



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

*Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía*

TRABAJO DE DIPLOMA

Diseño del plan estratégico 2008-2010 para la Empresa ISLAZUL-Villa Clara

*Autores: Lirisvet Troyano Mendoza
Arianna Lina Ploché Pérez*

Tutor: Dr.C. Carlos C. Martínez Martínez

Santa Clara, 2008

- ✓ *A mi mamá, a quien tanto quiero y admiro como recompensa a todo el esfuerzo y sacrificio dedicado a mí, durante toda su vida y por estar siempre ahí cuando la necesito*
- ✓ *A mi hermanita Yani y a nuestro pedacito de persona Katherine*
- ✓ *A mi abuelita linda y a papillo que aunque no se encuentre físicamente conmigo, siempre estará en mi corazón y fue pilar esencial también durante toda mi vida*
- ✓ *A mi tía Blanca, mi segunda abuelita*
- ✓ *A mi papá y al resto de mi familia*
- ✓ *A mi novio Arley por su paciencia y ser la persona que es.*
- ✓ *A mis suegros y cuñado Eri*
- ✓ *A mi amiga Danay, por su amistad incondicional*
- ✓ *A mis también amigas Kenia y Karelia*
- ✓ *A mi amigo Mario y su mamá*
- ✓ *Y a todos aquellos que de una forma u otra son parte de mi vida y creyeron en mí.*

... Lirisvet

- ✓ *A mis padres por darme la vida, por estar presentes en cada momento de ella y brindarme todo su apoyo cada vez que lo he necesitado, y por ser incondicionales, especiales, maravillosos y amarme por encima de todo.*
- ✓ *A mi hermano, por formar parte de mi vida y ser un pedacito de ella.*
- ✓ *A mis abuelitas, que son mi tesoro más antiguo, por saber guiar mi vida por el camino correcto.*
- ✓ *A mis tíos y tías; en especial a mi tío Armando, por haber sido mágico y maravilloso, y por haber sido partícipe de los sueños de mi niñez; estará dándome su bendición desde cualquier parte del cielo.*
- ✓ *A mi novio Adil por ser una persona maravillosa; ser mi confesor, mi amigo, mi compañero y mi todo; por brindarme ese gran amor que inunda mis días; y por haber tenido tanto dedicación y comprensión fundamentalmente en este período de mi vida.*
- ✓ *A Lidia y a Nelson, así como a Chucha y a Noslen, por ser como son y brindarme su amor.*
- ✓ *A mis vecinos más allegados, por su cariño y dedicación.*
- ✓ *A mis amistades, en especial a Yadira, Daily y Liany por escucharme, ayudarme y apoyarme en el momento que las necesité.*
- ✓ *A todas las personas que han participado en mi vida y que han colaborado conmigo en cada espacio, momento y lugar.*

Arianna...

Agradecimientos:

Ser agradecido es una de las principales cualidades que debe poseer el hombre.

- ✓ *A nuestro tutor Carlos Martínez Martínez.*
- ✓ *A todos los trabajadores de la Empresa ISLAZUL-Villa Clara que colaboraron con la investigación.*
- ✓ *A Yanisley Moya y a Berta Leidy González por su ayuda incondicional.*
- ✓ *A los trabajadores de la Empresa de Investigación de Proyectos Hidráulicos.*
- ✓ *A Leira Pérez, Alexander Santos y Alejandro González por su contribución.*
- ✓ *Y a todos que de una forma u otra colaboraron para que este trabajo se realizara.*

Muchas Gracias

En el presente trabajo se diseñó el plan estratégico 2008–2010 de la Empresa ISLAZUL Villa Clara, aplicando el procedimiento elaborado por los profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central de Las Villas. El procedimiento fue validado demostrando que se ajusta a las características de este tipo de Empresa.

En la literatura revisada se encontró una diversidad de conceptos sobre un mismo aspecto (turismo, planificación, estrategia y dirección) dada por una gran variedad de estudiosos acerca del tema abordado, lo cual conllevó al análisis de los diferentes puntos de vista, donde se puso especial atención a los elementos coincidentes entre ellos.

Se aplicó un diagnóstico estratégico en la Empresa, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento, evolución y proyección, aplicándose el método de la Matriz DAFO para la formulación de las opciones estratégicas empresariales.

Se ofrece además una caracterización de la entidad objeto de estudio que sirvió de base para conocer los diferentes servicios y/o productos que brinda la entidad objeto de estudio.

Para obtener la información que se manejó en la realización del plan, fueron utilizados diferentes métodos cualitativos de la investigación empírica como son la entrevista, la observación, y el criterio de expertos.

Presently work was designed the strategic plan 2008-2010 of the Company ISLAZUL Villa Clara, applying the procedure elaborated by the professors of the Center of Tourist Studies (CETUR) of the Central University of The Villages. The procedure was validated demonstrating that it is adjusted to the characteristics of this type of Company.

In the revised literature was a diversity of concepts on oneself aspect (tourism, planning, strategy and address) given by a great variety of studios about the approached topic, that which bore to the analysis of the different points of view, where it became special attention to the coincident elements among them.

Besides was carried out and it applied a strategic diagnosis in the Company, keeping in mind all the internal and external factors that influence their operation, evolution and projection, being applied the method of the Main DAFO for the formulation of the managerial strategic options.

Also offers a characterization of the entity study object that served as base to know the different services and/or products that it offers the entity study object.

To obtain the information that was used in the realization of the plan, different qualitative methods of the empiric investigation they were applied as they are the interview, the observation, and the approach of experts.

	<u>Págs.</u>
Introducción.....	1
Capítulo I: Marco-teórico referencial.....	5
1.1 ¿Qué es el turismo?.....	5
1.2 Turismo: Desarrollo actual e Importancia.....	7
1.3 Planificación estratégica. Origen, evolución y perspectivas.....	14
1.4 Métodos, metodología y procedimientos para la elaboración del plan estratégico.....	19
Capítulo II: Análisis estratégico de la Empresa ISLAZUL-V. C.....	23
2.1 Caracterización general del objeto de estudio.....	23
2.2 Procedimiento aplicado para desarrollar el diagnóstico estratégico de la Organización.....	25
2.3 Análisis Externo Empresa.....	27
2.3.1 Análisis del entorno en general o macroentorno.....	28
2.3.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno.....	31
2.4 Análisis Interno de la Empresa.....	34
2.5 Análisis estratégico de la Empresa ISLAZUL-Villa Clara.....	36
Capítulo III: Elaboración del plan estratégico de la Empresa ISLAZUL- Villa Clara.....	40
3.1 Valoración sobre la aplicación práctica de forma integral del procedimiento para ISLAZUL-Villa Clara.....	40
3.2 Criterio de jueces (Expertos) sobre las características del procedimiento empleado y las ventajas de su aplicación.....	42
3.3 Evaluación económica de los resultados 2005-2007 para Empresa ISLAZUL-Villa Clara.....	44
3.4 Etapa I: Actualización del propósito estratégico de la Empresa.....	47
3.5 Etapa II y III: Análisis Externo e Interno de la Empresa.....	50
3.6 Etapa IV: Determinación de los escenarios y factores claves de éxito.....	51
3.7 Etapa V: Determinación de las áreas de resultado clave y los objetivos estratégicos.....	53
3.8 Etapa VI: Diseño de las estrategias de la Empresa.....	55
3.8.1 Estrategia Maestra Principal.....	55
3.8.2 Estrategias específicas por objetivos.....	56
3.9 Etapa VII: Implementación y control del plan estratégico.....	58
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
Bibliografía.....	63
Anexos	

En el pasado las **empresas** podían hacer la misma cosa todos los años y aun 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**. (Martínez y col., 2002)

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.

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** esta siguiendo este ejemplo. (Martínez y González, 2004)

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimientos en este tema, hoy existe gran cantidad de **conceptos y procedimientos** acerca de la **planificación estratégica**, los cuales todo dirigente, a cualquier nivel, debe conocer y aplicar para **lograr la eficacia y eficiencia** que demanda el **entorno altamente competitivo**. (Martínez y González, 2004)

Para conseguir una **inserción exitosa** de las **entidades turísticas cubanas** en el **mercado internacional**, se hace imprescindible adaptar a la situación y en el contexto de la Cuba actual, las **técnicas de planificación** que hoy en día se emplean en el mundo. De ahí que la **planificación** este cobrando una importancia cada vez mayor en todos los sectores de la economía nacional y, dentro de ellos, la **planificación estratégica**, como eje central de todo el esfuerzo posterior que deberá ejecutar la **empresa**. (Martínez y col., 2002)

Las **organizaciones empresariales** en el **turismo cubano** trabajan para **perfeccionar sus sistemas de dirección, implementando herramientas administrativas** que garanticen la determinación de **objetivos estratégicos** y las **estrategias** para lograrlo. (Martínez y col., 2002)

En diferentes regiones de Cuba opera el grupo hotelero **ISLAZUL**, con un amplio servicio. Este grupo hotelero ha desarrollado y seguirá potenciando operaciones en los próximos años para alcanzar una esta estrategia de desarrollo. Es por eso que la **Empresa ISLAZUL-Villa Clara**, precisa la necesidad de implementar la

planificación estratégica para elevar los resultados de su gestión. Tanto la experiencia empírica, como las investigaciones realizadas en el Ministerio de Turismo (MINTUR) y las solicitudes efectuadas por dirigentes de disímiles Empresas al CETUR, confirman la ineficiencia de las **entidades turísticas** en la **elaboración** de sus **planes estratégicos**.

En el marco de la situación anteriormente expuesta, el **problema científico** que se plantea es ¿cómo contribuir a la erradicación de los problemas de planificación estratégica existentes en años anteriores en la Empresa ISLAZUL-Villa Clara?

Para dar solución al problema científico se planteó la **hipótesis de investigación** siguiente: si se diseña e implementa el plan estratégico 2008-2010 empleando el procedimiento elaborado por los profesores del CETUR de la UCLV, la Empresa podrá erradicar los problemas de planificación estratégica existentes en años anteriores.

La investigación encierra como **objetivo general**:

Diseñar el plan estratégico 2008-2010 de la Empresa ISLAZUL-Villa Clara, aplicando el procedimiento elaborado por los profesores del CETUR de la UCLV.

Sobre la base de este objetivo general se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Construir el marco teórico y práctico de la investigación, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional y otras fuentes de referencia sobre el objeto de estudio.
- Realizar un diagnóstico estratégico para la Empresa ISLAZUL-Villa Clara.
- Aplicar el procedimiento, en la elaboración del plan estratégico de la Empresa ISLAZUL-Villa Clara hasta el 2010, confeccionado por los profesores del CETUR para el diseño e implementación de planes estratégicos en empresas turísticas actuales.

En el trabajo además, se delimita el entorno competitivo de la entidad y se propone un plan de acciones, todo como parte del plan estratégico que se diseñó.

Las fuentes bibliográficas consultadas, corresponden, en lo fundamental, a la última década y versan principalmente acerca de la planificación en los servicios

hoteleros, empleándose también el rastreo de información actualizada en INTERNET.

Como precedente el trabajo cuenta con investigaciones previas, realizadas en el Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la UCLV, sobre la metodología que se debe seguir para la elaboración de un plan estratégico. En este sentido se afirma que la **investigación** tiene un alto **valor teórico** por la compilación lograda de un sistema de conocimientos, definiciones, modelos y procedimientos sobre sistemas de dirección que contienen en implementación la determinación de objetivos, con lo cual se contribuye a enriquecer y facilitar la consecución del tema de investigación. Además, se aplica un procedimiento, compuesto por pasos lógicos para la proyección de objetivos estratégicos, en instalaciones turísticas hoteleras, por lo que también presenta **valor metodológico y un carácter científico**.

La **hipótesis** y los **objetivos** se **desarrollan** en la tesis **mediante** una **estructura** razonada que se compone de **tres capítulos**. El **primer capítulo, objeto de estudio teórico de la investigación**, está destinado al establecimiento de una base teórico conceptual sobre el turismo y su desarrollo; así como conceptos de dirección: estrategia empresarial, planificación estratégica; y el estudio de modelos para la elaboración del plan estratégico dado por diferentes autores. En el **segundo capítulo** se efectúa una caracterización y **diagnóstico** de la Empresa ISLAZUL-Villa Clara y se realiza un análisis tanto interno como externo de la entidad donde se ofrece cada elemento metodológicamente estructurado. En el **tercer capítulo** se **describe la metodología de la investigación y se explican las técnicas de análisis empleadas**: se determina el propósito estratégico de la Empresa, asimismo los escenarios y factores claves de éxito, las Áreas de Resultados Clave con sus Objetivos estratégicos y acciones para cada uno de ellos, quedando expuesta la propuesta del plan estratégico para la Empresa. Algo novedoso en esta investigación y que forma parte de la estructura del tercer capítulo es la validación del procedimiento utilizado para realizar planes estratégicos en empresas turísticas elaborado por los profesores del CETUR, procedimiento que constituye la base de este trabajo, utilizando como soporte el criterio de jueces (expertos) sobre dicho procedimiento y una evaluación

económica del plan estratégico aplicado en la entidad objeto de estudio durante el período 2005-2007.

Este trabajo constituirá en los próximos años, un eslabón importante para explicitar las grandes opciones que orientarán de forma determinante las actividades de la Empresa, y fijar de ese modo, un marco sobre el cual deberán inscribirse las acciones para dominar y encauzar el destino de la misma.

Capítulo I: Marco- teórico referencial

El **análisis** de las diversas **fuentes bibliográficas** existentes relacionadas con la temática que se va a trabajar, constituye el primer paso, siempre que se va a emprender una **investigación**.

Los investigadores y estudiosos mediante el **análisis bibliográfico** entran en contacto con valoraciones y criterios emitidos por otros autores acerca de la temática en cuestión, además de determinar los márgenes de lo que es y no conocido.

Debido a que la entidad seleccionada se encuentra dentro del sector turístico el **análisis de la bibliografía** consultada abarcó variadas consideraciones acerca del **turismo y su desarrollo**; así como **conceptos de dirección** como son: **estrategia empresarial, planificación estratégica**, y el estudio de **modelos para la elaboración del plan estratégico tratado por disímiles autores**, que constituyen el **objeto de estudio teórico** de la **investigación**.

El **siguiente capítulo presenta como objetivo** construir el marco teórico y práctico de la investigación, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional y otras fuentes de referencia sobre el objeto de estudio.

La información ofrecida permitió ampliar su alcance y tener en cuenta diversos puntos de vista, para lo cual fueron consultadas varias fuentes de información de la Facultad de Ciencias Económicas, el Centro de Estudios Turísticos (CETUR) y sitios de Internet. También se estudiaron trabajos de diploma, tesis de maestría y de doctorado, relacionados con la aplicación de la planificación estratégica en las empresas.

1.1 ¿Qué es el turismo?

Favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, el sector turístico ha pasado a ser uno de los de mayor **crecimiento** en gran cantidad de países, en particular los que están en vías de desarrollo.

El **turismo** es resultado de una cultura universal, pero también trasciende de las culturas locales en las cuales se manifiesta. Esta dualidad estructural del **turismo** resulta clave para cualquier planteamiento que pretenda promover un auténtico **proceso de desarrollo**, ya sea de la actividad de la misma, de las empresas o de las comunidades locales que se relacionan de manera directa o indirecta con la actividad. (Gurria, 1994; Medina, 2005; Soler, 2001)

Las primeras manifestaciones del **turismo** la encontramos en los hechos que refieren **viajes** como antigua forma de **turismo**. En la literatura podemos observar claramente esos viajes: La Eneida, La Odisea y La Ilíada. Los juegos olímpicos de la antigua Grecia, también causaron muchos **desplazamientos** con **motivaciones, características de turismo y recreación**.

El **turismo surge** como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación, asociado al propio desarrollo de la economía mundial y sobre todo de los países desarrollados, y al desarrollo tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos. (Pérez, 2001; Martín, 2003; Soler, 2001)

El **turismo** como fenómeno social es reciente desde el punto de vista histórico y de gran importancia en la vida moderna por su significado económico y cultural. A lo largo del tiempo se han propuesto varias **definiciones** del término **turismo** (Anexo I). Éstas suelen incidir en una serie de aspectos tales como la idea de **desplazamiento** o el **motivo** de la **estancia**. Estos conceptos, hacen referencia al **desplazamiento** o **viajes** de las personas fuera de su lugar de origen o entorno habitual, **desplazamientos** donde las personas se relacionan. Estos, según dichos autores, tienen un carácter **permanente** o **temporal**, sin embargo la OMT y la ONU prefieren enmarcar un margen de tiempo para estos **viajes**, al parecer con fines estadísticos. Otro aspecto en común en estos conceptos es el hecho de que en todos, dichos **desplazamientos** o **viajes** no se realizan con

finés lucrativos o en busca de una remuneración, aunque según lo establecido por la ONU las personas también **viajan** por negocios u otros motivos.

