantearon sus ideas sobre los sucesos que pueden ocurrir en los próximos años y que de alguna manera influyen positiva o negativamente sobre la Villa “Los Conucos”, a continuación se muestran los más significativos:

- Mantenimiento o levantamiento del bloqueo norteamericano contra Cuba.
- Introducción de nuevos sistemas de cobros y pagos.
- Afectaciones de fenómenos meteorológicos.
- Mayor uso y desarrollo de la Internet y comunicaciones.
- Fomento del turismo nacional.
- Política de desarrollo turístico en el destino.

Capacidad Distintiva:

La Villa “Los Conucos” posee la ventaja competitiva de ser la única entidad de su tipo en el centro del país que brinda un servicio de excelencia capaz de satisfacer las necesidades y expectativas del mercado nacional cada vez más exigente.

Etapas 5: Determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC) y los Objetivos

Estratégicos por ARC

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

- **ARC 1. Económico Financiera:**

En esta área es donde se realiza básicamente el proceso de planificación y control de todas las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras de la Villa, reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos.

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

- **ARC 2. Inversiones:**

Esta área está vinculada al proceso de perfeccionamiento de la planta hotelera y al esfuerzo inversionista. Se está remodelando la piscina y se está construyendo en este momento la sala de juegos. En este sentido debe trabajarse progresivamente en los diseños, y en las capacidades de expansión del hotel de acuerdo a las posibilidades del municipio y en función a la política de desarrollo turístico del destino Cayos de Villa Clara.

- **ARC 3. Capital Humano:**

Esta área establece el cumplimiento de la política laboral y el sistema de trabajo que se lleva a cabo con el capital humano dentro del sistema de turismo. En ella se gesta y desarrolla todo un sistema de trabajo profesional en cuanto al ingreso, selección, permanencia, egreso y promoción de trabajadores y cuadros; se garantiza el proceso de formación y desarrollo de todo el personal en términos de habilidades, actitudes y comportamientos; se mantiene la preparación y actualización de cuadros, reservas y trabajadores acorde a las exigencias científicas, técnicas y organizacionales del turismo en la provincia y la empresa.

- **ARC 4. Informatización:**

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

- **ARC 5. Ventas:**

Es el área que se relaciona con la política comercial para estudiar e incursionar en nuevos productos y mercados logrando el incremento sostenido de los visitantes, diversificando el mercado y las ofertas, consolidando la imagen, creando de esta forma un sello propio. Esta área tiene entre sus prioridades, promocionar la imagen de la Villa a través del uso de tecnologías de información y burós de ventas en la empresa UACC. Su campaña de promoción actual está dirigida a mostrar un producto de excelencia, buscando la diversificación en la promoción de viajes de grupos de oficiales y sus familias.

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

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

- **ARC 7. Seguridad y Protección:**

Es el área relacionada con la seguridad, protección y preparación para la defensa del sistema de turismo. Su actividad descansa funcionalmente en la planificación, organización y control de los planes de preparación contra hechos delictivos por turistas y casos de catástrofes, así como la eficiencia en la ejecución de las mismas; asegura también la realización del plan de defensa para tiempo de guerra y las actividades de preparación en tiempo de paz; permite el proceso de implantación y reordenamiento de los sistemas de control en los servicios de protección física.

Los resultados en esta área permiten contrarrestar por una parte las acciones enemigas y su posterior repercusión en la actividad económica y política, y por otra la seguridad y protección de las personas y recursos ante fenómenos y catástrofes naturales.

- **ARC 8. Abastecimiento:**

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

- **ARC 9. Servicios Técnicos:**

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

Objetivos Estratégicos por ARC:

La formulación de los Objetivos Estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento de la Misión y el diagnóstico estratégico, estableciéndose un objetivo por cada ARC, cubriendo los principales propósitos de la empresa y estableciendo las estrategias por cada objetivo. Este trabajo se realizó en cuatro subgrupos de trabajo, donde a cada uno se le orientó determinar los objetivos y estrategias en un ARC.

Cada subgrupo estuvo integrado por especialistas relacionados directamente con las ARC asignadas. Posteriormente en sesión plenaria, se concluyó la definición de los objetivos estratégicos por cada ARC, siendo el trabajo conjunto del equipo, un factor determinante en los resultados. A continuación se enuncian los objetivos estratégicos formulados:

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

9. Lograr mayor eficiencia y eficacia en el mantenimiento de la planta de alojamiento.

Etapa 6: Diseño de las Estrategias

Estrategia maestra principal:

Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico realizado anteriormente, se plantea la estrategia maestra que debe seguir la Villa “Los Conucos”, según las tipologías de las estrategias (Martínez et al., 2010; citado en Muñoz, 2010), las cuales se pueden apreciar en el anexo 20.

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

Estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos:

Después de determinar los Objetivos Estratégicos, se trazaron las estrategias específicas por cada objetivo, es decir las direcciones fundamentales, decisivas, claves para pasar de la situación actual a la futura, para el período de planificación. En el diseño de las estrategias se realizó con la activa participación de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, siendo un factor fundamental en los resultados finales, los cuales se pueden apreciar en el anexo 21 del presente trabajo de diploma.

Etapa 7: Implementación

Etapa 7.1: Plan de Acción

Después de plantear los Objetivos Estratégicos y las Estrategias para cada una de las ARC, se elaboran las Acciones Estratégicas de igual forma que las Estrategias, con el protagonismo del equipo de trabajo. En el Plan de Acción se puntualizan las acciones a ejecutar, indicadores de medida, responsables y fechas de cumplimiento en cada una de ellas, partiendo de los Objetivos Estratégicos planteados para cada ARC (Ver Anexo 22).

Etapa 7.2: Sistema de control del Plan Estratégico

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

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

- Comunicación y explicación a todos los implicados.
- Aprobación por el Consejo de Dirección de la Villa.
- Establecimiento de un presupuesto que apoye el Plan Estratégico.
- Instalación de sistemas de políticas, procedimientos, informativos y de control que apoyen el Plan.
- Diseño de sistemas de incentivos que estén estrechamente relacionados con los Objetivos Estratégicos.
- Ejercicio de un liderazgo estratégico.

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

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

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

- Comparar la Misión y la Visión con los resultados obtenidos (desviaciones y causas).
- Comparar los escenarios previstos con el escenario actual (desviaciones y causas).
- Analizar las decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo, así como actuaciones inadecuadas.
- Realizar una apreciación global del Plan Estratégico según cumplimiento de los objetivos:
 1. Si existen resultados excelentes: se satisface la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
 2. Si existen resultados satisfactorios: se satisfacen en tiempo y forma los Objetivos Estratégicos.

3. Si existen resultados no satisfactorios: no se satisfacen plenamente la Misión y los Objetivos Estratégicos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

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

Para los objetivos, los responsables definidos explicarán los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento:

- Se realizará una revisión periódica sobre los mismos.
- Se deben elaborar planes emergentes para prever los cambios del entorno.
- Semestralmente se evaluará la estrategia en el Consejo de Dirección.

