

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**



TRABAJO DE DIPLOMA

Planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa María para el período 2009-2011

Diplomante: Lorenzo Michel Parra Palacios

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

Consultante: M Sc. María Teresa López Ramírez

Curso

2008 – 2009

Agradecimientos

A mi muñequita Tamara por ofrecerme su vida.

A mi segunda mamá, Clara Palacio (Mami Caya), de quien recibí gran parte de mi educación.

A mi tutor, Dr. Carlos Cristóbal, por su constancia y dedicación durante todo el proceso de construcción de Trabajo de Diploma, por sus enseñanzas y valiosos conocimientos.

A Nelson, María Teresa y Norgia, por su guía y apoyo desde los inicios y transcurso de la investigación.

A mis suegros Rosita y Eneiro (El Nene), por acogerme y tratarme como a un hijo, por su ayuda incondicional.

A mi hermana Lili, por su preocupación y cariño.

A Samuel y Cuca, por brindarme el rol de padre y abuela.

A Yaima Saucedo, por su colaboración oportuna, permitiendo el desarrollo de mis estudios.

A mis amigos, con los que siempre pude contar cuando más los necesité: Michel y su mamá, Alain, Yanury, Lisandra, Luis Angel, Cira y su esposo Yuniel, Diviel, Lázaro Erllys, Víctor, Harold, Harbert, David, Pedro Yoel, Menejía, Landry, Delvis, Maikel (Capitán del Restaurante Buffet Internacional), Remberto, Olean, Diosbel, a Catherine y Jose.

A mis primos Isyed, Haceovany, Alfredo (El Toro) y Evelyn, por su disposición y cooperación en todo momento.

A Bagué y Vladimir, un agradecimiento profundo por haber colaborado en situaciones puntuales y decisivas.

A mis amigos del Departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Meliá Las Dunas, por estar pendientes de mi desarrollo investigativo, por sus esfuerzos constantes por

brindar su ayuda.

A todos aquellos que han permanecido al tanto de mí, y del éxito de mis resultados, tantas personas que no es posible mencionar.

A mi centro de estudio, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, a mi país y a mi Revolución, por permitir mi formación como futuro profesional del Turismo.

Pensamiento

“... La Planificación pasa a ser la función a través de la cual los hombres pueden conocer la realidad, decidir sobre ella y crear y conformar, por lo tanto, su presente y futuro...”

Ernesto Ché Guevara.

Dedicatoria

*Simplemente, a mi mamá María Palacio, a mi brujita Kfendy Laura
y a mi nené que espero.*

Resumen

RESUMEN

La presente investigación aborda el diseño de la planeación estratégica empresarial del Hotel Barceló Cayo Santa María, aplicada a mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas, vinculados a la modalidad de turismo de sol y playa todo incluido en correspondencia con lo establecido en las disposiciones sobre el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Para ello se propuso una tecnología basada en el estudio bibliográfico, que incluye la caracterización del objeto de estudio, el diseño de la misión, visión, análisis de variables internas y externas, a partir de la aplicación del Procedimiento para el Diagnóstico Estratégico para el período 2009-2011, elaborado por especialistas del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas; apoyado en el análisis situacional DAFO y la proyección de escenarios utilizando técnicas como entrevistas, 6-3-5, Tormenta de ideas. Se llevaron a cabo estrategias con repercusión en todo el Hotel, permitiendo identificar donde están las amenazas y debilidades, sus fortalezas y oportunidades. Se desarrolló el Plan Estratégico que presenta un efecto económico positivo para el Hotel ya que le atribuye una serie de beneficios que conllevan a la eficiencia y la eficacia con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el 2011.

Abstract



ABSTRACT

The present investigation deals with the design of the managerial strategic planning of the Hotel Barceló Key Santa María, applied to mega hotels of beach, category five stars, linked to the modality of tourism of sun and beach everything included in correspondence with the established in the dispositions on the System of Address and Cuban Managerial Administration. Concerning to this matter it has been proposed a technology based on the bibliographical study that includes the characterization of the study object, the design of the mission, vision, analysis of internal and external variables, starting from the application of the Procedure for the Strategic Diagnosis for the period 2009-2011, elaborated by specialists of the Center of Tourist Studies of the Central University "Marta Abreu" Las Villas; supported in the situational analysis DAFO and the projection of places using techniques like interviews, 6-3-5, Brainstorming . There were strategies carried out with repercussion in the whole Hotel, allowing identifying where are the threats and weaknesses, its strengths and opportunities. The Strategic Planning was developed with the intention of presenting a positive economic effect for the Hotel since it attributes it a series of benefits that leads to the efficiency and the effectiveness with the purpose of reaching the targets proposed for the 2011.

Índice

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN 1

**CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y HOTELERÍA 7**

1.1 Introducción 7

**1.1.1 ¿Qué es la investigación bibliográfica? Niveles de
bibliografía. Clasificación de fuentes de bibliografía..... 7**

**1.1.2 Algunas operaciones que se utilizan en la consulta
bibliográfica. 111**

1.1.3 Turismo, desarrollo y perspectivas..... 122

1.2 Conceptos sobre gestión hotelera 223

**1.3 La planificación estratégica, definiciones, importancia y
actualidad..... 291**

**1.4 Procedimientos, Metodología, Modelos para elaboración de
Planes Estratégicos... 392**

1.5 Conclusiones del primer capítulo..... 424

**CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL HOTEL BARCELÓ CAYO SANTA
MARÍA. 47**

2.1 Introducción 47

2.2 Procedimiento para la elaboración del diagnóstico estratégico en mega hoteles.....	47
2.2.1 Principales características del proceso de diagnóstico en mega hoteles.....	49
2.2.2 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico en mega hoteles.....	51
2.2.3 Técnicas para realizar el diagnóstico.	54
2.3 Aplicación del Diagnóstico Estratégico en el Hotel Barceló Cayo Santa María.....	59
2.4 Resultados del Diagnóstico en el Hotel Barceló Cayo Santa María.....	74
2.5 Conclusiones del segundo capítulo.....	78
CAPÍTULO 3. PROYECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2009-2011 DEL HOTEL BARCELÓ CAYO SANTA MARÍA.....	82
3.1 Introducción.	82
3.2 Procedimiento para elaborar el plan estratégico en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas.....	83
3.3 Aplicación del procedimiento en el Hotel Barceló Cayo Santa María.	88
3.4 Conclusiones del tercer capítulo.....	103
CONCLUSIONES	1066
RECOMENDACIONES.....	1088

BIBLIOGRAFÍA.....109

ANEXOS.....122

Introducción

INTRODUCCIÓN

El turismo en Cuba requiere de una infraestructura adecuada con capacidad para dar respuestas a las exigencias del mercado industrial, nuestra economía adolece aún de una competencia industrial capaz de afrontar los requerimientos siempre ascendentes de la práctica de los servicios turísticos, que logra elevar la calidad del producto turístico cubano; por ello en el esquema nacional, las empresas importadoras, comercializadoras y abastecedoras, tienen singular importancia y de su eficiencia dependen en gran medida los resultados finales de este sector, pues son una compañía de apoyo y soporte. En nuestro mercado, es el turismo el sector económico dinámico que más ingresos monetarios le aporta al país, esto ha ocasionado un cambio en la mentalidad de los empresarios y trabajadores. El cambio es la constante y el elemento más común en la vida de la empresa de hoy, un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes para el manejo acertado de sus negocios. Según Raúl Castro Ruz (2004), “el directivo de éxito es aquel que no deja brecha a la rutina, trazándose lineamientos a seguir para lograr resultados satisfactorios”. Es por esta razón que la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar dónde debería estar la organización en los próximos tres a diez años, a identificar los recursos que necesita para llegar allá y a prever la mezcla de productos o servicios al final de dicho horizonte. Como punto inicial en el proceso de planificación y control gerencial, la planificación estratégica provee la base para el desarrollo del presupuesto anual, pronósticos a corto plazo e información gerencial valiosa para el desarrollo de una nación. En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un momento cambiante.

El surgimiento de nuevas estructuras conllevan a nuevos mecanismos y acciones gerenciales, de ahí que el tema de la planificación estratégica sea objeto de conversación diaria en el mundo de los negocios, en las oficinas de los directivos de empresa, entidades públicas y muchas otras organizaciones, debido a lo conveniente que resulta para el éxito de una empresa.

INTRODUCCIÓN

Cuba no se ha quedado al margen de esta realidad, muestra fehaciente de ello se encuentra en el contenido de la Resolución Económico 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 los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos...” (V Congreso PCC, 1997, p.19).

Durante el año 1950 un total de 25 000 000 de turistas visitaron diferentes países pero ya para el año 2000 lo hicieron 700 000 000 de turistas.

El turismo se ha convertido en la principal actividad económica mundial. Se calcula que hacia el 2010 se moverán por el mundo 1000 000 000 de turistas, uno de cada siete habitantes. En realidad serán unas 300 a 350 millones de personas que tomarán vacaciones tres o más veces en el año.

El Caribe, nuestro entorno, se ha caracterizado por una alta dinámica del desarrollo turístico a partir de 1960, algo que modificó sensiblemente su estructura económica en los últimos años... El crecimiento se concentró en República Dominicana, el Caribe Mexicano y Cuba con el 19%, la mayor tasa anual del área (Informe MINTUR, 2001).

En Cuba el turismo se ha desarrollado aceleradamente en los últimos diez años. Está transformando la economía cubana, en el orden económico es expresión afirmativa de lo que significa para nuestro país el desarrollo de esta rama, cuando en los últimos diez años el sector triplicó por ocho los ingresos, quintuplicó el número de visitantes, triplicó las habitaciones y duplicó los puestos de trabajo.

Nuestro país se abre al mundo para brindar un destino en que el turista, como ser humano, enriquezca su vida mediante el contacto con nuestro clima y geografía, nuestra realidad social, la cultura y nuestro pueblo. La mayor oferta habitacional de Cuba está concentrada en la modalidad de Sol y Playa, donde predominan **los hoteles todo incluido**.

Cuba, la mayor de las Antillas, se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos del Caribe, a partir, del fomento de un turismo sustentable basado en la preservación del medio natural y el patrimonio histórico-cultural. Es muy importante

INTRODUCCIÓN

señalar que no creamos una cultura para el turismo, sino, insertamos al turismo en nuestra cultura, en toda su gama de colores y matices.

Hay que tener presente que a pesar de la situación internacional adversa, el recrudecimiento de las medidas en contra de Cuba como parte de la política agresiva de Estados Unidos y las afectaciones provocadas por los desastres naturales, los resultados alcanzados en el turismo han sido muy estimulantes.

El turismo constituye la principal actividad económica de nuestro país, ya que es una industria potente y estratégica y una fuente importante de generación de riqueza. Pero más allá de su dimensión económica, el turismo debe ser concebido como realidad que ha de analizarse y abordarse desde perspectivas diversas que tengan presente los aspectos sociales, culturales, medioambientales que le acompañan. No obstante, esto no significa que el turismo no padezca amenazas o desequilibrios que conviene analizar y afrontar para evitar situaciones de crisis.

Actualmente nos encontramos en un mercado turístico, en donde la calidad se está convirtiendo en la principal exigencia de la demanda de los países que nos visitan. Estos mercados se caracterizan por una clientela exigente y con mucha información sobre los diferentes destinos y buscan una oferta cada vez más segmentada que corresponda a una mayor diversidad en sus hábitos y preferencias viajeras.

Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar esos problemas y reforzar nuestra posición frente a los competidores. La Planeación Estratégica consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la empresa hotelera deberá afrontar, enuncia los objetivos y las líneas de acción que suponga una combinación de los medios y recursos disponibles, que junto a las políticas establecidas permitan la consecución de estos objetivos.

Por lo que la **Situación Problemática** que nos ocupa es la realización de la planeación estratégica del Hotel Barceló Cayo Santa María, perteneciente al destino “Cayos de Villa Clara” con un enfoque de turismo sostenible que permita a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes de esta modalidad turística. Hasta el momento no se han encontrado estudios que aborden en profundidad esta problemática, es decir **la planeación estratégica contextualizada a mega hoteles**

de playa, categoría cinco estrellas que trabajan la modalidad todo incluido.

Lo antes expuesto justifica el **Problema Científico**:

¿Cómo lograr la elaboración del Plan Estratégico del Hotel Barceló Cayo Santa María de manera coherente, que permita enfrentar los desafíos que plantea el desarrollo sostenible de mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas de Sol y Playa?

El **Objeto de la Investigación** es la planeación estratégica empresarial, aplicada a mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas, en correspondencia con lo establecido en las disposiciones sobre el **Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano**, lo que refiere un desarrollo sostenible de la actividad turística, equilibrando el uso turístico a la protección y mantenimiento de las condiciones naturales.

En el trabajo se plantea como **Hipótesis de la Investigación**: el diseño de la planeación estratégica del Hotel Barceló Cayo Santa María, posibilitará establecer estrategias de mejora para el desarrollo del hotel como producto turístico sostenible, posicionado como turismo de Sol y Playa.

Todo esto determina el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos que se persiguen con la misma.

Como **Objetivo General** se plantea: diseñar la planeación estratégica del Hotel Barceló Cayo Santa María para establecer estrategias de mejoras como producto turístico sostenible y posicionarlo como turismo de Sol y Playa.

Como **Objetivos Específicos** se conciben los siguientes:

1. Elaborar el marco referencial de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos, antecedentes y las tendencias actuales en las modalidades de turismo existentes y que responden a las políticas establecidas para el desarrollo turístico del Grupo GAVIOTA y las potencialidades del destino Cayos de Villa Clara.
2. Diagnosticar la situación interna y externa que presenta el Hotel Barceló Cayo Santa María como antecedente fundamental para la elaboración del plan estratégico.
3. Aplicar los diferentes pasos de la metodología seleccionada para el diseño de la planeación estratégica.

La investigación se desarrollará mediante etapas quedando conformado el siguiente **Diseño metodológico de la Investigación**:

INTRODUCCIÓN

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio: Fundamentos teóricos metodológicos para la elaboración del plan estratégico.
2. Investigación de campo, estudio de los antecedentes del Hotel Barceló Cayo Santa María. Elaboración del diagnóstico organizacional (interno y externo).
3. Elaboración del Plan Estratégico del Hotel Barceló Cayo Santa María: Fundamentos que sustentan la Estrategia, a través de la metodología seleccionada.

Para la realización de la investigación se emplearon métodos y técnicas relacionadas a continuación:

- a. Análisis Documental en torno a la Planificación Estratégica Empresarial y sus modelos asumidos por el sector turístico
- b. Observación directa y análisis externo de la empresa hotelera
- c. Estudio Diagnostico de antecedentes del movimiento turístico del hotel.
- d. Estudio de las Políticas de desarrollo y comercialización
- e. Encuestas, entrevistas.
- f. Matriz DAFO.
- g. Técnica 6-3-5.
- h. Tormenta de ideas.
- i. Proyección de La Planificación Estratégica.

A partir del **Análisis de los resultados** los **aportes** de la investigación están encaminados, en el **Orden Teórico**, a diseñar una adecuada Planeación Estratégica para el desarrollo del turismo en el Hotel Barceló Cayo Santa María, que permita establecer estrategias de mejoras como producto turístico sostenible y posicionarlo como turismo de Sol y Playa. En el **Orden Práctico** está dirigido a lograr un producto turístico sostenible, posicionado en el mercado y acorde a las tendencias actuales del turismo de Sol y Playa.

El presente Trabajo de Diploma está constituido por la siguiente **estructura**: **Resumen** en español e inglés (**Abstract**), **Índice**, **Introducción**, **Capítulo 1** titulado Investigación bibliográfica sobre gestión hotelera y planificación estratégica donde se abordan los fundamentos teóricos del tema objeto de investigación, ofreciendo el marco teórico referencial a partir de las fuentes bibliográficas actualizadas consultadas, Gestión



INTRODUCCIÓN

Hotelera y Planeación Estratégica. El **Capítulo 2** se basa en el Diagnóstico estratégico del Hotel Barceló Cayo Santa María destinado a la realización del diagnóstico profundo del Hotel, a partir de diferentes métodos y técnicas de investigación que constituyen el punto de partida para la realización de la Planeación Estratégica. El **Capítulo 3** está destinado a la Proyección del Plan Estratégico hasta el 2011 del Hotel, donde se establece la Misión, los Valores Compartidos, así como los Objetivos, Estrategias y Planes de Acción a seguir por cada una de las Áreas de Resultados Claves determinadas, para dar cumplimiento a la Visión establecida. Además consta de **Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.**

Capítulo 1

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y HOTELERÍA

1.1 Introducción

Para el diseño de planes estratégicos existen diversos modelos, pero todos de una forma u otra, aún cuando se desarrollen diferentes vías, persiguen como uno de sus objetivos fundamentales que se realice el análisis racional de las variables internas (fortalezas y debilidades), así como, las variables externas (oportunidades y amenazas).

La investigación precisa de un estudio minucioso de la bibliografía existente que se refleja acorde a lo planificado en el hilo conductor (Ver Anexo 1), dicho estudio requiere de una investigación bibliográfica.

El análisis bibliográfico cumple una finalidad intelectual, ya que a través de sus consultas y usos se podrán lograr investigaciones o darles continuidad a otras realizadas. Por otra parte, cumple un objetivo económico, pues permite, ahorrar recursos de todo tipo ya que no es necesario investigar algo, de lo cual se tienen experiencias muy ricas y objetivos plasmados en diferentes documentos con conclusiones concretas y recomendaciones que puedan guiar hacia otros intereses o a la profundización de nuevos resultados. La ciencia social que tiene como objetivo la actualidad bibliográfica, es la bibliografía, que se ocupa del conjunto de procesos relacionados con la información bibliográfica (análisis de documentos) y la descripción, en contenido y forma, además los procesos referidos a la elaboración, difusión y uso de los repertorios bibliográficos. (Grafton Horta, Pilar y Noria Acevedo Luisa M, 1992)

Por consiguiente, el análisis bibliográfico en este trabajo se realizó examinando y agrupando la literatura cuyo tema esencial fuese la planificación estratégica, existiendo un gran número de autores con opiniones propias y experiencias personales sobre las temáticas expuestas en el desarrollo del mismo.

1.1.1 ¿Qué es la investigación bibliográfica? Niveles de bibliografía. Clasificación de fuentes de bibliografía.

La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. Existen, en este sentido, dos interrogantes fundamentales: “¿Qué hay que

consultar, y cómo hacerlo?”.

La investigación científica empírica tiene básicamente cinco etapas.

1. Se definen algunas cuestiones generales como el tema, el problema, el marco teórico a utilizar, etc.
2. Se procede a hacer una investigación bibliográfica, básicamente para ver qué se ha escrito sobre la cuestión.
3. Se traza un proyecto.
4. Se ejecuta lo proyectado.
5. Se exponen los resultados, usualmente por escrito.

Para saber la bibliografía que se va a consultar existen tres niveles de bibliografía, de acuerdo al tipo de destinatario para el que fue diseñada: la bibliografía para el público en general, la bibliografía para aprendices o alumnos, y la bibliografía para profesionales e investigadores.

Bibliografía para el público en general: Se incluyen en este ítem aquellos materiales destinados a todas las personas, profanos o no profanos. En esta categoría se ubican los diccionarios comunes, los diccionarios enciclopédicos, las enciclopedias y los artículos de divulgación científica que se publican en diarios y revistas de interés general. Además, entre estos artículos de divulgación se encuentra material de lectura dispar: algunos podrían ser de fácil lectura femenina, y otros como el de revistas de divulgación científica.

Bibliografía para aprendices o alumnos: Se incluye todo aquel material diseñado especialmente para la enseñanza sistemática y, por tanto, sus destinatarios son aprendices o alumnos. Por ejemplo, los manuales y tratados generales sobre alguna disciplina, las publicaciones internas de las cátedras, las clases desgrabadas de los profesores, textos indicados por los docentes como bibliografía, etc. Los diccionarios especializados (por ejemplo de filosofía, de psicoanálisis, de electrónica, etc.) fueron diseñados para alumnos pero también para profesionales e investigadores.

Bibliografía para profesionales e investigadores: Se incluyen fundamentalmente los artículos especializados que aparecen en journals o revistas

destinadas a profesionales e investigadores, como así también las comunicaciones hechas en Congresos o Simposios, tesis de doctorado, etc. La lectura de este tipo de material supone habitualmente bastante conocimiento previo, por lo que no es común que sea consultado por alumnos, ni menos aún por el público profano.

Material a utilizar en una investigación bibliográfica con fines de investigación científica

Se considera que el investigador no debe descartar ninguno de los tres niveles de lectura: se puede encontrar material muy valioso en un artículo de divulgación científica, y material de baja calidad en un artículo especializado. El diccionario común resulta muchas veces imprescindible a la hora de tener que definir conceptos, aún cuando no sea luego citado. Por lo que en principio podemos consultar lo que se nos antoje relevante, y en el nivel que sea. En todo caso, la restricción no pasa por lo que se consulta, sino, por lo que finalmente se cita como bibliografía consultada.

En el caso de consultar la bibliografía, el principal problema que debemos encarar al consultar un texto es el procesamiento de la información. En efecto, la comprensión de textos expositivos científicos o técnicos es una tarea cognitivamente exigente, no sólo porque el lector debe poseer y ser capaz de invocar grandes cuerpos de conocimiento especializado, sino también porque debe ser capaz de realizar una variedad de procesos de lectura y administración de memoria.

Cuando se lleva a cabo una investigación bibliográfica, desde un punto de vista cognitivo, la mente realiza fundamentalmente tareas de ingreso de información (input) y de procesamiento. En cambio, cuando se exponen los resultados de la investigación pasan a un primer plano la tarea de egresar la información (output). Por consiguiente, la investigación bibliográfica exige habilidades vinculadas con el input y el procesamiento, y en particular, la consulta bibliográfica tiene más que ver con éste último. Por ejemplo: El input tiene relación con buscar, percibir, escuchar, oír, leer, memorizar, retener, seleccionar. El procesamiento tiene que ver con analizar, definir, relacionar, comprender, comentar, criticar, crear, comparar,

CAPÍTULO 1

entender, concluir, inferir, razonar, ordenar, organizar, deducir, suponer, inducir, problematizar, opinar. Las habilidades para redactar informes científicos, en cambio, se centran en el output: exponer, enunciar, mentar, decir, escribir, hablar, mostrar, redactar, informar, comunicar, esquematizar, graficar, concluir, resumir.

Durante la consulta bibliográfica, el texto puede leerse de dos maneras: secuencialmente o estructuralmente. La lectura secuencial es un pésimo hábito que algunos arrastran desde la primaria, cuando nos obligaban a leer palabra por palabra o línea por línea. Lee secuencialmente quien comienza leyendo el material desde la primera línea, y no para hasta la última.

La lectura estructural, en cambio, supone leer títulos y organizar el texto a partir de allí, supone trazarse un mapa mental del texto para saber adonde apunta y cuáles son las ideas principales. Una forma de lectura estructural es, por ejemplo, leer el título del artículo y a continuación el resumen, que puede figurar al final. Otra manera es intentar hacer una red conceptual relacionando los títulos y subtítulos entre sí.

Una vez realizada esta lectura estructural, decidimos si nos interesa o no seguir profundizando en el texto. En caso afirmativo, se seleccionan los párrafos que más interesan tomando como base en una rápida lectura de las palabras iniciales. Una vez seleccionados los párrafos, deberemos concentrar nuestra atención no sólo en el contenido informativo, sino en la forma en que la información es presentada: en cada párrafo, ¿el autor se propone analizar, comparar, criticar, clasificar, definir, opinar, sintetizar, defender una idea, o qué?