No obstante, cabe destacar que el sector turístico es muy complejo puesto que, por un lado, la delimitación del área que comprende es confusa debido a que las actividades o los subsectores que forman parte del mismo son heterogéneos y, por otro, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los mismos elementos que lo constituyen. Generalmente, las **definiciones** que a lo largo del tiempo se han propuesto acerca del concepto de turismo están planteadas desde el punto de vista de la demanda turística. (Medina, 2003; Soler, 2001)

Obviamente el **turismo** no alcanza a ser reflejado por ninguna de las **definiciones señaladas**. El **turismo** hoy en día ha alcanzado connotaciones, significados y consecuencias de una gran complejidad, que trascienden elementos cuantitativos incrementalistas. El **turismo** hoy en día es el resultado de procesos sociales y culturales no completamente cuantificables que resultan imprescindibles para comprenderlo y para llevar a cabo acciones que permitan obtener de este los mejores rendimientos globales, ya sean o no financieros. (Gurria, 1994)

Dadas las características del turismo cubano actual, sobre lo cual se hablará posteriormente, ha sido seleccionado el **concepto de turismo elaborado por Ramón Martín** y que aparece en su libro “Manual de Teoría y Práctica del turismo” donde queda **definido** como: “**el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual**”.

1.2 Turismo: Desarrollo actual e Importancia

El **turismo** se ha transformado en un fenómeno de notable **importancia** en las sociedades modernas. Aún en épocas de crisis y de recesión económica el

turismo ha mantenido una **dinámica relevante** en comparación con otros sectores de la economía.

El hábito de viajar se ha hecho popular en muchas sociedades desarrolladas e incluso entre las clases económicamente holgadas de los países del llamado Tercer Mundo. Los turistas, de un modo u otro, compran sus viajes con la esperanza de disfrutar de vivencias y experiencias agradables (tanto en su viaje mismo, a la llegada al lugar, durante la estancia y a su regreso).

Con el desarrollo de la informática, las telecomunicaciones y los medios de transporte aéreo, marítimo y terrestre, para el 2010 se pronostican 1 000 millones de turistas; para el 2020 unos 1600. En solo 20 años la cifra aumentará de 700 a 1600 millones, todo ello es producto de la globalización, con predominio del primer mundo, altamente desarrollado en la emisión y recepción de turistas. (Soler, 2001)

Es por esta y otras razones, que el Comandante Fidel Castro señaló en un discurso pronunciado durante la clausura de la Cumbre Sur-Sur en el año 2000, que los beneficios de la globalización alcanzan solo el 20% de la población a expensas del 80% restante, mientras que se abre cada vez más el abismo entre los países ricos y el mundo marginado. (Castro, 2000)

El **desarrollo turístico** del futuro se ha de caracterizar por la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de políticas, sin las cuales, es evidente, que sólo los destinos cumplidores podrán alcanzar un turismo consolidado y eficiente.

En el 2007, las llegadas de turistas internacionales aumentaron en un 6%, cerca de 900 millones de llegadas (un resultado impresionante si se toma en cuenta que en tan solo dos años antes se había alcanzado el máximo histórico de 800 millones). De hecho, el turismo internacional gozó en el 2007, del cuarto año consecutivo de crecimiento por encima de la media prevista a largo plazo (4,1%) con un sorprendente índice de crecimiento superior a los registrados en el 2005 y 2006 (5,5%)(Anexo II).

Todas las regiones registraron incrementos superiores a la media prevista a largo plazo, siendo Oriente Medio la región de mayor crecimiento con un

aumento estimado del 13% y 46 millones de turistas internacionales. En segundo lugar Asia y el Pacífico, que creció un 10% (hasta las 185 millones de llegadas), seguida por África que registró un aumento del 8% (hasta los 44 millones de llegadas). América le fue mucho mejor que el año pasado con un total de 142 millones de llegadas, mientras que Europa, que es la mayor región destinataria del mundo y concentra más del 50% de las llegadas de turistas internacionales, creció un 4%, hasta los 480 millones de llegadas.(Anexo III) (OMT, 2008)

Para el 2008 se prevé que el crecimiento de las llegadas de turistas internacionales se sitúe en torno al 3-4%, unos cuantos puntos porcentuales por debajo del índice de crecimiento del 2007, aunque todavía cerca del índice previsto a largo plazo hasta el 2020(el 4,1% anual). En comparación con las previsiones de los años anteriores, este año conlleva mayor grado de incertidumbre, ya que el panorama económico es actualmente mucho más confuso que en el pasado. A excepción de América, se prevé que en la mayoría de las regiones se mantenga la actual tendencia de crecimiento, a un ritmo algo más lento. (Anexo IV)

Entre las incertidumbres que en el 2008 podrían repercutir en la demanda turística se encuentran la situación económica y la volatilidad de los mercados de valores que ocupan lugares altamente destacados. Las consecuencias de las subidas de las tasas de interés en hogares excesivamente endeudados son también un motivo de preocupación mayor. Lo mismo ocurre con las fluctuaciones de los tipos de cambio, la persistente debilidad del dólar, que todavía no ha tenido grandes efectos en la demanda de viajes al extranjero de los estadounidenses, pero podría ser de mal augurio para los próximos meses.

Hay factores positivos, sin embargo, que probablemente influirán en la demanda turística de este año. En primer lugar se encuentran los Juegos Olímpicos de verano en agosto, cuya celebración será en China y servirán para estimular la demanda de viajes a este país y a otras partes de Asia. No obstante el último cuatrimestre del año podría resultar más difícil, sobre todo a causa de la situación económica de Estados Unidos, que podría afectar a Asia y el Pacífico. (OMT, 2008)

Si Europa logra evitar la recesión, los tipos de cambio favorables sobre todo para los habitantes de la zona del euro, propiciarán los viajes al extranjero, sobre todo a destinos de larga distancia. No obstante si se mantiene los altos precios del petróleo, en los mercados turísticos maduros como Europa podrían preferirse los viajes a destinos cercanos en detrimento de los de larga distancia. Destinos como África del Norte podrían resultar más atractivos de lo que fueron en el 2007. (OMT, 2008)

La consecución de los valores de las previsiones de la OMT para 2010 y 2020, habrá de sustentarse en la concepción de un ambicioso plan de inversiones, que suponga como modelo teórico, la construcción de más de 10 millones de habitaciones hoteleras y el mismo número de habitaciones no hoteleras; las cuales se habrán de acompañar de las correspondientes infraestructuras y de la oferta complementaria necesaria. Dicho proyecto, que en la actualidad se observa como posible, no podrá de ninguna manera proyectarse, si al mismo tiempo no se realiza un significativo esfuerzo en la mejora de los niveles profesionales y técnicos de los recursos humanos ocupados en el turismo y se consigue una mayor seguridad mundial. (OMT, 2008; Soler, 2001; Medina, 2005)

El enriquecimiento que ha experimentado la personalidad del turista, tanto como el cambio profundo de las aptitudes y comportamientos del consumidor, obligan a la realización de un esfuerzo en ampliar y diversificar la oferta turística en todas las direcciones (recursos, desde las fuentes del turismo; modalidades y producto, desde la concepción del viajero; y actividades complementarias y conexas desde los planteamientos de equilibrio del sector). (Quintana; Figuerola; Chirivella; Lima; Figueras; García, 2001)

El **Caribe** como **principal destino tropical** en el mundo, presenta una potencia turística mundial capaz de atraer tantos turistas como África y más que el Oriente Medio. Constituye un **intenso destino turístico** al ser capaz de recibir mas de 30 millones de visitantes anualmente y atesorar además de la historia de cada una de las naciones que lo conforman, la cultura, el clima, la psicología social de sus habitantes, sus hábitos y costumbres, siendo capaz de cautivar al viajero más exigente.

El **Caribe**, junto al resto de las regiones turísticas del mundo, ha sufrido los embates de las crisis económicas, los desastres naturales y ataques terroristas. La mayoría de los especialistas aseguran, que el **Caribe**, por su ubicación geográfica, su diversidad idiomática, islas, playas, vegetación, sol, clima, variedad ecológica, razas, culturas, religiones, comida y población acogedora, alegre y participativa, es un **lugar ideal** para convertirse en un destino mundial de **alta preferencia y excelencia**. (Castro, 2000)

En este concierto de naciones, **Cuba** tiene un papel de singular **importancia** al desarrollar un grupo de acciones encaminadas a estrechar la relaciones de amistad y cooperación económica y política entre países de la región, al orientar su **turismo** a partir de sus recursos, a que los visitantes al igual que nuestra gente disfrute del trabajo, de la vida, del son, del tabaco, del café y el azúcar, de la cultura y su modo de ser, y destacar en nuestra oferta turística los recursos naturales, los valores históricos-culturales, el potencial científico, educativo y deportivo, el desarrollo del ecoturismo (recorridos por senderos ecológicos y excursiones por reservar o parques naturales protegidos, jardines botánicos), el turismo de eventos y recorridos de ciudad(museos, teatros, centros nocturnos, monumentos nacionales, sitios históricos).(Medina, 2005)

El mérito de “descubrimiento de **Cuba** ” y de ser el primero que promovió el interés europeo por conocer nuestro país es de Cristóbal Colón, al anticiparse 500 años a conceptos que hoy forman parte del marketing del producto turístico cubano.

“Dice el Almirante que nunca tan hermosa cosa vio, lleno de árboles, todo cercado el río, hermosas y verdes, y diversas, con flores y con su fruto [...]” (Pichardo1990)

Con el propósito de que toda **Cuba** sea un **destino turístico** de primer orden, dar al **desarrollo** del sector en el país integralidad y ofrecer al visitante opciones diferenciales que incrementen nuestra competitividad y la posibilidad de conocer todo el archipiélago, existen varias regiones, todas con su imagen propia, en función de los mercados y segmentos que se quieren captar. (Anexo V)

“La política de **desarrollo** del **turismo** en nuestro país se sustenta sobre dos pilares fundamentales: uno de ellos es un gran respeto medio ambiental y el otro al gran respeto por la identidad nacional, que el **turismo** en **Cuba** se identifique y se diferencie por lo que somos los cubanos y nuestra rica cultura nacional.”¹

Cuba tiene el reto de potenciar su producto turístico, máxime cuando en el gradual y sostenido proceso de recuperación de la economía cubana, el sector turístico continuará siendo, al igual que en el mediano plazo, una de las actividades de mayores **perspectivas de desarrollo** y de más alta garantía de crecimiento. (Gutiérrez; Gancedo, 2000)

Hasta hace pocos años **Villa Clara** era un destino turístico casi desconocido, visitado solamente por grupos de recorrido que permanecían algo más de un día para visitar el Memorial “Ernesto Che Guevara” o conocer algunos de los otros encantos de la provincia, dentro de los que se encuentra San Juan de los Remedios, fundada en 1514, octava entre las villas instaladas por los colonizadores en el país. (Medina, 2005)

El proyectado **desarrollo** de una sólida **infraestructura hotelera y extrahotelera** en su Cayería Norte y la explotación de otros atractivos turísticos vinculados en lo fundamental con las tradiciones e historia de la región, deben llevar a **Villa Clara** ha convertirse en el mediano plazo en un destino vacacional de preferencia dentro de la mayor de las Antillas. (Anexo VI)

Por todo lo anterior, **Villa Clara** se erige como una pausa para el ocio cada vez más demandada por los visitantes, cuya afluencia apunta a convertir este territorio en algo más que un sitio de tránsito para el turismo. (Medina, 2005)

No existen actividades turísticas por naturaleza, sino productos que se convierten en turísticos por su destino, en sentido general, se acepta como núcleo básico de estas actividades las empresas e instituciones relacionadas con los servicios de alojamiento, y otros de entretenimientos afines a este tipo de demanda, que se nuclean alrededor del MINTUR (organismo rector) denominadas Cadenas Turísticas, principales oferentes de los servicios

¹ Cuba: la espiral del turismo, rev.pub., 2001.

relacionados con la recreación y el disfrute del tiempo libre, que incluyen empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional. (Anexo VII) Una de las principales actividades en el subsistema endógeno de productos del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera.

Los servicios de alojamiento admiten diversos nombres que han hallado intentos más o menos felices de definición en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios. Muchos de tales nombres proceden de tiempos inmemoriales. En primer lugar se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquél que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios. Esta definición comprende varios tipos:

- Establecimientos hoteleros y similares
- Medios complementarios de alojamiento

El grupo de establecimientos hoteleros y similares esta formado por los hoteles, moteles, pensiones, albergues y otras designaciones (según el país).

El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de muchos países. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el pequeño hotel, buscando una relación más cálida y personal.

Se puede afirmar en sentido económico que las características atípicas de la hotelería están definidas por la rigidez, la imposibilidad de aumentar la “producción”, una concentración temporal (debida a la demanda) y la necesidad de un volumen de capital proporcionalmente más alto que para otras actividades de servicio. (Martín, 2003)

Grandes esfuerzos se han librado desde hace años para implementar un sistema normado internacional de clasificación hotelera. Esta batalla fue iniciada por la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) y después continuada por su sucesora la Organización Mundial del Turismo (OMT). El propósito persigue alcanzar normas que aseguren un nivel de

servicios homogéneos para cada categoría, lo cual facilitaría grandemente la orientación de todos los interesados. (Anexo VIII)

1.3 Planificación estratégica. Origen, evolución y perspectivas

El término estrategia apareció por primera vez hace 40 años en la literatura de gestión de negocio; es una palabra griega que significa el arte de utilizar los ejercicios en el campo de batalla. (González Ruiz, 2002)

Estrategia es, según el breve diccionario de la lengua española del 2006, el arte de planificar y dirigir las operaciones militares.

Estrategia se denomina también, al conjunto de acciones o planes coordinados para lograr un objetivo deseado; estas estrategias pueden ser a su vez de diversos tipos: política, económica, de juego. (Diccionario, 2006)

La estrategia en su forma más elemental muy probablemente se desarrolló cuando los primeros seres humanos formaron un grupo de cazadores para capturar a uno de los enormes animales de la época, o probablemente la primera estrategia verdadera fue llevada a la práctica por una tribu que haya tratado de adueñarse de los terrenos de caza de otra tribu. (Martínez A., 2001)

La estrategia, como concepto, probablemente surgió en relación con las operaciones militares. Muchos autores, a lo largo del tiempo, han adaptado dicho concepto a las características de la empresa, estableciendo según sus criterios, lo que consideran es una estrategia empresarial. (Anexo IX). Sin embargo en su mayoría muchos de estos autores no reconocen que existen dos fases cuando de estrategias eficaces se trata, es decir, no creen que se trate de “estrategias deliberadas” y que en un momento determinado la empresa reconozca la necesidad de replantearse su dirección, sus objetivos estratégicos e inicie este proceso de formulación primero y de implementación después.

La estrategia constituye un patrón que marca el sentido y las acciones a realizar por una organización para perseguir el cumplimiento de los objetivos que hayan sido previstos en correspondencia con las condiciones actuales y futuras, que garanticen una posición ventajosa en la competencia; para ello se sigue un proceso particular en cada objeto de implementación.

Hoy en día el **sector turístico** necesita ser **más competitivo** y esto no se logra de una forma espontánea o fortuita, sino que se **requiere de una estrategia** que **proporcione una guía** para todos los **miembros de la organización** en su empeño de **obtener mejores resultados** y que a su vez los prepare para **enfrentar cambios** tales como: el **desarrollo tecnológico, la alta competitividad en los mercados, la globalización, etc.** (Martínez A.; 2001)

Una **estrategia** bien formulada ayuda a distribuir los recursos de la organización en una posición viable y única, basada en competencias internas que permitan vaticinar los cambios en el entorno. Para que una estrategia sea efectiva los objetivos deben ser claros y bien definidos, mantener la iniciativa, concentración, liderazgo coordinado, seguridad y sorpresa. (Pérez, 2001)

Menguzzato plantea: “la fase de formulación de estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables hard (técnico-económicas) hasta las variables soft (socio político-culturales). La segunda fase del proceso cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de su ejecución como de su validez (...)”

La planificación, es la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha. (Rojas, 2006)

El breve diccionario de la lengua española del 2006 conceptualiza que planificar es trazar un plan teniendo en cuenta las medidas, los procedimientos y otros factores fundamentales para lograr un propósito determinado: planificar la economía, planificar la urbanización de una zona.

La planeación es esencialmente el proceso dirigido a obtener la información clave para tomar las decisiones de hoy pensando en el futuro. Significa reconocer que las actuaciones en el presente no solo tienen una repercusión

hoy, sino que también ayudarán a construir el futuro permitiendo formar las bases para lograr determinada posición y tomar las decisiones que en dicho futuro permitan la sobrevivencia y crecimiento de la empresa.