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

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

Una vez aplicado el procedimiento para diseñar el Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos”, se puede concluir que:

1. La aplicación lógica del procedimiento para el diseño de planes estratégicos aportado por profesores del Centro de Estudios Turísticos de La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (Martínez et al., 2002), posibilitó elaborar el Plan Estratégico del Villa “Los Conucos”, contribuyendo al perfeccionamiento de su sistema de planificación estratégica y manifestando la pertinencia del procedimiento como instrumento metodológico para llevar a cabo la planificación estratégica de la Villa.
2. La metodología aplicada posibilitó determinar el propósito estratégico de la instalación, diseñar estrategias competitivas que corresponden a objetivos estratégicos por cada ARC, propiciando una integración entre las diferentes áreas; así como los mecanismos para su implementación; permitiendo a la Villa acometer procesos de cambios necesarios para enfrentar el entorno amenazador en el que se desarrolla donde la competencia del mercado se fortalece cada vez más.

3. La determinación del propósito estratégico de la Villa y el diagnóstico estratégico realizado resultaron de gran valor práctico en el desarrollo de varias etapas del procedimiento seleccionado para el diseño del Plan Estratégico.
4. El comprometimiento, el análisis profundo, la unidad y la participación activa del equipo de trabajo, así como la aplicación de técnicas grupales determinaron en gran medida el diseño del Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos”.

Conclusiones

CONCLUSIONES

La investigación realizada en el presente trabajo de diploma, permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió profundizar en el contenido de la planificación estratégica, así como analizar la diversidad considerable de modelos para su aplicación en las empresas, y a partir de ello fundamentar la selección de un procedimiento que integre las fases esenciales del proceso de planificación estratégica como un único sistema, y que se adecue a las características propias de la Villa “Los Conucos” en Caibarién.
2. Los resultados del diagnóstico estratégico al sistema de planificación de la Villa permitieron determinar las principales prioridades sobre los aspectos internos y externos de la instalación para su futuro desempeño, entre las que juegan un papel determinante las cualidades de su capital humano y el lujo y confort de la planta hotelera como aspectos positivos; evidenciándose la imperiosa necesidad de reducir al mínimo el limitado alcance estratégico de su planificación, la cual constituye el aspecto interno que más afecta a la organización.
3. El procedimiento seleccionado para elaborar el Plan Estratégico de la Villa “Los Conucos” está concebido y adaptado sobre bases científicas, permitiendo en su aplicación el desarrollo de habilidades del colectivo de dirigentes y especialistas en la determinación de cada uno de los procesos que conforman el sistema y en la identificación y solución de los problemas, de una forma creativa e ingeniosa.
4. El Plan Estratégico constituye una herramienta gerencial que garantiza la objetividad, claridad y transparencia en la proyección y organización de la actividad de planificación estratégica en el hotel, estableciendo una línea de pensamiento flexible donde se minimiza cada vez más el riesgo y la incertidumbre.
5. El Plan Estratégico elaborado, permite a la Villa “Los Conucos” en Caibarién, desarrollar una actitud activa en la configuración de su futuro, le permite un mayor control sobre su destino, siendo ello una de las razones que justifican la necesidad, importancia y actualidad que tiene para las empresas elaborar y cumplir un plan estratégico; considerando esta una acción que permite transformar cuantitativa y cualitativamente una situación a partir del aprovechamiento de las oportunidades que el entorno brinda en un momento dado y en favor de las aspiraciones de la empresa.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

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

1. Vincular el proceso de planificación estratégica al estilo de dirección, convirtiéndolo en un instrumento de trabajo permanente de la actividad gerencial de la Villa “Los Conucos”.
2. Trasmitir los resultados de la investigación a la dirección de la Villa, con la finalidad de valorar la pertinencia de la aplicación de la propuesta.
3. Continuar la divulgación de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M. A., (2004) *Marketing Hotelero*. México, Editorial Trillas.
2. Acevedo, E. I., (2002) *Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005*. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
3. Alonso, A., (2002) *Plan Estratégico hasta el 2005 de la Empresa de Servicios al Turismo Filial Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
4. Álvarez, J. L., (2001) "El nacimiento del turismo moderno" en *Revista Conocer*. México, No. 2, pp. 6-12.
5. Ansoff, H. I., (1976) "La estrategia de la Empresa", en Menguzzato, M. y J. Renau, (1991) *La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management*. Editado por el MES, pp. 78.
6. Ansoff, H., (1985) *La dirección y su actitud ante el entorno*. Editado por el MES.
7. Ayala, H., (2003) *Teoría y práctica del turismo. Casos de estudio*. La Habana, Universidad de La Habana.
8. Bigné, E.; Font, X. y L. Andreu, (2000) *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid, ESIC.
9. Bordas, E., (2011). "Tendencias del turismo 2011. ¿Hacia dónde soplan los vientos del cambio?" en *Hosteltur.com* [En Línea] No. 203. Marzo 2011, disponible en <http://www.hosteltur.com/.../tendencias-del-turismo-2011-hacia-donde-soplan-los-vientos-del-cambio> [Accesado el día 10 de febrero de 2013]
10. Camacho, A., (2009) *Plan estratégico del proceso de gestión de restauración en el hotel "Villa La Granjita"*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
11. Castro, Y., (2009) *Propuesta de Estrategia Integral de Marketing para el destino turístico de sol y playa "Cayos de Villa Clara"*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
12. Chiavenato, I., (2001) "Planeación estratégica" en *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Santa Fe de Bogotá, Editorial McGraw Hill, pp. 147-166.
13. César, A. y S. M. Arnaiz, (2005). "El estudio del turismo ¿Un paradigma en formación?" en *Estudios y perspectivas en turismo*. [En línea]. México, disponible en:

- http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851...script=sci_arttext [Accesado el día 15 de enero de 2013].
14. CIDTUR, (2012). “Turismo en Cifras. OMT: Resultados de 2011 y pronósticos para 2012” en *Evolución y Tendencias de la Industria Turística* [En Línea] Año 15, No. 1. Enero 2012, disponible en http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Evolucion/2012_No1_Ene.htm [Accesado el día 10 de febrero de 2013]
 15. Colom, A. et al., (2012). “Enfoque estratégico y plan de promoción en entornos rurales desfavorecidos” en *Cederul* [En Línea] No. 1. España, disponible en: <http://cederul.unizar.es/revista/num01/pag04.htm> [Accesado el día 5 de febrero de 2013]
 16. Comunidad Autónoma de la región de Murcia, (2008). “Ley 11/1997 de 12 de diciembre, de Turismo de la región de Murcia” en *Noticias jurídicas*. [En Línea]. España, disponible en: <http://www.noticiasjuridicas.com> [Accesado el día 3 de febrero de 2013]
 17. David, F., (1997) *Conceptos de administración estratégica*. Quinta edición. México, Pearson Educación.
 18. Dessler, G., (1994) “Planificación estratégica y administración de recursos humanos” en su: *Administración de personal*. Sexta edición. México, Prentice – Hall Hispanoamericana, pp. 664 – 670.
 19. Díaz, C.; Carballo, E. y J. Rodríguez, (1998) “Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías” en *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana, Editado por el CCED-MES, pp. 81-98.
 20. Díaz, V.; Ramírez, M. y A. Palacios, (1998) “La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación” en *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana, Editado por el CCED-MES, pp. 163-214.
 21. Fernández, M., (2005) *Plan Estratégico hasta el 2007 de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Centro*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