A medida que se consulta la bibliografía, también se va al mismo tiempo registrándola. La forma tradicional de hacerlo es en fichas, aunque también pueden usarse cuadernos, libretas u hojas sueltas. En rigor, no importa mucho la manera en cómo se registra la información, lo que además depende de cada cual. Sin embargo, y sea cual fuese la técnica empleada, deberá discriminarse bien si lo que se registra es un resumen de lo consultado, una cita textual, un comentario nuestro, una crítica que se ha hecho, o una idea suelta que surgió en ese momento.

1.1.2 Algunas operaciones que se utilizan en la consulta bibliográfica

En una consulta bibliográfica pueden ser identificadas algunas operaciones como:

- **Analizar:** Descomponer en partes una cosa y considerarlas de a una. Ejemplos: clasificar, describir.
- **Citar:** Mencionar las ideas de otra persona o personas.
- **Comparar:** Señalar las semejanzas y/o diferencias entre dos o más cosas o ideas. Confrontar.
- **Concluir:** Hacer un cierre del texto, resolver de alguna manera lo dicho destacando consecuencias o aspectos significativos, o, especialmente, combinar ideas ya expuestas para construir una idea nueva.
- **Criticar:** Cuestionar o rechazar una idea mediante respaldos argumentativos. En sentido amplio, criticar implica analizar los pros y los contras de una afirmación, discutir, evaluar.
- **Deducir:** Extraer una conclusión lógicamente necesaria de una o más premisas.
- **Defender:** Apoyar una idea mediante respaldos argumentativos. Destacar, aceptar, apreciar, reivindicar, valorar.
- **Definir:** Explicar brevemente el significado de una palabra.
- **Describir:** Enumerar las características de una cosa o situación.
- **Ejemplificar:** Mencionar casos o situaciones más o menos concretas que correspondan a una idea o a un caso más general. Ilustrar, mostrar.
- **Explicar:** Dar cuenta de un hecho o situación relacionándolo con causas, finalidades, motivos, antecedentes, consecuencias, implicaciones, etc.
- **Historizar:** Trazar la reseña histórica de la evolución de una idea.
- **Inducir:** Extraer una conclusión más general y de carácter probable a partir de casos particulares. Generalizar.
- **Opinar:** Formular un juicio sin fundamentarlo rigurosamente. Conjeturar, suponer.

- **Problematizar:** Formular preguntas o problemas, más allá de si en el texto se ofrecen o no respuestas o soluciones.
- **Referir:** Remitir a otra parte del texto. Ejemplo: anunciar o informar acerca del tema del texto siguiente.
- **Resumir:** Abreviar un texto en sus ideas principales y respetando el orden de la exposición original.
- **Sintetizar:** Puede significar resumir o concluir, según se trate, respectivamente, de una síntesis analítica o de una síntesis dialéctica. Ver Resumir y Concluir.
- **Sugerir:** Instar al lector a que piense o haga determinada cosa. Convencer, persuadir.

La investigación bibliográfica termina en principio con el registro de lo consultado, y hasta ahora nuestra labor ha consistido apenas en reunir algunas piezas del rompecabezas, no en armarlo, cosa que será la labor de toda la investigación en su conjunto hasta su presentación por escrito en un informe final.

1.1.3 Turismo, desarrollo y perspectivas

Turismo internacional

Aún cuando resulta una tarea compleja definir al turismo, se puede afirmar que esta actividad se ve afectada por factores económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, que condicionan los flujos de personas y los destinos que estas personas pueden elegir a nivel mundial.

Para tener una idea del impacto económico de esta actividad, vale la pena revisar algunos datos. Por ejemplo en el año 2001 el turismo, a nivel mundial, generó un ingreso por \$ 462 mil millones USD, importe equivalente a la suma de las ventas anuales de tres de las empresas automotrices más grandes del mundo: General Motors, Ford Motor y Daimler-Chrysler. (OMT)

El turismo representa cerca del 7% de las exportaciones globales de bienes y servicios y ocupa el cuarto lugar en el ranking, luego de las exportaciones de químicos, productos automotores y combustibles. En relación con las exportaciones de servicios, el turismo

representa el 30% del total de ingresos.

El turismo internacional tendrá un crecimiento promedio anual de entre 4% y 4.5%, llegando a los 969 millones de turistas para el año 2010, y aproximadamente 1,448 millones en el 2020. Según estadísticas de fuentes oficiales del turismo mundial, los segmentos de demanda turística internacional con elevado dinamismo son naturaleza-aventura (6,58%), cultural (4,3%) y misticismo (6,2%). (OMT)

Según proyecciones realizadas sobre las tendencias de demanda turística internacional, el turismo de naturaleza o ecoturismo crecería a una tasa promedio anual de entre 12% y 17%, el turismo cultural entre 7% y 12%, y el turismo de aventura entre 10% y 15%. (OMT)

Los crecimientos sostenidos en el arribo de turistas extranjeros al área del Caribe exigen adecuadas estrategias regionales, pues durante el 2005 el Caribe recibió 50 millones de viajeros. Durante los primeros cuatro meses del 2006 hubo diez millones de turistas más que durante el mismo período del año anterior, informó la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Cerca de 900 millones de personas viajaron en el 2007 alrededor del mundo, lo que fue considerado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como un récord de visitantes.

Según cifras dadas por la OMT, en el 2007 se registró un aumento del 6% de turistas en comparación con el año anterior, lo que equivale a 52 millones de personas más que viajaron por distintos países.

En América el mejor desarrollo en cuanto al aumento de visitantes lo registró Chile con hasta un 12% más, Argentina creció un 11% y Estados Unidos un 10%. Francia continúa siendo el principal destino turístico del mundo, seguido por España y de los 52 millones de viajes adicionales en todo el mundo, Europa se llevó unos 19 millones. El turismo es uno de los principales fenómenos económicos y sociales más notables del último siglo. En la segunda mitad del siglo XX creció a un ritmo medio anual de 6,9%, al pasar de 25 millones de llegadas de turistas internacionales en 1950 a 697 millones en el 2000.

Turismo en Cuba

El turismo representa un sector importante para la economía. La actividad turística se ha identificado previamente como una opción para la creación de riquezas, existiendo una estrategia a nivel de país, aceptada y asumida por medio de un pacto social, para su apoyo, promoción y fortalecimiento. Es decir, la población en su conjunto reconoce en el turismo una opción concreta para que el país pueda alcanzar su meta prioritaria: el desarrollo. Para Cuba, la actividad turística representa más del 15% del total del PBI y ya ha desplazado en importancia a la industria azucarera.

En el año 2007, el país cerró su temporada alta turística veraniega con un alza en el promedio de arribos de visitantes, procedente sobre todo de Canadá, Reino Unido, España e Italia, principales países emisores hacia la nación caribeña.

Según datos del Ministerio del Turismo, la isla alcanzó, además, el récord de 44 415 turistas alojados en un día (10 de agosto) en hoteles internacionales, cifra que sobrepasó la marca lograda el verano anterior cuando llegó a 40 026 huéspedes.

El Sistema de Turismo Internacional está integrado por 44 entidades principales. De ellas, subordinadas directamente al Ministerio de Turismo, 33; al Grupo GAVIOTA, 8; a la Oficina del Historiador, 3.

El Ministerio de Turismo cuenta con cinco empresas hoteleras: Hoteles Cubanacán, Hoteles Gran Caribe, Islazul, Turismo y Salud, y Las Terrazas; 3 entidades de recreación y restaurantes; 2 de transporte; 5 receptivos y agencias de viajes; 2 de tiendas turísticas; 2 de náuticas; 13 de aseguramiento y apoyo.

El Grupo GAVIOTA: una hotelera, una extrahotelera, una agencia de viajes, dos de transporte, una de tiendas, una náutica y una de apoyo y servicios.

Turismo de Sol y Playa

Son todas las modalidades del turismo en que la motivación del viaje, o la selección del destino, estén determinadas por el acercamiento y disfrute de la playa o componentes de esta.

El turismo comúnmente denominado de “Sol y Playa” ha sido y aún hoy continúa siendo, la modalidad que mayores flujos de pasajeros propicia a escala internacional. El poderoso atractivo del mar y, principalmente, las condiciones climáticas subtropicales e incluso en zonas de menor calor, constituyen una motivación de viajes vacacionales de

primer orden.

Sin embargo, cada año que pasa aunque su cifra absoluta se mantiene como el principal volumen de turistas se aprecia una proporción menor de viajeros que se mueven buscando el sol y la playa, correspondiendo los mayores crecimientos porcentuales a otras modalidades.

Turismo de Sol y Playa en Cuba

Las demandas de vacaciones en buen clima unido a las excelentes condiciones naturales para el desarrollo del turismo de Sol y Playa en Cuba han incidido en la prioridad otorgada a esta modalidad turística en el último decenio.

El producto de alojamiento turístico en Cuba, está conformado por los siguientes tipos de instalaciones:

- ✓ Hoteles de Playa con 24,905 habitaciones, que representan el 67% de la capacidad habitacional total del país con categoría mayoritaria de 4 y 5 estrellas, representando las mejores instalaciones, que se ubican en los casi 600 Km. de playa. De este total de habitaciones en playa, el 40 % funcionan bajo la fórmula “Todo Incluido”.
- ✓ Hoteles de Ciudad con 9540 habitaciones, que representa el 26% del total habitacional del país, con categoría mayoritaria de 4 y 3 estrellas, su desarrollo en los últimos 12 años se ha concentrado en la Ciudad de La Habana, con hoteles de 4 y 5 estrellas. Estas instalaciones están enfocadas a las modalidades del turismo cultural, eventos, negocios e incentivos.
- ✓ Hoteles asociados al producto de Naturaleza con 1014 habitaciones, mayoritariamente con categorías de 3 y 2 estrellas, ubicados en zonas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, con más de 300 zonas, algunas con categoría declarada de Paisaje Cultural de la Humanidad y Reservas Mundiales de la Biosfera, otorgado por la UNESCO, como es el caso del Valle de Viñales.
- ✓ Hoteles asociados al producto Salud, con 554 habitaciones, de 4,3 y 2 estrellas, desarrollado sobre la base del prestigio alcanzado por Cuba en la esfera de la salud , enfocados a la realización de determinados tratamientos quirúrgicos y de

CAPÍTULO 1

rehabilitación, mejorar la calidad de vida, reducir el estrés, tratamientos antidrogas y otros.

- ✓ Hoteles asociados al producto de la Náutica, con 908 habitaciones, con categoría de 4 y 3 estrellas, mayoritariamente dedicados al desarrollo de los deportes náuticos, en especial el buceo, espeleo-buceo y la pesca, apoyados por más de 40 centros de buceo y 12 marinas o puertos deportivos.
- ✓ Camping en función del turismo juvenil con cinco bases.
- ✓ Residencias Estudiantiles en función del trabajo docente anexas a los principales centros de enseñanza superior del país.

(Fuente: MINTUR cierre del 2001).

Como se puede apreciar de la información anterior, al cierre del año 2001 el 93% del total de las habitaciones estaban destinadas a los segmentos de Sol y Playa (67%) y Ciudad (26%), los que aportan en su conjunto el 95 % del total de los ingresos hoteleros. Cuba ha desarrollado el turismo de Sol y Playa en los últimos años consolidando paulatinamente o considerando elementos favorables tales como:

- La existencia de demanda para esta modalidad por el clima en los principales emisores (e incluyendo la demanda de mantenerse en forma).
- Ampliación importante de las relaciones con los canales de distribución.
- La potencialidad de sus recursos de playa (casi 600 Km. muchos de ellos en zonas vírgenes o semi-vírgenes)
- Por la propia forma geográfica del país, las distancias de los sitios de playa en Cuba son cercanas a los sitios donde se pueden disfrutar de la naturaleza y la cultura.

El concepto de multi-motivación de viaje como característica general de los visitantes del presente y cada vez más, del futuro, ha llevado a Cuba a proponerse el desarrollo de multi-productos territoriales. La Revolución Cubana ha creado esas potencialidades para ofrecer atractivos singulares en todas las regiones turísticas.

Ello significa que desarrollamos el concepto de PLAYA + (playa plus) y no simplemente el accionar del turismo clásico de sol-arena-mar. Pudiéramos ejemplificar esta idea con

solo mencionar las vocaciones que se ejecutan hoy o se prepara su desarrollo en nuestras principales regiones turísticas vinculadas al sol y la playa:

- a) Varadero: nuestro polo turístico de Sol y Playa más antiguo, ahora combina (y cada vez lo hará con más fuerza) actividades de ocio y entretenimiento activos (incluyendo aventura), náutica, naturaleza (en la propia península y en la zona cercana de la Península de Zapata) y cultura (por su vinculación con ciudades con altos valores culturales, como Matanzas, Cárdenas y otras).
- b) Cayo Largo: vinculado con la náutica y la naturaleza.
- c) Jardines del Rey: especial para los ociotipos de vacaciones de relax, añade además los vínculos con la náutica, la naturaleza y la cultura de sus poblaciones cercanas (Morón y Ciego de Ávila).
- d) Holguín: simbiosis curiosa de la playa con la naturaleza y la historia (desde el mismo año 1492).

Principales Tendencias Internacionales sobre Turismo de Sol y Playa

Los estudios de la Organización Mundial del Turismo así como otros de varios autores coinciden en señalar la importancia de la motivación de ocio (y dentro de éste, de vacaciones en productos de Sol y Playa), aunque la tendencia a largo plazo se considere decreciente. En un análisis realizado en el año 2001, se expresaba: “De acuerdo con los datos de los que dispone la Secretaría, hasta 1998 la parte de la demanda que se desplaza por motivos de ocio, recreo y vacaciones es la más importante, un 62 por ciento. Los viajes por negocios suponen un 18 por ciento del total y por otros motivos se desplazaron el 20 por ciento restante. En los últimos diez años la tendencia observada es a que crezca la parte del mercado que agrega motivos tales como las visitas a familiares y amigos, los de religión, salud y otros. Este comportamiento sin duda refleja la ya mencionada tendencia a diversificar los mercados, al fraccionamiento de las vacaciones de forma que se viaja en períodos más cortos, por motivos e intereses distintos. El crecimiento antes señalado se hace básicamente a costa de la participación sobre el total de los desplazamientos por motivos de ocio, recreo y vacaciones, ya que la parte de mercado atribuible a los viajes por motivos de negocios y profesionales permaneció

estable”.¹

Otros elementos se han precisado posteriormente. Se trata de la consecución de una proporción cada vez mayor de viajes con varias motivaciones al mismo tiempo, lo que llamamos “demanda multi-motivacional”.

Los estudios internacionales señalan que la proporción del turismo de ocio y vacaciones (donde el Sol y Playa es absolutamente mayoritario) descenderá a favor de otras modalidades. Sin embargo, el volumen que alcanzará en los próximos años seguirá siendo de enorme trascendencia.

Consideraciones Generales sobre Turismo de Sol y Playa

- Los paradigmas del desarrollo del turismo de Sol y Playa se encaminan a modificar la tradicional masificación a través de la diversificación de productos turísticos, la elevación de los parámetros de calidad (incluyendo todo lo relacionado con el respeto al medioambiente).
- La proporción del turismo de Sol y Playa (modelo tradicional) descenderá a favor de otras modalidades. Sin embargo, el volumen de la demanda se estima en magnitudes que ameritan mantener su importancia estratégica en lugares que, como Cuba, poseen condiciones naturales de alta calidad para este desarrollo.
- Las cuotas de mercado que alcancen los diferentes destinos de Sol y Playa dependerán en mucho de las vinculaciones de esta modalidad con los aspectos medioambientales, de la naturaleza y de la cultura.
- El otro factor clave de éxito será el atractivo de los destinos en su conjunto, donde la singularidad y autoctonía de los productos y actividades turísticas serán determinantes para satisfacer las demandas formativas y participativas de los turistas del siglo XXI.
- No se debe identificar turismo de Sol y Playa con turismo masivo de paquetes.
- Las multi-motivaciones de la demanda obligan a pensar en la oferta de multi-productos.

¹ Tendencias de los Mercados Turísticos: Panorama mundial y actualidad del 2001, OMT, junio 2001.

- Cuba se enfrenta al reto de desarrollar el turismo de Sol y Playa con un concepto territorial de alcance estratégico: PLAYA + (playa plus). Cuenta para ello con recursos naturales, histórico-culturales, distancias cortas entre las playas y estos recursos así como con un capital humano, formado por la Revolución, que posibilitarán el éxito de esta misión.

Turismo en Villa Clara

En su capital, Santa Clara, se relaciona históricamente con la figura del legendario guerrillero, al punto de conocerse como “la ciudad del Ché”, hoy se reciben cientos de visitantes que desean conocer el Memorial Ernesto Ché Guevara, sitio que guarda sus restos y los de muchos de sus compañeros de la experiencia de Bolivia. Más tiene otros encantos esta provincia que ocupa el centro geográfico del país.

Tiene como atractivos turísticos el Centro Histórico de la Ciudad, el Parque Leoncio Vidal , el Boulevard de la ciudad, el sitio histórico del descarrilamiento, acción y toma del Tren Blindado, la Loma del Capiro, el Teatro La Caridad, el parque de ciudad Carlos Marx, el Monumento a la Fundación / Iglesia del Carmen y su entorno, el Palacio de Justicia de Santa Clara, la Santa Ifigenia Catedral Santa Clara de Asís, la Iglesia de Nuestra Señora del Buen Viaje, la Glorieta, la Estatua de Doña Marta Abreu de Estévez, el Niño de la Bota Infortunada, La Veguita, el Área Protegida Cubanacán, entre otros. Completan el atractivo de la región la ciudad de San Juan de los Remedios, llamada la octava villa, cuyo Centro Histórico fue declarado Monumento Nacional y Santa Clara, capital provincial, pletórica de historia, cultura y hospitalidad.

La localización de una parte de la Sierra del Escambray en el territorio, hace de Villa Clara uno de los destinos del país con mejores condiciones para atraer al turismo de naturaleza. La existencia al noroeste de la provincia de los famosos baños termales y mineromedicinales de Elguea deja la puerta abierta para los interesados en mejorar su calidad de vida.

Los principales clientes que visitan el destino provienen de Canadá, Italia, España, Reino Unido y Francia. Los principales motivos de viajes son historia, cultura, distracción y buen clima (cálido). La modalidad de turismo más demandada es el Todo Incluido, después las combinaciones ciudad-playa, estancia en playa y recorridos en grupos.

Dentro de las actividades especializadas la más aceptada y demandada es el Buceo.

Los atributos más importantes que debe reunir una oferta turística para satisfacer sus necesidades son: el buen tiempo, clima y playas agradables, una buena relación calidad/precio, oferta Todo Incluido, un país culto con personas amables y variedad en los productos.

En esta zona se localiza Cayo Santa María, bautizado como “La Rosa Blanca de los Jardines del Rey”, con excelentes playas de finísima arena blanca, aguas limpias, tranquilas y transparentes, en cuyos fondos, abundan formaciones coralinas y una gran diversidad de especies submarinas invitan a la práctica del buceo y la fotografía submarina.

En el propio entorno de la Cayería Norte de Villa Clara es posible encontrar interesantes propuestas para los amantes del ecoturismo y la arqueología. Desde esta región se planifican excursiones al cercano faro Caimán Grande y al hotel flotante San Pascual, una auténtica reliquia de la industria naval.

Villa Clara cuenta con 28 playas que ocupan una extensión de 37,5 km; ubicadas en el ecosistema correspondiente a la cayería Norte del territorio. Blancas y finas arenas, transparencia de las aguas y su hermoso color azul turquesa son cualidades únicas en su tipo. Más de 17 Km. corresponden a la Zona Noreste, donde hoy existe el mayor desarrollo del destino turístico, en los cayos Las Brujas, Ensenachos y Santa María.

La cayería Noreste de Villa Clara cuenta con 24 puntos óptimos para la práctica del buceo, los cuales permiten desarrollar el snorkeling y el buceo contemplativo. La Marina Villa Las Brujas oferta servicios para la práctica de las modalidades de buceo y snorkeling por los valores de la biodiversidad que se expresan en ese acuatorio natural, por la belleza de sus fondos marinos, arrecifes coralinos, variedad de peces, y riquezas que se mantienen prácticamente intactas gracias al manejo adecuado de los recursos pertenecientes a la Reserva de Biosfera Buena Vista.

Cuenta con entidades de alojamiento como:

Hotel Barceló Cayo Santa María, 5 estrellas con 2700 habitaciones pero en fase de terminación.



CAPÍTULO 1

Hotel Meliá Las Dunas, un resort vacacional 5 estrellas, que dispone de 925 habitaciones distribuidas en 32 módulos de 24 habitaciones en dos pisos y 11 módulos de 16 habitaciones en dos pisos contando con 19 suites, 176 habitaciones superiores, 34 habitaciones vista al mar y 696 habitaciones estándar dentro de las que se incluyen 9 adaptadas para minusválidos. En su interior están decoradas con exquisito gusto, equipadas con aire acondicionado, baño privado, secador de pelo, mini-bar con reposición diaria, TV por cable, teléfono, cafetera, plancha y tabla de planchar, caja de seguridad, pesa, balcón o terraza. La ocupación máxima permitida es de 3 adultos ó 2 adultos, más 2 niños.

Hotel Royal Hideaway Ensenachos Occidental Resorts, 5 estrellas que cuenta con 506 habitaciones. Recepción personalizada. Concierge en cada bungalow, efectúan atención personalizada. Servicio de habitaciones. Todas las habitaciones cuentan con teléfono, TV por cable (con 24 canales), DVD, miniar, cafetera, tabla de planchar y plancha, caja de seguridad automática.

Hotel Meliá Cayo Santa María, 5 estrellas con 358 habitaciones, tres para minusválidos con TV por cable (24 canales), servicio telefónico y de Internet, minibar, tabla de planchar y plancha, pesa, cafetera y caja de seguridad automática.

Hotel Sol Cayo Santa María, entidad de 4 estrellas que cuenta con 301 habitaciones, tres para minusválidos con TV por cable (24 canales), servicio telefónico, minibar, tabla de planchar y plancha, caja fuerte mecánica.

Villa Las Brujas, 3 estrellas con 24 habitaciones con TV por cable (8 canales), servicio telefónico y minibar.

Hotel Villa La Granjita, 3 estrellas con 90 habitaciones y dos para discapacitados con TV por cable (4 canales), climatización, baño individual, servicio telefónico en las habitaciones.

Hotel Los Caneyes, 3 estrellas con 96 habitaciones con TV por cable (4 canales), climatización, baño individual, servicio telefónico y caja fuerte en las habitaciones. Dos habitaciones para discapacitados.

Hotel Mascotte, 3 estrellas con 10 habitaciones con TV por cable (4 canales), climatización, baño individual, servicio telefónico y caja fuerte en las habitaciones. Minibar. Este hotel está en etapa de remodelación ya que pasará a explotarse bajo la marca de Hotel Encanto.

Hotel Santa Clara Libre, 3 estrellas con 145 habitaciones con TV por cable (4 canales), climatización, baño individual, radio y reloj, servicio telefónico y caja fuerte en las habitaciones.

Hotel Brisas del Mar, 3 estrellas con TV por cable (4 canales), climatización, baño individual, radio y reloj, servicio telefónico y caja fuerte en las habitaciones.

Hotel Hanabanilla, 3 estrellas con 125 habitaciones con TV por cable (4 canales), climatización, baño individual, radio y reloj, servicio telefónico y caja fuerte en las habitaciones.

Hotel Elguea, 2 estrellas con TV por cable (4 canales), climatización, baño individual, radio y reloj. Servicio telefónico y caja fuerte en las habitaciones.

1.2 Conceptos sobre gestión hotelera

La empresa turística, cualquiera que sea su actividad específica, es aquella que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de las personas en sus desplazamientos temporales fuera de su residencia habitual con motivo de viajes de trabajo o para la utilización del ocio o tiempo libre.