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es el proceso formulado de planificación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Varios autores han abordado conceptos relacionados con la planificación estratégica; en estos conceptos inciden algunos aspectos comunes tales como: los cambios esperados en el entorno y el logro de los objetivos (Anexo X). Pero por otra parte se pueden diferenciar dos grandes orientaciones a la hora de precisar el concepto: aquellos autores que incluyen la definición de los objetivos, fines y metas que persigue la empresa (enfoque amplio) y, los que consideran únicamente la estrategia como el medio para alcanzar los objetivos fijados (enfoque restringido).

Menguzzato & Renau en su libro Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management plantean: “la planeación estratégica es un análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a su entorno y la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

¿Cuál ha sido el origen y la evolución de la planificación estratégica?

La planificación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70, y hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio

Oriente; sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. (Mintzberg y Quinn; 1998)

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. (Evoli, 2006)

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. (Colón y Rodríguez, 2006)

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederik Taylor manifestaba que el papel esencial del management exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía. (Colón y Rodríguez, 2006)

En la actualidad la planificación estratégica tiene gran importancia al convertirse en la herramienta que pronostica el futuro y estimula el desarrollo de los logros y fines. La planificación revela y aclara futuras oportunidades y amenazas, constituyendo a la vez un marco para la toma de decisiones en todo el ámbito de la organización. Supone ciclos repetidos de análisis, planificación, gestión y control.

Para muchos autores el proceso estratégico consta de dos fases: la fase de formulación (planificación) y la fase de implementación (dirección).

El breve diccionario de la lengua española del 2006, refleja que dirección es la acción de coordinar o disponer las actividades de una persona, un conjunto de

personas o una entidad: dirección de un proyecto, dirección de una orquesta, dirección de un hospital.

Para que las oportunidades de negocio sean aprovechadas al máximo y se pueda hacer frente a los retos del entorno, se requiere una adecuada dirección, que se apoye primeramente en eficaz planificación estratégica. Muchos autores han conceptualizado el término de dirección y en todos los casos se coincide en el hecho de que la empresa debe estudiar su entorno, sus oportunidades y debilidades frente al mismo. (Anexo XI)

En la investigación se ha utilizado como base el concepto que ofrecen Menguzzato & Renau sobre dirección estratégica en su libro Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management donde aparece que la dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexiones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas del entorno turbulento, sino de ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

La dirección estratégica está encaminada a adoptar e implementar decisiones estratégicas. Estas decisiones tienen como características más importantes que movilizan y comprometen importantes recursos de la organización; sus efectos no se vislumbran a corto plazo; desatan cambios organizacionales de diversa magnitud; son difíciles de revertir y son adoptados bajo condiciones de incertidumbre, lo que significa no solo el desconocimiento respecto al futuro, sino que la comprensión del presente y de los éxitos anteriores no son garantía de éxito. Estas decisiones estratégicas conciernen a toda la organización en tanto señalan las vías para alcanzar las metas organizacionales en interacción permanente con su entorno, entrañan un alto riesgo y se orientan a la obtención de una eficiencia sostenible. Dicha eficiencia en términos del contexto actual significa supervivencia, capacidad de cambio, eficiencia y rentabilidad.

El proceso de Dirección Estratégica abarca la creación de las estrategias como resultado de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades y

limitaciones (fortalezas y debilidades internas), los eventos potenciales favorables y desfavorables (amenazas y oportunidades) del entorno, y la implementación consecuente como resultado de un soporte organizacional, conformado por: planes de acción, programas y presupuestos a lo largo de toda la entidad, un sistema informativo y de control tanto preventivo como correctivo, la motivación y preparación del personal, el proceso de comunicar y compartir el diseño estratégico, la estructura organizativa, el liderazgo y una cultura organizacional congruentes con dicho diseño.

La Dirección Estratégica, es traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporan al quehacer diario de la empresa, dando un sentido trascendente a la acción cotidiana de sus integrantes, quienes sabrán que al margen de las tareas rutinarias hay que desarrollar otras actividades que tienen un efecto importante, duradero y necesario para garantizar el futuro de la organización.

1.4 Métodos, metodología y procedimientos para la elaboración del plan estratégico

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la **estrategia de dirección empresarial** se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientados hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

Después de consultar la bibliografía, se obtuvo una serie de modelos y tecnologías que persiguen, en su conjunto, un único fin: un mejor desarrollo y competitividad de la empresa frente a su entorno; también este pesquisaje realizado permitió revisar distintos tipos de metodologías presentada por algunos autores a partir de los cuales se realizó un análisis de varios de ellos. (Anexo XII)

La existencia de múltiples modelos y tecnologías para la **planificación y dirección** de las empresas, se debe entre otros aspectos, a que su diseño y aplicación está determinado por las características concretas de la empresa para las que se diseñaron.

Las diferencias fundamentales de los modelos están en la definición de los **valores compartidos**, los escenarios, las barreras y la determinación de objetivos actuales. Al valorar estos modelos también se observa que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, hacen énfasis en el análisis de la competencia, otros centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, se reconocen que existen elementos comunes en todos los modelos: la mayoría tienen en cuenta la misión de la institución, sus metas propósitos, **¿cómo soy y dónde estamos?**; plantean definir la **visión**, **¿cómo queremos ser?**, más del 70 % plantea el empleo de la **matriz DAFO** como herramienta para el análisis, la relación de la empresa con su entorno, así como plantean la necesidad de los objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

En la mayoría de los modelos consultados, 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. (Hill, 1996; Steiner, 1996; Sánchez, 1998; Lavandero, 1998; Martínez, 1998). Es por eso que se establecen requisitos 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., 2002; Villoslada, 2003).

Dadas las características de la empresa donde se desarrolla este trabajo de investigación se decidió para la elaboración del **plan estratégico**, aplicar el **procedimiento** elaborado por profesores del Centro de Estudios turísticos, de la Universidad Central de las Villas, (CETUR) (Martínez y col., 2002).

La lógica del **procedimiento** se erige sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo a quienes decidan 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., 2002)

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 a utilizar a lo largo de todo el proceso tales como: encuestas, entrevistas individuales y grupales, tormenta de ideas consenso, etc., alcanzarán conformar a lo largo de sesiones plenarias, todo el **diseño del plan**. En la descripción del procedimiento propuesto se irá precisando brevemente posteriormente en próximos capítulos, en cada momento sus características generales.

El **procedimiento** (Martínez y col., 2002) consta de las etapas siguientes:

Etapas I: Determinación del propósito estratégico

Etapas II: Análisis externo.

Etapas III: Análisis interno.

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

En la literatura revisada se ha podido encontrar una diversidad de conceptos sobre un mismo aspecto (turismo, planificación, estrategia y dirección) dada por una gran variedad de estudiosos acerca del tema abordado, lo cual conlleva al análisis de los diferentes puntos de vista, donde se ha puesto especial atención a los elementos coincidentes entre ellos.

Por otra parte, el análisis realizado permite afirmar que la mayoría de los autores coinciden en la importancia y actualidad que hoy tiene para la empresa elaborar y cumplir un plan estratégico. En el mundo competitivo de hoy, es significativo tratar de persuadir acerca de la necesidad de las estrategias para el éxito de la empresa, por lo cual se trata de seleccionar un modelo estratégico más apropiado para ella. Los modelos de planificación estratégica trascienden toda la empresa, contribuyendo a que esta se inserte mucho mejor en el entorno y preparándola para enfrentar su desarrollo futuro con más solidez, sin embargo muchos de los modelos abordados no responden a las características de las empresas cubanas actuales y es por eso que el modelo seleccionado para llevar a cabo esta investigación ha sido el elaborado por los profesores del CETUR.

Capítulo II: Análisis estratégico de la Empresa ISLAZUL Villa Clara.

En dependencia de la actividad que desarrolla la empresa, será mayor o menor la interdependencia con el **entorno**, pero nunca estará aislada ni será algo independiente de este. Esta existe precisamente en un medio o **entorno**, depende en mayor o menor medida de él (decisiones y políticas de los niveles superiores, fuentes de financiamiento, proveedores, competidores) y en definitiva sus producciones o servicios satisfacen necesidades del entorno (clientes). La importancia de mirar hacia el **entorno** está dada por sus cambios constantes en función de la dinámica del sector y de su evolución, así como por aquellos elementos que posee la **empresa** considerados puntos fuertes y pueden utilizarse o potenciar, y que le permiten hacerle frente a la situación que le proyecta el **entorno**. (Menguzzato, 1991)

En el proceso de formular el plan estratégico de la empresa, conocer cada uno de estos factores es de vital importancia y es precisamente el diagnóstico estratégico el que nos provee la información necesaria para la formulación de las opciones estratégicas empresariales. (Menguzzato, 1991; Mintzberg, 1998)

El **objetivo** de este **capítulo** consiste en realizar un **diagnóstico estratégico** a la **Empresa ISLAZUL-Villa Clara**. Para su desarrollo se aplicaron diferentes técnicas y métodos (entrevistas, trabajo en equipo, tormenta de ideas entre otras), cuyos resultados hicieron posible la obtención de una serie de datos que permiten un conocimiento más realista de la situación actual de la Empresa, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y evolución, así como su proyección.

2.1 Caracterización general del Objeto de estudio:

La **Empresa ISLAZUL, Villa Clara** fue **creada como estructura organizativa** mediante la Resolución 9 del 20 de enero del 2007, subordinada a la cadena de turismo ISLAZUL como Organización Superior de Dirección Empresarial. Su oficina central está ubicada en la calle Tristán # 159 entre Carretera Central y Alemán en la ciudad de Santa Clara, siendo una estructura empresarial para la

administración, promoción y comercialización del producto turístico ISLAZUL en la provincia.

- 1 Hotel Santa Clara Libre (Ciudad de Santa Clara)
- 2 Hotel Hanabanilla (Macizo montañoso del Escambray)
- 3 Hotel Elguea (Litoral Noreste de Villa Clara)
- 4 Complejo Brisas del Mar (Playa de Caibarién)
- 5 Oficina Central (Ciudad de Santa Clara)

El **objeto social de la Empresa ISLAZUL -Villa Clara** es operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza y playa, salud, eventos y otros similares, ya sea en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.

Hoy la **Empresa** tiene una plantilla cubierta con un total de 503 trabajadores agrupados en sus 4 hoteles y Oficina Central, de los cuales 3 son graduados de 6to grado, 48 de 7mo a 9no grado, 255 medio superior general, 126 medio superior especializado y 68 de nivel superior. (Anexo XIII)

La **Empresa** se encuentra inmersa en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, mediante los Acuerdos 5844 del 2006, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (Anexo XIV). Antecedió a este paso un arduo período de preparación de sus directivos y trabajadores, núcleos del Partido Comunista de Cuba (PCC), Comités de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y organizaciones de base del Sindicato, desarrollándose un conjunto de acciones en aras de garantizar una adecuada capacitación en materia de perfeccionamiento empresarial. Activa participación en este proceso mantienen los grupos de trabajo para el Perfeccionamiento, Consejos de Dirección y trabajadores en general.

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la entidad turística, objeto de estudio y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes. (Martínez y col., 2002).

2.2 Procedimiento aplicado para desarrollar el diagnóstico estratégico de la Empresa

Para el tratamiento del diagnóstico estratégico en la Empresa, se aplicó un procedimiento elaborado por los profesores del CETUR, en aras de lograr una mejor organización del trabajo y se contó con la colaboración y participación de todos los trabajadores de la entidad.

El procedimiento cuenta con una secuencia de pasos lógicos y bien estructurados, viabilizando el proceso de desarrollo del diagnóstico.

Para su realización fueron consultados el grupo de expertos del CETUR, así como integrantes de los **subsistemas de Dirección General, Recursos Humanos y Comercialización**.

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico:

Para el desarrollo del diagnóstico se creó un grupo dedicado a esta actividad, integrado primordialmente por expertos, conocedores de las principales actividades de la Empresa (producción y/o servicios, salarios, técnicos y economistas, entre otros) y durante el proceso de desenvolvimiento del mismo se contó con el apoyo y activa colaboración de todos los trabajadores de la Empresa en general.

Previamente a la realización del diagnóstico, se efectuó un plan de capacitación y/o actualización en la Empresa, sobre el empleo de técnicas para ejecutar diagnósticos, y sobre todo en aquellas que se emplean para llevar a cabo trabajos grupales.

El cómo enfocarse y dar solución a los problemas existentes en la Empresa, constituyó un aspecto básico para la confección del diagnóstico. Para ello se utilizaron las siguientes premisas:

- 1 El tener problemas no constituye un problema nocivo, lo importante es saber cómo identificarlo, su origen y buscar posibles soluciones para erradicarlos
- 2 Los trabajadores no deberán asociar los problemas de la organización a causas ajenas a la misma, como son el agobio o la desesperación.

- 3 Cada trabajador deberá identificar y clasificar los problemas existentes a partir de la esencia de su labor.
- 4 Los problemas deberán despersonalizarse, buscar vías rápidas y eficientes para su solución, no culpables.
- 5 Descomponer los problemas para su análisis desde diferentes ángulos.
- 6 Es importante que los trabajadores conozcan cómo identificar los problemas de la organización, ya que esto facilitará la maduración de posibles soluciones
- 7 Aplicar asiduamente la regla del 20x80, focalizar el 20% de los problemas en busca del 80% de las soluciones. Este aspecto favorece a jerarquizar y actuar prioritariamente en aquellas que resultan vitales para el funcionamiento de la organización.

Paso II: Elaboración del cronograma:

Para la óptima distribución del trabajo se llevó a cabo la elaboración de un cronograma, donde se reflejó la fecha en que se realizarán cada una de las actividades vinculadas a la confección del diagnóstico. (Anexo XV)

Paso III: Ejecución del diagnóstico estratégico (análisis externo e interno)

Para la preparación del diagnóstico se establecieron los siguientes principios básicos:

- 1 Los aspectos que se diagnosticarán no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, por lo que debe organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos durante el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- 2 Cada uno de los aspectos contemplados se describirán y analizarán con claridad y amplitud, y expresarán cualitativa y cuantitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se contemplarán siempre con criterios cualitativos.
- 3 No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, números 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: internos y externos de la empresa (especificando el nivel de dirección donde tiene solución) y si son de carácter objetivo o subjetivo. La clasificación de los problemas en internos o externos, tiene la finalidad de lograr despejar aquellos provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

2.3 Paso III.1 Análisis externo de la Empresa

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

El **entorno** constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una **organización**. (Tena, 2000). En este contexto es viable destacar dos niveles: **macro entorno o entorno en general**: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su ulterior desarrollo; y **microentorno o entorno competitivo**: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional. (Lavandero y Lainé, 1998; Martínez y col, 2002)

Para conocer el **efecto** que ejercen el conjunto de **factores del macro y microentorno** en el desarrollo de la **Empresa** en su **entorno** habitual, fue

utilizada la técnica de entrevista, realizada a diferentes miembros de la Empresa relacionados con las actividades de comercialización. (Anexo XVI)

2.3.1 Análisis del entorno en general o macroentorno:

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

- **Entorno económico:**

El **modelo de desarrollo turístico cubano** se corresponde con el de una **economía planificada**, que emprendió un proceso de desarrollo conciente, integrado y armonizado bajo la intervención directa del Estado y representado por una nueva estructura organizativa y empresarial. (Quintana; Figuerola; Chirivella; Lima; Figueras; García, 2001)

Su infraestructura en la industria del ocio crece en los últimos años, a partir del desarrollo de las cadenas turísticas y del incremento en el arribo de visitantes, pero aún la planta hotelera es insuficiente frente a las necesidades y demanda de alojamiento.

Sin embargo, la actividad turística cubana en los últimos años, ha sufrido afectaciones por el bloqueo económico. Las mismas tienen cifras ascendentes a 1.2 millones de USD, repercutiendo fundamentalmente en empresas hoteleras, tiendas y restaurantes turísticos, igualmente sucede con muchos otros insumos hoteleros y extrahoteleros, por los cuales hay que pagar precios muy superiores.

La situación actual del **entorno económico** internacional, tampoco es favorable para Cuba, al encontrarse en constante cambio y traer consigo una serie de consecuencias, como es el encarecimiento de los costos de la materia prima.

A pesar de la política hostil de los Estados Unidos contra la Isla y las adversidades del **entorno económico** internacional, el **turismo** en Cuba ha pasado a ocupar un papel importante dentro de la economía, convirtiéndose en uno de los soportes fundamentales para el equilibrio de la balanza de pagos.