22. Figueredo, R. M. y E. E. Rozo, (2002) *Diplomado: Gestión y desarrollo turístico regional. Módulo 1: Marco legal e institucional para el turismo en Colombia*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
23. Figuerola, M., (1990) *Teoría Económica del Turismo*. Madrid, Alianza Editorial.
24. Fred, D., (1998) *Gerencia Estratégica*. Caracas, Editorial Legis.
25. Gallego, J. F., (1996) *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Madrid, Editorial Mc Graw-Hill-Interamericana de España.
26. Gallego, J. F., (2002) *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. España, Editorial Thomson Paraninfo.
27. García, A., (2002) *Estrategia Corporativa de la Empresa de Servicios al Turismo Sucursal Centro*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
28. García, N., (2009) *Procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en Mega Hoteles de Playa, Categoría Cinco Estrellas*. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
29. Gárciga J. R., (1999) *Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana, Editorial Félix Varela, p. 270.
30. González, B. L., (2004) *Elaboración del Plan Estratégico hasta el 2007 de la División ISLAZUL Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Facultad de Economía y Contabilidad, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
31. González, B. L., (2008) *Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de aplicación práctica en la Empresa ISLAZUL Villa Clara*. Informe de Investigación terminada. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Código 658. Gon.E Junio 2008.
32. González, M., (2008). "Planificación estratégica del desarrollo sostenible en destinos turísticos de Sol & Playa. Cayo Las Brujas, Cuba" en *Revista Itinerarium* [En Línea] V.1. 2008, Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro, disponible en <http://www.seer.unirio.br/index.php/itinerarium> [Accesado el día 20 de enero de 2013]
33. González, M. E., (2010). *Definición de hotel*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.definicionde.com> [Accesado el día 23 de noviembre de 2012]
34. Grupo Cubanacán, (2002) *Manual de Explotación hotelera*. Dirección de Operaciones del Grupo Cubanacán. La Habana, Cuba.

35. Hernández, Y., (2010) *Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara*. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
36. Herrera, K. C., (2000) *Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, p. 31.
37. Herrera, K. et al., (2001) *Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas*. Informe final de investigación terminada. Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
38. Hurtado de Mendoza, S., (2003) *Procedimiento para la selección de expertos*. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
39. Jarillo, J.C., (1996) *Dirección Estratégica*. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, p. 204.
40. Koontz, H. y H. Wehrich, (1995) *Administración. Una perspectiva global*. Décima edición. México, Editorial Mc Graw Hill, p. 745.
41. Koontz, H. y H. Wehrich, (2001) "La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones" en *Administración una perspectiva global*. Oncena edición. Capítulo 5: Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México, Editorial McGraw – Hill, pp. 172 – 174.
42. Kotler, P., (1998) "Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia", en *Mercadotecnia*. Tercera edición. México, Editorial Prentice-Hall, pp. 54-81.
43. Kotler, P. et al., (2004) *Marketing para Turismo*. Tercera edición. México, Editorial Pearson Prentice Hall.
44. Latín, G. W., (1999) "Visión del futuro de la industria hotelera" en su: *Administración moderna de hoteles y moteles*. Capítulo 8. México, Editorial TRILLAS, pp. 239-266.
45. Llanes, W., (2001) *Dirección Estratégica*. Ciudad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Material de Estudio para la Maestría en Dirección, p. 50.

46. Machado, E. L. y O. Cuevas, (2007) *Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba*. Tesis de maestría. La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
47. Machado, E. L. y Y. Hernández, (2007). “La aplicación del marketing en la industria turística” en *Monografías.com*. [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 16 de enero de 2013]
48. Martín, I., (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Tercera edición. España, Ediciones Pirámide.
49. Martín, R., (2003) *Fundamentos del turismo*. La Habana, Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
50. Martín, R., (2006) *Principios, Práctica y Organización del Turismo*. Tomo 1. La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
51. Martínez, C. C., (1998) *Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar*. Informe Final de Investigación Terminada. Santa Clara, CEDICT, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
52. Martínez, C. C., (1999) “Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI”. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México, Acapulco, p. 6.
53. Martínez, C. C., (2001) *La matriz DAFO, una forma para aplicarla*. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Estratégica, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
54. Martínez, C. C., (2003) *Conceptos básicos sobre Estrategia Empresarial*. Santa Clara, Centros de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
55. Martínez, C. C., (2008a) “El futuro del turismo en el mundo” en *Primer taller de desarrollo sostenible del turismo en la región amazónica*. Ecuador, Universidad Estatal Amazónica.
56. Martínez, C. C., (2008b) “Presentación en Power Point Sistemas Hoteleros”. *Curso Dirección Hotelera. Maestría en Gestión Turística*. Centro de Estudios Turísticos, Villa Clara.
57. Martínez, C. C. et al., (2002) *Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico*. Informe de Investigación terminada.

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

70. Molina, J., (2009) Plan de Negocio para el SPA del hotel Meliá Cayo Santa María del destino turístico Cayos de Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
71. Montana, P. J., (2002) “Planeación: formulación estratégica” en: *Administración*. Primera edición. Capítulo 8. México, Compañía Editorial Continental, pp. 135-170.
72. Montaña, F. A., (2004) “Auditoría administrativa” en *Adminístrate Hoy* [En Línea] Año X. Nro. 120. Abril 2004, México, disponible en: <http://www.administratehoy.com.mx> [Accesado el día 1 de abril de 2013]
73. Moya, Y., (2009) *Procedimiento para elaborar el Plan de Negocio en Agencias de Viajes Receptivas*. Tesis de maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
74. Muñoz, S., (2010) *Sistema de Gestión Estratégica Integrada para el Hotel “Meliá Las Dunas”*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
75. Nápoles, E. J., (2009) *Aplicación del procedimiento participativo para el diseño del producto: “El Valle: entre azúcar y haciendas” en el Destino Trinidad*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
76. Nápoles, R., (2010) *Propuesta de Política Comercial para la marca “Hoteles E” 2010-2013*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
77. Navas, J. E. y L. A. Guerras, (1996) *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid, Editorial Civitas, p. 558.
78. NC: 127 (2001) *Norma cubana 127-2001*. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
79. OMT, (2001) *Recomendaciones de la OMT sobre estadísticas de turismo*.
80. OMT, (2012). “Barómetro OMT del Turismo Mundial”. [En Línea]. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/content/rn1422> [Accesado el día 16 de febrero de 2013]
81. Orellana, K., (2002) *Plan Estratégico del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

82. Parra, L. M., (2009) *Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
83. Pedraza, M., (2009). “Tendencias en Hotelería” en *Viajitis*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.viajitis.com> [Accesado el día 14 de enero de 2013]
84. Peña, Y., (2005) *Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
85. Pérez, M., (2009) *Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel Encanto del Rijo 2009-2010*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
86. Porter, M., (1985) *Estrategia Competitiva*. México, Editorial Continental.
87. Porter, M., (1996) *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Decimotercera edición. México, Editorial Continental S.A. de C. V.
88. Porter, M., (1998) “¿Qué es Estrategia?” en *Folletos Gerenciales*. Número 8, Ediciones CCED, La Habana, 1998.
89. Portuondo, A. L., (1998) “¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?” en: *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana, Editado por el CCED-MES, pp. 45-51.
90. Quintana, R. et al., (2005). “Efectos y futuro del turismo en la economía cubana” en *Academia de Ciencias*. [En Línea]. Disponible en: <http://www.academiaciencias.cu/paginas/presentacion/reconocimientos/premios.asp?idp=1033&nsecc=Ciencias%20Sociales%20y%20Human%EDsticas> [Accesado el día 6 de febrero de 2013]
91. Quintero, Y. (2010) *Procedimiento para la confección del Plan de Marketing del Iberostar Grand Hotel Trinidad*. Sancti Spíritus, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.
92. Rodríguez, R.; Martín, R. y H. Ayala, (2000) *Introducción al turismo*. La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.