Las **características esenciales** de las empresas turísticas pueden sintetizarse en tres básicas o fundamentales: la intangibilidad del servicio que prestan, la concurrencia en el tiempo y en el espacio de la producción y el consumo de aquel y sobre todo, el contacto directo y prolongado entre la empresa y los clientes, a través de sus empleados o representantes.

Los productos turísticos son difícilmente patentables, por lo que son enormemente vulnerables a la competencia. La única forma de distinguir a una empresa de otra es a través de la formación y actitud de su personal o de la posesión de una tecnología específica, ventaja que, tampoco, dura mucho tiempo en la actualidad.

Puede afirmarse que las empresas del sector turístico, son intensivas en capital humano, siendo variable la intensidad de capital económico que exigen, pequeño en una agencia de viajes, una residencia modesta o un bar y enorme en un hotel, compañía aérea o de alquiler de automóviles.

Hoy en día, la mayor parte de las empresas del ámbito del turismo están convencidas de que existen, primordialmente, para satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello, los puestos de trabajo y los empleados que los atienden, tienen, como razón de ser, prestar el servicio al cliente de forma personal y directa o ayudar a que los que desempeñan los puestos de contacto puedan realizar su tarea de la manera más eficaz posible.

La empresa como productora de servicios y bienes turísticos

En la medida que un sector o empresa dedique una mayor parte de su producción a la actividad turística, ese mismo sector, empresa o rama productiva, ya sea a nivel nacional, regional o local habrá de adquirir el carácter de turístico.

La empresa turística presenta varios elementos que la tipifican o le dan carácter especial:

- La localización próxima a los recursos turísticos.

La empresa turística tiene su origen en la existencia de un recurso de potencial uso para la actividad. Ello la condiciona de forma casi absoluta, ya que la localización de la motivación precursora y mantenedora de la corriente de clientes es fundamental; asimismo, un bien o servicio turístico no puede distribuirse en otro lugar que no esté próximo al recurso.

- Fuerte dependencia a los comportamientos estacionales de la demanda.
- Como en todo desarrollo productivo, y más en actividades en las que no es posible acumular “stocks”, la estructura estacional de la demanda desajusta los procesos lineales de producción. Las empresas turísticas se ven muy condicionadas a la adaptación de sus organizaciones de producción, comercialización y distribución al hecho de poseer un régimen irregular de ventas, lo que a menudo significa una baja ocupación de los valores inmovilizados.
- La imposibilidad de los procesos de almacenaje de los productos.

La naturaleza que tiene el turismo, especialmente en aquellas empresas oferentes de

CAPÍTULO 1

servicios, que deben de encontrar salida a su producto solo cuando se manifiesta la demanda, impide el almacenamiento, ya que no se puede guardar lo que tiene vigencia o existencia exclusivamente cuando se consume. Por tanto, aunque haya capacidad productiva, si ésta no es absorbida al mismo tiempo, el servicio se extingue sin generación de rendimiento.

- La elevada inmovilización que exigen la mayoría de las empresas de la actividad turística.

Las empresas de turismo, aún no exigiendo grandes desarrollos tecnológicos, exigen grandes inmovilizaciones o consumo de capital, pues deben realizar inversiones en obra civil y grandes construcciones o la adquisición de medios de transporte de precios muy altos. El análisis comparado de la relación capital/producto permitiría observar la exigencia en esta actividad de fuertes sumas de recursos económicos para llegar a un cierto nivel de producción.

- La rigidez de los procesos productivos que generan.

Los problemas de la fuerte dependencia estacional y de las elevadas inmovilizaciones no ayudan a resolver la rigidez del sistema de producción que tienen estas empresas. Cuatro elementos determinan la inelasticidad de los procesos productivos: la imposibilidad de cambiar el objeto de la producción, la temporalidad del producto generado, la inmovilidad del servicio ofertado y la dificultad de cambiar de dimensión.

- Intensa influencia del factor trabajo en la producción de los bienes y servicios.

Las prestaciones ofertadas necesitan de mucho empleo para que posean la calidad necesaria, sobre todo por el alto nivel de exigencia que tiene el turismo.

- Gran elasticidad en los comportamientos de los consumidores.
- El disfrute del turismo, aunque progresivamente se haya ido integrando en las costumbres de la población, ha de aceptarse que por su carácter lúdico y electivo no puede ser considerado como de consumo rígido. Esto hace que existan múltiples influencias externas que lo hacen modificable en cuanto a los intereses de la demanda. Inseguridad, dificultades fronterizas, problemas de salud, circunstancias políticas, cambios de gusto de la demanda, etc., inducen a que con gran rapidez se alteren actitudes de viaje.

Las clasificaciones más importantes de empresas turísticas son las siguientes:

a) Clasificación por el tipo de producto ofertado:

- De bienes, como es el caso de aquellas que producen “recuerdos” (souvenir) para los turistas y los de fabricantes de artículos que comprarán los hoteles, agencias de viajes, transportistas, etc., para el desarrollo de su producción.
- De servicios, como es el caso de los hoteles, restaurantes, agencias de viajes, etc.

b) Clasificación por la proyección del producto respecto al cliente:

- Directas, cuyo resultado es adquirido por los turistas de forma inmediata, sin proceso intermedio.
- Indirectas, cuando producen para otras empresas, que están en un escalón más cercano al turismo.

c) Clasificación por el sector productivo en que se integran:

- De transportes y sus auxiliares (Transporte terrestre: ferrocarriles, autocares y coches de alquileres, líneas aéreas, marítimas, etc.).
- De alojamiento (Hoteles, Apartahoteles, Moteles, Pensiones, Fondas, apartamentos turísticos, chales, villas y bungalós, residencias, albergues, casas rurales, balnearios, paradores, campings, etc.).
- De restauración (Restaurantes, cafeterías, cafés bares, tabernas, salas de fiestas y similares etc.).
- Empresa de esparcimientos (Instalaciones Deportivas, Centros Culturales, Parques y Jardines, Áreas Recreativas y Parques Temáticos, museos, casinos, campos de golf. etc.)
- De intermediación (operadores turísticos y agencias de viajes).
- De financiación (bancos, compañías de crédito y seguros, etc.).
- De construcción (constructoras de edificios y de obra civil).
- Empresas públicas (además de los paradores que ya los mencionamos en la categoría de alojamiento, nos encontramos con museos de propiedad estatal, parques naturales, oficinas de información, etc.).

d) Clasificación por la localización en donde se genera el producto:

Locales, regionales y nacionales.

e) Clasificación por el régimen de propiedad de los inmovilizados:

Propiedad pública o estatal, propiedad mixta y propiedad privada.

f) Clasificación por el sistema de gestión y operación:

De management, de arrendamiento, de franquicia y de gestión.

g) Clasificación por la integración empresarial:

- Individuales (familiares o de particulares).
- Cadenas (hoteleras, restauración, etc.).
- Holdings (alojamiento, restauración e intermediación).
- Asociadas (para la construcción, para la venta, para el marketing, etc.).

h) Clasificación por el destino del producto y por el origen del capital:

- Locales o de municipio turístico.
- Nacionales (que operan exclusivamente en el país).
- Internacionales (con extensión en varios países).
- Transnacionales (con proyección sólo internacional).
- Mixtas (en cuanto que producen y venden en ámbitos diferentes).

Los objetivos de las empresa turísticas

El empresario turístico cuando plantea sus objetivos generales no se diferencia en sus pretensiones y en la forma de proyectarlos, de cualquier empresa inserta en otra actividad económica. El hotel o la agencia de viajes, el transportista aéreo o la fábrica de “souvenir”, pretenden prácticamente lo mismo, es decir, el logro de los equilibrios del sistema, lo que significa alcanzar su posición ideal de referencia.

1. Objetivos económicos

- Consecución de una tasa suficientemente atractiva de rentabilidad financiera bruta, o cociente entre el beneficio bruto obtenido y el capital propio colocado en la sociedad.
- Superar progresivamente el punto de equilibrio de la explotación.
- Aumento sucesivo de los flujos de caja (cash-flow).
- Reducción de los costos relativos de producción.

2. Objetivos de mercado

Cualquier empresa debe de buscar, fundamentalmente, posicionarse en el mercado, por lo que deberá definir, perfectamente, su cuota o parte de ese mercado que le

corresponde. En consecuencia, habrá de plantear como objetivos:

- el incremento de la cuota de mercado;
- la penetración en nuevos mercados de emisión de turismo;
- la participación en otros mercados oferentes;
- el mantenimiento de su nivel de concurrencia.

3. Objetivos de la adaptación

La empresa turística ha de preocuparse permanentemente de encontrarse en equilibrio, con las condiciones que el sector o el mercado determinan. Por ello es adecuado conseguir:

- adaptación a los mercados de demanda (expectativas y deseos);
- adaptación a nuevos procesos tecnológicos;
- adaptación a las dimensiones de equilibrio (habitaciones, producción, etc.).

Es necesario programarse un proceso flexible de adaptación, que permita que la fuerte rigidez de la hotelería pueda con facilidad modificar algunos de sus elementos para poder satisfacer los gustos y necesidades de la clientela.

La incorporación de tecnologías avanzadas, tanto en los programas de reservas y recepción, como de control económico, pasando por las áreas de alimentos y bebidas, etc., se impone si se desea que el hotel no sobreviva solamente.

Hay que tener en cuenta que, a pesar de que un hotel no se desmonta, ni se amplía con sencillez, el proceso productivo de la explotación hotelera debe de tener un factor de flexibilidad que permita alguna adaptación.

4. Objetivos de dimensión

Es conocido que uno de los objetivos más importantes que tiene una empresa es definir su dimensión óptima. En la actividad turística el problema de la culpabilidad estacional de la capacidad receptiva no permite el conocimiento de una dimensión ideal durante todo el año, ya que se produce el doble problema:

- si se pretende atender toda la demanda de la época “pico”, habrá de permanecer desocupado el hotel en un porcentaje importante en la baja estación;
- si se pretende no tener bajos niveles de ocupación durante largos periodos, no podrá el hotel atender la gran demanda de la punta estacional.

Por tanto, se plantea un grave problema que debe de solucionar la empresa, por lo cual deberá establecer muy claramente sus objetivos de dimensión:

- Ampliar la capacidad receptiva en número de habitaciones.
- Reducir la dimensión teórica, para hacer descender los costos, mediante el cierre temporal de pisos o habitaciones.
- Variación de los procesos productivos en determinados departamentos.

La dimensión ideal hotelera será una relación en función de la inversión, costos de producción, precio por habitación, porcentaje de ocupación, expectativa, beneficio.

5. Objetivos de producto

Todo proceso de producción tiene un resultado final que es el producto. El éxito del proceso estará ligado a la optimización del bien o servicio generado. Es por ello que los objetivos referentes al producto han de tener una importancia decisiva:

- alternativas de cambio del producto resultante;
- aumento de la calidad del producto;
- innovación de los procesos de producción;
- reducción de los costos del producto;
- determinación del precio ideal.

Los cinco objetivos propuestos ofrecen alternativas que el empresario debe de conocer, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Se produce lo que debe de venderse?
- ¿La calidad es adecuada en relación al consumidor?
- ¿El sistema productivo es el más conveniente y moderno?
- ¿El producto resulta caro?
- ¿Se vende el servicio al precio que el proceso exige?

6. Objetivos de imagen y promoción

Varias razones esenciales justifican la búsqueda del objetivo de la imagen. Se conoce perfectamente que la producción, aun habiendo diseñado y generado el más perfecto producto, no es eficiente si no se han conseguido los objetivos de traslación al mercado de lo que se está pretendiendo vender.

- crear la imagen de un producto deseado;
- mejorar la imagen ofertada y previamente degradada;
- modificar la proyección del producto inicialmente emitida;
- intensificar la presencia promocional.

Es indudable que la empresa hotelera establezca una estrategia de imagen y promoción, antes incluso de la apertura del establecimiento. Todo esfuerzo realizado se transformará de inmediato en resultados positivos de operación, si los objetivos de imagen han sido alcanzados. Por el contrario, el desconocimiento del producto y la falta de la presencia en el mercado oferente no podrán traducirse en otros efectos que en una mala ocupación.

7. Objetivos políticos

Se pretende llamar la atención sobre ciertos objetivos de carácter político a nivel interno de la empresa, que habrán de repercutir en los beneficios empresariales:

- Operar de acuerdo con los principios generales de la política turística institucional (país, región, municipio, etc.).
- Ampliar los logros de la política de formación profesional.
- Mantener una política ajustada de asociacionismo empresarial.
- Mantener adecuadas relaciones políticas con los grupos sindicales y representantes de los medios de comunicación.

8. Objetivos sociales y medio ambientales

Es inevitable la relación entre la empresa y la sociedad, y entre la empresa y el medio o entorno ambiental. Entre otros objetivos de naturaleza social y medioambiental han de citarse especialmente por sus influencias posteriores, los siguientes.

- la preservación y respeto por el entorno ambiental circundante;
- la mejora del equilibrio ecológico de la zona;
- la generación y mantenimiento de los puestos de trabajo;
- la contribución en la medida de sus posibilidades a cubrir necesidades sociales.

1.3 La planificación estratégica, definiciones, importancia y actualidad

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

ha sido utilizado durante siglos.

El término estrategia viene del griego strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Actualmente el concepto de estrategia se ha insertado en el mundo de las organizaciones, y aunque se ha utilizado con diferentes significados, en general conserva de la misma forma que en lo militar la **concepción de un plan general**, dirigido a un objetivo.

La estrategia se ocupa de la amplitud de las actividades de la organización. Las decisiones acerca de en qué negocio se compete, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar

En la literatura especializada aparecen una serie de **definiciones** (Ver Anexo 2). Al analizar las distintas definiciones se aprecia que existen en su conceptualización puntos de vista comunes que puntualizan los **elementos esenciales** de la estrategia:

1. Toda estrategia lleva en sí una **proyección futura** dependiente del término oportunidad como marco de tiempo efectivo para su implementación.
2. La medida última del éxito de una estrategia está en el **entorno**. Es él quien premia las acciones emprendidas con recompensa, consideración o prestigio; o penaliza y desacredita las acciones equivocadas.
3. Una estrategia es eficiente en la medida que permita como fin de sí misma mejorar la **posición competitiva** de la empresa, por ende implica transformación.
4. Definir qué se cambia, que no se cambia, cómo cambiar y cuándo hacerlo es la esencia de la estrategia. Una estrategia necesita **transformar** lo hecho y no hecho en el período dado.
5. Las decisiones son elementales en los procesos de cambio y esto implica la mejor

elección estratégica de la empresa en función de sus capacidades distintivas y de los factores del entorno. Como toda decisión la estrategia lleva implícita una **elección**.

6. Empezar **acciones concretas** es el punto de partida de la estrategia, **formularla** es necesario e imprescindible, sin esto no puede existir teóricamente. Su científicidad está entonces en su **implementación**, es más inteligente permitir el desarrollo de la estrategia a partir de las acciones y experiencias de las organizaciones.

Estas reflexiones sobre los conceptos de estrategia de los autores, permiten extraer dos grandes campos de utilidad práctica para la organización íntimamente relacionados:

1. Representa una **actitud ante el entorno**. Delimita una dirección al futuro, por lo que implica **instrumentar los cambios** en la organización.
2. Constituye un **medio para validar la factibilidad de los objetivos (que se quieren lograr)**, a través de **definir el cómo lo vamos a lograr**.

Si se analiza la experiencia acumulada en el campo de la gestión empresarial, vemos como todas las organizaciones tienen su estrategia, y su éxito sostenido está en dependencia de su rumbo de desarrollo claramente definido, resultado de la labor consciente, sistemática y coherente de sus directivos, bajo un **modo de pensar** que responde a las **particularidades propias** de una organización en **su relación con el entorno**, relación esta que le imprime un **carácter único**.

Las estrategias a adoptar por cualquier organización para el logro de sus objetivos pueden clasificarse en los siguientes niveles (Díaz y otros, 1998):

1. **Estrategias corporativas o generales.**
2. **Estrategias funcionales.**
3. **Estrategias competitivas o de negocios.**
4. **Estrategias operativas.**

Todas estas estrategias tienen que estar en línea, derivarse unas de otras, para asegurar el cumplimiento de la misión de la organización y sus objetivos. Los diferentes niveles de la estrategia se complementan unos con otros, dando la posibilidad de abordar todo el problema estratégico de la organización, integrándose en ello sus distintos **componentes**: campo de actividad, capacidad distintiva, ventajas competitivas y la sinergia.

CAPÍTULO 1

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores.

La planificación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación por saber por anticipado aquello que deberá enfrentar en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado. (Azuga Ceballo, 2000)

Planear es sin duda, de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. (Tomassini, 1992)

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que se quiera transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible su destino. (Gallardo Velázquez, 2003)

La planificación es una actividad tan común en nuestra época que si se preguntase: ¿Quiénes son los planificadores?, la respuesta conduciría, a una nueva pregunta: ¿quién no hace planes? Hoy más que nunca una buena parte de la humanidad mide, proyecta, experimenta, diseña, coordina, en suma, está planificando.

Cuando se habla de planificación, se suele utilizar el término con dos alcances diferentes:

- la planificación como elaboración de planes, programas y proyectos.
- la planificación como proceso y estrategia.

Cuando se habla de planificación, sin tener ninguna preocupación por utilizar el término

CAPÍTULO 1

con todo rigor científico, siempre se asocia a la idea de organizar, ordenar, coordinar, prever. Si se profundiza algo más en este concepto, está claro que la idea central que aparece es fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios. Se trata de “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”, o de “crear alternativas, allí donde antes no había nada”. Si queremos seguir acercándonos a la idea y al quehacer de la planificación, para mejor entender la naturaleza de la misma, podríamos preguntar: ¿Por qué planificar? Desde las acciones de la vida cotidiana personal hasta las prácticas sociales e institucionales, es fácil constatar que permanentemente confrontamos el hecho de que en casi todas las actividades humanas los medios y recursos son escasos y los objetivos a alcanzar múltiples y diversos.

Para resolver esta situación, que se da en casi todos los campos y dominios del quehacer humano, es necesario realizar un análisis y diagnóstico sobre la realidad en la que se ha de actuar, tomar luego decisiones y proceder a la acción, para obtener los resultados previstos o deseados. De lo dicho resulta claro que la planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos. Puestos a darle un mayor rigor científico y técnico al término, tres conceptos aparecen estrechamente ligados al de planificación, a saber: racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones.

Puede decirse, asimismo, que la planificación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales que: suponen un conocimiento de la realidad sobre la que se va a actuar, expresada en un diagnóstico; procura incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que se cambie una “situación inicial” por otra llamada “situación objetivo” (a la que se quiere llegar).

Sienta las bases para una toma racional de decisiones (resolución de preferencias alternativas) que se traducen en una serie de actividades que procuran alcanzar determinadas metas y objetivos. Se trata de construir el futuro de “algo”.

A comienzos de los años 70 en un documento de las Naciones Unidas se definió a la planificación: “como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de

CAPÍTULO 1

acción con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”.

La planificación como proceso, implica plantearse varias cuestiones: ante todo, concebir la planificación como algo que se realiza permanentemente y, en segundo lugar, supone un “sistema de planificación”, en el que se hacen y elaboran planes y programas, no como un plan-libro, sino como un plan situacional.

En el caso de la planificación situacional o estratégica implica la concertación de todos los actores sociales involucrados en la sociedad global y no sólo con aquellos con los que se quiere “hacer” a través de los planes y programas.

En los años 50 las organizaciones sufrían una serie de circunstancias adversas, en un mercado cada vez más difícil. El diseño de un planificación formal desarrollada en forma sistemática surge a partir de un sin números de elementos que repercutían para la adecuada toma de decisiones. La planificación estratégica surge en los años 50 como un tipo de planificación a largo plazo, en un contexto que predominó hasta los años 60, caracterizado por una fuerte demanda, donde el problema fundamental de la organización era asegurar un crecimiento al menos tan rápido como el de su mercado y evitar la aparición de cuellos de botella en su capacidad de producción y financiamiento, por lo que la preocupación fundamental de este tipo de planeación era hacer más y mejor lo que ya sabía hacer , siendo concebida como un sistema integrado , desde predicciones hasta presupuestos anuales que alimentaban los sistemas de gestión , que aseguraban el cierre del proceso y que eran utilizadas en el mismo período.(Ohmae, 1990)

En los años 60, surgen nuevos productos, la ampliación e internacionalización de los mercados hacen que las elecciones para las entidades se rehagan cada vez más difíciles, por lo que el resultado de muchas organizaciones a partir de este tipo de planeación no se adaptan a sus actividades existentes, pero era necesario un cambio en esa concepción, que permitiera a la organización situarse a la altura de las transformaciones que de forma brusca y acelerada se estaban produciendo en el entorno. Precisamente por los años 70 surge la planificación estratégica como un nuevo enfoque

CAPÍTULO 1

al Management, cuyos postulados difieren en gran medida de los de la anterior planeación, como una respuesta a las necesidades de las organizaciones de hacerle frente al entorno cada vez más agresivo.

Ya desde los 80, el análisis estratégico disfrutó de un renacimiento teniendo como figura más desatacada a Michael Porter que se distanció de los modelos de matriz y pensamiento uniforme, expandiendo el concepto de competencia. Por lo que Porter llamó cadena de valores. (Porter, 1998)

La planificación estratégica da inicio a la etapa fundamental de la estrategia empresarial, con esta se desea expresar la fijación de objetivos a largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseños de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de aquellos, una vez alcanzados los objetivos a corto plazo. A pesar de las diferentes definiciones (Ver Anexo 3), su formulación se centra en la consideración del largo plazo en sus múltiples facetas; en el estudio de oportunidades, ventajas y amenazas del entorno competitivo, con el fin de guiar a la empresa hacia sus objetivos básicos o del sistema, es decir, aquellos que son aceptados por la organización o son comunes a todas las organizaciones. (Mintzberg, 1983; Georgiou, 1973)

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 dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa. (Menguzzato y Renau, 1997)

Las ideas básicas contenidas con el concepto de planificación estratégica son la de un análisis sistemático y riguroso tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, en busca de sus aspectos negativos y positivos respectivos, y de una compatibilidad entre ambos. Además existe una clara conciencia de la empresa de cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere y desea volver en el entorno socioeconómico en el cual está inmersa; y es la alta dirección la que mejor conoce y puede expresar dicha misión y quien se responsabilice de que se puede cumplir.

Al aceptarse en la planificación estratégica la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, exigirá la formulación no de una sola estrategia de

las empresas para el futuro; sino de varias estrategias y contingentes elaboradas en función de los distintos futuros o escenarios que se puedan presentar.

La planificación estratégica ofrece varios beneficios, entre ellos que es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, da respuesta a un grupo de preguntas importante para la empresa; ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿está aumentando o disminuyendo nuestro mercado? e introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio. Esta 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.

Se hace necesario lograr una mayor comprensión acerca de la planificación estratégica partiendo de definiciones dadas por diferentes autores como un proceso importante para la toma de decisiones en la empresa. (Ver Anexo 3)

Si analizamos cada una de las definiciones anteriores se pueden encontrar una serie de elementos comunes, entre los más relevantes están:

- La planificación estratégica posee un carácter de proceso.
- Presenta como propósito fundamental el logro de los objetivos de la organización.
- La planificación estratégica se centra en el futuro de las instituciones.
- Concibe a la organización en estrecha relación con su entorno.
- Constituye una vía para reforzar la posición de la empresa.

La práctica de la planeación estratégica 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.

Por otra parte según Ansoff (1976), los Principios de la Planificación Estratégica son:

1. Participación: acción conjunto entre planificadores, implantadores y usuarios.
2. 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.