La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero, y el propio proceso de Perfeccionamiento Empresarial, son

algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de sociedad para que se brinden productos o servicios de mayor calidad, no se dañe el medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

- **Entorno político:**

Con el triunfo de la Revolución en 1959 quedan establecidas una serie de medidas que continúan vigentes por casi medio siglo, medidas que se han materializado en la **estabilidad política** a través del logro de la unidad nacional, el patriotismo y otros valores, los cuales han llevado a la existencia de un partido único, PCC. En este contexto corresponde 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, y buscar las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Existen igualmente un conjunto de **políticas, leyes, directivas, lineamientos y programas** que apoyan al **desarrollo y desempeño** de la **actividad turística**.

La existencia de varios grupos y organizaciones empresariales dentro del sector turístico ha fortalecido la estructura competitiva turística, contribuyendo a elevar la capacidad de gestión de la actividad, a lo cual también se añade el apoyo gubernamental mediante preferencias tributarias, facilidades inversionistas, desarrollo de infraestructura necesaria al **turismo**, entre otras medidas. (Quintana; Figuerola; Chirivella; Lima; Figueras; García, 2001)

- **Entorno social:**

Cuba atesora valores culturales, históricos, económicos, científicos y sociales que, le confiere atributos suficientes para ser un destino turístico atractivo y diverso.

El vertiginoso desarrollo científico técnico de la Isla, la convierte también en una plaza importante para que el turista se interese por eventos que se generan mediante las Universidades, los Institutos Superiores de Ciencias Médicas, Pedagógico y de Cultura Física, los centros de Investigación y las entidades adscritas al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizada por la alta escolaridad y el elevado nivel educacional-cultural, no analfabetismo, altos niveles de salud, 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, garantías legales. En este marco se gesta y desarrolla la Batalla de Ideas para hacer de Cuba un país preparado con alto nivel educacional.

La política cultural-educacional esta orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa del aprendizaje por los cuadros y los trabajadores de 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.

- **Entorno tecnológico:**

El mundo está en presencia de una nueva Revolución Industrial, que afecta y transforma de manera dinámica la estructura de los sistemas productivos y sus relaciones en las empresas en dependencia de sus misiones y mercados en los que actúa. A pesar de que se produce una renovación paulatina de la tecnología existente en correspondencia con la disponibilidad de moneda libremente convertible que permita el acceso a ella.

El país está sometido externamente a fuertes cambios, como el de los países de Europa, la política de Estados Unidos, así como también el progreso tecnológico, lo que provoca cambios en las relaciones económicas, políticas, sociales y culturales con otros países. Unido a esto, internamente se suceden cambios y fenómenos en todas las esferas de la vida social. Gran parte de la tecnología que se utiliza actualmente en muchas de las empresas cubanas no están acorde a sus necesidades, hecho que provoca sean poco competitivas en el mercado turístico internacional.

- **Entorno ecológico o de medio ambiente:**

En Cuba existe un gran nivel de educación y conciencia con relación a los problemas del medio ambiente. Se promueve el **desarrollo turístico** en estrecho

vínculo con la naturaleza para minimizar los impactos sobre los ecosistemas, han sido adoptados varios principios para enfrentar los problemas ambientales, en los que se consigna la política del país y del 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.

El desarrollo sostenible del **turismo** se fundamenta en que este se efectúa de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base. Con la protección de estos recursos la garantía de que puedan propiciar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras. Se basa además en el respeto a la cultura nacional y sus expresiones territoriales y en la integración a las poblaciones locales al desarrollo de sus actividades, contribuyendo así a la elevación de la calidad de vida de los seres humanos.

El desarrollo de las actividades turísticas en las áreas protegidas se rige por lo establecido para sus distintas categorías de manejo. Si las áreas en que se practica la actividad turística no están declaradas como protegidas, la institución a cargo de estas actividades está obligada a establecer planes para la protección de los recursos naturales del área y a velar por su cumplimiento.

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

2.3.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno

El conocimiento de la **competencia** resulta un aspecto crítico para conseguir una **planificación** efectiva de marketing. Las **empresas** deben comparar

constantemente sus **productos**, **precios**, **canales** y **promociones** con los de sus **competidores**. De esta forma pueden identificar **ventajas** y **desventajas competitivas**, lanzar ataques más precisos, así como preparar defensas más fuertes. Deben prestar tanta atención a su **competencia** como a sus públicos objetivos (...) La **competencia** más cercana a una empresa la constituyen aquellas otras que comparten públicos objetivos con la misma **estrategia**. (Kotler, 1995)

La **Empresa ISLAZUL -Villa Clara** no está exento de **utilizar** los grandes **canales de suministradores**, para ello se basa en la amplia gama de **productos** que ofrece ITH, grupo abastecedor de mercancías, como entidad organizativa para abastecer el turismo, la posibilidad de contratar paquetes y sus ventajas en crédito, son aspectos determinantes cuando se trata de valorar posibles opciones. El sistema de distribución que tiene implantado este organismo para con sus clientes, también resulta muy positivo en materia de gastos de transportación, pues ella no sólo traslada la mercancías hasta los almacenes centrales de la **Empresa**, sino que respondiendo a un previo acuerdo de pedidos, la distribuye por todas las unidades (aclarar que este servicio de distribución y transporte no se les brinda a todos los clientes). La relación comercial que existe entre este **suministrador** y la **Empresa** ha posibilitado una fuerte alianza y hoy se han logrado altos niveles de fidelidad, y arreglos preferenciales, así como la estabilidad, elemento no menos importante en este tipo de actividad. En la actualidad la **Empresa** se posiciona entre los principales clientes de este **suministrador** antecedida por la Cadena extrahotelera Palmares.

Existen otros **productos**, necesarios para la actividad de la **Empresa** que requieren de la participación de otros **suministradores** o proveedores, con un menor peso global en los abastecimientos a los diferentes hoteles pertenecientes a ISLAZUL.

- 1 CIMEX: combustibles, alimentos y bebidas
- 2 Lácteos: fundamentalmente helados
- 3 Pescacentro: embutidos y enlatados

- 4 COPEXTEL: se encarga también de dar mantenimiento a la tecnología que se utiliza en la Empresa, sobre todo a los productos informáticos
- 5 Bucanero S.A.: maltas y cerveza
- 6 Cultivos Varios: productos alimenticios no enlatados y cárnicos
- 7 Frutas Selectas: frutas naturales, típicas del país

Estos **suministradores** tienen establecida una política de pago y es la de **comercializar** sus **productos**, si es entregado con anterioridad por la **Empresa** un cheque como prueba de pago. CIMEX al igual que ITH no establecen esta política de pago, sino que le permiten a la **Empresa** un pago más demorado. Existen otros suministradores en el país que han decidido ampliar sus servicios hasta la provincia, y con los cuales la **Empresa** deberá establecer vínculos de negociación en períodos venideros.

La provincia de Villa Clara es hoy objeto de un fuerte proceso inversionista. Este proceso en ascenso debe redundar en un considerable incremento del flujo de turistas en el territorio y, por consiguiente un aumento del mercado potencial para las empresas prestadoras de servicios al turismo.

En la zona norte de la provincia, Remedios y Caibarién, se augura un significativo aumento del **turismo** de estancia, aunque el **turismo** de tránsito por otras zonas del territorio provincial deberá sufrir también un vertiginoso ascenso.

En el caso de **ISLAZUL- Villa Clara** sus **competidores reales** son:

- 1 Cubanacán: con La Granjita y Los Caneyes. La participación de esta cadena en el mercado ha aumentado considerablemente en los últimos años.
- 2 Casas de renta particulares, al ubicarse su mayoría en zonas turísticas estratégicas de la provincia y brindar menores costos, afectando de manera significativa al servicio de alojamiento de turistas internacionales en los diferentes hoteles de la **Empresa**.

La provincia de Villa Clara es poseedora de todo un alto potencial de **turismo** internacional, fundamentalmente el que se especializa en zonas marinas y playas. Hasta la fecha los principales mercados internacionales emisores, convirtiéndose en clientes potenciales, ya sea a través del turismo libre o por paquete, que

reciben los hoteles de **ISLAZUL** en **Villa Clara** son: Francia, Estados Unidos, Italia, México, Alemania e Inglaterra.

La **Empresa ISLAZUL** posee la ventaja competitiva de ser la única en el país, con respecto a las demás cadenas de turismo, que puede operar con dos monedas (moneda nacional y peso convertible). ISLAZUL -Villa Clara por su parte, a diferencia del resto de las empresas de la cadena, es la única que cuenta con un hotel (Hotel Elguea), que brinda el producto turístico: salud, constituyendo esto una gran ventaja frente a las demás.

La **Empresa ISLAZUL-Villa Clara**, presenta además una ventaja significativa frente a su competencia, y es el hecho de que fomenta un turismo nacional basado en bajos precios y un servicio distintivo, hecho que le permite a su vez establecer la transferencia de culturas entre el turista nacional y el internacional.

2.4 Paso III.2: Análisis interno de la Empresa

El **análisis interno** nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades. (Martínez y col., 2002)

Con la colaboración de los especialistas de cada área y apoyados en el trabajo del grupo de expertos, se realizó el **análisis interno**. Este **análisis** permitió fijar con exactitud las **fortalezas y debilidades** de la **Empresa**, lo cual comprende el reconocimiento a la calidad de los recursos disponibles para la entidad (materiales, humanos, financieros, tecnológicos...), el análisis a los **subsistemas** de **Dirección General, Producción de Bienes y/o Servicios** (incluye calidad y abastecimiento), **Recursos Humanos, Económico-Financiero y Comercialización** (incluye marketing, ventas y negociación), y la existencia en los mismos de diferentes problemas.

- **Dirección General**

1. Las relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las diferentes áreas estructurales y este subsistema no siempre son las adecuadas, manifestándose en ocasiones falta de comunicación.

2. No se ha logrado llevar el conocimiento de la estrategia a todos los niveles de la Empresa.
3. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones no es activa.
4. En ocasiones no se logra con toda la rapidez que se requiere, el espíritu de colaboración entre los directivos para resolver problemas que se presentan, originado por la falta de comunicación que aún persiste.
5. No todos los cuadros están lo suficientemente calificados para el desempeño de sus funciones.

- **Producción de Bienes y Servicios**

1. No se usa suficientemente la autoridad que poseen los Jefes Directos de la producción o el servicio en los diferentes escalones de mando.
2. Se producen demoras en la operación de carga y descarga de las materias primas y producción terminada.
3. No se aplican las Normas ISO en la empresa.
4. No se alcanza aún la organización de las actividades a partir del logro de las metas de calidad. El pensamiento directivo no reconoce la existencia de la calidad como una forma efectiva de alcanzar los objetivos previstos a través de la plena satisfacción del cliente y con ella la fidelización del mismo.
5. Las especificaciones de calidad para los productos o servicios son suficientemente detalladas, pero en la práctica no siempre cumplen las expectativas de los clientes.
6. Los instrumentos de aseguramiento de la calidad con los suministradores no son utilizados sistemáticamente. Los Certificados de Concordancia para las adquisiciones que se realizan, no se exigen con la rigurosidad necesaria.
7. No todo el personal involucrado en los procesos de producción/servicio conoce las especificaciones de calidad establecidas para satisfacer los mismos.

- **Contabilidad-Finanzas**

1. No en todos los casos se cumplimenta adecuadamente los métodos establecidos para el control de los términos convenidos con los clientes.

- **Recursos Humanos**

1. La calificación formal y real demostrada de los trabajadores no está en correspondencia en todos los casos con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas.
2. Existen incongruencias entre el salario de los jefes y sus subordinados, al no ser suficientemente estimulantes como para que los trabajadores aspiren a ocupar cargos de dirección y no están en correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad de los cargos que desempeñan.
3. No todo el personal técnico posee la profesionalidad necesaria para resolver en tiempo y forma los problemas que se presentan en el proceso de producción o prestación de servicios.

- **Comercialización**

1. La definición de los presupuestos para la mercadotecnia se realiza empíricamente y el mismo puede considerarse limitado.
2. El poder negociador de los proveedores en MN es totalmente desventajoso. Así mismo se comportan determinados renglones en CUC donde existe un único suministrador.

2.5 Análisis estratégico de la Empresa ISLAZUL-Villa Clara

El **análisis estratégico** revela las particularidades específicas del sistema en cuestión, en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un análisis no sólo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de análisis estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno. (Martínez y col., 2002)

El **análisis externo** que se realizó, permitió determinar las principales **amenazas** y **oportunidades** que el **entorno** ejerce sobre la **Empresa**.

Principales Amenazas:

A 1- Inestable situación en el comercio internacional que encarece el costo de las materias primas.

A 2- Incremento de la hostilidad de Estados Unidos hacia Cuba.

A 3- Fuerte competencia en la comercialización del turismo internacional.

A 4- Bajo nivel de adquisición de tecnología moderna en el país.

A 5- Política de pago restrictiva de algunos de los suministradores de la provincia hacia la Empresa.

Principales Oportunidades:

O 1- Auge experimentado en el arribo de turista a Villa Clara.

O 2- Cercanía a los polos turísticos de Varadero, Ciego de Ávila y Cayo Santa María.

O 3- ITH como comercializador del turismo y distribuidor mayoritario.

O 4- La Cadena Hotelera ISLAZUL es la única de su tipo que opera con dos monedas (CUC y MN).

O 5- ISLAZUL- Villa Clara se diferencia del resto de las Empresas de ISLAZUL, de ser la única que cuenta con un hotel (Hotel Elguea) que brinda el producto turístico: salud

No. correspondiente a las amenazas	1	2	3	4	5
Ponderación (1-5)	4	5	5	4	4

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

Sustituyendo en la fórmula:

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

$$\text{Amenazas: } Fr (A) = (5 * 2) + (4 * 3) = 22$$

$$\text{Oportunidades: } Fr (O) = (5 * 5) = 25$$

$$\text{Resultante por el eje X= } Fr (O) - Fr (A) = 25 - 22$$

$$\text{Resultante por el eje X=3}$$

El objetivo del análisis interno, en el que se precisan fortalezas y debilidades, es evaluar los recursos de la Empresa considerando los resultados de la **Matriz DAFO**, para contribuir de manera efectiva a la elaboración de un diagnóstico estratégico con calidad como base para construir el plan estratégico de la **Empresa**. (Martínez y col., 2002)

Con la aplicación de la técnica de tormenta de ideas, en la que participaron el grupo de consultores del CETUR y dirigentes de la **Empresa**, fueron identificadas 5 de las principales fortalezas y debilidades.

Principales Fortalezas:

- F 1- Vinculación del turismo nacional con el internacional.
- F 2- Posición distintiva de las instalaciones.
- F 3- Diversidad del producto turístico (naturaleza, historia y cultura- regional).
- F 4- Fuerza laboral preparada políticamente y para proteger el medio ambiente.
- F 5- Valores añadidos al producto turístico.

Principales debilidades:

- D 1- Inestabilidad de la fuerza laboral.
- D 2- Insuficiente profesionalidad de los trabajadores y cuadros.
- D 3- No existencia de un sistema integrado de Gestión de la Calidad.
- D 4- Falta de una estrategia empresarial para la comercialización del producto turístico.
- D 5- Insuficiente equipamiento tecnológico y no tecnológico.

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

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

Sustituyendo en la fórmula:

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

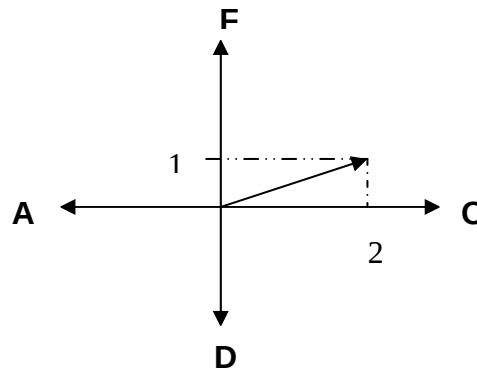
Fortalezas: $Fr (F) = (5 * 3) + (4 * 2) = 23$

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

Resultante por el eje Y = $Fr (F) - Fr (D) = 23 - 22$

Resultante por el eje X = 1

Luego de obtener las resultantes por los ejes X y Y se realizará la ubicación de la Empresa para obtener finalmente en qué cuadrante se encuentra.



La situación más deseable para la Empresa se encuentra en el cuadrante (Fortalezas-Oportunidades), aquella en la que potencia fortalezas para aprovechar oportunidades. La Empresa debe desarrollar una estrategia ofensiva, potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades.

La aplicación del procedimiento propuesto para realizar el **diagnóstico estratégico** en la **Empresa ISLAZUL-Villa Clara** demostró que es posible su utilización en este tipo de entidad turística. Mediante la aplicación de diferentes técnicas y métodos, y diseño de la Matriz DAFO, se lograron identificar los principales problemas tanto internos como externos, y acometer procesos de cambios necesarios para enfrentar el desarrollo de la competencia y el propio desarrollo de la entidad.