93. Rodríguez, Z., (2005) *Proyección Estratégica de la Sucursal Emprestur S.A. Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
94. Rofman, A., (2012). "Las herramientas conceptuales y metodológicas de la planificación estratégica". [En Línea]. Disponible en: <http://www.biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/.../82-herramconcep.pdf> [Accesado el día 3 de enero de 2013]
95. Ronda, G. A. y Marcane, J. A., (2002) *La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan*. [En Línea]. Disponible en: www.tablero-decomando.com/ampro [Accesado el día 3 de mayo de 2013]
96. Salas, G., (2009) *Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel "Los Caneyes" 2010*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
97. Santesmases, M., (1999) *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid, Ediciones Pirámide S. A.
98. Schraeder, M. A., (2002) "Simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example" en *Business Process Management Journal*. 1 de agosto de 2002, pp. 8-18.
99. Smith, P., (2006) "Strategic planning: the need for a new approach" en *Enhancing strategic capital. Handbook of Business Strategy*. Bradford, Emerald Group Publishing Limited, pp. 195-197.
100. Steiner, G. A., (1996) *Planeación Estratégica*. Vigésima primera reimpresión. México, Editorial Continental, p. 366.
101. Stoner, J., (1996) *Administración*. México, Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A., p. 132.
102. Stoner, J.; Freeman, E. y D. Gilbert, (1996) *Administración*. Sexta edición. México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
103. Strategor, (1995) *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política general de empresa*. Segunda edición. Barcelona, España, Ediciones MASSON S.A.
104. Tapinos, E.; Dyson, R.G. y M. Meadows, (2005) "The impact of performance measurement in strategic planning" en *International Journal of Productivity and Performance Management*. 5 de junio de 2005, pp. 370-384.

105. Tena, J., (2000) *El entorno de la empresa*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, p. 156.
106. Vega, R. L., (2006). “La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional” en *Revista Acimed* [En Línea] V. 14 No. 6. Diciembre 2006, Ciudad de La Habana, disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000600009&script=sci_arttext&tlng=en [Accesado el día 5 de febrero de 2013]
107. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Cuba.
108. Wildblood, P., (2001) *Building Effective Teams*. [En Línea]. Disponible en: www.management-training-consultants.com [Accesado el día 3 de mayo de 2013]
109. Yáñez, E., (1991) *Dirección Estratégica, decisiones estratégicas*. La Habana, Universidad de la Habana.

Anexos

ANEXOS

Anexo 1: Definiciones de turismo

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

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 2: Análisis de las definiciones de turismo

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

Fuente: Elaborado por el autor.

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

#	Definición	Autor	Año	Fuente
1	Las empresas de hostelería son aquellas dedicadas de modo profesional o habitual, mediante precio, a proporcionar habitación a las personas, con o sin otros servicios complementarios.	-	1965	Decreto Ley 231/1965 España, citado en Pérez, 2009
2	Son hoteles los establecimientos que, ofreciendo alojamiento, con o sin comedor, y otros servicios complementarios, ocupen la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúnen los requisitos establecidos.	-	1997	Ley 11/1997, de 12 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia
3	Se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquel que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios.	Rodríguez, Martín y Ayala	2000	Introducción al turismo
4	Es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y servicios adicionales.	-	2001	Norma Cubana 127-2001
5	La empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.	Gallego	2002	Gestión de Hoteles, Una Nueva Visión.
6	Instalaciones que poseen capacidades de alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos.	-	2002	Manual de Explotación Hotelera del Grupo Cubanacán
7	Es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los viajeros.	Acerenza	2004	Marketing Hotelero
8	El sector de hostelería está compuesto de las actividades que hacen una o varias cosas: ofrecer alojamiento, restauración, y/o entretenimiento para el viajero.	Kotler	2004	Marketing para turismo
9	Es el lugar que proporciona hospedaje y alimentación, así como también es el lugar de entretenimiento para el viajero, se considera como un edificio público, una institución de servicio doméstico y opera en una estructura diseñada para obtener utilidades.	González	2010	Definición de Hotel. Disponible en: www.definicionde.com

Fuente: Elaborado por el autor.

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

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

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 5: Características de la empresa hotelera

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

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 6: Otras características de la empresa hotelera

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

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

Anexo 7: Clasificaciones de la empresa hotelera

Autor	Año	Criterio	Clasificación	Características	
González, B. L.	2009	Finalidad	Comercial	Satisface las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.	
			Turístico	Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.	
			Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antídoto). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.	
		Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.	
			De playa	Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.	
			De tránsito o moteles	Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).	
			De naturaleza o montaña	Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.	
			Balnearios medicinales	Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración.	
		Capacidad	Pequeños	Hasta de 75 habitaciones	
			Medianos	Hasta 300 habitaciones	
			Grandes	Hasta 1000 habitaciones	
			Gigantes	Más de 1000 habitaciones	
		Categoría	Letras (A, B, C, D)		
			Números (1ra, 2da, 3ra ...)		
			Símbolos (Diamantes, Estrellas, Soles, Orquídeas)		
			Denominación (Lujo, Económico)		
Norma Cubana 127	2001		Hotel (H):	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.	
			Apartotel (AH):	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.	
			Villa (V):	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.	
			Motel (M):	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.	

Anexo 7: Clasificaciones de la empresa hotelera (Continuación)

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

Anexo 7: Clasificaciones de la empresa hotelera (Continuación)

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

Fuente: Elaborado por el autor.

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

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

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

Anexo 9: Definiciones de planificación estratégica

#	Autor	Año	Definición
1	Chiavenato	2001	Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a todas las empresas durante largo período. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deberían tomarse en el presente.
2	Díaz et al.	1998	La planificación estratégica implica un equilibrio entre consistencia y flexibilidad. Los miembros de las organizaciones deben saber sacrificar algo de flexibilidad a fin de poder cumplir una estrategia, consiste en los cambios que pueden ocurrir en el medio ambiente, en las capacidades de las organizaciones, en las acciones de los principales competidores y en los resultados esperados, pueden modificar la estrategia.
3	Gárciga	1999	Proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre y como la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor manera posible en él, en aras del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.
4	Jarrillo	1996	La planificación estratégica es un conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica, es decir, son aquellos mecanismos de obligado cumplimiento a plazo fijo que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.
5	Koontz y Wehrich	1995	La planeación estratégica engañosamente sencilla; analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.
6	Kotler	1998	La planificación estratégica es un proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y la cambiante oportunidad del mercado, tiene como objetivo, modelar, reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimiento satisfactorio.
7	Martínez	1999	Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.
8	Menguzzato	1991	La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.
9	Mintzberg y Waters	1985	Proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.
10	Santesmases	1999	La planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro.
11	Steiner	1996	Resultado sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.
12	Stoner	1996	La planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.
13	Strategor	1995	Procedimiento formalizado de toma de decisiones por el cual una empresa fija las grandes orientaciones de su desarrollo, en particular la naturaleza de las áreas de negocio a las que se quiere dedicar y la intensidad de su compromiso en las mismas.
14	Tapinos et al.	2005	Conjunto de procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional.

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 10: Análisis de las definiciones de planificación estratégica

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

Fuente: Elaborado por el autor.

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

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

Fuente: Parra (2009).