3. 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.
4. Continuidad: los planes presentes y futuros deben ser congruentes, flexibles, deben revisarse continua y permanentemente, adaptándose al entorno.
5. 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.

Ahora bien el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

- La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución: al establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: ya que es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Las características de la Planificación Estratégica según criterios de Ansoff y Chiavenato son:

- Es sistémica.
- Es multidisciplinaria: recurre todas las disciplinas científicas.

CAPÍTULO 1

- Es dinámica: considera el tiempo como una variable que modifica las demás variables.
- Es histórica y futurista: comprende al presente como a través del análisis retrospectivo del pasado.
- Es activa: interviene activamente en el desarrollo de cursos.
- Es proyectada a largo plazo.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad.

En el sector turístico existen varias particularidades que hacen importante una buena Planificación Estratégica entre las que se encuentran:

- 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.
- La Planificación Estratégica tiene sus ventajas y desventajas en el sector turístico.
- Ofrece lineamientos consecuentes para la actividad de la empresa.
- Ayudar a los dirigentes a tomar decisiones.
- Reduce el peligro de cometer errores.
- Prevé los problemas antes de surjan y afrontarlos antes de que se agraven.

Entre las desventajas que tiene la planeación estratégica en el sector turístico se encuentran:

- Exigen una considerable inversión de tiempo, dinero y personal.
- El mantenimiento de un sistema de planeación estratégica implica nuevos gastos.
- Tienden a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo.

Por lo tanto, el Plan Estratégico:

- ✓ Considera a la participación de la comunidad como un elemento prioritario en la gestión del desarrollo, dentro del proceso de modernización de políticas públicas del municipio.
- ✓ Reconoce que la planificación debe ser realizada por el gobierno municipal y la comunidad.
- ✓ Entiende que la validez de las propuestas y su posibilidad de concreción no dependen de la racionalidad técnica, sino que son el resultado del consenso convalidado a través de un amplio respaldo social.
- ✓ Es legítima mediante el compromiso y la movilización de esfuerzos de la comunidad, quien es co-responsable de las decisiones que se tomen y de sus consecuencias.
- ✓ Opera sobre un análisis de la realidad basado en datos cualitativos y cuantitativos, que permitan la definición y priorización de las líneas estratégicas.
- ✓ Permite concentrar recursos y esfuerzos de los distintos niveles del gobierno y de la comunidad, en aquellas cuestiones que son estructurales y transformadoras.
- ✓ Asume que el alto grado de incertidumbre de los actuales escenarios exige propuestas flexibles a los cambios y movimientos en el tiempo, de acuerdo con las condiciones políticas y sociales de desarrollo.
- ✓ Tiende a fundirse con la gestión en una única estructura permanente y flexible que permite el seguimiento y la toma de decisiones en forma ágil y cotidiana.
- ✓ Reconoce y evalúa las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse para la ciudad, como así también el análisis de sus debilidades y amenazas.

1.4 Procedimientos, Metodología, Modelos para elaboración de Planes Estratégicos

Existen diversos modelos estratégicos que son tratados de maneras diferentes por distintos autores. Cada modelo refleja criterios propios de los autores de acuerdo a las condiciones organizativas y funcionales de las empresas y países donde realizaron sus investigaciones.

Con frecuencia se piensa que un modelo estratégico alude a una metodología

CAPÍTULO 1

sistemática para planificar las actividades, pero más bien consiste en un perfil articulado de decisiones que implica a toda la organización.

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 & Renau, 1991) Estos mismos autores ilustran un proceso equilibrado de formulación de estrategias, que implica la coherencia entre objetivos de la organización, los objetivos de cada uno de sus miembros y de los grupos implicados por la actividad que se genera dentro de ella, en fin el modelo denota un equilibrio cualitativo de las características de la organización en distintas dimensiones.

En el presente trabajo se presentarán algunos de los modelos estudiados para el desarrollo de esta investigación. (Ver Anexo 4)

Los modelos reflejados muestran como cada autor describe desde su propio enfoque una tecnología que permite ser adaptada a la realidad y necesidad de una organización en función de sus características concretas con el fin de viabilizar el futuro de la misma. Existen modelos y procedimientos explicados por otros autores que tienen los mismos objetivos, pero se hace referencia en este capítulo a aquellos cuya vigencia abarca el período relativo a la década de los 90 y que describen en su procedimiento los momentos claves del proceso de Dirección Estratégica: la fase de diseño y la fase de implementación de la estrategia.

A partir de los modelos estudiados en la investigación se identifican características comunes permitiendo inferir lo siguiente:

- ✓ En todos los casos se plantea en primer orden definir la misión de la institución, sus metas y propósitos. ¿Cómo soy y dónde estamos?
- ✓ Muchos de los autores plantean el análisis de los factores internos y externos, así como la definición de la visión.

- ✓ Múltiples autores plantean la definición de los objetivos estratégicos y los planes de acción y otros el análisis del ambiente organizacional, el desarrollo de estrategias, la evaluación, la implementación y el control estratégico.
- ✓ A diferencia del resto de los modelos el planteado por Stoner se estructura a partir de preguntas y el planteado por Jarillo por etapas o fases que abarcan en ambos casos todo el procedimiento de forma general.
- ✓ Se aprecia como el modelo planteado por Koontz y Weihrich (1995) se concibe como un modelo más completo respecto a los anteriores.

Una vez estudiados los distintos modelos presentados por los autores para el diseño estratégico referidos en este capítulo y tomando en cuenta los invariantes de aquellos elementos, que no debían de dejar de formar parte de la formulación del proceso estratégico de la organización objeto de estudio, se decidió aplicar el modelo que a continuación se presenta aplicado para el diseño de la planificación estratégica del Hotel Barceló Cayo Santa María perteneciente al Destino Cayos de Villa Clara que fue diseñado por un colectivo de profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas.

El **procedimiento** (Martínez y Col, 2009) consta de las **etapas siguientes:**

Etapa I: Determinación del propósito estratégico.

Etapa II: Análisis Externo.

Etapa III: Análisis Interno.

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

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

Etapa VI: Diseño de las Estrategias.

Etapa VII: Implementación.

VII.1. Plan de Acción.

VII.2. Sistema de control del Plan Estratégico.

El procedimiento propuesto **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 y Col, 2009)

1.5 Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo en los último años ha tenido un marcado crecimiento, lo cual ha obligado a empresas turísticas a tomar medidas, que contribuyan a enfrentar esta inclinación, se nota el crecimiento continuo de la modalidad de turismo de Sol y Playa.
2. Desde los fundamentos declarados en este capítulo, que abarcan desde los supuestos teóricos sobre gestión hotelera, planificación estratégica, así como los procedimientos y metodologías expuestas; se pretenden sentar las bases a partir una congruencia teórico-metodológica.
3. Una dirección estratégica permite prepararse para lo inesperado y por tanto sacar ventajas de los posibles cambios que puedan ocurrir en el entorno que cada vez es más violento y dinámico.
4. Un Plan Estratégico permite que se realice el análisis racional de las oportunidades y amenazas que representa el entorno así como los puntos débiles y fuertes del Hotel en estudio, así como la selección de un compromiso estratégico que satisfaga las necesidades de la instalación. Muestra la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.
5. La aplicación adecuada de los procedimientos del diagnóstico estratégico constituyen una vía para desarrollar y perfeccionar el Plan Estratégico del Hotel Barceló Cayo Santa María.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL HOTEL BARCELÓ CAYO SANTA MARÍA

2.1 Introducción

El hecho de conocer la razón social de su existencia, su identidad y las características generales del entorno donde actúa, estableciendo su sentido de salto al futuro, no es suficiente a la organización. Necesita establecer dentro de ese gran sentido del salto una mayor precisión sobre ese estado deseado: qué dirección o rumbo tomaré, cómo voy a hacerlo, y para definirlos necesita evaluar su **posición actual**.

En el pasado las empresas podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito; hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran constantemente el ambiente de las empresas. En este contexto dinámico, **la planificación estratégica** se hace **necesaria** para sobrevivir y para predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto incierto. (Ansoff, 1985; Dessler, 1994; David, 1997; Covey, 1998; Chiavenato, 2001)

El elemento estratégico básico que ofrece la información necesaria para poder fijar el rumbo o la dirección del desarrollo de la organización es el **Diagnóstico Estratégico**, permitiendo configurar una idea de las influencias claves sobre la elección estratégica.

La técnica de diagnóstico empleada en la organización se centra 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. (Montaño, 2004 a)

Este capítulo tiene como **objetivo** realizar el **Diagnóstico Estratégico del Hotel Barceló Cayo Santa María perteneciente al Destino Cayos de Villa Clara**, 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 del Hotel hasta el 2011**.(Martínez y col...2009)

2.2 Procedimiento para la elaboración del diagnóstico estratégico en mega hoteles

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 b) dado que **su objetivo** es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros. El diagnóstico estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un **importante paso** para elaborar el plan estratégico de la organización (Montaño, 2004 a; Martínez y col, 2009)

Para realizar el Diagnóstico Estratégico del Hotel Barceló Cayo Santa María, perteneciente al Destino Cayos de Villa Clara deben tenerse en cuenta diversos aspectos como para elaborar su **visión**, no como sueño sino como estado deseado mínimo aceptable en los próximos años, expresado a través de los valores y atributos principales y genéricos; un paso importante es establecer primero la **misión** como la razón de ser del hotel, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo, realizando el análisis objetivo de **los problemas internos y externos**, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, mediante el análisis externo, como base para utilizar los medios y vías adecuados para seleccionar la estrategia, y de esta forma dando los pasos para transitar desde el control operativo, presupuestario anual y enfoque funcional, hacia la planificación y la gestión estratégica donde se integran todos los recursos del hotel.

En el análisis de las **variables internas** (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas y sesiones de dinámicas grupales insertando la técnica tormentas de ideas o Brainstorming. Este análisis abarca todo el hotel evaluando cada situación organizado a través de los sistemas establecidos por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto Ley 252 /2007 y la información disponible. (Martínez y col, 2009)

En el análisis de las **variables externas** (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por el consejo de dirección las variables de cada dimensión, tomando una escala de

valores de 1 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial.

El resultado final del Diagnóstico Estratégico constituye un paso importante en el proceso de elaboración del Plan Estratégico del hotel (Martínez y col, 2009)

2.2.1 Principales características del proceso de diagnóstico en mega hoteles

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas del hotel, empezando siempre de abajo hacia arriba.
2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos tiene el director del hotel.
3. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del hotel, el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitarán.
4. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una **activa participación** de los miembros del hotel, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los directivos y trabajadores para los cambios necesarios.
5. 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.
6. 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.
7. 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.

CAPÍTULO 2

8. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del plan estratégico.
9. Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia gerencial del hotel.
10. La capacidad potencial de los miembros del hotel, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su **activa participación**, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.
11. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes del hotel, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico estratégico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
12. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del hotel que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la **cultura de la escucha**, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, **generar un cambio** que favorezca a todo el hotel y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.
13. Durante el proceso de diagnóstico estratégico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, el hotel no se sienta orgulloso y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.
14. 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.

15. En la realización del diagnóstico estratégico, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda.

2.2.2 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico en mega hoteles

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico estratégico

1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y economistas.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los gerentes, el sindicato y los trabajadores en general.
3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.
4. El equipo deberá tener presente qué enfoque y tratamiento debe dársele a los **problemas** que existen en estos momentos en el hotel, 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 del Hotel.

Paso II Elaboración del cronograma de diagnóstico

1. 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 del hotel a diagnosticar y por cada sistema definido.

Paso III Ejecución del diagnóstico estratégico en el hotel

III.1 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 del Hotel y problemas externos al Hotel, 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.

III.2 Caracterización general del hotel objeto de estudio

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el hotel objeto de estudio en este caso el Hotel Barceló Cayo Santa María ubicado en el destino Cayos de Villa Clara perteneciente al Grupo GAVIOTA SA, y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes. (Martínez y col 2009)

III.3 Análisis Externo

El **análisis externo** permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia la organización en forma de **oportunidades**: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados y de **amenazas**: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de nuestra voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre una organización y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio. (Martínez y col, 2009; Acebedo, 2002)

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

Análisis del entorno general o macroentorno

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

Análisis del entorno competitivo o microentorno

Al particularizar el entorno se presta en este caso especial atención al estudio del sector

a que la organización pertenece, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno. 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 existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

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

III.4 Análisis Interno

En esta caso, por ser una organización que se encuentra en proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, se recopila y analizará la información organizada según los subsistemas que establece el perfeccionamiento, lo que permite utilizar toda esta valiosa información, avalada por el Hotel.(Martínez y col, 2009)

2.2.3 Técnicas para realizar el diagnóstico

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

CAPÍTULO 2

componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicos, sociales, laborales, tecnológicos, políticos y jurídicos. (Martínez y col, 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 y Col, 2001) Si esto no se hace, el análisis de las relaciones causales se pierde y el Hotel se hace tan determinista como antes.

Por tanto se asume que:

- La **visión** resume los valores y aspiraciones al nivel del Hotel.
- La **misión** traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.
- Los **objetivos** son desempeños que se han elegido para cumplir con la misión.
- La **DAFO** contribuye el análisis interno y externo; y además ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones. (Koontz & Weihrich, 2001 a)
- La **estrategia** integra los objetivos y las políticas en un todo coherente.
- El Hotel entonces, está preparado para fijar su dirección organizativa. (Ver Anexo 5)

Para **aplicar la Matriz DAFO**, lo primero es identificar los problemas (Amenazas y Debilidades) así como las Fortalezas y Oportunidades, como muestra la **figura 1**. (Martínez, 2001 a)

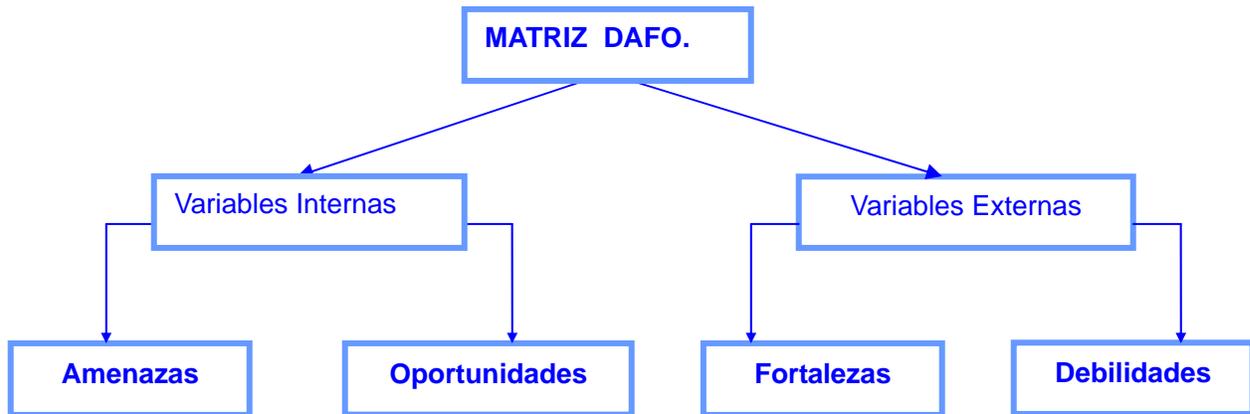


Figura 1 Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO

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

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

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

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

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

CAPÍTULO 2

subjetivas de orden **interno** que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para el Hotel, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas.

El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cual es la tendencia del Hotel, en otras palabras, clasificará el negocio como; Negocio Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, las que aparecen en la **figura 2** según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral.

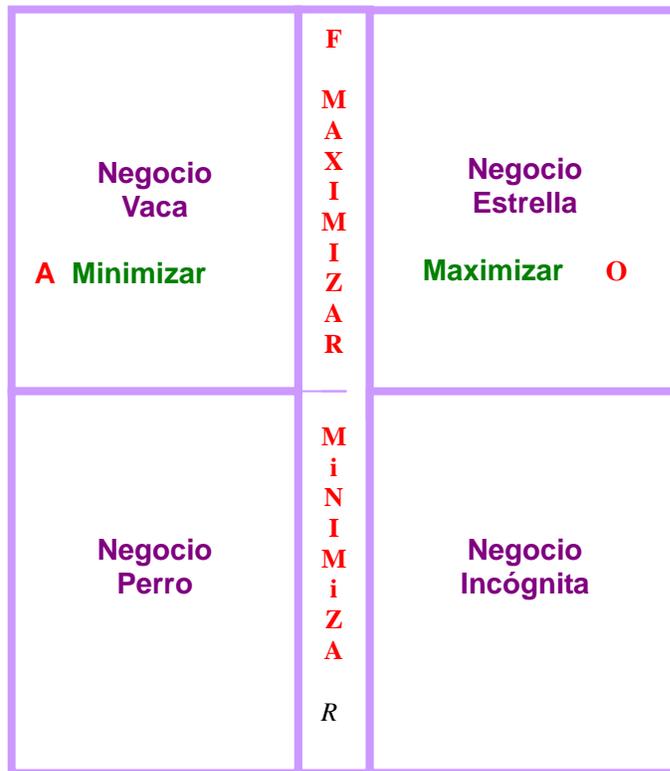


Figura 2 Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes

Fórmula:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot Cf$$

Donde:

Fr = factor resultante (D.A.F.O.)

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

C_f = cantidad de factores por grupos.

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

- **Negocios Perros:** (Estrategia Mini-Mini): Consiste en minimizar las Debilidades, para de este modo ganar en Fortalezas 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.
- **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 instalación y las Oportunidades que le brinda el entorno.

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

Existen otras técnicas que complementan el Diagnóstico Estratégico, y nos permiten obtener información de la organización como:

- El Brainstorming 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.

- La entrevista estructurada es una modalidad de encuesta personal y su objetivo es conocer las opiniones de los trabajadores, esto contribuye a conocer las debilidades, 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.
- 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 cuáles se quiere estar y qué otros conviene abandonar, en suma qué estrategia se debe adoptar. (Ver Anexo 6)

2.3 Aplicación del Diagnóstico Estratégico en el Hotel Barceló Cayo Santa María

Los resultados del diagnóstico se obtienen mediante la aplicación de técnicas como entrevistas, observaciones, tormentas de ideas y entrevistas estructuradas (Ver Anexo 7) adecuadas a las características de las instituciones turísticas y otras elaboradas a partir de las necesidades del proceso investigativo.

La necesidad de aplicación de estas técnicas llevó a conformar una muestra intencional, con un carácter heterogéneo, con el objetivo de lograr una mayor representatividad de sus miembros. Entre los criterios de selección se tuvieron en cuenta la representación de empleados, mandos intermedios y jefes de departamento entre otras categorías: edad (jóvenes, adultos), sexo (hombres y mujeres), experiencia en el cargo o puesto de trabajo (de menor y mayor experiencia), ocupación específica logrando dicha representatividad en función de alcanzar resultados más certeros, por lo que se constituyó una muestra integrada por directivos, mandos intermedios y empleados.

Paso I: Formación del Grupo de diagnóstico

Para desarrollar el proceso de diagnóstico en el Hotel se conformó un grupo de trabajo que por su experiencia en la actividad, las habilidades mostradas a través de su propio desempeño y el nivel de capacitación alcanzado en materia de gestión hotelera, le confieren mayor certeza y solidez al análisis. El equipo estuvo integrado por trabajadores entre directivos, mandos intermedios y empleados.

Paso II: 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 Paso II del epígrafe 2.2.2 con el objetivo de definir el número de encuentros y sesiones de trabajo. (Ver Anexo 8)

Paso III.1: Caracterización General del Hotel Barceló Cayo Santa María

En correspondencia con el procedimiento enunciado en el epígrafe 2.2 de este trabajo se realiza la caracterización del objeto de estudio como parte de la ejecución del diagnóstico.

El proyecto del Complejo “Barceló Cayo Santa María Beach Resort” pertenece al Grupo de Turismo GAVIOTA S.A., consta de dos etapas constructivas, en la primera etapa se previó la construcción de 1308 habitaciones en los hoteles “Barceló Cayo Santa María Beach y Colonial”², en la segunda etapa se proyecta la construcción de 1332 habitaciones en los Hoteles “Barceló Cayo Santa María Caribe y Tropical”. El Complejo representa la segunda entidad turística de la parte oeste en el destino turístico “Cayos de Villa Clara”, ubicada a una distancia de 10 Km. del aeropuerto “Las Brujas” y aproximadamente 116 Km. del Aeropuerto Internacional “Abel Santa María” de la ciudad de Santa Clara. El Complejo está integrado con la exuberante flora y fauna de Cayo Santa María, perteneciente al archipiélago Jardines del Rey y se encuentra ubicado en la primera línea de la playa con arenas blancas y aguas cristalinas color turquesa de aproximadamente 2,6 Km. Esto lo convierte en uno de los destinos más exóticos del Caribe Cubano. Por su tipología se clasifica en hotel de Sol y Playa, categoría cinco estrellas y por su tamaño como un mega hotel. El Hotel **Beach** comenzó su explotación

² En el desarrollo del trabajo se denominará al Hotel “Barceló Cayo Santa María Beach” como Beach y en el caso del Hotel “Barceló Cayo Santa María Colonial” como Colonial.

CAPÍTULO 2

el 25 diciembre del 2008, cuenta con 672 habitaciones estándar y 12 suites. El Hotel **Colonial** cuenta con 612 habitaciones estándar y 12 suites también, que iniciará sus operaciones a partir del mes de noviembre del año 2009. Ambos operan bajo la modalidad All Inclusive (todo incluido) y se comercializan como hotel de familia, con 21 bungalows de 3 niveles cada uno. Los principales mercados que visitan el complejo provienen de Canadá, Alemania, Italia, España, Reino Unido y Francia, los cuales son movidos fundamentalmente por los turoperadores Vacances Transat, To Month Royal, Air Canada, Signature, Varaplaya y Thomas Cook. Los clientes que visiten el Hotel podrán disfrutar de las facilidades y los servicios de ambas áreas como un Hotel único. Los servicios disponibles de la entidad, se mencionan seguidamente:

- Habitaciones comunicantes, para discapacitados, no fumadores y suites.
- 6 restaurantes (4 de ellos especializados) y 6 bares.
- Teatro de animación con 1200 butacas y 4 Salones de conferencias.
- Piscina adultos y área especial para niños.
- Animación diurna y nocturna.
- Deportes.
- Iniciación al buceo.
- Deportes náuticos motorizados y no motorizados. (catamarán, snorkeling, kayak, etc.).
- Estacionamiento
- Baby/Mini Club (Niños de 0 a 4 y de 5 a 12 años)
- Paquete de boda.
- Rentas de bicicletas, autos y motos.
- Servicios médicos.
- Oficinas de turismo.
- Tiendas.
- Centros de negocios (teléfono, internet y servicios de fax).
- Casa de cambio.
- Servicio de lavandería.
- Servicio de habitación 24 horas (room service).

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura departamental del

CAPÍTULO 2

Hotel está compuesta de la manera siguiente: Dirección General, los departamentos de Recursos Humanos, Jardinería, Seguridad y Protección, Almacén, Comercial, Compras, Recepción, Relaciones Públicas, Cocina, Cliente Interno, Animación, Pisos, Alimentos y Bebidas, Servicios Técnicos, Economía, Riesgos y Calidad. Estos departamentos se subordinan a la Dirección General, la cuál está integrada por el Director General (por la parte extranjera) y un Director Adjunto (por la parte cubana). Aquí se incluyen también los Asesores Extranjeros en los departamentos de Cocina y Alojamiento (Ver Anexo 5). La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 1027 trabajadores donde el 21.72% son con contrato indeterminado cíclico y hasta el momento tiene una plantilla cubierta de 518 trabajadores. De ellos el 60.23% representan el sexo femenino y con un promedio de edad de 33 años.