Capítulo III: Elaboración del plan estratégico de la Empresa ISLAZUL-V.C

La planificación estratégica incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa. (Martínez y González, 2004)

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 elementos de significativa importancia** (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.,2002; Villoslanda,2003)

Este **capítulo** tiene como **objetivo**: aplicar el procedimiento, en la elaboración del plan estratégico de la **Empresa ISLAZUL-Villa Clara** hasta el 2010, confeccionado por los profesores del CETUR para el diseño e implementación de planes estratégicos en la empresas turísticas actuales.

Lo novedoso de este trabajo de diploma está en que es la primera vez que el procedimiento utilizado es validado, tomando como referencia el primer plan estratégico diseñado hasta el 2007 en la Empresa bajo este procedimiento, mediante valoraciones propias y el criterio de jueces (expertos).

3.1 Valoración sobre la aplicación práctica de forma integral del procedimiento para ISLAZUL-Villa Clara.

En noviembre del 2006, el Grupo Ejecutivo de perfeccionamiento Empresarial, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, emite varias indicaciones a las empresas turísticas del país, haciendo énfasis en la importancia de elaborar o actualizar el **plan estratégico** empresarial.

Es por ello que la **Empresa turística hotelera ISLAZUL-Villa Clara**, solicita al **CETUR** de la UCLV, realizar una **investigación de carácter aplicado** que

permita dar solución a las deficiencias presentadas en el plan estratégico 2005-2007, y como resultado elaborar un nuevo plan, 2008-2010. Esto posibilita la **introducción** de los **resultados de una investigación a la práctica empresarial**.

Este **procedimiento ha sido aplicado** con anterioridad en **otras organizaciones turísticas**, y sus **resultados** han sido valorados de **satisfactorios** por el grupo de dirigentes de dichas entidades. Además **cuenta** con un **aval científico-técnico** de haber sido **seleccionado el mejor trabajo de investigación en el turismo de la UCLV en el 2002**.

La **lógica** de este **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** ocupan cada una de ellas, se tuvo en cuenta su integración en sistema y por consiguiente su función dentro del mismo. (Martínez y col., 2002)

Para **elaborar el plan estratégico 2008-2010** se creó un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos y especialistas, asesores, y consultores de la UCLV, que valiéndose de métodos y técnicas que fueron utilizados a lo largo del proceso (entrevistas individuales y grupales, tormenta de ideas, consenso, etc.) lograron conformar a lo largo de sesiones plenarias el diseño del plan.

Este **procedimiento** a diferencia de otros utilizados anteriormente al 2005 en la Empresa, **permitió** la preparación y el desarrollo de habilidades del colectivo de dirigentes y especialistas en la determinación de cada uno de los elementos que conforman dicho procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico, involucrándolos en la identificación de los problemas y búsqueda de soluciones creativas. La **aplicación** de este **procedimiento** en años anteriores en la Empresa, demostró que sí es posible su empleo en este tipo de entidad.

El **procedimiento propuesto integra sistémicamente** las etapas esenciales de un proceso de planificación estratégica moderno y contiene elementos para

su implementación a empresas con condiciones similares a las de **ISLAZUL-Villa Clara**, contribuyendo a la dinamicidad de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de las empresas. El procedimiento trabaja sobre la base del concepto empresarial.

Para el **avance del procedimiento** se contó con el apoyo y activa participación de todos los dirigentes, sindicato y trabajadores en general. Se tuvo en cuenta qué enfoque y tratamiento se les iba a dar a los problemas existentes en la **Empresa** (externos e internos) para garantizar una profundidad en su estudio. Se puede decir entonces que el **procedimiento** fue concebido y adaptado a la realidad interna y externa de la **Empresa** y a su vez la prepara para ejecutar una serie de acciones que de acuerdo con su idoneidad, producirán los resultados que se esperen.

Se trata además de que el plan actual contribuya a crear un puente entre la situación real actual y una situación futura deseable para la **Empresa**.

3.2 Criterio de jueces (expertos) sobre las características del procedimiento empleado y las ventajas de su aplicación.

Para conocer las **características** del **procedimiento** a emplear (teniendo en cuenta que ya había sido aplicado con anterioridad para elaborar el plan estratégico 2005-2007) **fueron entrevistados el equipo de expertos y conocedores de la Empresa**, dedicados a actividades como: organización del trabajo, de la producción y/o servicios, salarios, actividad laboral, técnicos y economistas entre otros, los que explicaron la **necesidad de aplicar** este tipo de **procedimiento** en la **entidad**.

Comentaron que **su aplicación y comprensión** para elaborar un **plan estratégico** les permitió durante el pasado período enfrentar el desarrollo de la competencia, los efectos económicos que le atribuyen una serie de beneficios cualitativos y cuantitativos (añadir y diversificar valores al producto turístico; ampliar la red de negociaciones con sus proveedores; incrementar y mejorar la gama de servicios y/o productos, así como su imagen como entidad turística hotelera; ampliar su mercado y que los clientes conozcan más sobre

las características y peculiaridades de sus hoteles) que conlleven a la eficiencia y eficacia, hecho que fue demostrado a partir de la evaluación económica de los resultados del plan estratégico 2005-2007 realizada en un próximo epígrafe. Los **expertos** opinaron que la aplicación del **procedimiento**, implica a todos los recursos humanos de la Empresa, aunque no se logró identificar y dar solución a los principales problemas de la misma y lanzarse a la búsqueda de soluciones. Sin embargo si se consiguió crear un vínculo entre estrategia, objetivos estratégicos y cultura organizacional, algo que no se desarrollaba en la **Empresa** hasta antes del 2005.

Otras de las opiniones brindadas por el **grupo experto** de la **Empresa** fue el desarrollo alcanzado y por alcanzar a través de la **elaboración del plan estratégico**, con la aplicación del **procedimiento diseñado por el CETUR**, y todas las oportunidades alcanzadas y por alcanzar para un desarrollo competitivo superior. Además confirmaron que la aplicación del **procedimiento** constituirá el sustento para una acertada y oportuna conducción de la **Empresa** hacia el logro de la visión propuesta.

Los beneficios intangibles asociados que vendrán asociados a la aplicación del procedimiento para el período 2008-2010 son múltiples, avalados por la validación de los expertos, así como por los directivos y trabajadores de la Empresa, y son:

- Involucrará a todos los miembros de la organización en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones.
- Implicará la utilización de todos los recursos (humanos, tecnológicos, financieros...) en la búsqueda de una mejor posición en el mercado para la Empresa.
- Garantizará la viabilidad de los objetivos.
- Los objetivos no se verán aislados, sino integrados, como resultado de la integración que se logra entre las diferentes ARC.
- Se logrará mayor objetividad, claridad y transparencia en los procesos que se ejecutarán.

- Racionalización del tiempo para la implementación de los objetivos estratégicos, dada la claridad de los pasos del procedimiento.
- Facilitará la capacitación de las personas implicadas.

En las tablas que se muestran a continuación aparecen los **nombres del grupo de expertos** integrado por el Consejo de Dirección, técnicos y especialistas de la **Empresa ISLAZUL-Villa Clara**, y los consultores del **CETUR** que **intervinieron** en el **diseño del plan estratégico**:

Por ISLAZUL-Villa Clara:

1	Frank Niebla Bermúdez	Director General
2	Alexis Díaz Cruz	J.º de Seguridad y Protección
3	Celso González Ruiz	Director de Recursos Humanos
4	Eduardo Navarro Ramírez	Director Comercial
5	Marcos Núñez Rubio	Esp. "B" en Informática
6	Roberto Gutiérrez Rodríguez	Auditor "A" Asistente
7	Eduardo Machado León	Esp."B" Gestión de Calidad
8	Vicente Lucas Fariña	Director de Operaciones
9	Nelson Reyes Carmona	Director de Aseguramiento
10	Especialista "B" ahorro Energía	Jorge L. Pérez Pérez
11	Carlos M. Camilo Bormey	Director Hotel Santa Clara Libre
12	Armando Dávila González	Director Hotel Hanabanilla
13	Danelis Mazorra González	Directora Hotel Elguea

Por la Universidad:

1	Dr. Carlos C. Martínez Martínez	Profesor Titular
2	Lic. Yanisley Moya Monteagudo	Profesor Asistente del CETUR
3	Lic. Berta Leidy González Valdés	Profesor Asistente del CETUR
4	Lic. Esther Lidia Machado Chaviano	Profesor Asistente del CETUR

3.3 Evaluación económica de los resultados del plan estratégico aplicado en la Empresa hasta el 2007

Desde el 2005 en la **Empresa ISLAZUL-Villa Clara** se viene aplicando y desarrollando el procedimiento confeccionado por profesores del **CETUR** de la UCLV, en la elaboración de **planes estratégicos**, planes que comprenden la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una

estrategia general para alcanzar esta meta y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Como parte la **investigación** y en aras de que el plan actual significa su continuidad, se **realizó** una **evaluación económica** de los resultados del plan estratégico 2005-2007.

Para realizar el **análisis económico se consideraron métodos** que consideran el valor del dinero en el tiempo: el criterio del **Valor Actual Neto (VAN)**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y el **Plazo de Recuperación Descontado (PRD)**. En su aplicación se meditó que la **Empresa** trabaja con partidas de ingresos y gastos en moneda nacional y en moneda libremente convertible, siendo necesario tomar como referencia las recomendaciones para la evaluación de proyectos CITMA, que se basan en una equivalencia de uno por uno en ambas monedas.

Los criterios señalados parten, en términos generales, de la representación gráfica de su flujo de caja a través del tiempo, procesando diversos parámetros:

- Costo de la puesta en práctica del procedimiento, que ascienden a 1500.00 pesos, tomando como criterio que el mismo fuera financiado por la entidad objeto de estudio. (No se consideraron en este análisis los gastos por conceptos de salario del personal de la Empresa involucrado en el análisis y diseño del plan, ya que representa un costo fijo para la empresa).
- Con el empleo de esta metodología se estimó una mejora en el desempeño de los trabajadores e incremento de la productividad y la eficiencia, lo cual llevó a un incremento de la producción, de la calidad de los servicios prestados, elevar la motivación, y por tanto un aumento de los niveles de satisfacción de los clientes, repercutiendo esto en el alza de las utilidades estimadas en un 10 %. Este valor es el resultado del análisis de la aplicación de procedimientos similares en empresas turísticas del territorio y del conocimiento de las características de la

Empresa. Para la estimación de las utilidades una vez aplicado el plan, se tomó como patrón base las utilidades alcanzadas en el año 2004.

La **situación financiera** de la **Empresa** durante el período fue satisfactoria en la divisa, y en la moneda nacional, no obstante la **Empresa** siempre ha contado con fondos para realizar los pagos que se han necesitado para enfrentar las operaciones y nunca se ha tenido que sobregirar la cuenta.

Durante el año 2005, primer año del **plan estratégico** hasta el 2007, la Empresa avanzó en todo lo referente al control interno, cuadros y control de los submayores, así como en los activos fijos, siendo este aspecto demostrado en las calificaciones de aceptable obtenida en las cuatro auditorias de sistemas practicadas a sus unidades.

El incremento estimado en los ingresos se muestra a continuación:

Ingresos estimados por año	2004	2005	2006	2007
Tasa 10% de incremento	956,800.00	1,052,480.00	1,157,728.00	1,273,500.00

- La tasa de interés considerada se tomó del 15%, lo que se corresponde con lo recomendado en los proyectos CITMA y en varios organismos de la economía cubana. Esta es la que determina el valor del dinero en el tiempo.
- La vida útil de las principales soluciones de la investigación se ha fijado en 4 años, lo cual no significa que pasado este período de tiempo las soluciones aportadas dejen de ser válidas, sino que se perfeccionen.

Utilizando el tabulador Excel se calculó el VAN obteniéndose los resultados siguientes:

$VAN = \$ 3\,836\,202.00$ el valor es mayor que cero lo que implica que se recupera lo invertido. Muestra la magnitud del valor que la investigación incorporó a ISLAZUL Villa Clara. A esto contribuyó un conjunto de mejoras cualitativas, vinculadas al perfeccionamiento de la planificación estratégica en la Empresa, las cuales están confirmadas en la práctica de la gestión empresarial turística, y constituyen el sustento para una acertada y oportuna conducción de la entidad y sus instalaciones hacia el logro de los objetivos estratégicos.

- Si se tienen en consideración los beneficios tanto cualitativos y cuantitativos a los que contribuyó el plan estratégico 2005-2007, se puede entonces afirmar que es posible y viable alcanzar mejoras en la dirección y gestión de la Empresa mediante la aplicación del plan estratégico elaborado para el período 2008-2010.

3.4 Etapa I: Determinación del propósito estratégico de la Empresa

Para establecer las prioridades y la dirección de los negocios de la **Empresa**, así como la identificación de los mercados a los que desea proyectarse y los servicios que ofrecerá, se elaboró el propósito estratégico de la misma, se determinaron la **misión**, **visión** y los **valores compartidos**, como expresión de sus aspiraciones en su papel en la sociedad.

La **misión** es una formulación elaborada por la propia entidad que **expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe**. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la **planificación estratégica**. La **misión** debe definir en términos amplios el propósito o finalidad socio-económico de la **organización**. La **misión** debe singularizar a la **organización**, hacerla diferente de otras entidades de manera que pueda identificarse adecuadamente dentro del **entorno** por expresar los valores que dan coherencia a su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines. (Mintzberg y Quinn, 1998)

La experiencia de las **consultorías realizadas** por los profesores del CETUR de la UCLV en varias organizaciones turísticas cubanas han 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**, y son en este caso: **¿qué hace la Empresa?**; **¿cómo lo hace?**; **¿para qué lo hace?** y **¿con qué medios cuenta?** (Martínez y col., 2002; Herrera y col., 2001)

Para la **actualización** de la **misión** en la **Empresa**, se dividió el grupo en pequeños subgrupos, y considerando las preguntas clásicas que definen, se elaboraron varias alternativas de **misión**. Luego en sesión plenaria se

presentaron las diferentes propuestas, y considerando las ideas y puntos de vista de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente la **misión de la Empresa**.

- **Misión**

“Brindar una diversidad de modalidades turísticas, garantizando la administración eficaz y eficiente de los servicios hoteleros y complementarios en los diferentes escenarios de la provincia, dirigida al turismo nacional e internacional, con hospitalidad y cortesía para satisfacer las necesidades de los clientes, contando para ello con instalaciones y medios adecuados y la profesionalidad de recursos humanos idóneos con alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.”

La **visión** es una forma de compromiso con el futuro de la **organización**. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. (Martínez y col., 2002; Acebedo, 2002).

La visión es el paso que sigue a la definición de la misión, el cual no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo porque en la concepción de la visión es que se logra definir lo que debe llegar a ser la organización, el estado deseado mínimo que se propone alcanzar, y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión un balance objetivo-problema, en términos factibles y reales, y conformar la formulación estratégica de un problema y de su solución a través del logro de un estado deseado mínimo aceptable. Se define lo que debe, quiere y puede llegar a ser la empresa, y para que represente un reto es expresada en presente. Además de su audacia y optimismo, tiene que ser realista y profunda. Entre los elementos que se van a visionar encontramos los recursos humanos, la tecnología, el mercado, las finanzas y el aporte al medio ambiente. (Martínez y col., 2002)

Para elaborar la **visión** de la **Empresa**, 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 varios equipos de trabajo y cada uno por separado elaboró su propuesta de

visión bajo la interrogante **¿cómo quiere ser la Empresa en el 2010?** El resultado de los equipos fue valorado en sesión plenaria, y después del debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se elaboró una **visión final para la Empresa**, a partir de la discusión de las alternativas propuestas, que fue de aprobación general.

- **Visión 2010**

“Nos diferenciamos de la competencia por nuestros altos índices de satisfacción al cliente, economía, eficiencia y eficacia siendo una Empresa de Turismo reconocida por elevados niveles de calidad en nuestros servicios que permite distinguarnos además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, logrando una mayor cuota en el mercado turístico nacional e internacional y contribuir de esa manera con el desarrollo del país.”

Los **valores compartidos** absorben la complejidad organizativa, orientan la **visión estratégica** y aumentan el compromiso profesional, a la vez que **constituyen** una **herramienta** que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para la lograr la implementación de la dirección estratégica en las **empresas**, lo cual contribuirá a elevar la efectividad en el proceso de cambio en ella mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media; así como preservar la intención estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo. (Mintzberg y Quinn, 1998)

Para **actualizar** los **valores compartidos** en la **Empresa** el grupo se dividió en varios equipos, que a través de la **técnica de tormenta de ideas** y con la **interrogante ¿cuáles son los valores que deben caracterizar a la entidad?** identificaron de manera independiente, aquellos valores que están vigentes en la Empresa, aquellos que pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días. Por cada equipo el número de valores fue considerable, se realizó un listado de los mismos y a partir de la asociación y similitud fueron llevados a la plenaria 9 valores con su orden jerárquico, los que fueron validados por todo el grupo.