Anexo 12: Peligros de la planificación estratégica organizacional

- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.
- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal.
- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea.
- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación.
- Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.
- La alta dirección omite la participación de los jefes de departamento y divisiones en la revisión de los planes a largo plazo que han desarrollado.
- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales ante la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

Fuente: Mintzberg (1994).

Anexo 13: Procedimientos de planificación estratégica

Autor	Año	Modelo de planificación estratégica
Díaz et al.	1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Cultura organizacional. 3. Oficios. 4. Identidad. 5. Segmentación estratégica. 6. Implicados. 7. Diagnóstico estratégico. 8. Escenarios. 9. Objetivos estratégicos. 10. Visión. 11. Estrategias. 12. Planes de contingencia. 13. Sistema de control estratégico.
Fred	1998	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual. 2. Realizar investigación externa con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades ambientales. 3. Realizar investigación interna con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la empresa. 4. Fijar la misión de la firma. 5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objetivo de generar y evaluar alternativas factibles. 6. Fijar objetivos. 7. Fijar estrategias. 8. Fijar metas. 9. Fijar políticas 10. Asignar recursos.
Garciga	1999	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de misión. 2. Diagnóstico estratégico (análisis del entorno interno y externo). 3. La cultura organizacional. 4. Determinación de la visión. 5. Análisis de las estrategias actuales. 6. Determinación de la brecha estratégica. 7. Formulación de las estrategias. 8. Evaluación y selección. 9. Implementación y evaluación. 10. Control del avance.
Jarrillo	1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras. 2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto plazo o si se prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos. 3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. 4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.

Anexo 13: Procedimientos de planificación estratégica (Continuación)

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

Anexo 13: Procedimientos de planificación estratégica (Continuación)

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

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 14: Principales características del proceso de diagnóstico estratégico

- El diagnóstico estratégico se desarrolla en todas las áreas de la organización, empezando siempre de abajo hacia arriba.
- Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades que tiene el director de la organización.
- Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación de la empresa, el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitaran.
- En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros de la empresa, 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 dirigentes y trabajadores para los cambios necesarios.
- 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.
- 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.
- Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice.
- En el proceso de elaboración del diagnóstico estratégico, 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.
- Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la empresa turística.
- La capacidad potencial de los miembros de la empresa, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico estratégico, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.

Anexo 14: Principales características del proceso de diagnóstico estratégico
(Continuación)

- 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 de la organización, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
- El grupo que realiza el diagnóstico estratégico, deberá estar a disposición del personal de la empresa 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 toda la empresa y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.
- Durante el proceso de diagnóstico estratégico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, la empresa no se sienta orgullosa 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.
- 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.
- En la realización del diagnóstico estratégico, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda.

Fuente: Martínez et al. (2006).

Anexo 15: Procedimiento para la selección de expertos

¿A quiénes considerar expertos?

Pasos a seguir:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

3. A partir de aquí se calcula el **Coefficiente de Conocimiento o Información** (Kc), a través de la ecuación 1.

$$K_{cj} = n(0,1) \quad [1]$$

Donde:

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

n: Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Anexo 15: Procedimiento para la selección de expertos (Continuación)

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) de cada experto, ecuación 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [2]$$

Donde:

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

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenido los valores del **Coefficiente de Conocimiento** (K_c) y el **Coefficiente de Argumentación** (K_a) se procede a obtener el valor del **Coefficiente de Competencia** (K), que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$k_j = 0,5 \cdot (k_{c_j} + k_{a_j}) \quad [3]$$

Donde:

K_j : Coeficiente de Competencia del experto "j"

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

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

8. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

0,8 < K < 1,0 Coeficiente de Competencia Alto

0,5 < K < 0,8 Coeficiente de Competencia Medio

K < 0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Anexo 16: Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico

Para aplicar la técnica del análisis matricial DAFO, lo primero es identificar las amenazas y debilidades, así como las fortalezas y oportunidades, como muestra la figura 3:

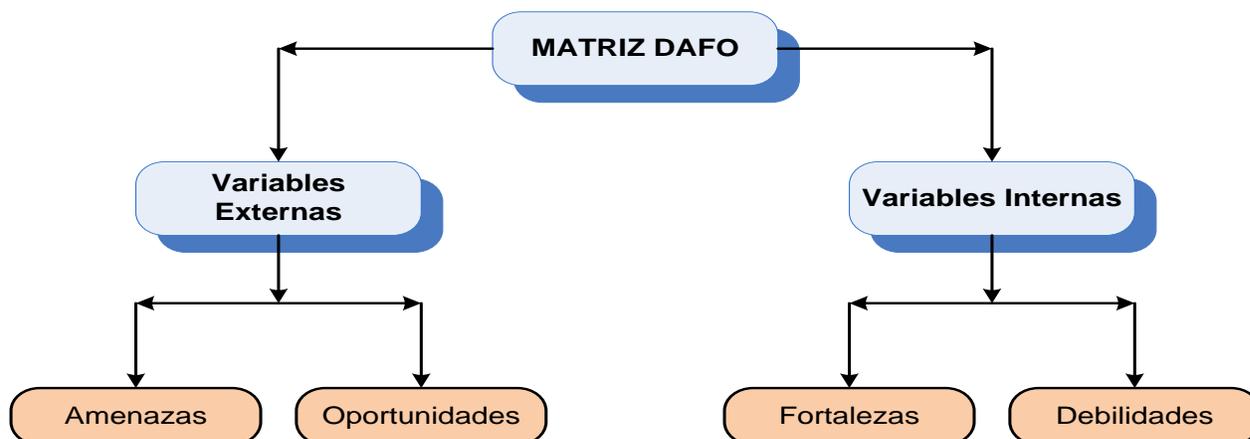


Figura 2. Ubicación de las variables internas y externas de la matriz de análisis DAFO. Fuente: Martínez et al. (2002); citado en García (2009).

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

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

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

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

Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; Fortalezas con signo positivo (+) y Debilidades con signo negativo (-). Las Fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar Oportunidades y erradicar o minimizar debilidades.

Anexo 16: Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico (Continuación)

Mientras que las Debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para el hotel, son puntos débiles a erradicar o minimizar, o sea, desventajas (García, 2009).

El próximo paso es ponderar la evaluación del análisis interno y externo de acuerdo a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas en la matriz de análisis DAFO y con el empleo de la ecuación 4.

$$F_r = \sum_{i=1}^5 G_i \cdot C_f \quad [4]$$

Donde:

Fr = factor resultante (DAFO)

Gi = grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

Cf = cantidad de factores por grupos

Esto permite determinar para cada cuadrante estrategias a seguir a partir de su posición.

Posterior a esto, se calcula un valor resultante por cada eje: uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que se interceptan y permite saber cuál es la tendencia actual del hotel. Se clasifica al negocio como: Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, tal como se muestra en la figura 3 y señala su localización en un cuadrante.

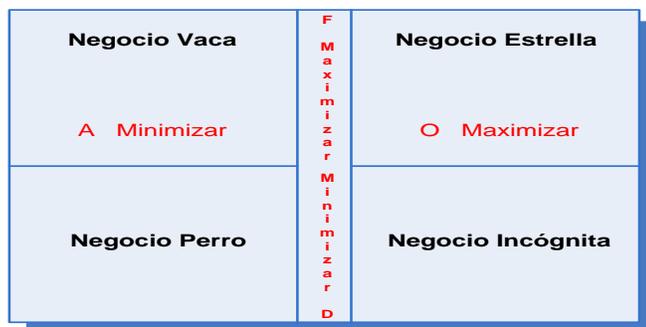


Figura 4. Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes. Fuente: Molina (2009).