El objeto social del Hotel está encaminado a las actividades de administrar, promover y comercializar la entidad hotelera en dirección al turismo internacional y otros usuarios. Los servicios que se prestan a este turismo operan bajo la modalidad All Inclusive (todo incluido), incluyendo eventos, incentivos, bodas, lunas de miel, cumpleaños y otros, en grupos o individual. Además los servicios a prestar son fundamentalmente de alojamiento, restauración, recreativos y otros propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible para la generación de divisas al país.

Los principales objetivos estratégicos que el Hotel se ha trazado hasta el momento, debido a que comenzó recientemente su funcionamiento y no se están explotando las instalaciones de Trinidad Colonial son:

- Incrementar los procesos de mejora continua en los servicios que se prestan al cliente para su complacencia tomando en cuenta la política de calidad del Grupo GAVIOTA S.A. y el MINTUR.
- Mejorar la eficiencia organizacional del Hotel con el progreso la organización funcional y estructural del Hotel.
- Desarrollar en el Hotel una intensa actividad en el proceso de Gestión de los Recursos, junto con todas las funciones que la integran, ya que el personal es la ventaja competitiva de la entidad en su mercado de competencia.

- Aspirar a insertarse en la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, con la elevación de los resultados.
- Obtener mayores niveles de protección y prevención de accidentes de trabajo, además de reducir los costos por pérdidas y los hechos delictivos.
- Reducir los costos de operaciones para hacerlo más sostenible y aumentar sus utilidades en todo el año.
- Continuar un proceso de automatización informática de los procesos para optimizar la gestión, la eficacia y eficiencia del uso de la información.
- Implantar medidas para minimizar el impacto ambiental y el ahorro de portadores energéticos, agua y recursos prescrita por los organismos superiores para reducir los consumos, cumpliendo con lo establecido en los planes y políticas.

Paso III.2 Análisis Externo

En correspondencia con el Paso III.3 del procedimiento enunciado en el epígrafe 2.2.2 de este trabajo se realiza el análisis externo del Hotel, utilizando las técnicas de trabajo grupal como la Tormenta de Ideas. Se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo del Hotel, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

Análisis del entorno general o macroentorno del hotel

Para efectuar este análisis, se procedió en primer lugar a determinar cuáles factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la estrategia del Hotel, considerando sus características propias y la del territorio donde está ubicada, así como los servicios que presta, y el mercado al que se dirige, entre otros aspectos. Se tomó como referencia las dimensiones del entorno explicadas anteriormente, para ello se utilizó básicamente información nacional y territorial.

➤ Entorno Económico

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.

El contexto económico se caracteriza por un crecimiento del PIB, mantenido hasta la fecha con sus altas y bajas, pero siempre hacia delante.

Contexto que se caracteriza por una economía generadora de divisas, condicionada por:

- ✓ Prominencia absoluta del sector Estatal y el papel regulador del Estado.
- ✓ La dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido.
- ✓ La ejecución del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- ✓ Aplicación generalizada de la informática.
- ✓ Presencia de capital Extranjero en sectores claves para la estrategia del país, como son el níquel, café, tabaco, petróleo, construcciones, sideromecánica, energética, transporte, agricultura; que han ido conformando un conjunto de producciones y servicios generadores de divisa que devienen garantía futura de una economía con varias bases de sustentación donde tiene un lugar priorizado el turismo.

Este no solo se ha desarrollado a sí mismo, sino, que ha condicionado la multiplicación de otras ramas de la producción y los servicios que requiere la creciente demanda turística que ya recibe el 60% de su consumo de producción nacional.

Ahora y en el futuro mediato, la fuerza motriz del desarrollo económico está centrada en la industria turística, que con una exitosa cifra 2 220 567 millones de turistas en el 2006, ingresó 2 403,8 millones USD, aumentando sostenidamente sus ingresos y su peso dentro del PIB.

➤ **Entorno Político**

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

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural

CAPÍTULO 2

complicado como nunca antes, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la revolución, caracterizado por:

- ✓ Presencia de un período especial que condiciona carencias de todo tipo.
- ✓ Causas externas que determinan que el país se vea obligado a reorientar su mercado externo, modificar las bases tecnológicas de su economía y a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos y financiamiento.
- ✓ La necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista y la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero.
- ✓ El incremento sustancial de la economía subterránea.
- ✓ Presencia de fenómenos que van desde posiciones abiertamente contrarrevolucionarias hasta la proliferación de conductas antisociales.
- ✓ Penetración de la propaganda enemiga.

Ante estas condiciones el principal contenido de nuestra política e ideología en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de nuestras potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano, está encaminado a :

- ✓ La formación de la conciencia del hombre, reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la ideología de la Revolución Cubana.
- ✓ La lucha por la ejemplaridad de cuadros, militantes y trabajadores en general.
- ✓ Mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para supervivir y desarrollarnos.
- ✓ Aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas.
- ✓ Desarrollo prioritario de los programas priorizados entre ellos el turismo como industria que se costea, financia y desarrolla con sus propios ingresos y brinda utilidades a otras ramas económicas.
- ✓ Desenmascaramiento de las maniobras enemigas.

- ✓ Ofrecimiento de una imagen fundamentada y real de la Revolución y el Socialismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros.
- ✓ El gobierno, los órganos de las FAR y el MININT trabajan incansablemente por mantener el clima político estable.

El desarrollo del turismo, como una de las opciones para la recuperación económica primero y la construcción del socialismo después se orienta en una política propia enmarcada en la Ideología de la Revolución Cubana que en nuestras condiciones deviene el rumbo estratégico que nos debe conducir a la meta final de nuestra lucha. Esta política conjuga de manera adecuada los intereses inmediatos y futuros.

Este gran potencial de que dispone el país se complementa con otros factores de importancia vital como son los siguientes: la hospitalidad, estabilidad política y seguridad ciudadana, infraestructura, pedraplenes, aeropuertos, nivel de escolaridad, formación profesional, etc.

➤ **Entorno Social**

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

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 por:

- ✓ El 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 enfoque coherente acerca de la imagen de los cuadros y trabajadores del sector.

- ✓ La información de fondos a la población, por los medios masivos de comunicación y por otras vías.
- ✓ El aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella.
- ✓ Los fenómenos nuevos que caracterizan al turismo interno con segmentos de gran poder adquisitivo.
- ✓ La calidad del turista que nos visita.

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

Esta formación y desarrollo no es solo obra de las escuelas especializadas, sino que en buena parte depende de los cuadros que tienen a su cargo la dirección las entidades turísticas, los que deben ser capaces no solo de manejar las cuestiones económicas, sino también las formativas. Para ello los propios cuadros tienen que ser formados y desarrollados, no como una caricatura del gerente capitalista, sino como un “servidor del pueblo” que obtiene resultados, realiza sacrificios y ostenta virtudes.

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 estrecho vínculo con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. Se han adoptado principios para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consigna la política del país y el Estado, y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano y de una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo. En el territorio existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de la organización.

➤ **Entorno Tecnológico**

CAPÍTULO 2

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

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

Las teorías sobre el Control de Gestión Hotelera, Hotel del Futuro, Dirección Estratégica, etc., aportan elementos de gran interés para nuestra lucha por introducir y aplicar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano que es resultado de nuestra propia experiencia y expresión de varias concepciones teóricas de validez internacional, aplicadas con un alcance de justicia y solidaridad, jerarquizando el papel del sector humano. Esa es la diferencia esencial de nuestro turismo. Si importancia tiene el sistema de dirección que se aplique, también lo tiene el concepto amplio de producto turístico y cada uno de sus complementos que le dan integridad, lo que todavía requiere perfeccionarse en Cuba, sobre todo en lo que se refiere a las condiciones generales del país y el contraste con los particulares que se crean por y para el turismo.

Esta integración, define en cuestión estratégica para aprovechar las oportunidades que

ofrecen las tendencias que afectan al crecimiento significativo en nuestra región, que demandan profesionalidad, formación y desarrollo de los recursos humanos, añadir valor a los productos nacionales y desarrollar la información y la tecnología.

➤ **Entorno Internacional**

Cuba, por su propia ubicación mundial y como parte del Caribe, recibe los impactos positivos de las tendencias del entorno internacional donde el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos hacen desaparecer el mercado fundamental, pero en todos estos años, y a pesar de este, Cuba encuentra sus mercados y va recuperando su lugar dentro del Caribe, avanzando hacia su conversión en un destino turístico maduro y sustentable, afincado en sus grandes potencialidades naturales, culturales y sociales. A esto que se concentran todas las provincias en la promoción de una gran diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades de un turismo sano, sin prostitución, drogas, ni juegos.

Para la economía mundial y el turismo en particular, el año 2008 se caracterizó por el deterioro de sus indicadores, afectados por cinco decisivos acontecimientos y fenómenos naturales que tuvieron lugar en años anteriores:

Los ataques terroristas del 11 de septiembre desconcertaron al sistema mundial de turismo durante semanas, creando un caos en la organización de los vuelos, insuflando grandes temores a volar y una gran desconfianza a sus sistemas de seguridad, Cuba no pudo sustraerse a esta situación; la guerra desatada en Afganistán a partir del 7 de octubre, aumentó el temor de los viajes y las represalias sobre los turistas; la intensificación y reconocimiento de la recesión económica en el primer mundo con la consecuente cancelación de los viajes por parte de las familias; el paso de huracanes como el Huracán Michelle, que causó gran efecto psicológico sobre las expectativas de los turistas, así como daños a importantes instalaciones y habitaciones turísticas; y el derrumbe económico de Argentina, con las consiguientes medidas internas que el gobierno de este país tomó, que afectaron sensiblemente este mercado principal del turismo de Cuba.

La combinación de todas estas fuerzas, determinó que nuestro país recibiese menos turistas en el año 2001 pero, aún así no logramos decrecer, alcanzando para el 2006 una excelente cifra récord de 2 220 567 de visitantes a nuestro país.

En este escenario complejo, adverso y hostil tienen lugar nuestros esfuerzos en primer lugar, por frenar la caída de la economía, y retomar después su crecimiento, realizando las transformaciones necesarias para que pudiera sustentar en condiciones de eficiencia y de adaptación a las realidades que impone el contexto internacional, la continuidad y el desarrollo perspectivo de la Revolución, y la preservación de su esencia socialista.

Las transformaciones operadas en nuestra economía han sido fruto del análisis que previamente hizo la dirección del país acerca de las situaciones que podrían sobrevenir, de las alternativas factibles a aplicar y de la convicción del Comandante en Jefe de que el factor clave para afrontarlas y salir adelante era la resistencia, los cambios en el sector externo fueron los primeros en llevarse a la práctica por la fuerte influencia del comercio exterior y las relaciones externas, al respecto ha tenido lugar una importante diversificación geográfica de nuestros intercambios comerciales, y se han incrementado las relaciones con América Latina y el Caribe como parte de nuestros esfuerzos de integración.

Análisis del Entorno Competitivo o microentorno del Hotel

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

◆ Clientes

El principal cliente del Hotel es el mercado canadiense, ubicado en América del Norte constituyendo nuestro principal emisor (del total de turistas que arribaron al país en el 2007 el 55% concierne a las América, y el 30,68% de estos corresponde a Canadá).

La demanda actual de sus necesidades como consumidor turístico esta dada por los cambios climáticos, preferentemente viajan buscando la temperatura cálida de nuestro

país, la cercanía y la diferenciación de los precios además de los otros atributos de nuestro producto turístico con relación a otros destinos internacionales; aunque este año en específico estuvo dada por el factor novedad. Por lo que constituye una oportunidad la apertura del polo y una amenaza el turismo enmarcado en temporadas altas y bajas producto de los cambios en el clima a nivel mundial.

◆ **Principales proveedores**

El principal proveedor del Hotel es AT Comercial, ofertándole los suministros que necesita, brindando una gran diversidad de productos como son alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos para la higiene y limpieza, etc.

◆ **Competidores reales**

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

◆ **Competidores potenciales**

La explotación del Hotel Meliá Las Dunas perteneciente a una de las Cadenas Hoteleras más prestigiosa en el mundo de la hotelería como es la Meliá, número diez del mundo, constituye un competidor potencial para el Hotel Barceló Cayo Santa María. Su ubicación en una zona tan cercana al Hotel y la oferta de un producto turístico de Sol y Playa lo convierten en una buena oportunidad para los actuales clientes del Hotel.

Paso III.3 Análisis Interno

En el caso de Hotel Barceló Cayo Santa María, se aplicará el procedimiento de diagnóstico en el análisis interno, recopilando y analizando la información por cada subsistema establecido en el perfeccionamiento empresarial, lo que permite aprovechar la valiosa información disponible.

◆ **Subsistema de Dirección**

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

◆ **Actividad de Comercialización**

La concepción estratégica de la actividad está centrada por un área directamente subordinada al Director, con denominación de Dirección Comercial, en la cual se elaboran y controlan las estrategias de comercialización, desarrollan la promoción de los servicios y la publicidad en el Hotel. Las estrategias de comercialización son planificadas, organizadas y controladas por el Director Comercial.

◆ **Gestión de la Calidad**

La Calidad en los servicios es una necesidad para el Hotel, es por ello que se toman las

medidas necesarias para prestar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Los documentos rectores, así como los procesos por los cuales se opera en esta actividad si contemplan múltiples parámetros de los mismos, como los análisis del comportamiento de los costos de calidad, las quejas y/o reclamaciones. Los resultados del comportamiento del indicador quejas y/o reclamaciones están avalados por la incidencia de las variables Turistas Físicos, Clientes Encuestados, Total de Incidencias, Clientes Insatisfechos, por ciento de Encuestados, registrándose las actividades que inciden en la insatisfacción del cliente, y dentro de estas las de mayor incidencia.

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

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

◆ **Gestión de Recursos Humanos**

El Hotel Barceló Cayo Santa María en total cuenta con un total de 1027 trabajadores aprobados, pero una plantilla cubierta de 518, de ellos 46 dirigentes, 57 técnicos, 6 administrativos, 133 obreros y 276 de servicio. El promedio de edad de manera general es aproximadamente 33 años. El nivel educacional de los trabajadores es relativamente elevado, pues el 10% tiene nivel de enseñanza medio, el 57% se encuentra con calificación de media superior, el 21% son técnicos medios y el 12% posee un nivel superior. El Director de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General lleva a cabo todas las actividades relacionadas con las políticas de Recursos Humanos trazadas en función de las particularidades. La asistencia y puntualidad son supervisadas en cada departamento. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por la Dirección de Recursos Humanos. Se lleva a cabo un proceso de organización, planificación y dirección de la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal, precisando las acciones

formativas a desarrollar en coordinación con los jefes de cada departamento, realizando las coordinaciones correspondientes en instituciones para desarrollar cursos, seminarios y otras acciones formativas. Se tienen en cuenta las necesidades de formación de los cuadros y se elabora un plan de carreras correspondiente. Son de estricto cumplimiento las normas de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. Se trabaja en base a garantizar una correcta atención al hombre.

◆ **Actividad Económico Financiero**

El Hotel cuenta con un Área Económica y subordinada a esta, un Departamento de Riesgo que controla los recursos económicos, así como las actividades económicas y financieras. El Director Económico vela por el equilibrio financiero entre derechos y obligaciones, además elabora y controla el presupuesto de ingresos, gastos y pagos hasta el último nivel en conjunto del control de los presupuestos de insumos, equipos, portadores energéticos, alimentos y bebidas, etc. Los estados financieros a nivel consolidado son entregados de manera confiable y oportuna. El análisis e interpretación de las razones financieras constituye una importante herramienta para la toma de decisiones gerenciales, así como para pronosticar el futuro y tener una estimación financiera del Hotel y su proyección venidera.

2.4 Resultados del Diagnóstico en el Hotel Barceló Cayo Santa María

El objetivo del **análisis interno**, en el que se precisan **fortalezas y debilidades**, es evaluar los recursos del hotel, considerando los resultados de la **Matriz DAFO** para contribuir de manera efectiva a la elaboración de un diagnóstico estratégico con calidad como base para elaborar el Plan Estratégico del Hotel. (Martínez y col, 2009)

A partir de la aplicación de la técnica **tormenta de ideas**, con la participación activa de directivos, mandos intermedios y trabajadores del Hotel se identificaron las cinco **(5) principales debilidades** y las seis **(6) principales fortalezas**, estas son:

Debilidades

1. Falta de alcance estratégico de la planeación del hotel.
2. No se satisfacen plenamente las expectativas del turismo internacional.
3. Insuficientes conocimientos idiomáticos en dirigentes y trabajadores.

4. La calidad, atención al cliente y la comunicación presentan dificultades.
5. Insuficiente desarrollo de la cultura de trabajo en equipo.

Fortalezas

1. Alianza con un sistema de administración extranjera posicionado en el mercado turístico internacional.
2. Equipo de dirección comprometido con el mejoramiento continuo de la actividad turística.
3. Disponen de un producto turístico que permite aceptables estándares de calidad en el Polo.
4. Existencia de un clima de seguridad para la estancia de los turistas en la instalación.
5. Las habitaciones se encuentran equipadas con alto confort, mobiliario y equipamiento tecnológico nuevos.
6. Fuerza de trabajo predominantemente joven.

El **análisis externo** se realizó a partir de sesiones de **trabajo en grupo** con los directivos y los principales especialistas del Hotel, lo que permitió determinar las principales **amenazas y oportunidades** que el entorno ejerce sobre el Hotel.

La identificación de las amenazas se logró como resultado de la aplicación de la **Técnica 6-3-5**, identificando un total de seis **(6) principales amenazas**, las que fueron ordenadas de la forma siguiente:

Amenazas

1. Política Exterior de Estados Unidos e implantación de Bloqueo económico en relación a nuestro país.
2. Situación política y económica internacional.
3. Polos turísticos nacionales e internacionales muy desarrollados.
4. Turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.
5. Destinos internacionales con gran experiencia turística.
6. Díficil situación financiera del país.

Con la utilización de la técnica de **Tormenta de Ideas** en la que participaron directivos, mandos intermedios y trabajadores del Hotel se identificaron cinco **(5) principales**

oportunidades que aparecen a continuación:

Oportunidades

1. Inserción de Cuba como destino turístico importante dentro del Caribe.
2. Prioridad del proceso inversionista en nuestro polo con una política de desarrollo turístico.
3. Prioridad y apoyo que el Estado Cubano brinda al turismo.
4. Posición geográfica del Polo cerca a los polos turísticos de gran importancia en el país como Varadero, y Cayo Coco.
5. Cuba como destino seguro.

Análisis Interno

No. Correspondiente a las debilidades	1	2	3	4	5
Ponderación (1-5)	5	5	4	4	5

No. Correspondiente a las fortalezas	1	2	3	4	5	6
Ponderación (1-5)	5	5	5	5	4	5

Sustituyendo en la fórmula:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f$$

Debilidades $Fr (D) = (5 \cdot 3) + (4 \cdot 2) = 23$

Fortalezas $Fr (F) = (5 \cdot 5) + (4 \cdot 1) = 29$

Resultante por eje = $Fr (F) - Fr (D) = 29 - 23 = 6$

Resultante por eje = 6

Análisis Externo

No. Correspondiente	1	2	3	4	5	6
---------------------	---	---	---	---	---	---

a las amenazas						
Ponderación (1-5)	5	5	4	4	4	5

No. Correspondiente a las oportunidades	1	2	3	4	5
Ponderación (1-5)	5	5	5	4	5

Sustituyendo en la fórmula:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f$$

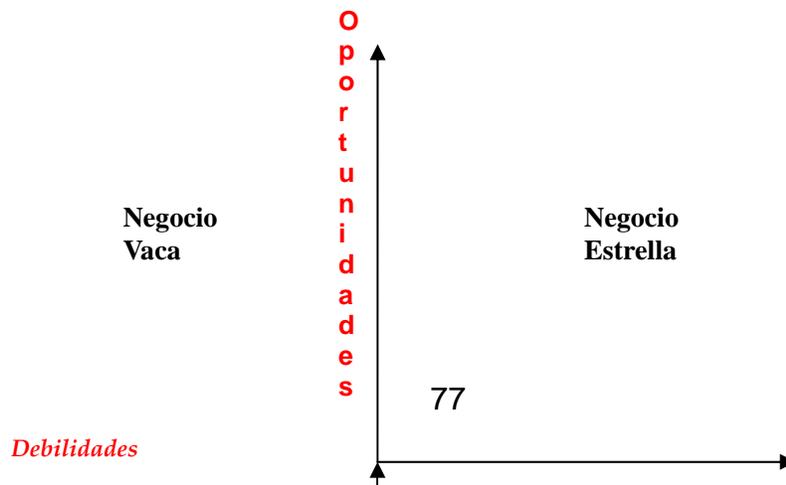
Amenazas $Fr(A) = (5 \cdot 3) + (4 \cdot 3) = 27$

Oportunidades. $Fr(O) = (5 \cdot 4) + (4 \cdot 1) = 24$

Resultante por eje = $Fr(O) - Fr(A) = 24 - 27 = - 3$

Resultante por eje = - 3

Luego de obtener la resultante por los ejes X e Y se realizará la ubicación de estos valores para obtener finalmente en qué cuadrante se encuentra ubicado el Hotel, es decir, se clasificará el negocio como: Negocio Perro, Vaca, Incógnita o Estrella según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral (Martínez, 2001 a)



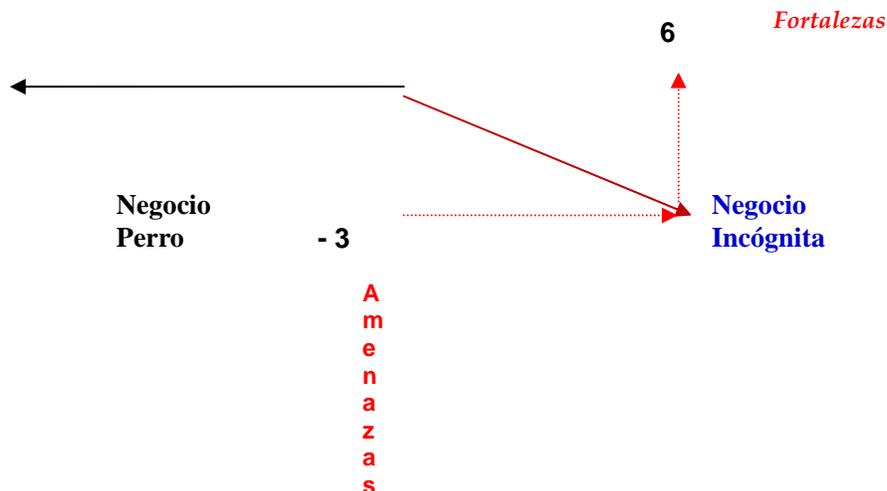


Figura 3. Posición del Hotel en cuadrantes de Matriz DAFO (Fuente: Elaboración propia)

A partir de estos resultados concluimos que el Hotel ocupa el cuadrante de **Negocio Incógnita** (Estrategia Mini-Maxi) que por su condición de instalación en una primera etapa de su desarrollo requiere de recursos para su crecimiento, minimizando las Debilidades y maximizando las Oportunidades de la organización. En muchos casos, se corresponde con nuevas empresas, para lo cual debe emprender acciones estratégicas **adaptativas** derivándose el planteamiento del **Problema Estratégico**:

Si no se minimizan dificultades como la falta de alcance estratégico de la planeación del hotel, la no satisfacción plena de las expectativas del turismo internacional y teniendo en cuenta la situación político-económica nacional e internacional antes mencionada, se afectaría el producto turístico que se ofrece en el Polo y con ello la inserción de Cuba como destino turístico importante dentro del Caribe.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento de diagnóstico estratégico proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.