Estos valores constituyen los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores de la **Empresa ISLAZUL-V.C.**, fundamento y guía de su cultura corporativa:

- **Valores:**

1. Ética y moral revolucionaria
2. Profesionalidad
3. Capacidad de cambio
4. Compromiso con la empresa
5. Disciplina
6. Creatividad
7. Honestidad
8. Austeridad
9. Trabajo en equipo

3.5 Etapa II y III: Análisis Externo e Interno de la Empresa.

El análisis interno y externo de la Empresa (en la búsqueda de sus principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas), se realizó en el capítulo anterior, quedando como resultado la elaboración de la matriz DAFO.

De dicho análisis se dedujo que: si se utiliza la capacidad hotelera instalada y la diversidad del producto turístico, así como la vinculación del turismo nacional con el internacional, sobre la existencia de un mercado que opera en ambas monedas, contando con naturaleza, historia y cultura regional y aprovechando la cercanía a los polos turísticos de Varadero, Ciego de Ávila y Cayo Santa María, se podrá minimizar el efecto de la fuerte competencia en la comercialización y superar la inexistencia en la Empresa de una estrategia para la comercialización del turismo internacional.

Además la **Empresa** debe proyectar un conjunto de acciones en aras de erradicar los problemas existentes relacionados con la insuficiente profesionalidad de los cuadros y trabajadores.

3.6 Etapa IV: Determinación de los escenarios y factores claves de éxito.

Un **escenario** es una **descripción** con cierta coherencia de los posibles **entornos** con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento. No es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su **estrategia**. (Martínez y González, 2004)

Los **escenarios** se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo tecnológico, ecológico, económico, político y social y, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos. (Martínez y col., 2002)

El concepto de **Factores Clave del Éxito (FCE)** incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde se desempeña la organización, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad, es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. (Martínez y col., 2002)

Para la proyección de los **escenarios** se tuvieron en cuenta los resultados del **diagnóstico** realizado anteriormente, así como el trabajo en grupo con los expertos de la **Empresa** y especialistas de más experiencia, y se **determinaron tres tipos de escenarios**, tomando como referencia un escenario optimista, y a partir de este, se definió uno realista y otro pesimista. Vale señalar que la elección de estos **FCE** fue tema de profundo análisis y debate en la **Empresa**.

Escenarios de la Empresa:

Optimista:

- 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 nordeste de la provincia.
- El Grupo Empresarial ISLAZUL logra posicionarse mejor entre los competidores nacionales en la actividad del turismo.
- Se desarrolla en la provincia un turismo de sol, playa, convenciones, deportivo, cultural e histórico, científico y de salud.
- Se aprovechan los valores culturales e históricos de la provincia, constituyendo los 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.
- Estabilidad y desarrollo de los recursos humanos en cuanto a profesionalidad, calidad humana y experiencia en la actividad.

Realista:

- Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.
- Existencia de un escaso desarrollo de las infraestructuras hoteleras, extrahoteleras y de apoyo para enfrentar la actividad turística.
- 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
- Escaso desarrollo de la cultura turística en la provincia.
- Recursos humanos formados profesionalmente y con alta calidad humana, aunque con mucha movilidad.

Pesimista:

- Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer lugar en cuanto a la recepción de turistas por año.
- Demoras en los procesos constructivos de infraestructura hotelera, extrahotelera y de apoyo.

- Se intensifica la competencia de Polos turísticos dentro del país.
- Se mantiene la preferencia por un turismo de sol y playa.
- No se explota el desarrollo de los valores culturales e históricos de la provincia.
- Decrecimiento de los recursos humanos calificados como consecuencia de la fluctuación hacia otros polos de desarrollo turístico.

Factores Clave de Éxito

- Variedad del Producto Turístico.
- Comercialización.

3.7 Etapa V: Determinación de las Áreas de Resultado Clave y los Objetivos estratégicos

Las **Áreas de Resultado Clave (ARC)** son simplemente áreas o categorías esenciales para el **rendimiento efectivo** en la **empresa**, para que lleve a cabo con éxito su **misión** y cumpla con las expectativas generadas. No llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la organización. "Estas son **áreas** donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa." (Martínez y col., 2002)

El concepto de **ARC** constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo de la Empresa. (Martínez y col., 2002)

Los **objetivos estratégicos** representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño, que permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos, constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas, especialmente de la **misión** y de la **visión**, al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar que garanticen el logro de los postulados esenciales del proceso estratégico. (Martínez y col., 2002)

Para la determinación de las **ARC** en **ISLAZUL-Villa Clara** se utilizó la técnica de grupos nominales. Cada miembro relacionó en una hoja aquellas que consideraban debían ser las **ARC**; luego se hizo reducción del listado por coincidencia, quedando definidas inicialmente 14; llevándose a sesión plenaria, donde se explicó el significado de las mismas y se redujo el listado a 10. Finalmente quedaron definidas, representadas y aprobadas en sesión plenaria un total de 6 ARC.

Las **ARC** de la **Empresa ISLAZUL-Villa Clara** son:

ARC I: Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos

ARC II: Promoción y Comercialización

ARC III: Desarrollo del producto turístico

ARC IV: Calidad del producto y los servicios

ARC V: Desarrollo e inversiones

ARCVI: Informatización

La formulación de los **objetivos estratégicos** en la **Empresa** se realizó sobre la base del cumplimiento de la **misión** y el **análisis interno y externo** realizado anteriormente, estableciéndose un objetivo por cada **ARC**, cubriendo los principales propósitos de la misma y estableciendo las **estrategias** por cada objetivo. El grupo se dividió en cuatro subgrupos de manera que existiera mayor diversidad de criterios, y posteriormente en sesión plenaria se concluyó a la definición de los objetivos estratégicos, ordenados por ARC.

Objetivos estratégicos por ARC.

ARC I: Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos: garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.

ARC II: Promoción y Comercialización: Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico garantizando mayor diversidad del mercado y adecuados niveles de competitividad.

ARC III: Desarrollo del producto turístico: Lograr el diseño y desarrollo de productos turísticos que se basen en la integración y diversidad de la oferta.

ARC IV: Calidad del producto y los servicios: Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes (2 %) cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos en la red hotelera y extrahotelera, de manera que para el 2010 se alcance el 99% de satisfacción de los clientes.

ARC V: Desarrollo e inversiones: Trabajar por la consolidación de una Imagen Corporativa de las instalaciones Hoteleras, el diseño y caracterización de los productos, y la tramitación de nuevos negocios e inversiones.

ARC VI: Informatización: lograr la transformación cualitativa de la información del sistema.

3.8 Etapa VI: Diseño de las estrategias de la Empresa

3.8.1 Estrategia Maestra Principal

A partir de los resultados obtenidos en la **Matriz DAFO**, donde la **Empresa** debe desarrollar una estrategia ofensiva, potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades, se determinó la **estrategia maestra principal**.

La **estrategia maestra** debe ser una **estrategia** de **Desarrollo del Factor Humano**, dada principalmente por las características de la **Empresa**, debe centrarse principalmente en potenciar sus **recursos humanos**, **lograr que estos la hagan distintiva de su competencia**. Para la elección de esta **estrategia** se tuvo en cuenta en el **análisis interno** que se le realizó a la **Empresa**, donde las principales debilidades repercutieron sobre los recursos humanos.

Estrategia Maestra Principal:

Establecer una **estrategia** de **Desarrollo del Factor Humano** para la **Empresa**, significa capacitar sus **recursos humanos**, desarrollarlos y vincularlos con las principales actividades productivas y/o de servicios, que

estos sean capaces de enfrentar cualquier dificultad o problema que se pueda presentar en el ámbito interno o externo y que afecte su funcionamiento, convertirlos en un factor relevante y una amenaza para su **competencia**. Esta será la **estrategia** que deberá seguir la **Empresa** durante los próximos tres años, y por lo cual se distinguirá en el mercado donde se desarrolla. Por otra parte la **Empresa**, mediante esta **estrategia maestra**, se propone minimizar el efecto de las insuficiencias determinadas en el **análisis interno**, para de esta forma aprovechar al máximo sus **fortalezas**.

3.8.2 Estrategias específicas por objetivos

Objetivo 1:

- 1.1 Diseñar e implementar un sistema de gestión de los recursos humanos que garantice la eficiencia e idoneidad en la utilización del personal.
- 1.2 Perfeccionar la aplicación de la política de cuadros y en particular el trabajo con la reserva.
- 1.3 Lograr la pasividad, eficiencia y flexibilidad de la superación continua de todos los trabajadores del sector, a partir de la implementación de la estrategia que al respecto a trazado FORMATUR:
 - Garantizar el aprendizaje masivo de idiomas extranjeros.
 - Asegurar la continuidad de desarrollo de la Escuela de Baja Turística con una mayor calidad
 - Asegurar la incorporación de la cifra de trabajadores que no sea asignada para su incorporación en la carrera de Licenciatura en Turismo.
- 1.4 Actualizar los Manuales Organizativos de los hoteles, de modo que se logre un estricto cumplimiento de las medidas establecidas por la Comisión Nacional de Drogas y las resoluciones emitidas por el MINTUR.

- 1.5 Verificar de manera sistemática la existencia de causas y condiciones que den lugar a manifestaciones y ocurrencias de hechos delictivos y/o de corrupción.

Objetivo 2:

- 2.1 Estudiar e incursionar en nuevos productos y mercados logrando el incremento sostenido de los visitantes.
- 2.2 Promocionar la imagen de ISLAZUL a través del uso de tecnologías de información.
- 2.3 Continuar trabajando en la calidad de productos y/o servicios de forma tal que contribuya a la distinción de la competencia.
- 2.4 Considerar las posibilidades de la INTERNET para ofertar los productos y servicios.

Objetivo 3:

- 3.1 Mantener un seguimiento a la variedad de las ofertas, así como al abastecimiento de los productos disponibles para esta.
- 3.2 Preparar ofertas para la temporada alta, el plan de verano, así como las fechas y festividades que se señalen.
- 3.3 Caracterizar la oferta de acuerdo con el mercado y la disponibilidad de suministros.

Objetivo 4:

- 4.1 Desarrollar acciones que potencien los atributos de seguridad del destino Cuba, tales como:
 - Relacionadas con la higiene
 - Mantener las licencias sanitarias
 - Sistemas de análisis de peligro y puntos críticos de control
 - Protección contra incendios

4.2 Perfeccionar la evaluación de la satisfacción de los clientes, y hacer de esta un instrumento de trabajo.

4.3 Complementar el sistema Gestión de calidad

Objetivo 5:

5.1 Contribuir de manera directa y permanente, al desarrollo del proceso inversionista con la eficiencia requerida, desde la preparación hasta la puesta en marcha.

5.2 Exigir a todas las unidades velar por el cumplimiento de los planes de inversión.

Objetivo 6:

6.1 Lograr avances significativos en la informatización de la promoción y comercialización a través de la INTERNET.

6.2 Desarrollar condiciones que propicien la seguridad informática.

6.3 Implementar una política informática en todas las instalaciones y oficina central de la Empresa, elaborando en cada instalación una estrategia específica para la información.

3.9 Etapa VII: Implementación y control del plan estratégico

Para establecer un **sistema de implementación y control del plan estratégico**, que contribuye a elevar los niveles de información y control de los directivos en la **Empresa**, se propone un plan para eliminar las dificultades constatadas en el **análisis interno y externo**, teniendo en cuenta que su utilización favorece, en gran medida, las relaciones interpersonales y los resultados en el trabajo, pues dichas acciones constituyen una herramienta de trabajo para los directivos del centro. (Anexo XVII)

El plan se establece a partir de diferentes fases.

Una primera fase llamada fase de **implementación**, se concibe como el proceso de articulación de la **estrategia** corporativa a todo el sistema y cuyos pasos necesarios son:

- Comunicación y explicación a todos los implicados.
- Aprobación
- Establecimiento de un presupuesto que apoye la **estrategia**.
- Instalación de sistemas de políticas, procedimientos informativos y de **control** que apoyen la **estrategia**.
- Diseño de sistema de incentivo que estén estrechamente relacionados con los **objetivos estratégicos**.
- Ejercicio de un liderazgo estratégico.

La segunda es la fase de **seguimiento**, proceso de control sistemático sobre la ejecución del plan hasta su cumplimiento, que implica:

- Análisis de los elementos que se han resistido al cambio.
- Análisis de los estilos vigentes en el proceso.
- Análisis desde 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, o hay errores en la asignación de recursos.

La tercera y última fase es la fase de **evaluación** de resultados y esta se concibe hasta el 2010 y precisa lo siguiente:

- Comparar la misión y la visión con los resultados obtenidos.
- Comparar los escenarios previstos con los escenarios actuales.
- 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 de la estrategia corporativa, según el cumplimiento de los objetivos.

Para la retroalimentación del proceso se formará una comisión, precedida por el director general y un grupo de especialistas, que se encarguen de revisar los resultados de la estrategia anualmente, teniendo en cuenta los indicadores anteriores.

Las acciones de la **Empresa** deberán estar encaminada a incrementar la efectividad de la promoción y comercialización, que se fortalezca y eleve el sentido de pertenencia y la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores, para garantizar un turismo sano, seguro y sostenible, en aras de incrementar las utilidades.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que la aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en la Empresa permitió validar en la práctica que se considera adecuado a las condiciones de este tipo de empresa.

Por otra parte mediante la aplicación de métodos participativos fueron reelaborados elementos esenciales para la Empresa como la misión, visión, valores compartidos..., para la elaboración del plan estratégico.

Además la aplicación y comprensión del procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico permite a la Empresa acometer procesos de cambios necesarios para enfrentar el desarrollo de la competencia y tiene un efecto económico positivo 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 2010.

1. El estudio de la bibliografía posibilitó:

- Encontrar diversos puntos de vista sobre un mismo tema (turismo, estrategia, planificación y dirección).
- Profundizar en el sistema de planificación estratégica, al definir claramente la relación entre la estrategia, el proceso de formulación e implementación a partir de las regularidades del proceso estratégico.
- La importancia que tiene para Cuba la aplicación de técnicas de planeación que se emplean hoy en día en el mundo.
- Analizar los puntos en común de los diferentes modelos de planificación estratégica.

2. La determinación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la Empresa mediante un análisis interno y externo, posibilitó el diseño de la Matriz DAFO donde quedó establecida la estrategia máxima.

3. Mediante la aplicación de diversas técnicas y métodos participativos, se reelaboraron la misión y la visión, hacia dónde se quiere proyectar la Empresa en el futuro.

4. Como resultado de esta investigación la Empresa ISLAZUL-Villa Clara dispone de un plan estratégico hasta el 2010 que le ofrecerá:

- Tener mejores resultados para enfrentar estratégicamente a la competencia.
- Desempeñar un papel determinante en la preparación de sus recursos humanos.
- Disponer de un plan científicamente estructurado y fundamentado, para el logro y alcance de metas futuras por trazar.

5. Los resultados de la aplicación en años anteriores en ISLAZUL-Villa Clara del procedimiento utilizado demostró que es instrumento efectivo y viable para diseñar planes estratégicos en entidades turísticas de este tipo.

1. Dada la función que cumplen la misión y la visión en una empresa y lo que expresan, se recomienda que una vez re-elaboradas, sean revisadas frecuentemente y dadas a conocer a todos los trabajadores de la Empresa y sus Unidades hoteleras.
2. Para minimizar el efecto de la competencia en la comercialización del turismo internacional la Empresa deberá utilizar y aprovechar toda la capacidad hotelera instalada y la diversidad del producto turístico, así como la ventaja que posee de poder vincular el turismo nacional con el internacional.
3. La Empresa deberá llevar a cabo un plan de capacitación que le permita erradicar la insuficiente profesionalidad de sus cuadros y trabajadores.
4. Vincular y convertir el proceso de planificación estratégica en un instrumento de trabajo permanente de la actividad de dirección en todas las instalaciones hoteleras que forman parte ISLAZUL-Villa Clara.
5. Incorporar a la práctica administrativa del trabajo en la Empresa los objetivos y estrategias, así como el plan estratégico en su conjunto.
6. Desarrollar estudios de mercados que le permitan promocionar y comercializar a la Empresa todos sus atractivos turísticos, de manera que se incremente su actividad turística dentro de la provincia.

1. Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (2002): Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Santa Clara: CEDE-UCLV. 90p. Tesis de Maestría en Dirección.
2. Castro Ruz, Fidel (2000): Clausura de la Cumbre Sur - Sur. La Habana: periódico Granma 14 de abril.
3. Colón, R.D. y Rodríguez, S.A. (2006) Planeación Estratégica (Santa Ana). Disponible en :
<http://www.monografias.com/ planeación estratégica>
4. Evoli, Jeftee (2006): Planeación Estratégica. Disponible en:
<http://www.monografias.com/ planeación estratégica>
5. González Ruíz, Celso (2002): Diagnóstico Organizativo y Proyección Estratégica de la Cadena de Turismo ISLAZUL, División Villa Clara. Santa Clara: Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado”. 72p. Trabajo de Diploma.
6. Gurria Di Bella, Manuel (1994): Introducción al turismo. México, Editorial Trillas
7. Gutiérrez Castillo, O y Gancedo Gaspar, N (2000): Cuba, turismo y desarrollo económico.
8. Herrera Lemus, Katy Caridad y col. (2001): Sistema de Dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en instalaciones turísticas. Santa Clara: UCLV-CEDE. 28p. Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo en el MES en el 2001)
9. Hill, Charles (1996): Administración Estratégica. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill. 340p.
10. Instituto de Literatura y Lingüística (2006): Breve diccionario de la lengua española. Tomo 3. Editorial Biblioteca Familiar. Ediciones Abril 2006.
11. Kotler, P (1995). Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control. Tomo I Cap. 8.

12. Lavandero, A. y Lainé, N. (1998): Estrategia Empresarial. Material de Estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. CPC del MINPES. Ciudad de la Habana. 56p.
13. Martín Fernández, Ramón (2003): Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Ciudad de la Habana. Págs. 6-15.
14. Martínez Domínguez, Alejandro (2001): Diseño de Estrategia de Recepción para el Hotel SPA Elguea. Santa Clara: Escuela de Hotelería y Turismo. 63p. Diplomado en Gestión Hotelera.
15. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (1998): Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: CEDE-UCLV. 26p.
16. 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.
17. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y González Valdés Berta Leidy (2004): Estructuras complejas de organización: su aplicación en el turismo. Ocatlán: Centro Universitario de la Ciénaga, Universidad de Guadalajara. Material de estudio. 22 p.
18. Medina Cintra, Diosvel (2005): Diseño del plan estratégico hasta el 2007 de la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. 84p. Trabajo de Diploma.
19. Menguzzato, M. & Renau, L. (1997): La Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management. La Habana: Reproducción MES. 441p.
20. Mintzberg, Henry (1994): Repensando la planeación estratégica: riesgo y falacias. Londres: Editorial Long Range Planning. Volumen 27, Nro 3. Págs. 12-21.
21. Mintzberg, Henry (1998): El Arte de moldear la Estrategia. Folletos gerenciales Nro 6. La Habana: Editado por el CCED del MES.

22. Mintzberg, Henry (1998): La caída y ascenso de la planificación estratégica. Folletos gerenciales Nro 5. La Habana: Editado por el CCED del MES.
23. Mintzberg, Henry y Quinn, J. B. (1998): La estructuración de las organizaciones en su proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall. 402p.
24. Organización Mundial del Turismo (OMT) (2008): Barómetro OMT del Turismo. Disponible en:
<http://www.world-tourism.org/barómetro 2007- 2008>
25. Peña Rodríguez, Yaneisy (2005): Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. 82p. Trabajo de Diploma.
26. Pérez Martínez, Jesús (2001): Diseño de la Estrategia de Alimentos y Bebidas en el Hotel “Villa la Granjita”. Santa Clara: Escuela de Hotelería y Turismo. 46p. Trabajo de Diploma.
27. Pichardo, Hortencia (1990): Documento para la historia de Cuba. Tomo I. 220p
28. Quintana, R.; Figuerola, M.; Chirivella, M.; Lima, D.; Figueras, M.A.; García, A (2001): Efectos y futuro del turismo en la economía cubana.
29. Rojas Carrero, Yubeira (Febrero, 2006) Trabajo sobre Planificación Estratégica (Mérida, Venezuela). Disponible en
<http://www.monografias.com/planificación estratégica>
30. Sánchez Barriga, Francisco (1998): Planeación de los recursos humanos en sus: técnicas de administración de recursos humanos. México: Prentice-Hall. Págs. 49-68.
31. Soler Grillo, Ortelio (2001): El turismo en Cuba. Economía y estrategia sociopolítica. Tomo 1
32. Steiner, G. A. (1996): Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión. México: Editorial Continental. 336p.
33. Stoner, James A. F.; Freeman, Reward y Gilbert, David Jr (1996): Administración. 6ta Edición. México. Editorial Pearson Educación. 540 p.

34. Stoner, R. (1998): Planeación y Administración Estratégica, en su: Administración. 5ta edición. Capítulo 7. México: Editorial McGraw-Hill. Págs. 193-226.
35. Tena, J. (2000): El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 156p.
36. Villoslada Prieto, Javier (2003): Política de Empresa. Desarrollo y oportunidades de negocio. Una aproximación a la empresa vista desde la figura del emprendedor. Santa Clara: CEDE-DEADE. 4ta Edición. 113 p.

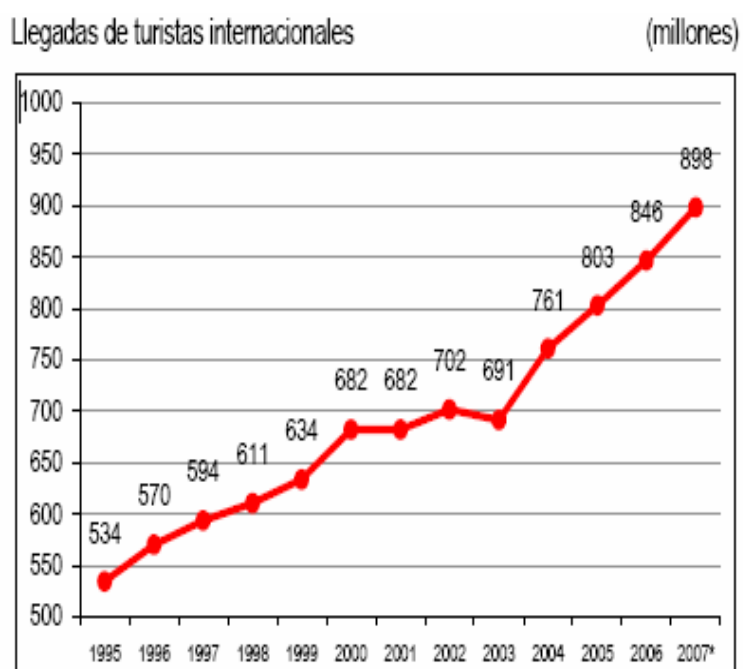
Anexo I: Definiciones del término turismo según varios autores

Fuente: Bibliografías consultadas

Autor	Definiciones
Oscar de la Torre Padilla (1994)	El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro , en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada , generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural .
Kart Kraph y Walter Hunziker (1942)	Turismo es el conjunto de las relaciones y los fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de persona fuera de su lugar de domicilio , en tanto que dichos desplazamiento y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal .
Organización Mundial del Turismo (OMT) (1993)	El turismo es el desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual , por un periodo mínimo de 24 horas y un máximo de 90 días , motivado por razones de carácter no lucrativo .
Organización de Naciones Unidas (ONU)	El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual , por un período de tiempo consecutivo inferior a un año , con finés de ocio, por negocios y otros motivos .
Instituto Iberoamericano de turismo (1998)	El turismo es el resultado de los actos particulares de consumo realizados por personas fuera del lugar de su domicilio habitual que, por diferentes motivos , visitan temporalmente sitios que ofrecen bienes y servicios turísticos

Anexo II: Llegadas de turistas internacionales hasta el 2007

Fuente: OMT, 2008



Anexo III: Llegadas de turistas internacionales por (sub)regiones

Fuente: OMT, 2008

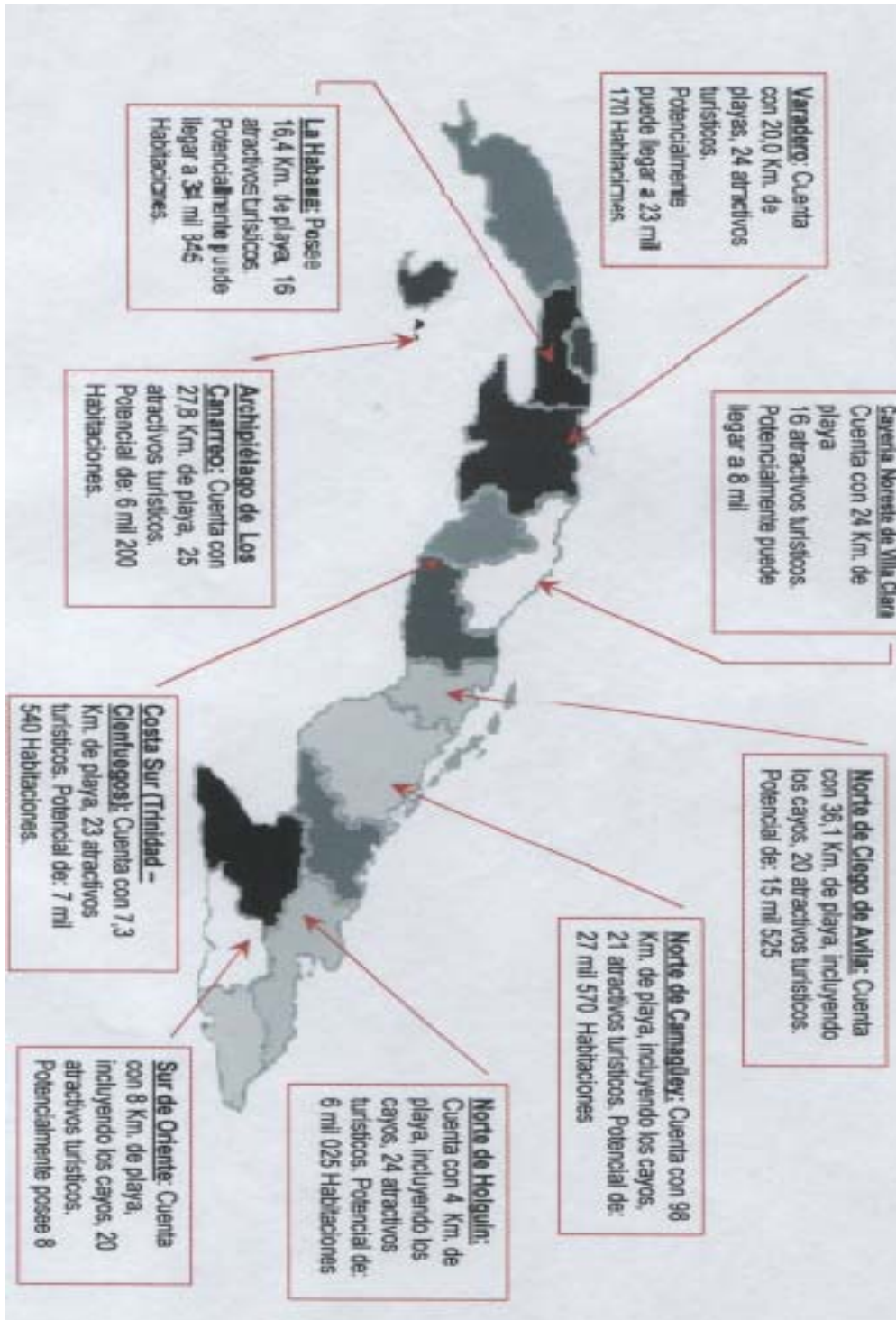
	Año completo			Cuota	Variación		Datos mensuales o trimestrales (% variación sobre el mismo periodo del año anterior)																		
	2000	2006	2007*		2007*	06/05	07*/06	2007*														2006*			
	(millones)				(%)		(%)	AHF	T1	T2	T3	T4	jul.	ago.	sept.	oct.	nov.	dic.	T1	T2	T3	T4			
Mundo	682	846	898	100	5,4	6,1	6,2	7,3	5,2	6,6	6,0	6,0	7,7	5,9	6,3	6,1	5,7	3,7	7,7	4,1	5,9				
Europa	391,0	460,8	480,1	53,5	5,0	4,2	4,1	6,2	2,7	4,2	4,0	4,6	5,1	2,6	4,6	4,1	3,2	0,8	8,5	4,2	3,3				
Europa del Norte	42,6	54,9	56,0	6,2	7,6	2,0	2,0	7,6	2,5	-1,7	2,8	0,7	-3,2	-3,1	6,1	1,2	1,1	3,9	7,7	9,9	7,1				
Europa Occidental	139,7	149,8	155,0	17,3	5,0	3,5	3,2	2,4	1,6	3,6	5,5	4,2	4,3	2,2	6,0	5,3	5,2	0,4	10,7	4,2	4,2				
Eur. Central/Oriental	69,4	91,3	92,8	10,3	4,0	1,7	1,6	6,0	0,8	0,1	1,1	-0,1	0,2	0,1	1,0	1,4	1,0	0,4	6,0	2,0	-2,3				
Eu. Meridional/Medit.	139,3	164,8	176,3	19,6	4,7	7,0	7,0	10,6	4,8	8,3	5,0	8,2	10,4	5,7	5,0	6,5	3,6	0,5	8,1	3,7	5,1				
Asia y el Pacífico	110,6	167,8	185,0	20,6	8,0	10,2	10,4	10,4	10,6	10,0	10,2	9,9	11,8	9,4	10,6	10,1	8,8	7,8	6,3	9,6					
Asia del Nordeste	58,3	94,3	104,2	11,6	7,8	10,6	10,6	9,7	9,7	11,5	11,3	10,8	10,8	12,9	9,4	12,6	12,0	6,6	7,2	7,3	9,7				
Asia del Sudeste	36,9	54,0	60,4	6,7	9,5	11,8	12,0	13,1	14,0	11,3	9,8	11,4	8,8	14,0	11,3	8,9	9,2	13,2	8,9	5,3	11,0				
Oceanía	9,2	10,5	10,7	1,2	0,4	1,4	1,4	2,9	1,7	2,2	-0,8	0,0	6,0	0,8	-2,5	1,4	-1,3	-1,7	0,9	-1,6	3,8				
Asia Meridional	6,1	9,0	9,7	1,1	11,9	7,8	9,0	11,0	5,2	6,2	11,9	7,5	11,5	-0,6	11,3	11,9	12,4	19,9	17,3	11,2	7,6				
Américas	128,2	135,7	142,2	15,8	1,9	4,8	5,3	3,2	4,5	6,4	7,0	4,0	8,9	6,7	8,6	6,7	5,9	0,0	4,6	-0,4	3,8				
América del Norte	91,5	90,7	95,0	10,6	0,9	4,7	5,7	3,7	5,1	6,7	6,7	3,7	9,8	6,7	9,1	6,0	5,1	-3,0	2,9	-0,7	4,5				
El Caribe	17,1	19,4	19,3	2,1	3,4	-0,9	-1,0	-1,4	-4,5	-0,5	3,2	-3,4	-0,4	4,5	4,6	2,4	2,9	4,0	8,9	0,1	-0,8				
América Central	4,3	6,9	7,7	0,9	10,4	11,1	10,3	8,5	9,6	12,6	10,8	14,6	14,9	7,0	8,2	10,8	12,8	7,6	13,4	9,3	11,9				
América del Sur	15,3	18,7	20,2	2,3	2,4	8,4	8,4	4,5	10,6	9,8	10,1	10,7	10,3	8,4	9,1	11,9	9,5	3,9	6,4	-2,7	2,5				
África	27,9	40,9	44,2	4,9	9,9	7,9	7,9	8,2	7,4	8,9	7,0	8,2	10,8	7,5	7,0	6,3	7,5	7,6	17,3	10,6	13,2				
África del Norte	10,2	15,1	16,4	1,8	8,4	8,5	8,5	6,6	5,2	9,5	12,0	8,8	11,5	7,6	10,2	10,2	15,1	4,1	12,1	6,6	11,3				
África Subsahariana	17,7	25,9	27,8	3,1	10,8	7,5	7,6	8,9	8,7	8,4	4,9	7,6	10,1	7,5	5,4	4,9	4,5	9,0	20,5	14,4	13,9				

Anexo IV: Llegada de turistas internacionales por regiones para el 2008**Fuente: OMT, 2008**

	2007*	Previsiones 2008
Mundo	6,1%	3-4 %
Europa	4,2%	3-4 %
Asia Oriental y el Pacífico	10,2%	8-10 %
Américas	4,8%	1-3 %
África	7,9%	6-8 %
Oriente Medio	13,4%	6-10 %