- **Negocios Perro:** (Estrategia: Mini-Mini): Consiste en minimizar las Debilidades, para de este modo ganar en Fortaleza y resistir las Amenazas, aprovechando las Oportunidades. Los negocios en esta posición se hallan en situación crítica pues las utilidades no son suficientes para lograr un nivel adecuado de solvencia que les permita mantener su existencia en el tiempo. Puede ser característico de negocios cuyo ciclo de vida está declinando por recrudescimiento de la competencia o problemas de dirección.

Anexo 16: Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico (Continuación)

- **Negocios Vaca:** (Estrategia Maxi-Mini): Esta estrategia se corresponde con empresas modernas que no han llegado aún a la declinación; pero que necesitan reactivar su ciclo, el entorno para ellas se muestra amenazador, sus utilidades las debe emplear en fomentar nuevos productos y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que se presenten.
- **Negocios Incógnitos:** (Estrategia Mini-Maxi): Consiste en minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades de la Organización. En muchos casos se corresponde con nuevas empresas, por lo que requieren recursos para su crecimiento.
- **Negocios Estrella:** (Estrategia Maxi-Maxi): Esta estrategia corresponde a la posición deseada por todas las empresas. Donde se aprovechan o deben aprovecharse las Fortalezas de la Organización y las Oportunidades que le brinda el entorno.

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

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

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

Anexo 16: Técnicas para realizar el diagnóstico estratégico (Continuación)

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

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

Anexo 17: Aplicación del procedimiento para la selección de expertos

Los expertos sobre planificación estratégica se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la ecuación 5:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \quad [5]$$

Donde:

M: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos.

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

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$1-\alpha = 0.99$$

$$P = 0.01$$

$$I = \pm 0.10$$

$$K = 6.6564$$

Obteniéndose como resultado siete (7) expertos.

En la tabla 1 se muestra una información general sobre los expertos a participar en el estudio.

Tabla 1. Relación de expertos. Fuente: Elaboración propia del autor.

No	Nombres y Apellidos	Responsabilidad en la Villa
1	Adalberto Risco Almenares	Director General de la Villa "Los Conucos"
2	Yadixy Águila Alonso	Coordinadora Villa UBC
3	José Miguel Gallardo Pérez	Jefe de ATM
4	Leidy Silega Martínez	Jefe de Recursos Humanos
5	Maylín Orozco Guevara	Subdirector Económico
6	Yosnel Quintero Ichazo	Jefe de Ventas
7	Julia Ocaña González	Jefe de Alojamiento
8	Francisca Castaño Blanco	Jefe de Tecnología y Desarrollo
9	Julio Gómez Fernández	Jefe de Alimento y Bebidas
10	Luis Alberto Pérez Molina	Técnico A Recreación

Anexo 17: Aplicación del procedimiento para la selección de expertos (Continuación)

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

- a) Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre planificación estratégica, obteniéndose el resultado descrito en la tabla 2.

Tabla 2. Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema. Fuente: Elaboración propia del autor.

No	Nombres y Apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Adalberto Risco Almenares										x
2	Yadixy Águila Alonso										x
3	José Miguel Gallardo Pérez									x	
4	Leidy Silega Martínez									x	
5	Maylín Orozco Guevara								x		
6	Yosnel Quintero Ichazo								x		
7	Julia Ocaña González								x		
8	Francisca Castaño Blanco								x		
9	Julio Gómez Fernández									x	
10	Luis Alberto Pérez Molina										x

- b) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 1. Los resultados se detallan en la tabla 3.

$$K_{cj} = n \cdot (0,1) \quad [1]$$

Donde:

Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

Tabla 3. Resultados del Coeficiente de Conocimiento (Kc) de cada experto. Fuente: Elaboración propia del autor.

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10
Kcj	1	1	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7

Anexo 17: Aplicación del procedimiento para la selección de expertos (Continuación)

c) Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marcar con una X). A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto utilizando la ecuación 2. En la tabla 4 se detalla el valor de este coeficiente para cada uno de los expertos.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [2]$$

Donde:

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

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

Tabla 4. Resultados del Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto. Fuente: Elaboración propia del autor.

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10
K_{aj}	1	1	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7

d) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y del Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los expertos analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3 y su valor es comparado con una escala preestablecida. El valor de "K" alcanzado por cada uno de los expertos, así como el nivel de competencia alcanzado se detalla en la tabla 5.

$$k_j = 0,5 \cdot (k_{cj} + k_{aj}) \quad [3]$$

Donde:

K_j : Coeficiente de Competencia del experto "j"

K_{cj} : Cociente de Conocimiento del experto "j"

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

Anexo 17: Aplicación del procedimiento para la selección de expertos (Continuación)

Tabla 5. Resultados del Coeficiente de Competencia (K) de cada experto. Fuente: Elaboración propia del autor.

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10
Kj	1	1	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.75	0.7	0.7
Nivel	Alto	Medio	Medio	Medio						

En este caso se toman como especialistas a participar en la investigación los siete (7) expertos que obtuvieron un nivel de competencia "Alto".

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 18: Cronograma para la realización del diagnóstico estratégico

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

Fuente: Elaborado por el autor.

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

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

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

Compromiso con la Organización
Significa desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del colectivo. Es tener sentido de pertenencia, participación, dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.
Trabajo en equipo
Es tener espíritu de cooperación y ayuda mutua. Tener capacidad de lograr el cumplimiento de objetivos y funciones a través de la coordinación y motivación de las áreas y compañeros implicados. Preocupación por el resultado final del trabajo y participación en su logro, discusión colectiva. Concebir soluciones en sinergia colectiva que permitan la satisfacción plena del cliente al sobrepasar sus expectativas.
Capacidad de cambio
Es no ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas y soluciones objetivas. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con la aplicación de nuevos conocimientos.
Creatividad
Significa tener imaginación, lógica, iniciativas, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad.
Austeridad
Significa ser riguroso, severo con uno mismo y con los demás.

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 20: Tipologías de estrategias

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

- Ciclo de vida
- Argumento competitivo
- Tipos de sectores

Tipologías de estrategias según el ciclo de vida:

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

- Ventas
- Madurez
- Crecimiento
- Declive

Dentro de las estrategias de crecimiento las más comunes son:

- Crecimiento estable
- Crecimiento real
- Supervivencia

Estrategias de crecimiento estable y crecimiento real:

Crecimiento estable:

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

Crecimiento real:

- Se persigue un crecimiento cuya tasa es superior a la de los mercados correspondientes.
- Puede ser sobre la base de una especialización (penetración e incremento de la cuota de mercado, expansión de mercados, productos complementarios).
- Sobre la base de una diversificación horizontal o vertical.

Anexo 20: Tipologías de estrategias (Continuación)

- Supone un cambio en los objetivos o al menos en el nivel de estos e implica una tasa de crecimiento diferente a la del pasado.
- Es una estrategia ofensiva.

Crecimiento vía especialización:

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

Diversificación tipo marketing:

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

Crecimiento vía diversificación:

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

Estrategia Concéntrica (homogénea):

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

La diversificación implica:

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

Razones de diversificación:

- Necesidad de crecer.
- Necesidad de buscar oportunidades de inversión para excedentes financieros.
- Búsqueda de reducción del riesgo global (no poner todos los huevos en la misma canasta).