2. La aplicación del procedimiento propuesto para el **Diagnóstico Estratégico** en las condiciones del Hotel Barceló Cayo Santa María demostró que es posible su utilización en este tipo de **organización turística**.
3. Utilizando técnicas de trabajo en grupos se logro que los dirigentes y técnicos en el Hotel identificaran las **principales fortalezas y debilidades** que hoy se presentan dando así la posibilidad de establecer acciones para mejorar el funcionamiento de esta organización.
4. Los expertos reconocieron adecuadamente las principales factores del entorno que afectan al Hotel, describiendo, los **principales oportunidades y amenazas** que influyen sobre la misma.
5. El **análisis matricial DAFO** es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico estratégico, y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas.
6. Mediante la **aplicación de la matriz DAFO** se logró caracterizar el Hotel como un **Negocio Incógnito**, lo que significa que su desarrollo perspectivo, tendrá como estrategia aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el entorno mediante acciones estratégicas adaptativas y minimizando las debilidades.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. PROYECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2009-2011 DEL HOTEL BARCELÓ CAYO SANTA MARÍA

3.1 Introducción

La Planificación Estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de los años 50 del pasado siglo. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron **Sistemas de Planificación Estratégica** denominados entonces, Sistemas de Planificación a Largo Plazo. (Martínez, 1998; Covey, 1998; Chiavenato, 2001; Montaña, 2004 a) Desde entonces, la Planificación Estratégica, se ha ido perfeccionando al grado de que en la actualidad todas las compañías importantes del mundo, entre ellas las principales cadenas y organizaciones empresariales del turismo, cuentan con algún tipo de sistema de Planificación Estratégica, y un número cada vez mayor de empresas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia, se ha producido un gran acervo de conocimientos en este tema. Como se analizó en el Capítulo I de este trabajo, hoy existen gran cantidad de conceptos y procedimientos acerca de la planificación estratégica, los cuales todo dirigente, a cualquier nivel, deben conocer y aplicar para lograr la eficacia y la eficiencia que demanda el entorno altamente competitivo. (Drucker, 1996; Portuondo, 1998)

Las **organizaciones empresariales en el turismo cubano** trabajan para perfeccionar sus sistemas de dirección implementando herramientas administrativas que garanticen la determinación de objetivos estratégicos (Herrera y Col, 2001) y las estrategias para lograrlos y de esa forma incrementar los niveles de competitividad, es por ello que, a solicitud de la dirección del Hotel, se desarrolló este trabajo y el **objetivo** principal de este capítulo es **elaborar el Plan Estratégico del Hotel Barceló Cayo Santa María** hasta el 2011, aplicando el procedimiento para el diseño e implementación del Plan Estratégico en las empresas del sector turístico, elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas (Martínez, y Col. 2009) y de esta forma demostrar la factibilidad práctica de aplicación del procedimiento en entidades turísticas de este tipo, correspondiéndose este capítulo con la **etapa de aplicación y validación** definida en la introducción de este Trabajo de Diploma como

parte del diseño de la investigación que sustenta el trabajo.

3.2 Procedimiento para elaborar el plan estratégico en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas

Es necesario reconocer que para la selección de procedimientos, tecnologías o modelos de planificación estratégica, constituyen condicionantes: las características o particularidades de la organización, el conjunto de conocimientos que sus miembros tienen al respecto, la dinamicidad y flexibilidad del proceso, entre otros de significativa importancia. Teniendo en cuenta los aspectos anteriores y los elementos comunes, presentes en la mayoría de los modelos consultados en el Capítulo I, es oportuno considerar que para que la estrategia sea posible, es necesario poder imaginarse y evaluar las consecuencias de los cursos opcionales de acción debiendo existir el conocimiento de la competencia y de los factores externos que caracterizan las opciones de acción seleccionadas. (Steiner, 1996; Martínez, 1998) Es por eso que se establecen **requisitos básicos para desarrollar una estrategia:**

- 1) La existencia de un núcleo vital de conocimientos en la organización.
- 2) Poseer la capacidad para integrar conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- 3) Aplicar el análisis en sistema para comprender la racionalidad, periodicidad, posibilidades y consecuencias mediatas e inmediatas.
- 4) Desarrollo en los directivos de la imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- 5) Posibilidad de controlar los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- 6) Voluntad, del colectivo laboral, para privarse de beneficios actuales con el objetivo de invertir en el potencial futuro.

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

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

Como resultado del análisis de varios procedimientos para la elaboración del Plan Estratégico, realizado en el primer Capítulo I de este Trabajo de Diploma, se ha considerado aplicar el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (Martínez, y Col. 2009). Para esta selección se tomó en consideración, entre otros factores, la aplicación práctica que ya ha tenido este procedimiento en otras organizaciones turísticas (Acebedo, 2002; Alonso, 2002; Orellana, 2002) y el aval científico técnico, que significa haber sido seleccionado el mejor trabajo de investigación en el turismo de la Universidad Central de Las Villas en el 2002. Lo **novedoso** de este Trabajo de Diploma, es que se aplica en un Hotel joven que se encuentra en la fase de renacimiento.

En este caso 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 y Col, 2009)

Es importante señalar que para la elaboración del **Plan Estratégico** en la organización, 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 que fueron utilizadas a lo largo de todo el proceso tales como: encuestas, entrevistas individuales y grupales, tormentas de ideas, etc. lograron conformar a lo largo de sesiones plenarias todo el diseño del plan. En la descripción del procedimiento propuesto se irá precisando, brevemente, en cada momento, sus características generales.

El **procedimiento** (Martínez y Col, 2009) consta de las **etapas siguientes:**

Etapa I: Determinación del propósito estratégico.

Etapa II: Análisis Externo.

Etapa III: Análisis Interno.

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

Etapa V: Determinación de las Áreas de Resultados Claves y los objetivos estratégicos por Área de Resultado Clave.

Etapa VI: Diseño de las Estrategias.

Etapa VII: Implementación.

VII.1 Plan de Acción.

VII.2 Sistema de control del Plan Estratégico.

Etapa I: Determinación del propósito estratégico

Determinar o actualizar la MISIÓN, la VISIÓN y los VALORES del Hotel.

Se puede partir de que los términos, **misión**, propósito o razón de ser pueden admitirse como similares siempre que quede claro que nos estamos 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; Martínez, 1999; Koontz y Weihrich, 2001)

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 qué áreas claves de ellas no están trabajando para sustentar y apoyar el cumplimiento de esta. Estos problemas pueden desvirtuar el trabajo del Hotel y en ocasiones encontrar que se está 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 en la Universidad Central 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 el Hotel?”; “¿Cómo lo hace?”; “¿Para qué lo hace?” y “¿Con qué medios cuenta?” (Herrera y Col, 2001; Martínez, y Col, 2009)

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 el Hotel 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 para dar

solución a un problema. (Martínez, 1999; Martínez y Col, 2009)

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

Etapa II: Análisis Externo

Este análisis se realiza en dos fases:

II.1 Análisis del entorno general a partir de los factores claves del entorno: factores económicos, socioculturales – demográficos, político – legales, tecnológicos y ecológicos.

II.2 Análisis del entorno específico del Hotel a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos.

En el epígrafe 2.2 de este trabajo se explican las **características metodológicas** básicas del análisis externo, como parte del Diagnóstico Estratégico de la organización.

Etapa III: Análisis Interno

En el epígrafe 2.2 del presente Trabajo de Diploma se explican las características metodológicas básicas de análisis interno, como parte del Diagnóstico Estratégico de la organización, significándose que en el caso particular del Hotel Barceló Cayo Santa María, se realiza el análisis interno tomando como base los subsistemas que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, los que son organizados por el autor para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la organización objeto de estudio.

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

La situación de hoy, no es la de mañana y las fuerzas que fueron analizadas para la situación actual, no tienen que ser necesariamente las que estén presentes dentro de un tiempo breve. Por **escenarios** se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar el Hotel de un horizonte determinado, en este caso hasta el 2011, y que ejercen influencia en su comportamiento. (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.

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 y Col., 2009)

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 V: Determinación de las Áreas de Resultados Clave y los objetivos estratégicos por Área de Resultado Clave

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

Los Objetivos Estratégicos por Área de Resultados Clave generalmente abarcan un Área de Resultado Clave y se formulan a partir de los resultados del Diagnóstico Estratégico, de la misión, la visión y los valores de la empresa. (Herrera y Col, 2001)

Etapas VI: Diseño de las Estrategias

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

Etapas VII: Implementación

Para la implementación del Plan Estratégico diseñado se realizan dos fases:

VII.1 Plan de Acción

Se trata entonces de determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para ello. La determinación de los objetivos o el “qué”, exige en el enfoque estratégico la valoración de alternativas y el nivel

máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los planes de acción. (Herrera y Col, 2001) En la delimitación del “cómo” 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 y Col, 2009)

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

El procedimiento propuesto 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 y Col, 2009)

3.3 Aplicación del procedimiento en el Hotel Barceló Cayo Santa María

En el proceso de elaboración del Plan Estratégico en el Hotel participaron especialistas y miembros del Consejo de Dirección del Hotel todos con experiencia en este tipo de organización turística.

Para búsqueda y análisis de la información necesaria se utilizaron, principalmente, las técnicas: entrevistas individuales, tormenta de ideas desarrolladas en trabajo en grupo, Técnica 6-3-5, etc. para conformar a lo largo de 5 sesiones plenarios y los respectivos trabajos de mesa después de cada sesión, el diseño del Plan Estratégico.

Etapas I: Determinación del propósito estratégico

Actualización de la misión

Para la actualización de la misión, se dividió el grupo en 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, quedó conformada y aprobada colectivamente.

Misión del Hotel Barceló Cayo Santa María:

“Brindar un excelente servicio de alojamiento, restauración y recreación que se complementan con el atractivo natural de sol y playa, cultura, historia y la hospitalidad de los trabajadores, para satisfacer las expectativas del mercado turístico que nos visita”.

Actualización de la Visión

Para elaborar la **visión** se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición de la misma, características y requisitos para su formulación, luego este se dividió en tres equipos de trabajo y 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 a partir de la discusión y las alternativas propuestas, que fue de aprobación general.

Visión del Hotel Barceló Cayo Santa María:

“Lograr un producto sostenible, de alta calidad y preferencia, que garantice la fidelización de los clientes, contribuyendo a fomentar un destino turístico de excelencia y al desarrollo económico del país con alto nivel de profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de nuestros trabajadores”.

En esta declaración de visión se expresan las cualidades que ambiciona alcanzar el Hotel en el 2011, sustentada en ideales que constituyen los valores de su hacer y quehacer.

Actualización de los Valores Compartidos

Para actualizar los valores se seccionó el grupo en dos grandes equipos que a través de la técnica de tormenta de ideas y con la interrogante: “¿cuáles son los valores que deben caracterizar al Hotel Barceló Cayo Santa María?”, se permitió la generación de los valores compartidos.

Estos valores constituyen los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores del Hotel Barceló Cayo Santa María, fundamento y guía de su cultura corporativa y son:

1. Ética y moral revolucionarias.
2. Profesionalidad.
3. Capacidad de cambio.
4. Compromiso con la Organización.
5. Disciplina.
6. Creatividad.
7. Austeridad.

1) 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 las instalaciones.

2) 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 el Grupo. 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.

3) 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.

4) 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.

5) Disciplina: significa cumplir con un conjunto de leyes o reglamentos que rigen en el Turismo cubano, en especial las emanadas del Grupo GAVIOTA.

6) Creatividad: significa tener imaginación, lógica, iniciativas, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad.

7) Austeridad: significa ser riguroso, severo con uno mismo y con los demás.

Etapas II y III. Análisis Interno y Externo

En el Diagnóstico Estratégico se aplicaron entrevistas, revisión de documentos, observación, tormenta de ideas insertada en trabajo grupal, que permitieron el análisis interno y externo del Hotel y se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, integrado en el análisis DAFO, todo lo cual se describe en los **epígrafes 2.3 y 2.4 del Capítulo II** de este Trabajo de Diploma. Dado los resultados obtenidos se propone como **Solución Estratégica:**

Si se desarrolla plenamente el producto turístico del Hotel así como el logro del alcance estratégico de la planeación del mismo, facilitaría el desarrollo óptimo de la instalación, además de la inserción de Cuba como destino turístico importante en el Caribe lo que podrá minimizar la no satisfacción plena de las expectativas del turismo internacional sin obviar la situación político-económica nacional e internacional.

Actualización de los Escenarios

Para la proyección de los escenarios se tuvo en cuenta el Diagnóstico Estratégico, realizado en el Capítulo II, para obtener una valoración prospectiva lo más amplia posible (acorde a la información obtenida) sobre el ambiente de actuación del Hotel hasta el 2011. Se trabajó en grupo a este efecto, utilizándose la técnica de trabajo en grupo. 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 incrementan los arribos de la Comunidad Cubana en el exterior y flexibilizan la prohibición de los viajes de los ciudadanos norteamericanos a nuestro país.

CAPÍTULO 3

- Cuba logra posicionarse entre los primeros tres lugares del reducido grupo de países del Caribe Insular que reciben mas de 2 millones de visitantes extranjeros al año.
- Cumplimiento del proceso inversionista planificado en la cayería norte de la provincia.
- Desarrollo de los recursos humanos en cuanto a profesionalidad, calidad humana y experiencia en la actividad.
- Penetración de nuevos mercados emisores debido al desarrollo de estudios de mercados realizados y la gestión de comercialización del Grupo y el Hotel.
- Se desarrolla en la provincia un turismo de Sol y Playa, convenciones, deportivo, cultural e histórico y científico.
- Se aprovechan los valores culturales e históricos de la provincia, constituyéndose centros culturales, deportivos y comerciales de gran interés para el intercambio entre pobladores y turistas.
- Se consolida la provincia como un Polo ecológico que defiende y protege el medio ambiente.

Escenario Actual

- Se mantienen los viajes de la Comunidad Cubana y la prohibición de viajes de ciudadanos norteamericanos a nuestro país.
- Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.
- Se mantiene la competencia de polos turísticos con alto desarrollo dentro del país.
- Se desarrolla en la provincia, fundamentalmente, un turismo de Sol y Playa con algunas alternativas

Escenario Menos favorable

- Se mantiene la política de Estados Unidos hacia Cuba (Bloqueo).
- Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.
- Se intensifica la competencia de Polos turísticos dentro del país.
- Se mantiene la preferencia por un turismo de Sol y Playa.
- Se mantiene un turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.

Factores Claves de Éxito

En la determinación de los Factores Claves de Éxito se desarrolló una Dinámica de Grupo donde los participantes expusieron sus ideas sobre cuáles son los sucesos que pueden ocurrir en los próximos años y que de alguna manera influyen positiva o negativamente sobre el Hotel, quedando dentro de los más significativos:

- ✓ Mantenimiento o levantamiento del bloqueo norteamericano contra Cuba.
- ✓ Existencia de la doble moneda.
- ✓ Introducción de nuevos sistemas de cobros y pagos.
- ✓ Cambios en el esquema de financiamiento.
- ✓ Fenómenos meteorológicos.
- ✓ Política con el turismo nacional.
- ✓ Política de desarrollo de turismo en la provincia.

Capacidad Distintiva

El Hotel posee la ventaja competitiva de ser el único mego hotel del Polo y del país, que cuenta con una oferta complementaria capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de mercados cada vez más exigentes.

Etapas V: Determinación de la Áreas de Resultados Clave y los objetivos por Áreas de Resultados Claves

En la determinación de las Áreas de Resultados Claves se utilizó la técnica tormenta de ideas en el marco de un trabajo grupal, cada miembro del grupo mencionó aquellas áreas que consideraban que debían ser las Áreas de Resultados Clave, luego se hizo una jerarquización de las áreas de mayor relevancia, quedando definidas **9 Áreas de Resultados Claves** que fueron presentadas y aprobadas en sesión plenaria.

Áreas de Resultados Clave

- I. Trabajo Político Ideológico.**
- II. Eficiencia Económica Financiera.**
- III. Desarrollo e Inversiones.**
- IV. Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos.**
- V. Promoción y Comercialización.**
- VI. Calidad del producto y los servicios.**

VII. Defensa y Protección.

VIII. Informatización.

IX. Abastecimiento.

I. Trabajo Político Ideológico: está relacionada con el sistema de trabajo político y las relaciones que deben existir entre las organizaciones políticas, sindicales y administrativas, de manera que su acción coordinada transmita la imagen del sistema político cubano. Está asociada además, a la **ética y moral revolucionarias de cuadros y trabajadores del turismo**, basadas en un comportamiento acorde a los principios de nuestra Revolución que reflejen la cultura e identidad nacional, desempeñando un rol importante como agentes activos de nuestra Revolución.

Entre las **cualidades** que describen estos comportamientos están: la honestidad, sinceridad, austeridad, heroicidad y combatividad ante hechos delictivos y de otra índole, ejemplaridad, disciplina ideológica y administrativa, creatividad, unidad de acción, sentido de pertenencia y voluntad para la continua superación ideológica.

Entre los **indicadores que evalúan** el cumplimiento de este valor tenemos: funcionamiento de las organizaciones políticas, sindicales y administrativas; organización del sistema de trabajo político ideológico; análisis de problemas relacionados con la actividad que desarrollan las instalaciones turísticas.

II. Eficiencia Económica Financiera: 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 del Hotel, reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos. En ella recoge en sí los resultados de una de las funciones básicas más importantes (finanzas), que ejecuta todo tipo de empresa con independencia de su finalidad, Los resultados relativos a esta área permite a dirigentes y personas vinculadas a la actividad contable dentro del Hotel, tomar decisiones sobre el volumen total de capital que 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.

III. Desarrollo e Inversiones: esta área está vinculada al proceso de perfeccionamiento de la instalación y al desarrollo de otras ofertas diferentes a las que se pueden encontrar

dentro del hotel. En este sentido debe trabajarse progresivamente en los diseños, y en las capacidades de expansión de acuerdo a las posibilidades de la provincia y en función de la política de desarrollo del Polo.

IV. Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos: esta área establece el cumplimiento de la política laboral y el sistema de trabajo que se lleva a cabo con los recursos humanos 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 el sector.

Esta área contribuye con sus resultados al desarrollo de sentimientos de pertenencia y cultura propia.

V. Promoción y Comercialización: es el área que se relaciona con la política comercial y promocional para estudiar e incursionar en nuevos productos y mercados logrando el incremento sostenido de los visitantes, diversificando el mercado y las ofertas, consolidando su imagen como destino, creando de esta forma un sello propio y exclusivo. Esta área tiene entre sus prioridades, promocionar la imagen de GAVIOTA a través del uso de tecnologías de información de avanzadas. Su campaña de promoción actual está dirigida a mostrar un producto por excelencia, buscando la diversificación en la promoción de eventos culturales y deportivos, viajes de grupos de incentivos, excursiones y otros.

VI. Calidad del producto y los servicios: esta área contribuye al fortalecimiento de la gestión de la calidad instrumentando los sistemas de gestión de calidad en la instalación y vela además, por su cumplimiento. 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-clientes forman un todo, que además de los elementos objetivos insumos- proceso- 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.

VII. Defensa 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.

VIII. 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 enmarcan. 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.

IX Abastecimiento: esta área se encarga del aprovisionamiento de bienes, insumos, alimentos; es decir, de la logística para el funcionamiento del Hotel. 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.

Determinación de los Objetivos Estratégicos por Áreas de Resultados Clave.

La formulación de los objetivos estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento

de la misión y el análisis interno y externo, realizados en el Capítulo II, estableciéndose **un objetivo por cada Área de Resultado Clave**, cubriendo los principales propósitos de la misma y estableciendo las estrategias por cada objetivo. Este trabajo se realizó en cuatro grupos de trabajo, donde a cada uno se le orientó determinar los objetivos y estrategias en dos Áreas de Resultados Clave, con la particularidad de que cada grupo estuvo integrado por especialistas relacionados directamente con estas dos Áreas de Resultados Clave asignadas para la actividad. Se dividió el equipo en subgrupos de manera que existiera mayor diversidad de criterios y posteriormente en sesión plenaria se concluyera la definición de los objetivos estratégicos, ordenados por cada Área de Resultados Clave. El trabajo conjunto del equipo constituyó un factor determinante en los resultados, los objetivos son:

- I. Preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores logrando un elevado reconocimiento social.
- II. Lograr una eficiencia económica y liquidez financiera que garanticen el desarrollo ascendente.
- III. Lograr el desarrollo armónico y continuo de las inversiones en la planta hotelera.
- IV. Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.
- V. Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico garantizando mayor diversidad del mercado y adecuados niveles de competitividad.
- VI. Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos
- VII. Garantizar índices elevados en la seguridad, protección y preparación para la defensa del Hotel y para el 2011.
- VIII. Lograr la transformación cualitativa de la informatización del sistema.
- IX. Mantener el crecimiento de la gestión de los abastecimientos.

Etapas VI: Diseño de las Estrategias

Estrategia maestra principal

Atendiendo a los resultados obtenidos en el Diagnóstico Estratégico se plantea la estrategia maestra que debe seguir el Hotel Barceló Cayo Santa María, según la

tipología de las estrategias.

Estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos

Una vez determinados 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.

Estrategias: Trabajo Político Ideológico

- Aumentar de forma permanente la ejemplaridad, el liderazgo y la combatividad de los cuadros, dando cumplimiento al Código de Ética de los Cuadros del Estado.
- Exigir por el cumplimiento de mecanismos de control interno para evitar las conductas inadecuadas.
- Elevar el compromiso, la unidad de acción y el sentido de pertenencia en el hotel.
- Lograr que todos los ingresos de nuevos trabajadores cumplan con los requisitos de idoneidad establecidos, mediante procesos de selección que se caractericen por el rigor y la transparencia.
- Perfeccionar los mecanismos de estimulación moral.
- Fomentar la participación colectiva en la toma de decisiones.
- Controlar el cumplimiento del Plan de Prevención contra la Corrupción.

Estrategias: Eficiencia Económico Financiera

- Crecer en la masa de utilidades.
- Incrementar el control de manera eficiente sobre los recursos para mantener la calificación de Aceptable en las auditorías que se practiquen.
- Lograr que los ciclos de cobros y pagos se hagan más eficientes.
- Mantener índices de rotación de inventario que no inmovilicen recursos, reduciendo los días en existencia con relación a la media nacional.
- Lograr la ejecución de los presupuestos con las cifras aprobadas.
- Perfeccionar el sistema de auditoría dirigido a garantizar que toda la instalación sea auditada, obteniendo evaluaciones satisfactorias.
- Controlar el uso racional de los portadores energéticos.
- Cumplir con los aportes comprometidos.

Estrategias: Desarrollo e Inversiones

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones que regulan la relación para el proceso inversionista.
- Velar por el cumplimiento de las políticas medioambientales establecidas por la dirección del país.
- 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.

Estrategias: Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos

- Diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos que garantice la eficiencia e idoneidad en la utilización del personal.
- Perfeccionar la aplicación de la política de cuadros y en particular el trabajo con la reserva.
- Establecer mecanismos de control para evaluar el cumplimiento del código de ética por parte de los cuadros.
- Contribuir a preservar y elevar la moral revolucionaria de los trabajadores.
- Lograr que la evaluación del desempeño constituya un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo.
- Mantener la transparencia en el proceso de selección e incorporación de nuevos trabajadores.
- Garantizar el correcto funcionamiento de la comisión de idoneidad a través de la preparación y actualización de sus miembros.
- Implementar un programa de capacitación y superación de los recursos humanos, basados en las necesidades individuales que permita elevar su competitividad y calidad de los servicios.
- Lograr estructuras y plantillas racionales que garanticen el incremento de la eficiencia de la fuerza laboral.
- Garantizar la correcta estimulación y atención del personal para elevar su nivel de compromiso y motivación.