Anexo 20: Tipologías de estrategias (Continuación)

- Deseo de reforzar posición competitiva (Ejemplo: Combatir la lógica del volumen que le es desfavorable, con alguna actividad complementaria).
- Como alternativa a una especialización que no ofrece potencial de crecimiento.
- Buscar potencial de crecimiento es más importante que la rentabilidad inmediata.

Diversificación y sinergia:

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

Estrategias de estabilidad y supervivencia:

- De saneamiento
- De cosecha

Estrategia de saneamiento:

- Reestructurar la organización y el liderazgo.
- Reducción y/o resignación de activos (de un negocio para otro).
- Reducción de costos.
- Reposicionamiento de la empresa.
- Mismo mercado, nuevo segmento.
- Nuevo mercado.
- Nuevos productos en mercados tradicionales o en mercados nuevos.

Estrategia de cosecha:

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

Incrementar márgenes para emplear en otras actividades.

Condiciones para estrategia de cosecha:

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

Tipologías de estrategias según argumento competitivo:

- Estrategias competitivas genéricas.

Anexo 20: Tipologías de estrategias (Continuación)

- Liderazgo en costo.
- De diferenciación.
- De alta segmentación o nicho.

Estrategia de diferenciación:

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

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

Propósito:

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

¿Que se requiere para una estrategia de diferenciación?

- Habilidad en comercialización.
- Fuerte ingeniería del producto.
- Capacidad creativa de la organización.
- Inversión en I + D.
- Tradición en el sector.
- Exigencias organizativas.
- Fuerte coordinación entre I – D – P y comercialización.
- Estricto control de la innovación.
- Estimulación a la innovación.
- Involucrar mucho a los trabajadores.

Anexo 20: Tipologías de estrategias (Continuación)

Estrategia de enfoque o alta segmentación:

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

Se logra con:

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

Tipologías de estrategias según tipo de sector:

Opciones estratégicas:

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

Opciones estratégicas:

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

Estrategias funcionales:

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

Fuente: Martínez et al. (2010).

Anexo 21: Estrategias específicas por cada Objetivo Estratégico

Estrategias: Económico Financiera

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

Estrategias: Inversiones

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

Estrategias: Capital Humano

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

Anexo 21: Estrategias específicas por cada Objetivo Estratégico (Continuación)

Estrategias: Informatización

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

Estrategias: Ventas

- Estimular el desarrollo no solo del turismo sol y playa, sino también el turismo de naturaleza.
- Realizar investigaciones dentro de la entidad a fin de perfeccionar el servicio y por consiguiente elevar la calidad en toda la estructura de la Villa.
- Lograr un uso eficiente de los presupuestos para la comercialización del Villa.
- Desarrollar herramientas informativas que permitan establecer comparaciones sobre los resultados de la comercialización de otras entidades similares en otras partes del país y que permita obtener mayor experiencia.
- Diseñar opciones comerciales para operar con el turismo nacional.

Estrategias: Calidad del producto y los servicios

- Desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
- Garantizar el cumplimiento de los manuales de procedimientos y los estándares de calidad establecidos en la instalación.
- Mantener un trabajo cooperado y armónico entre todas las áreas de la Villa.
- Fortalecer la integración de los valores histórico-culturales de la ciudad de Caibarién con el producto turístico que se ofrece.
- Trabajar junto a la dirección del capital humano por aumentar la profesionalidad de los todos trabajadores.

Anexo 21: Estrategias específicas por cada Objetivo Estratégico (Continuación)

- Garantizar que Plan de Mantenimiento e Inversiones esté acorde a las necesidades y posibilidades financieras, para asegurar la calidad de la planta hotelera.

Estrategias: Seguridad y Protección

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

Estrategias: Abastecimiento

- Mantener la atención priorizada en la gestión de los abastecimientos en todos los niveles de la Villa con los organismos y entidades que corresponda.
- Alcanzar la evaluación de Aceptable en las auditorias previstas.
- Tener implantados los Estudios de Procesos en los almacenes de la instalación.
- Incrementar la rotación de los productos.

Estrategias: Servicios Técnicos

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

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 22: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

1. Económico Financiera.				
Lograr una eficiencia económica y liquidez financiera que garanticen el desarrollo ascendente de la empresa.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
1.1	Manejar los costos y los gastos en función de los ingresos, para obtener mayores utilidades.	Reducción del Índice de costos + gastos/peso de ingreso.	Jefe de Economía.	Mensual
1.2	Reducir los gastos y cumplir rigurosamente los presupuestos de gastos aprobados.	Nivel de cumplimiento del presupuesto de gastos.	Jefe de Economía.	Mensual.
1.3	Mantener una adecuada gestión de cobro.	Cuentas por cobrar vencidas en menos del 10%.	Jefe de Economía.	Mensual.
1.4	Mantener una adecuada gestión de pago.	Cuentas por pagar saldadas en no más de 30 días.	Jefe de Economía.	Mensual.
1.5	Efectuar controles de inventarios a las diferentes áreas.	Controles de inventarios realizados.	Jefe de Economía.	Mensual.
1.6	Mantener la contabilidad diaria, analizando todas las partidas y su comportamiento, evitando errores en la contabilización.	Certificación de la contabilidad. Resultados de Auditorías. Resultados de controles a la instalación.	Jefe de Economía.	Permanente.
1.7	Analizar la cobertura de inventarios y los inventarios ociosos y de lento movimiento.	Reducción de la cobertura de inventarios. Reducción de los inventarios ociosos y de lento movimiento.	Jefe de Economía.	Mensual.
2. Inversiones.				
Lograr el desarrollo armónico y continuo de las inversiones en la planta hotelera.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
2.1	Cumplir con el Plan de Inversiones aprobadas.	Nivel de cumplimiento.	Director General, Inversionista.	Anual.
2.2	Acometer el 100% de las inversiones amparadas bajo contratos y el cumplimiento de las disposiciones que regulan el proceso inversionista.	Cumplimiento de las disposiciones legales.	Director General, Inversionista.	Anual.
2.4	Supervisar el desarrollo de cada inversión.	Calidad total de las obras.	Director General, Inversionista.	Anual.
2.3	Garantizar la calidad en cada obra inversionista.		Inversionista.	
2.4	Garantizar el cumplimiento de las políticas medioambientales en cada obra acometida.	Nivel de cumplimiento.	Inversionista.	Anual.
3. Capital Humano.				
Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
3.1	Aplicar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.	Diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.	Jefe de Capital Humano.	Jefe de Capital Humano.
3.2	Diseñar los Perfiles de Competencias de la Villa.	Perfiles de Competencias.	Jefe de Capital Humano.	Julio de 2013.
3.3	Diseñar las Políticas de Capital Humano.	Políticas de Capital Humano.	Jefe de Capital Humano.	Octubre de 2013.
3.4	Garantizar el 100% de la Contratación del Personal necesario para las distintas Áreas del Villa.	Promedio de Trabajadores/Habitaciones/Días Ocupadas de 1.7	Jefe de Capital Humano.	Permanente
3.5	Garantizar una adecuada ejecución del Presupuesto de Gastos de Capital Humano.	Presupuesto de Gastos de Recursos Humanos.	Jefe de Capital Humano.	Mensual.
3.6	Minimizar los riesgos en las áreas donde puedan ocurrir accidentes de trabajo	Inventario de riesgos realizado por cada área.	Jefe de Capital Humano, Jefe de Seguridad y Protección.	Mensual.

Anexo 22: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos (Continuación)

3. Capital Humano.				
Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
3.7	Garantizar una adecuada alimentación para todo el personal de la Villa.	Índice de satisfacción de un 90% en las encuestas a los trabajadores.	Jefe de Capital Humano, Jefe de A+B.	Permanente.
3.8	Aplicar al 100% del Personal una correcta Política de Seguridad y Salud.	Aplicación de la Instrucción Específica del Puesto de Trabajo incluyendo los Riesgos al 100% del personal. Asignación de medios de protección al 90% del personal que los requiera.	Jefe de Capital Humano, Jefes de Departamentos.	Permanente.
3.9	Garantizar la correcta aplicación de la Política Salarial y de Estimulación para el 100% de los trabajadores.	Pago del salario mensual y de la estimulación monetaria.	Jefe de Capital Humano, Jefe de Economía.	Mensual.
3.10	Estimular moralmente a los trabajadores que tengan un buen desempeño.	Estimulaciones morales realizadas mensualmente.	Director General.	Mensual.
4. Informatización.				
Desarrollar cualitativamente la informatización de la Villa.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
4.1	Incluir en el Plan de Inversiones de la Villa, adquisición de tecnología de la comunicación (Teléfono, correo electrónico y televisión de circuito interno)	Plan de Inversiones.	Director General.	Anual.
4.2	Preparar las condiciones necesarias para la implantación de la tecnología.	Instalación y puesta en marcha.	Jefe de Inversiones, Informático	Anual.
4.3	Recibir y aplicar la nueva tecnología que requiere el Hotel	Instalación y puesta en marcha.	Jefe de Inversiones, Informático	Anual.
4.4	Actualizar y perfeccionar los sistemas informáticos con los que operan las diferentes áreas de la Villa.	Cumplimiento de las solicitudes de soluciones informáticas realizadas por los diferentes departamentos.	Informático.	Anual.
4.5	Mejorar los niveles de conexión	Reducción del índice de interrupciones en los servicios.	Informático.	Anual.
4.6	Aumentar el control sobre la Seguridad Informática.	Disminución de las violaciones que atenten contra la Seguridad Informática.	Informático, Jefe de Seguridad y Protección.	Permanente.
		Buen estado y funcionamiento de los equipos informáticos.	Informático.	
5. Ventas.				
Desarrollar una adecuada comercialización del producto turístico.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
5.1	Mejorar la gestión de ventas directas de habitaciones.	Aumento del índice de ocupación.	Jefe de Ventas, Relacionista Público.	Permanente.
5.2	Consolidar el sistema de distribución y exposición directa al cliente de los materiales promocionales.		Jefe de Recreación	Anual.
5.3	Fortalecer relaciones con la UACC.		Jefe de Ventas.	
5.4	Realizar un nuevo estudio del ciclo de vida del producto turístico.	Resultados de los estudios.	Jefe de Ventas.	Septiembre de 2013.
5.5	Realizar investigaciones sobre las características del perfil del cliente, para lograr una proyección hacia el desarrollo de del turismo de naturaleza vinculado al litoral.			Octubre de 2013.

Anexo 22: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos (Continuación)

5. Ventas.				
Desarrollar una adecuada comercialización del producto turístico.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
5.6	Realizar acciones promocionales que permitan fortalecer el turismo nacional principalmente en la temporada de baja turística.	Aumento de este segmento de mercado.	Jefe de Ventas.	Anual.
5.7	Promocionar e incentivar la venta de servicios extras, como cenas especiales.	Aumento de los niveles de ingresos.	Jefe de Ventas, Relacionista Público.	Anual.
5.8	Aumentar las ventas de opciones al patrimonio.		Jefe de Ventas, Relacionista Público.	Mensual.
6. Calidad del producto y los servicios.				
Incrementar la competitividad de la instalación con una elevación progresiva de la calidad del producto turístico.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
6.1	Aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad.	Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.	Director General.	Octubre de 2014
6.2	Lograr en las encuestas de satisfacción de los clientes, calificaciones por encima de lo negociado.	Índice de Satisfacción del cliente	Consejo de Dirección.	Mensual.
6.3	Mantener la Villa en condiciones ideales para el recibimiento y satisfacción de los clientes en la modalidad que desarrolla.	Reconocimiento nacional de las FAR.	Consejo de Dirección.	Permanente.
6.4	Cumplimentar las inversiones de reposiciones al 100%.	Nivel de cumplimiento del Plan de Inversiones.	Especialista en Inversiones.	Anual.
6.5	Obtener resultados satisfactorios en el 100% de las inspecciones que se realicen por la UACC, la Dirección Nacional y otros organismos.	Resultados de los controles.	Consejo de Dirección.	Anual.
6.6	Controlar el cumplimiento de los manuales de procedimientos y estándares de calidad de la empresa.	Nivel de Cumplimiento.	Jefes de departamentos.	Mensual.
6.7	Garantizar el mantenimiento preventivo para que no existan interrupciones en los servicios.	Cumplimiento de la Órdenes Diarias de Mantenimiento por los operarios.	Jefe de tecnología y desarrollo.	Permanente.
6.8	Fortalecer en la conciencia de los trabajadores la importancia de la cooperación e integración entre las diferentes áreas y de la profesionalidad en los servicios.	Nivel de unidad de acción y profesionalidad.	Jefes de departamentos.	Permanente.
6.9	Establecer nuevos contratos con la Casa de Cultura y el Centro de Patrimonio para lograr una mayor integración de la cultura local al producto turístico que se ofrece.	Nivel de contratos firmados.	Director General, Coordinadora, Relacionista Público.	Anual.

Anexo 22: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos (Continuación)

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

Anexo 22: Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos (Continuación)

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

Fuente: Elaborado por el autor.

Anexo 23: Aval de la entidad

UNIDAD ADMINISTRATIVA DE COMERCIO MILITAR
UNIDAD BÁSICA COMERCIAL VILLA "LOS CONUCOS"

AVAL

Según criterios de directivos y especialistas de la Villa "Los Conucos", que han valorado el trabajo titulado "Plan Estratégico para el período 2013-2015 de la Villa "Los Conucos", el desarrollo de esta investigación:

- Ha permitido la aplicación de un instrumento de planificación que posibilita gestionar de manera efectiva, el proceso de planificación estratégica de la Villa, adecuándose a las características de este y del entorno en el que se inserta.
- Contar con el Plan Estratégico hace posible a la empresa como parte de su sistema de dirección y gestión empresarial, guiar su desarrollo prospectivo, lograr un desempeño eficiente y competitivo en el entorno turístico donde se enmarca, así como cumplir con las indicaciones de la Unidad Administrativa de Comercio Militar.
- Es un documento oficial en él que se explica hacia dónde se quiere ir y cómo se llegará en un período de tiempo determinado, definiendo los objetivos, las estrategias por Área de Resultado Clave y acciones a seguir para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, para alcanzar un fin concreto.
- Orienta la visión de la Villa a las necesidades y deseos de los turistas, lo que garantiza el logro del éxito empresarial.

Por todo lo anterior deseamos expresar a la dirección universitaria el reconocimiento y las felicitaciones al autor de este trabajo y el deseo de que continúen investigando y aportando sus valiosas experiencias en la solución de problemas a las entidades de la Unidad Administrativa de Comercio Militar.

Revolucionariamente.



Edicisi Aguila Alonso
Directora de la UBC Villa "Los Conucos"