Estrategias: Promoción y Comercialización

- Diseñar y promocionar el producto turístico de forma tal que contribuya a la distinción de la competencia.
- Estimular el turismo de Sol y Playa.
- Concretar la oferta de un producto turístico relacionado con la cultura y el desarrollo de valores históricos y otros.
- Crear sueltos, catálogos, guías, videos y mapas donde se pueda comercializar el hotel y sus opcionales.
- Perfeccionar los mecanismos y servicios de información que se brindan a los turistas de manera que se expresa la imagen exacta del producto turístico que se brinda.
- Aumentar el número de grupos FAM para que conozca el Hotel y las opcionales desarrolladas.
- Considerar las posibilidades de la INTERNET para ofertar nuestro producto y servicio.
- Realizar intercambios con turoperadores y agencias de viajes para dar a conocer el producto turístico.
- Participar activamente en las Convenciones de Turismo que se realicen y otros eventos.
- Desarrollar herramientas informativas que permitan establecer comparaciones sobre los resultados de la comercialización de diferentes productos y servicios de otros polos turísticos y que nos permita ganar en experiencia.
- Lograr un uso eficiente de los presupuestos para la promoción y comercialización del producto turístico.

Estrategias: Calidad del producto y los servicios

- Implementar el sistema de Gestión de la calidad.
- Desarrollar un producto turístico que integre los valores naturales y culturales de la provincia.
- Trabajar junto a la dirección de recursos humanos por aumentar la profesionalidad de los trabajadores, técnicos y especialistas.

- Diseñar y establecer procedimientos que permitan incentivar la excelencia en los servicios que se ofertan.
- Mantener el control sobre las normas de consumo.
- Diseñar un plan de mantenimiento acorde a las necesidades y posibilidades financieras para asegurar la calidad de la instalación.

Estrategias: Defensa y Protección

- Garantizar que toda la instalación prepare o ratifique su condición de listos para la defensa hasta el 2011.
- Lograr la permanente vinculación de dirigentes y trabajadores con las actividades de la defensa.
- Reducir las posibilidades de acciones delictivas en la instalación.
- Lograr una mayor efectividad en los planes de preparación para la defensa y enfrentamiento contra catástrofes.

Estrategias: Informatización

- Implementar una política informática en toda la instalación, elaborando una estrategia específica para la informatización.
- Asegurar las condiciones tecnológicas para cumplimentar la estrategia, instalando con agilidad la nueva tecnología y mejorando los niveles de conexión.
- Lograr avances significativos en la informatización de la promoción y comercialización a través de INTERNET.
- Desarrollar las condiciones que aseguren la seguridad informática.
- Lograr con FORMATUR y el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas la preparación de cuadros y trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías de informatización.

Estrategias: Abastecimiento

- Mantener la atención priorizada en la gestión de los abastecimientos.
- Tener implantados los Estudios de Procesos en el 100% de los almacenes de la organización.
- Alcanzar la evaluación de Aceptable en las auditorías previstas para el 2009.
- Incrementar la rotación de los productos.

Etapa VII: Implementación

Planes de acción

➤ **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 instalación.
- ✓ 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 a 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 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** de resultados se concibe hasta el 2011 y precisa lo siguiente:

- ✓ Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos. (desviaciones y causas)
- ✓ Comparar los escenarios previstos con el escenario actual. (desviaciones y causas)
- ✓ Analizar decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo y actuaciones inadecuadas.
- ✓ Realizar una **apreciación global del Plan Estratégico** según cumplimiento de los objetivos:

CAPÍTULO 3

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 satisface en tiempo y forma los objetivos estratégicos.
3. Si existen resultados no satisfactorios—no satisface 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 del Hotel 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, que **no constituye objetivo** específico de este trabajo.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en el Hotel permitió validar en la práctica que se considera adecuado a las condiciones de este tipo de empresa.
2. Aplicando métodos participativos, se elaboró la misión del Hotel reconociendo su valor práctico para la elaboración del Plan Estratégico así como para el trabajo de la entidad.
3. El hecho de que las estrategias tengan repercusión en todo el Hotel, permite identificar donde están las amenazas y debilidades, sus fortalezas y oportunidades para evitar las improvisaciones.

CAPÍTULO 3

4. La definición de objetivos estratégicos es una parte importante de la formulación estratégica, la misión del Hotel debe preceder y ejercer una decisiva influencia en los objetivos. Misión, objetivos estratégicos y estrategias son un todo inseparable.
5. Trazarse objetivos estratégicos es de gran significación, pues facilita el trabajo en equipo, sirve de base para verificar el valor de objetivos tácticos y de los planes, así como una mayor previsión del futuro.
6. La aplicación y comprensión del procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico permite al Hotel acometer procesos de cambios necesarios para enfrentar el desarrollo de la competencia.
7. La aplicación del Plan Estratégico tiene un efecto económico positivo para el Hotel ya que le atribuye una serie de beneficios cualitativos y cuantitativos que conllevan a la eficiencia y la eficacia con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el 2011.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. La hotelería y el turismo se han convertido en el sector decisivo para el desarrollo socio- económico; por ello las empresas turísticas se han visto en la necesidad de entrenarse constantemente para lograr ventajas competitivas adoptando nuevos enfoques y métodos, pero concediendo especial atención a la fijación de estrategias y objetivos estratégicos.
2. El estudio de la bibliografía referente a Plan Estratégico posibilita adquirir los conocimientos teóricos necesarios para su aplicación en la entidad objeto de estudio, por lo que la literatura consultada permitió analizar la diversidad considerable de modelos y procedimientos para diseñar el plan estratégico, y a partir de aquí, escoger el procedimiento propuesto por los profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, que integra como un único sistema las fases esenciales del proceso de planificación estratégica, por ser apropiado a las características de las organizaciones turísticas.
3. La falta de alcance estratégico de la planeación en el Hotel Barceló Cayo Santa María, obstaculiza un mejor aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno y reduce su competitividad.
4. Las técnicas desarrolladas durante el proceso, constituyeron herramientas efectivas para el análisis externo e interno de la organización.
5. Los resultados del Diagnóstico Estratégico permitieron determinar las principales prioridades sobre los aspectos internos y externos del Hotel Barceló Cayo Santa María para su desempeño futuro, entre las que juega un papel determinante el compromiso del equipo de dirección con el mejoramiento continuo de la actividad turística y la disposición de un producto turístico que permite aceptables estándares de calidad en el Polo como aspectos positivos; evidenciándose la imperiosa necesidad de un alcance estratégico de la planeación del hotel. Y minimizar las insatisfacciones con respecto a las expectativas del turismo internacional.

CONCLUSIONES

6. El diseño del Plan Estratégico hasta el 2011 constituye una herramienta que garantiza la objetividad, claridad y transparencia en la proyección y organización de la actividad directiva presente y futura del Hotel Barceló Cayo Santa María, contribuyendo al logro de un camino de pensamiento, para hacerlo flexible, donde el riesgo y la incertidumbre serán cada vez menores.
7. El Plan Estratégico diseñado se proyecta con tendencia al crecimiento y desarrollo del producto turístico del Hotel Barceló Cayo Santa María, definiendo sus perspectivas futuras, teniendo en cuenta que se presenta como una instalación joven; reconociendo las principales dificultades, oportunidades, y fortalezas más importantes para su mejor aprovechamiento y explotación.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

- Profundizar en el estudio y aplicación del procedimiento diseñado, ofreciéndole continuidad a la investigación.
- Vincular el proceso de planificación estratégica convirtiéndolo en un instrumento de trabajo permanente de la actividad de dirección del Hotel Barceló Cayo Santa María.
- Trabajar en función de la superación de las debilidades actuales para minimizar sus efectos.
- Aplicar el sistema de control y retroalimentación para el proceso de implementación del plan estratégico en el Hotel.
- Desarrollar un proceso de capacitación constante sobre la práctica, que permita la retroalimentación sistemática del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional, potenciando el desarrollo de la creatividad y el trabajo en equipo.
- No descuidar la atención que se debe brindar a los recursos humanos como fuente de experiencia, criterios y valores dentro de la organización; con marcado énfasis en el seguimiento, en su integridad, del alto potencial de fuerza de trabajo predominantemente joven con que cuenta la instalación.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (2002) Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Santa Clara: CEDE-UCLV 90 p. Tesis de maestría en Dirección.
2. Aguirre, E. (1998) La Dirección (o administración) por objetivos (o resultados) En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp. 279-295.
3. Alejandro Martín, Serguei (2004) Proyección Estratégica de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Villa Clara hasta el año 2006. Santa Clara. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección.
4. Alonso Pérez, Abdemara (2002) Plan Estratégico hasta el 2005 de la Empresa de Servicios al Turismo Filial Villa Clara. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. 60 p. Trabajo de Diploma.
5. Álvarez Cedena, J. L. (2001) El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer (México) No 2. pp. 6–12.
6. Ansoff, H.I. (1970) “Does Planning Pay”, en Long Range Planning, Vol. 3, No. 2, Estados Unidos.
7. Ansoff, H. I. (1976) La estrategia de la Empresa, visto en: Menguzzato, M. y Renau, J. (1991) La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management. Editado por el MES. pp. 78.
8. Ansoff, H. I. (1985) La dirección y su actitud ante el entorno, visto en: Menguzzato, M. y Renau, J. (1991) La dirección estratégica de la empresa. Un Enfoque Innovador del Management. Libro producido por el MES. pp. 349.
9. Azuga Ceballos (2000) visto en: Peña Rodríguez, Yaneisy (2004) Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
10. Bitlel, L. y Ramsey, J. (1995) Análisis DAFO, pp. 22. En el libro: Enciclopedia del management, Editorial Oceano/Centrum, México 2000.

11. Bitlel, L. y Ramsey, J. (1995) Planificación gerencial estratégica, pp. 855. En el libro: Enciclopedia del management, Editorial Oceano/Centrum, México 2000.
12. Blanco, H. (1998) Antes, Durante y Después de la Estrategia. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp. 157-162
13. Boettinger, H.M. (1975) Is Management Really an Art? en Harvard Business Review, No. 53, Estados Unidos, pp. 54-64
14. Carus, L. (2000) Estrategia Empresarial y Estrategia Tecnológica. Revista Alta Dirección. II Parte. Barcelona. Año XXXVI No.122, julio-agosto, pp.73-78.
15. Castellanos, C. R. (2007) Estrategia, Valores-Misión-Visión. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm>
16. Castro Herrero, Lisbet (1999) Planeación Estratégica de la Comercializadora ITHSA en la Subdirección de Tecnología, Ferretería e Insumos, Cienfuegos. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
17. Castro, F. (2003) Discurso del 21 de Enero.
18. Castro Ruz, Fidel (2000) Clausura de la Cumbre Sur – Sur. La Habana: Periódico Granma 14 de Abril
19. Castro Ruz, Raúl (2004) Balance del MINTUR. La Habana.
20. Catal (1982) Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”. 210 p.
21. Charles W. L. Hill / Gareth, Jones (1996) Administración Estratégica. 3ra. Edición.
22. Chiavenato, I. (1994) Introducción a la teoría general de la administración. 3ra ed. México: Editorial Mc Graw Hill. 687p.
23. Chiavenato, Idalberto (2001) Administración por objetivos (APO) En su: Introducción a la teoría general de la Administración, Quinta edición. Capítulo 11, México: Editorial Campus. LTDA pp. 404- 443.



24. Chiavenato, Idalberto (2001) Planeación estratégica, en su: Administración: teoría, proceso y práctica. 3ra edición Santa fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. pp. 147-166.
25. Chiavenato, Idalberto (2001a) Introducción a la teoría general de la administración. Quinta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. 687 p.
26. CITMA (1997) Ley 81 de Medio Ambiente.
27. Codina, A. (2008) Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones. Disponible en: www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave
28. Congreso PCC V (1997) Resolución Económica. La Habana, 8-10 de octubre: Editora Política. 70 p.
29. Covey, Stephen R (1998) Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo. Revista Adminístrate Hoy (México) Revista Electrónica. Disponible en: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>
30. Cuervo, A. (1995) La Dirección estratégica de la empresa. España: Editorial Civitas. 258 p.
31. David, Fred R. (1997) Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México: Pearson Educación. 356p.
32. De La Torre, Francisco (1986) Administración Hotelera. Editorial Trillas, México.
33. De La Torre, F. (1999) Administración Hotelera. México: Editorial Trillas. 244 p.
34. Dessler, Garay (1994) Planificación estratégica y administración de recursos humanos, en su: Administración de personal. 6ta edición. México: Prentice–Hall Hispanoamericana. pp. 664–670.
35. Díaz, C. /Carballo, E. /Rodríguez, J. (1998) Su misión ¿Cómo diseñarla? Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp. 81-98 13.
36. Díaz, V. /Ramírez, M. /Palacios, A. (1998) La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la

- experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp. 163-214.
37. Diccionario Enciclopédico: El pequeño Larousse ilustrado. Edición Española, Barcelona 1997
38. Directorio Turístico de Cuba. (1998-2004) Boletín semanal de la industria turística cubana. Disponible en: www.dtcuba.com/esp/buscar_reportajes.
39. Drucker, P. (1975) La gerencia Buenos Aires: Editorial Ateneo.
40. Drucker, P. (1996) La organización basada en la información. En el libro: la gestión en un tiempo de grandes cambios. Ediciones Gestión 2000 SA. pp. 75
41. Espino Valdés, Espino (2004) Proyección Estratégica de Gestión RRHH en la Empresa Campismo Popular de Villa Clara. Santa Clara. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección.
42. Fernández Orbe, Marilucy (2005) Plan Estratégico hasta el año 2007 de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Centro. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
43. Gallardo Velázquez (2003) visto en: Peña Rodríguez, Yaneisy (2004) Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
44. Gallego, J.F. (1996) Dirección estratégica en los hoteles del Siglo XXI. España: Editorial Mc Graw Hill. 613p.
45. Gárciga, R.J. (1999), Formulación estratégica, Un enfoque para directivos. La Habana Félix Varela. pp. 6-25, 41-52, 66-73, 83-94, 103-110.
46. Gárciga Rogelio, J. (2001) Formulación estratégica. Un enfoque para Directivos. La Habana: Editorial Félix Varela. 270p.
47. Georgiou, P. (1973) the goal paradigm and notes towards a counter paradigm, Administrative Science Quarterly. Vol. 18. pp. 291- 310.
48. Gerald, L. (1999) Administración Moderna de Hoteles y Moteles. México: Editorial Trillas. 274 p.

49. Gimbert, X. (1998) El enfoque Estratégico de la Empresa en su libro: Principios y Esquemas Básicos. Ediciones Deusto, Bilbao 2000.
50. Godet, Michael (1991) Prospectiva y Planificación Estratégica. Madrid: Editores S.A. 260p.
51. Gómez Cejas, Guillermo (1995). Planeación y organización de empresas. México 8va edición. Editorial Mc Graw Hill. 432p.
52. Gómez Cejas, Guillermo (1996). Cápsulas de planeación estratégica, la práctica en el micro, pequeña y mediana empresa. 2da parte. Revista Adminístrate Hoy (México) Año III. Nro. 31.
53. Gómez Cejas, Guillermo (1998) Planeación estratégica, en su: Planeación y organización de empresas. Capítulo 2. México. 8va edición. Mc Graw–Hill interamericana. pp. 51–74.
54. González Valdés, Berta Leidy (2004) Proyección del plan estratégico hasta el 2006 de la División IZLAZUL Villa Clara. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
55. González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2008) El pensamiento administrativo en las entidades turísticas. Junio. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos60/pensamiento-administrativo-turismo/pensamiento-administrativo-turismo2.shtml>
56. González, R. C. (2001) Diagnóstico Organizativo y Proyección Estratégica de la Cadena de Turismo Islazul. División Villa Clara. Santa Clara. Escuela de Hotelería y Turismo. Trabajo de Diploma. 90 p.
57. Granma (1998) Resumen del Control Gubernamental al Sector del Turismo 1/10/98.
58. Granma (2000) Resumen del Control Gubernamental al Sector del Turismo 9/03/00.

59. Grimá, T.J. y M.J. Tena (1991): Análisis y formulación de estrategias empresariales, Hispano Europea, Barcelona, 11 pp.
60. Guerra Guerra, Eloy Rafael (2003) Planeación estratégica del territorio turístico Trinidad – Sancti Spíritus. Escuela de Altos Estudios Hotelería y Turismo. Ciudad de La Habana. 101 p. Tesis en opción al Título de Master en Gestión Hotelera
61. Guzmán, Carlos (2000) Las tendencias del futuro en el mercado: visión estratégica, capacidad de innovación, prospectiva y crear valor. Carlos guzmán (arroba) innovarium.com.
62. Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996) The Strategic Concept and Process. Madrid. Editorial Prentice Hall. 194p.
63. Hernández Cárdenas, Ismael. E. (2004) Desarrollo Estratégico de la Empresa de Producción Industrial de Santa Clara. Santa Clara. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección.
64. Herrera, K. C. (2000) Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Santa Clara: UCLV.
65. Herrera y Col. (2001) visto en: González Valdés, Berta Leidy (2004) Proyección del plan estratégico hasta el 2006 de la División IZLAZUL Villa Clara. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
66. Horta, Amarilis (2004) Cuba y sus destinos. Disponible en: www.cubateespera.com.ar/havanatur04/destinosymapas/VC.
67. James A. Stoner R. Edward Freeman (et al) (1996). Administración, 6ta. Edición, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México.
68. Jarrillo, J.C. (1996) Dirección Estratégica. 2da edición. Santa Fé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 204 p.

69. Johnson, G. y Schole, K. (1997) Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid: Editorial Prentice-Hill. 407 p.
70. Kast, F. y Rosenzweig, J.E. (1994) Administración en las organizaciones. 4ta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. 754p
71. Koontz, H. y Wehrich, H. (1984) Administración, Mc Graw Hill, Estados Unidos, pp.75
72. Koontz, H. y Wehrich, H. (1995) Administración. Una perspectiva global. 10ma ed. México: Editorial Mc Graw Hill. 745p.
73. Koontz, H. y Wehrich, H. (2001) Proceso de Planeación estratégica, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: Mc Graw – Hill. pp. 164–172.
74. Koontz, H. y Wehrich, H. (2001 a) La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: Mc Graw– Hill. pp. 172–174.
75. Koontz, H. y Wehrich, H. (2001 b) Departamentalización territorial o geográfica, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capítulo 8: estructura organizacional: departamentalización. México: Mc Graw–Hill. pp. 274–275.
76. Kotler, Philip (1998) Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia, en su: Mercadotecnia, tercera edición. México: Editorial Prentice–Hall, pp. 54–81.
77. Martínez Hernández, William (2002) Proyección Estratégica en el Hotel & SPA Horizontes Elguea. Santa Clara: CEDE Tesis de maestría en Dirección. 100p.
78. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (1998) Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: CEDE–UCLV 26p.
79. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (1999) Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco. 6p.

80. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2000 a) Una aproximación a los factores determinantes del cambio estratégico. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Disponible en: <http://www.udg.mx>
81. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2001 a) La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara. CEDE–UCLV 3.
82. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2003a) Conceptos básicos estrategia empresarial. Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para la maestría en administración. 44p.
83. Martínez, C. (2007) Sostenibilidad y desarrollo turístico.
84. Martínez, C. (2007) Evolución Turismo Internacional.
85. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2008) El liderazgo como sustento de la gestión cultural en el desarrollo de la identidad. Revista Electrónica Comunidad Virtual de Gobernabilidad y Liderazgo. Disponible en: <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News>
86. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal; González Valdés, Berta Leidy y Martínez Martínez, Osvaldo (2008) Sistema de Información para Directivos de Entidades Turísticas Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos61/sistema-informacion-directivos-turismo/sistema-informacion-directivos-turismo2.shtml>
87. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal; Herrera Lemus, Katy Caridad y Portuondo Vélez, Ángel Luis (2000) Investigaciones sobre gestión empresarial. Un enfoque practico para su clasificación. Revista Folletos Gerenciales (La Habana) Año III. Nro. 7, julio. pp. 7–13.
88. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y Col. (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE–UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
89. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col (2008) Una propuesta teórico metodológica para implementar la gestión por competencias. Experiencias prácticas. Revista Electrónica Ciencias Holguín, Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/septiembre/articulos/ART15.htm>



90. Martínez y Col. (2009) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara. CETUR-UCLV.
91. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y Herrera Lemus, Katy C. (2002) Liderazgo del talento humano: Nuevo reto para el administrador del siglo XXI. Revista Ciénega No. 11-12 Universidad de Guadalajara, México. pp.15-18.
92. Menguzzato, M. y Renau, L. (1991): La dirección estratégica de la empresa, Ariel, España, pp.83.
93. Menguzzato, Martina y Renau, Juan José (1997) La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management". Ed. Combinado del libro Alfredo López, La Habana.
94. Menguzzato, M. y Renau, L. (1997) La Dirección Estratégica: Un Enfoque Innovador del Management. La Habana: Reproducción MES. 441 p.
95. Mérida Nicao, Yadenis H. (2005) Diseño del Plan Estratégico de la Agencia de Viajes Especializadas Universitur S.A. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
96. Mestre Soler, Juan R. (1995) Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones Barcelona.
97. MINTUR. Cuba (2001) Boletín Informativo.
98. MINTUR. Cuba (2008) Boletín informativo.
99. Mintzberg, Henry (1973) Power In and Around Organizations. Practice Hall, Englewood Cliffs, NY.
100. Mintzberg (1983) visto en: Fernández Orbe, Marilucy (2005) Plan Estratégico hasta el año 2007 de la Agencia de Viajes Cubanacán Sucursal Centro. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
101. Mintzberg, Henry (1989) La naturaleza del trabajo del directivo. Barcelona: Editorial Ariel. 107p.
102. Mintzberg, Henry (1994) Repensando la Planeación Estratégica: riesgos y falacias. Londres: Ed. Long Range Planning Vol. 27, No. 3. pp. 12-21
103. Mintzberg, Henry (1996) Desarrollo del concepto de negocios, visto en Ramos, R. Materiales de DEADE, Cuba, pp.5.



104. Mintzberg, Henry (1998) El Arte de Moldear la Estrategia. Folletos Gerenciales No. 6 .La Habana. Editado por el CCED del MES.
105. Mintzberg, Henry (1998) La Caída y Ascenso de la Planificación Estratégica Ed. CCED. Folletos Gerenciales No. 5, La Habana.
106. Mintzberg, Henry. (1998a) La Caída y Ascenso de la Planificación Estratégica. Edición CCED. Folletos Gerenciales No. 5, La Habana.
107. Montana, Patrick J. (2002 a) Planeación: formulación estratégica, en su: Administración. 1ra edición. Capítulo 8. México: Compañía editorial continental. pp. 135–170.
108. Montana, Patrick J. (2002 b) Planeación: implementación estratégica, en su: Administración. 1ra edición. Capítulo 9. México: Compañía editorial continental. pp. 171–198.
109. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 a) Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México: Editorial grupo Gasca. 450p.
110. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 b) Auditoria administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. Nro. 120. Abril pp. 55–59. Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>
111. Morrissey, George L. (1995) Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. México: Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana. 240p.
112. Morrissey, George L. (1996) Planeación a largo plazo: creando su propia Estrategia. México: Editorial Prentice–Hall Hispanoamericana. 215 p.
113. Morrissey, George L. (1996) Planeando con Morrissey, pensamiento estratégico, construya los cimientos de su Planeación. México: Pearson Educación. 120p.
114. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2001) Reunión informal sobre el sector de la Hotelería y Turismo: El impacto social de los eventos después del 11 de septiembre. Ginebra: www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet.



115. Ohmae, K. (1960) La mente del estratega. México: Editorial Mc. Graw Hill. 293p.
116. Ohmae (1990) visto en: Peña Rodríguez, Yaneisy (2004) Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
117. Orellana Bucarano, Kenia. (2002) Plan Estratégico del Grupo GAVIOTA Centro hasta el 2005. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. 71 p. Trabajo de Diploma.
118. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1996-2004) Publicaciones. Disponible en www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/pr/1997/12.htm
119. Organización Mundial de Turismo (OMT)(1993) documento titulado *Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects* concepto de Turismo Sostenible.
120. Organización Mundial de Turismo (OMT) (2003) Barómetro OMT Del Turismo. Volumen- 1,1, Junio. Disponible en: www.world-tourism.org
121. Organización Mundial del Turismo (OMT) (2008) Boletín informativo
122. Peña Rodríguez, Yaneisy (2004) Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007. Santa Clara. Trabajo de Diploma.
123. Pérez Domínguez, Malena (2003) Planificación Estratégica de la Empresa VERACUBA Centro hasta el año 2006. Santa Clara: Universidad Central de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. 62 p. Trabajo de Diploma.
124. Porter, Michael (1982) Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental, pp.16.
125. Porter, Michael (1985) Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental. 260p.
126. Porter, Michael (1987) Estrategia Competitiva. Editorial Continental México SA.
127. Porter, Michael (1998) ¿Qué es Estrategia? Revista Folletos Gerenciales No. 8. La Habana.

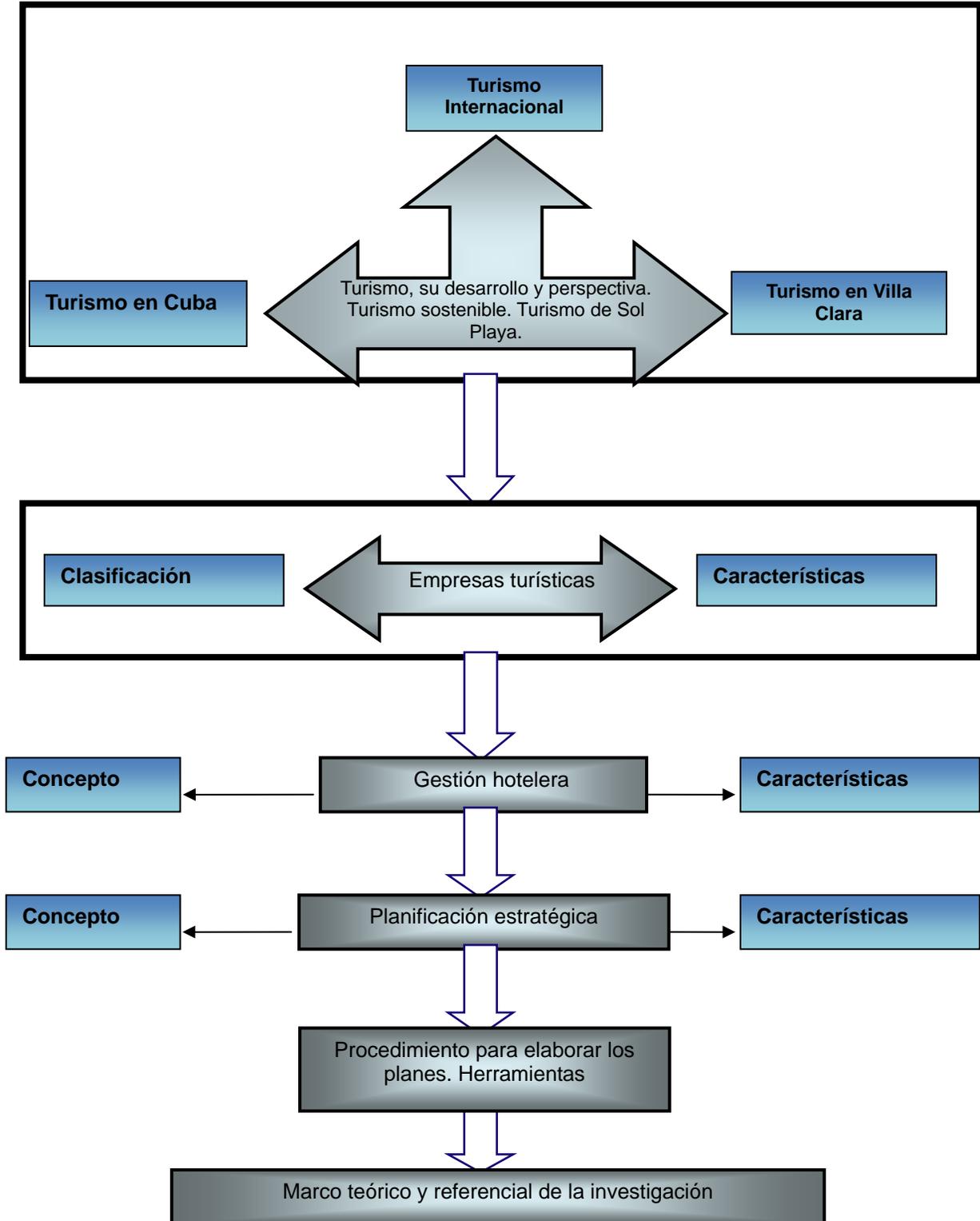


128. Portuondo Vélez, Ángel L. y Col. (1998) Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana, compendio de artículos. Ciudad de La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección. 295p.
129. Rodríguez, F. O. (1998) Planificación Tradicional o estratégica. Un reto para el Siglo XXI. En el libro: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp. 70-75.
130. Ronda Pupo, Guillermo A. y Marcane Laserra, José A. (2002) La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan. Disponible en: www.tablero-decomando.com/ampro
131. Rotter, Philip (1998) Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia, en su: Mercadotecnia, Tercera Edición. México: Editorial Prentice- Hall. pp.54-81.
132. RUMBOS. Grupo de Recreación y Turismo (2000) Planificación Estratégica hasta el 2003. Villa Clara
133. Sánchez, G. (2000) Elementos básicos de la estrategia. Revista Alta Dirección. Barcelona. Año XXXIII No.201, septiembre-octubre, pp. 37-44
134. Sitio del Gobierno de la República de Cuba. (2004) Desarrollo económico del turismo. Disponible en: www.cubagov.cu/des_eco/turismo.htm
135. Steiner, G.A. (1996) Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México.
136. Steiner, G.A. (1996) Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión. México: Editorial Continental. 366 p.
137. Stoner, James A. F, Freeman, Reward, Gilbert, David Jr. (1996) Administración 6ta edición. México: Editorial Pearson Educación. 540 p.
138. Stoner, J. y otros (1996) Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
139. Tena, J. (2000) El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 156p.
140. Tomassini (1992) visto en: Peña Rodríguez, Yaneisy (2004) Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007. Santa Clara. Trabajo de Diploma.

Anexas

ANEXOS

Anexo 1. Hilo conductor de la investigación (Fuente: Elaboración propia)



Anexo 2. Definiciones sobre Estrategia (Fuente: Elaboración propia)

No.	Autor	Año	Definición sobre Estrategia
1	Helmuth Von Moltke	1866	“la estrategia es el sentido común aplicado y consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta.”
2	Peter Drucker	1954	“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”.
3	Ernesto Ché Guevara	1959	“la estrategia es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos...la táctica es el modo práctico de llevar a cabo grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”.
4	Alfred Chandler	1962	“la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.
5	Andrews, Chandler y Ansoff	Entre 1962 y 1976	“la estrategia es la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo”.
6	Ansoff	1976	“estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”.
7	Chiavenato	1994	“estrategia es la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo”.
8	Koontz y Weihrich	1995	“La estrategia se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción así como la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos propósitos”.

Anexo 2. Definiciones sobre Estrategia (Fuente: Elaboración propia)

9	Hax & Majluf	1996	"la estrategia es multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno".
10	Jarillo	1996	"la estrategia es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva, entendiendo dicha ventaja competitiva como los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y estos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva".
11	Stoner	1996	"es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo".
12	Jhonson y Schole	1997	"la estrategia se ocupa de la amplitud de abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitan el entorno las actividades de la organización. Las decisiones acerca de en qué negocio se compite, cuáles se específico de la organización y fijan los límites de la misma".
13	Menguzzato y Renau	1997	"la estrategia explica la estrategia general de la organización, de acuerdo con los medios actuales, al fin de lograr la inserción óptima."
14	Portuondo	1998	"las estrategias son las formas de moverse de la realidad a la visión. Son una guía para la ubicación de los recursos, son de largo plazo, son la fuente de múltiples tácticas".
15	Gárciga	1999	"la estrategia ligada a cuestiones de vital importancia y su efecto, trasciende el mediano y largo plazo;

Anexo 2. Definiciones sobre Estrategia (Fuente: Elaboración propia)

			<p>existen estrategias para un próximo año, pero en todos los casos ellas siempre se vinculan más con las utilidades futuras, que con las del presente y sus propósitos están más orientados a lograr un potencial de desarrollo que a ocuparse de la eficiencia del momento”</p>
--	--	--	---

Anexo 3. Definiciones sobre Planeación Estratégica. (Fuente: Elaboración propia)

No.	Autor	Año	Definición de Planeación Estratégica
1	Kotter	1988	“la planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada y continúa a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores”.
2	David	1990	“la planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”.
3	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 dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.
4	Koontz y Wehrich	1994	“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”.
5	Menguzzato	1995	“la planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias”.
6	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”.

ANEXOS

7	Mintzberg y Waters	1996	“la planeación estratégica no es más que el 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”.
8	Steiner	1996	“esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización”.
9	Díaz y Carballo	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”.
10	Kotter	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”.
11	Gárciga	1999	“la planeación estratégica es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos”.
12	Santesmases	1999	“la planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta

ANEXOS

			cómo afectan al futuro”.
13	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 estratégica que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de los decisiones que deberían tomarse en el presente”.
14	Gárciga	2001	“la planificación estratégica como proceso recorre una serie de fases que en su desarrollo conducen a encontrar soluciones estratégicas. Un diseño estratégico no puede evitar omisiones ni contemplar todos los detalles e imprevistos que surgen en la ejecución. Igualmente no puede esperar hasta el final para hacer ajustes y correcciones, sino que habrán de realizarse sobre la marcha. El proceso es activable y continuo”.
15	Caldera	2006	“es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos”.

Anexo 4. Modelos sobre Planificación Estratégica (Fuente: Elaboración propia)

Modelo propuesto por Heinz Wehrich (1990)

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

Modelo propuesto por Harold Koontz (1991)

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Propósitos y objetivos principales.
5. El ambiente externo presente y futuro.
6. El ambiente interno presente y futuro.
7. Alternativas estratégicas.
8. Evaluación de las estrategias.
9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

Modelo propuesto por Eugenio Yañes (1991)

1. Definición de la misión de la organización.
2. Identificación de los grupos implicados.
3. Determinación de los factores claves.
4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.
5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.
6. Definición del problema estratégico general.
7. Definición de soluciones estratégicas generales.

8. Descripción de posibles escenarios de actuación.
9. Determinación de la visión.
10. Generación de las opciones de acción estratégica.
11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
12. Barreras a superar.
13. Programa de acción.

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

1. Paso ¿Qué queremos?
2. Paso ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?
3. Paso ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?
4. Paso ¿Qué somos capaces de hacer?
5. Paso ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?
6. Paso ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?
7. Paso Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.
8. Paso Hazlo.
9. Paso. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.

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

1. Insumos organizacionales.
2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).
3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa).
4. Propósitos y objetivos principales.
5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno.
6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de

los ambientes externo e interno.

7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.

8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.

9. Coherencia y contingencia.

Modelo propuesto por Jarillo (1996)

1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.

2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.

3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.

Modelo propuesto por Navas y Guerra (1996)

1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.

2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).

3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.

4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de 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.

Modelo propuesto por Hill y otros (1996)

1. Misión y metas principales.

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

Modelo propuesto por Martínez (1997)

1. Misión.
2. Factores internos y externos.
3. Ambiente organizacional.
4. DAFO.
5. Objetivos estratégicos.
6. Visión.
7. Opciones estratégicas.
8. Planes de acción.
9. Control y evaluación.
10. Implantación.

Modelo propuesto por Díaz y otros (1998)

1. Misión.
2. Cultura organizacional.
3. Oficios.
4. Identidad.
5. Segmentación estratégica.
6. Implicados.
7. Diagnóstico estratégico.

8. Escenarios.
9. Objetivos estratégicos.
10. Visión.
11. Estrategias.
12. Planes de contingencia.
13. Sistema de control estratégico.

Modelo propuesto por Gárciga (1999)

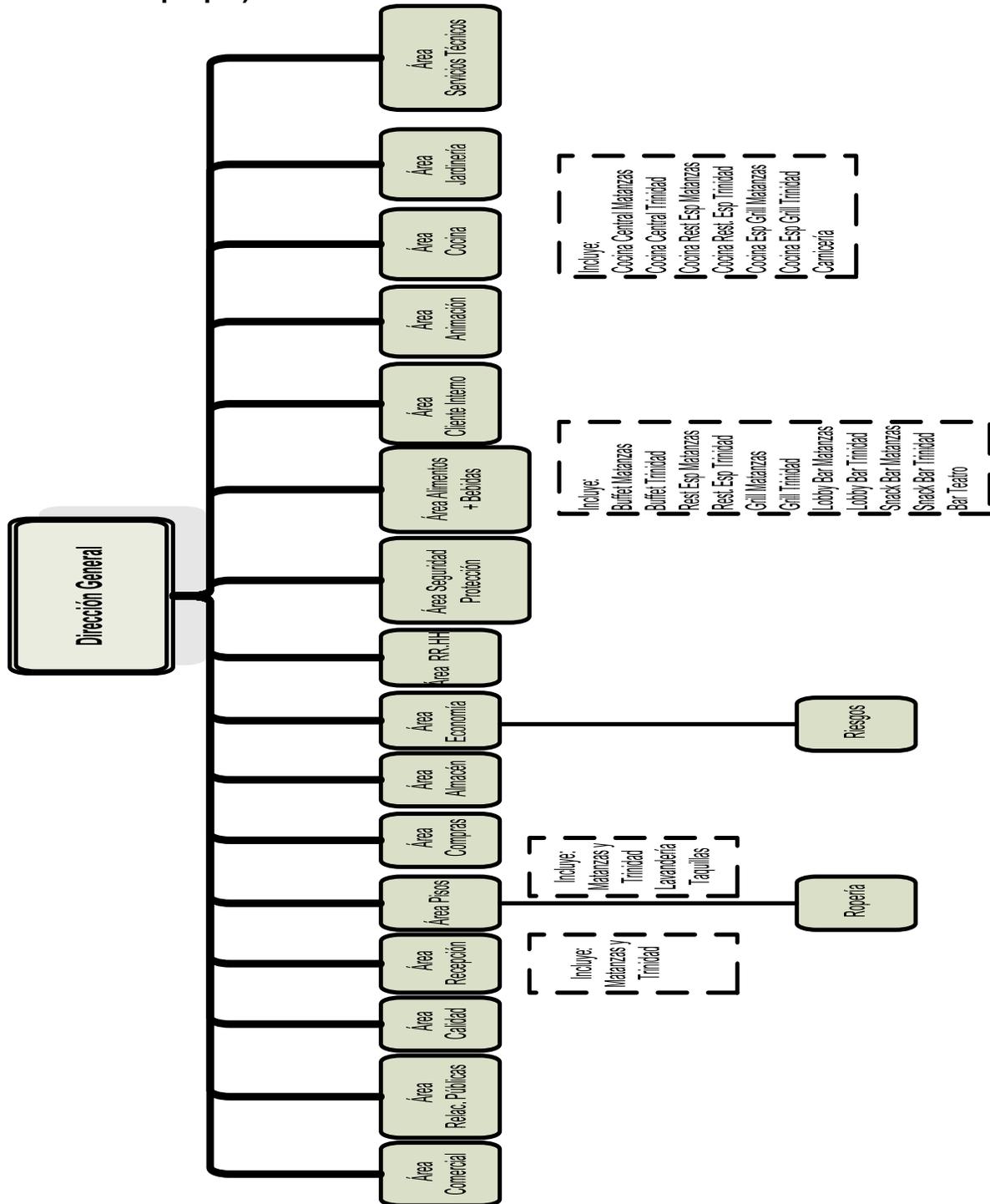
1. Determinación de misión.
2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).
3. La cultura organizacional.
4. Determinación de la visión.
5. Análisis de las estrategias actuales.
6. Determinación de la brecha estratégica.
7. Formulación de las estrategias.
8. Evaluación y selección.
9. Implementación y evaluación.
10. Control del avance.

Modelo propuesto por Ministerio del Turismo (2001)

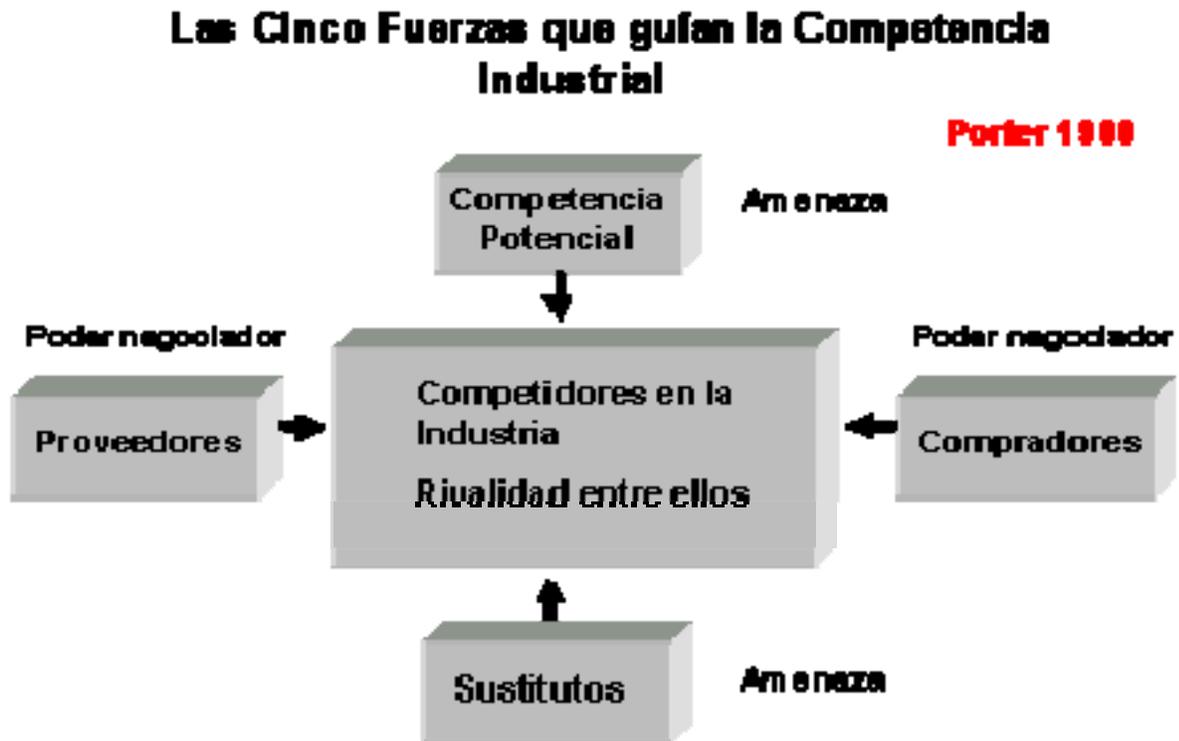
1. Misión.
2. Visión.
3. Valores compartidos.
4. Escenarios.
5. Diagnóstico estratégico.
6. Áreas de resultados claves.
7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.

ANEXOS

Anexo 5. Estructura organizativa del Hotel Barceló Cayo Santa María (Fuente: Elaboración propia)



Anexo 6. Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Fuente: Internet)



Anexo 7. Guía de Entrevistas (Fuente: Elaboración propia)

Guía de Entrevista (Para Empleados)

Hora: Fecha: Lugar:

Área:

Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad: Sexo:

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del Hotel a partir de las fortalezas y debilidades de cada una de sus áreas.

Interrogantes:

- ¿Cuáles son las principales funciones que usted realiza en su puesto de trabajo?
- A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas, puntos débiles que existen en su área de trabajo?
- ¿En qué grado influye el trabajo de los empleados en que existen estas debilidades?
- ¿En qué medida influye la dirección del área en que existen estas debilidades?
- ¿Qué fortalezas, ventajas, presenta esta área que permiten erradicar o minimizar esas debilidades?
- ¿Cómo usted desearía que funcionara su área?
- ¿Cuáles son las limitaciones esenciales que no permiten un funcionamiento óptimo?
- ¿Qué soluciones pudiera sugerir?
- Si le pidiéramos que priorizara, ¿cuáles son las principales debilidades y fortalezas de su área? ¿Cuáles señalaría?
- A su juicio, ¿qué aspiraciones de mejora debería tener el funcionamiento de su área?
- ¿Cómo podría influir la dirección del área en estas mejoras?
- ¿Cómo podría influir usted, con su trabajo específico, en el logro de esas aspiraciones de mejoras?

Guía de Entrevista (Para Mandos Intermedios)

Hora: Fecha: Lugar:

Área:

Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad: Sexo:

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del Hotel a partir de las fortalezas y debilidades de cada una de sus áreas.

Interrogantes:

- ¿Cuáles son las principales funciones, misiones que usted desempeña como parte de su cargo?
- ¿Cuáles constituyen las principales misiones de su área de trabajo?
- A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas, puntos débiles que existen en su área de trabajo?
- ¿Podría usted delimitar donde radican las principales dificultades a partir del trabajo de los empleados y del trabajo de los directivos, teniendo en cuenta los niveles de dirección?
- ¿Qué fortalezas, ventajas presenta esta área que permiten erradicar o minimizar esas debilidades?
- A partir de esas fortalezas, ¿cómo usted pudiera influir de manera positiva como un intermedio entre los empleados y la dirección del área?
- ¿Cómo desearía que funcionara su área?
- ¿Qué soluciones pudiera sugerir?
- Si le pidiéramos que priorizara, ¿cuáles son las principales debilidades y fortalezas de su área de trabajo?
- ¿Cuáles señalaría?

Guía de Entrevista (Para Jefes de Departamento)

Hora: Fecha: Lugar:

Área:

Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad: Sexo:

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del Hotel a partir de las fortalezas y debilidades de cada una de sus áreas.

Interrogantes:

- ¿Cuáles son las principales funciones, misiones de esta área?
- A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas, puntos débiles de esta área?
- ¿En qué grado esto limita el buen funcionamiento del Hotel?
- ¿Qué fortalezas, ventajas, presenta su área que permitan erradicar o minimizar esas debilidades?
- ¿Cómo usted desearía que funcionara su área?
- ¿Qué soluciones pudiera sugerir?
- Si le pidiéramos que priorizara, de su área de trabajo ¿cuáles son las principales debilidades y fortalezas del Hotel en general? ¿Cuáles señalaría?
- A su juicio, ¿qué aspiraciones de mejora debería tener el Hotel?
- ¿Cómo pudiera influir el desempeño de su área en estas aspiraciones de mejora que ha señalado?

Anexo 8. Cronograma de elaboración del diagnóstico (Fuente: Elaboración propia)

No.	Actividad	Enero/09	Febrero/09	Marzo/09
1	Análisis Documental	X		
2	Análisis Externo	X		
3	Análisis Interno		X	
4	Análisis Matricial DAFO		X	
5	Análisis de Resultados			X
6	Informe de Diagnóstico			X