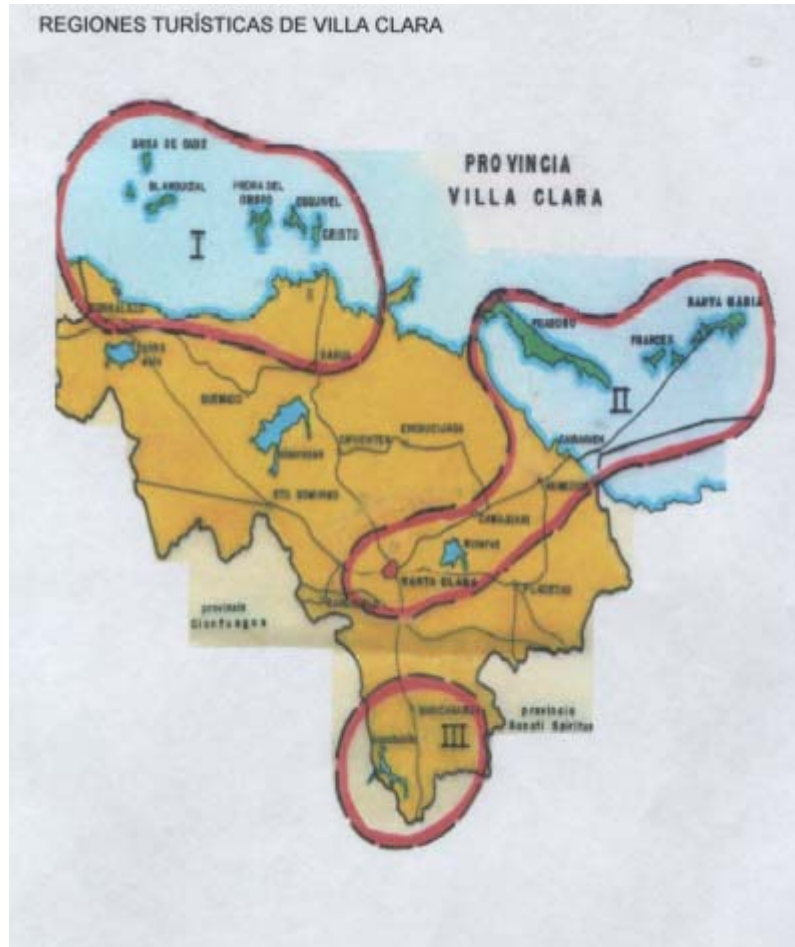
Anexo V: Principales regiones turísticas del país

Fuente: MINTUR, 2008



Anexo VI: Principales regiones turísticas de Villa Clara

Fuente: MINTUR, 2008



Anexo VII: Principales Instituciones turísticas del país

Fuente: MINTUR, 2008

- ISLAZUL, dedicada a atender el turismo doméstico, que cuenta con hoteles de dos y tres estrellas, moteles, casas y apartamentos.
- Corporación Cubanacán SA, que comprende diecisiete compañías especializadas en diferentes actividades turísticas, hoteles, marinas, servicios médicos para turistas, entretenimientos, etc. Muchos de estos servicios los ofrece mediante joint ventures con reconocidas firmas internacionales, entre las que se destacan Meliá y Tryp de España, Súper Club and Sandals de Jamaica, LTU de Alemania y Golden Tulip de Holanda. En la actualidad, su participación en el mercado turístico cubano, supera el 40%.
- Grupo Hotelero Gran Caribe, especializado en hoteles cuatro y cinco estrellas, restaurantes y centros de recreación de alto nivel (ejemplo: Tropicana, Bodeguita del Medio y Floridita). También, tiene establecidas joint ventures con conocidas entidades entre las que se destaca la cadena española Tryp.
- Grupo Gaviota S. A., que comprende hoteles, restaurantes y centros de recreación; también tiene establecidas joint ventures con compañías extranjeras.
- Servisa, empresa de apoyo; encargada a lavandería, taller automotor, centro de elaboración, fabricación de helados.
- Transtur, empresa transportista; dedicada a la renta de autos, taxis y ómnibus.
- GET, Grupo de asistencia a los sistemas informáticos.
- Caracol, tiendas hoteleras y extrahoteleras.
- FINTUR, Casa Financiera.
- ITH, Grupo abastecedor de mercancías.
- Emprar, Empresa de Mantenimiento y Construcciones.
- Cubatur, Havanatur, Gaviotatur y Cubanacán: Agencias de Viajes.
- Palmares, Grupo extrahotelero.

Anexo VIII: Características que se le atribuyen a las 3 categorías de hoteles

Fuente: Extraída del libro Manual de Teoría y Práctica del turismo. Autor: Ramón Martín (2003)

Cualidad que se considera	Categoría del Hotel		
	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas
Habitación	Más de 20 m ² (Excluye baño y vestíbulo)	Más de 18 m ² (Excluye baño y vestíbulo)	De 16 a 18 m ² (Excluye baño y vestíbulo)
Equipamiento	Balcón, alfombra y cortinas TV Color Servicio Vídeo Radio Refrigerador Teléfono Aire Acondicionado	Balcón, alfombra y cortinas TV Color Servicio Vídeo Radio Teléfono Aire Acondicionado	Balcón, alfombra y cortinas Radio Teléfono Aire Acondicionado
Baño	Bañera Ducha Lavabo	Bañera Ducha Lavabo	Ducha Lavabo
Closet	Gabinete amplio Estantería para equipaje amplio	Gabinete mediano Estantería para equipaje mediano	Gabinete pequeño Estantería para equipaje pequeño
Armario			
Room Service	24 horas	Menos de 24 horas	
Bar	2 ó más	Uno ó 2	Uno
Restaurante	2 ó más	Uno	Uno
Lavandería y Tintorería	Si	Si	
Salones privados	Disponibles	Posibles	
Salones de conferencias y baquetes	Si	Si	
Club Nocturno	Uno ó más	Posibles	
Barbería, Salón de belleza	Amplia gama en galería	Si	
Tiendas			
Piscina	Si	Si	Si
Sauna y Gimnasio	Si		
Garaje	Si	Si	
Buró de Inform.	Si	Si	

Anexo IX ¿Qué es estrategia según diferentes autores?

Fuente: Bibliografía consultada

- La estrategia consiste en relacionar una empresa con un medio ambiente y comprender una acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector que está presente y así obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.**(Porter M. E. 1985)**
- “La determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la localización de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas”. **(Alfred Chandler Harvard 1991)**
- “Es la previsión detallada de eventos probables y las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad, o un sector y restablecer sobre bases más favorables a la empresa”. **(Boston Consulting Group 1992)**
- “La estrategia se refiere a la formulación de las misiones organizativas, propósitos y objetivos básicos, políticas y estrategias de programas para lograrlo; y los métodos que se necesitan para asegurar que las estrategias, sean llevadas a cabo para lograr los fines organizativos”.**(Steiner & J.B. 1994)**
- “Es la fórmula de base ancha para la forma en que el negocio va a competir, cuáles deben ser sus metas, y que políticas se necesitan para llevar a cabo estas metas. La esencia de la formulación de la estrategia competitiva es relacional la compañía a su medio”.**(Porter M. E. 1998)**

Anexo X: ¿Qué es planificación estratégica según diferentes autores?

Fuente: Bibliografía consultada

- “...no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan el futuro; no es una previsión de ventas a largo plazo sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno. Es un medio para evaluar riesgo”.**(Drucker P., 1975)**
- “... trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que les confieren una ventaja frente a la competencia”.**(Kotler P., 1988)**
- “... es un proceso largo que tiene cómo propósito definir y alcanzar los objetivos de la empresa. También en este proceso se analizan los mayores cambios del medio ambiente de la empresa y las tendencias estructurales de la industria en los cuales la empresa actúa. El desarrollo estratégico tiene como resultados actividades para reforzar la posición de la empresa”.**(Villanueva, 1989)**
- “... es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”. **(Stoner, 1998)**
- “... podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la institución, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su implantación. Se concibe la institución no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente”. **(Arrugan Gerard, 1991)**

Anexo XI: ¿Qué es la dirección estratégica según diferentes autores?

Fuente: Bibliografía consultada

- “Una de las claves del éxito y supervivencia de las organizaciones es la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de la propia organización. Ello requiere una información sobre el futuro que permita ajustar la planeación operativa a la estratégica en el mercado de un ambiente de cambio”. **(Martínez, C. 1993)**
- “... puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexiones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas del entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal”. **(Menguzzato & Renau, 1993)**
- “...es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos”. **(Bartoli y Hermel, 1994)**
- “...es el proceso de definición que alinea las capacidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas que están enfrente en su ambiente”. **(Rone A.J. ,1986)**

Anexo XII: Diferentes modelos de planificación estratégica, según varios autores

Fuente: Bibliografía consultada

- **Gerard Arquin (1988)**

- 1- Parte de la formulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución (misión, metas y objetivos).
- 2- Análisis de los medios externos mediante las técnicas (la matriz probabilidad-difusión, el perfil de valores, el método de los escenarios, la técnica Delphi).
- 3- Análisis del medio externo (la enseñanza universitaria y la investigación, la planta docente, los estudiantes, la infraestructura académica, la imagen y el clima industrial).
- 4- Integración de los elementos de análisis del medio externo con los del medio ambiente interno.
- 5- Las exigencias de la planificación estratégica, (revisión periódica, de la misión y del papel de puntos fuertes y débiles, captación de datos internos para destacar oportunidades y limitaciones, integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución, elección de estrategias congruentes con los valores de la institución justificables, en términos académicos y variables en términos políticos que corresponden a las necesidades sociales e institucionales).

- **Eugenio Yáñez González (1991)**

- 1- Definición de la misión de la empresa.
- 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 la situación estratégica general.
- 8- Descripción de los posibles escenarios de actuación.
- 9- Determinación de la visión.

- 10-Generación de opciones de acción estratégica.
- 11-Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
- 12-Barreras a superar.
- 13-Programas de acción.

- **Harold Koontz (1998)**

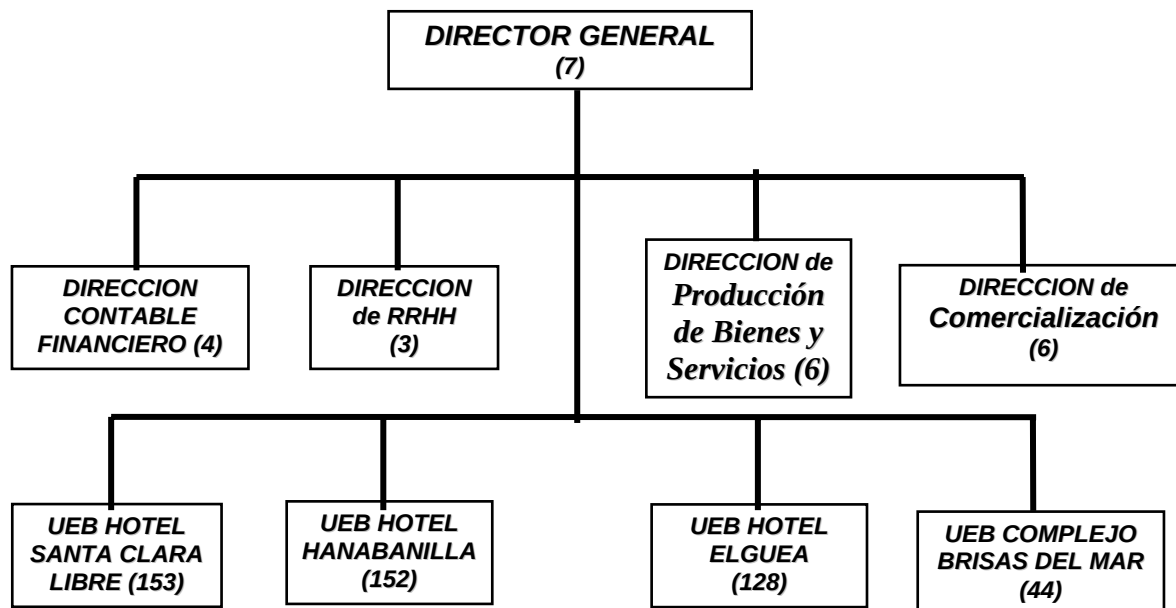
- 1- Insumo de la organización.
- 2- Análisis de la industria.
- 3- Perfil empresarial.
- 4- Orientación de ejecutivos valores y misión.
- 5- Propósito, objetivos principales e intención estratégica.
- 6- Ambiente externo (presente y futuro).
- 7- Ambiente interno.
- 8- Desarrollo de estrategias alternativas.
- 9- Evaluación y elección de estrategias.
- 10-Planeación de mediano y corto plazo, Instrumentación mediante la reingeniería de la estructura reorganizacional, liderazgo y control.
- 11-Prueba de congruencia y planeación de contingencia.
- 12-Dirección y control.

- **Carlos Cristóbal Martínez Martínez (2000)**

- 1- Formulación de metas.
- 2- Identificación de objetivos y estrategias actuales.
- 3- Análisis ambiental.
- 4- Identificación de oportunidades estratégicas.
- 5- Determinación.

Anexo XIII: Organigrama de la Empresa ISLAZUL-Villa Clara.
Fuente: Empresa ISLAZUL- Villa Clara (Oficina de Recursos Humanos)

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
EMPRESA ISLAZUL VILLA CLARA
Total de plazas: 503**



Anexo XIV: Objeto Empresarial de la Empresa



República de Cuba
Ministerio de Economía y Planificación
El Ministro

La Habana, 15 de enero del 2008
"Año del 50 de la Revolución"

RS-713

Manuel Marrero Cruz
Ministro
Ministerio de Turismo



Estimado compañero:

Le comunico que ha sido aprobado el objeto empresarial de las empresas integradas al Grupo Empresarial Hotelero ISLAZUL S.A., patrocinado por el ministerio de Turismo, denominadas como sigue:

1. ISLAZUL PINAR DEL RÍO.
2. ISLAZUL CIENFUEGOS.
3. ISLAZUL VILLA CLARA.
4. ISLAZUL CIEGO DE ÁVILA.
5. ISLAZUL HOLGUÍN.
6. ISLAZUL GRANMA

Estas empresas han sido autorizadas a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, mediante los Acuerdos No. 6092 de 2007, 5846 de 2006, 5844 del 2006, 5841 de 2006, 5143 del 2004 y 5843 de 2006 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros respectivamente y el objeto social es el siguiente:

1. Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.

2/.

2. Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
3. Prestar servicios gastronómicos en las unidades extrahoteleras propias, previa autorización del MINTUR, en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles.
5. Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
6. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.
7. Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
8. Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajos distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles.
9. Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles.



Anexo XV: Cronograma
Fuente: Elaboración propia

Actividades	Período
Recepción de los intereses de la recepción	5 y 7 de Marzo
Conformación del equipo de trabajo	9 de Marzo
Entrevista al personal del subsistema de comercialización	12 de Marzo
Recepción de datos y documentos relacionados con el entorno de la Empresa	12 de Marzo
Elaboración del análisis externo de la División	14 de Marzo
Discusión en sesión plenaria de los principales problemas de la División con los directores de los diferentes subsistemas	17 de Marzo
Recepción de los diferentes problemas de los subsistemas de la División	19 de Marzo
Elaboración del análisis interno de la División	23 de Marzo
Diseño del diagnóstico para la entidad ISLAZUL-V.C.	26 de Marzo
Diseño del análisis estratégico de la División	27 de Marzo
Discusión en sesión plenaria del diagnóstico elaborado para la División, con el grupo de Expertos y especialistas de la entidad y la UCLV	28 de Marzo
Ajustes de algunas deficiencias encontradas en el diagnóstico	30 de Marzo
Aprobación del diagnóstico en el Consejo de Dirección de la Empresa	1 de Abril

Anexo XVI: Entrevista realizada como parte del análisis externo de la Empresa

Esta entrevista fue realizada al Director del subsistema de Comercialización para conocer el desarrollo de la Empresa en su entorno.

Suministradores:

Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales suministradores de la Empresa?

Pregunta 2: ¿Cuáles son las estrategias que llevan a cabo la Empresa para sus suministradores?

Pregunta 3: ¿Cómo considera sea el poder de negociación de la Empresa?

Pregunta 4: ¿Cuáles son los canales de distribución que utilizan?

Competencia:

Pregunta 5: ¿Cuáles estrategias utiliza para diferenciar sus productos y/o servicios de la competencia?

Pregunta 6: ¿Cuáles son sus principales competidores?

Pregunta 7: ¿Posee la Empresa alguna capacidad distintiva para diferenciarse de la competencia?

Pregunta 8: ¿Cuál considera sea la principal ventaja competitiva de la Empresa en estos momentos en el mercado turístico?

Clientes:

Pregunta 9: ¿Cuáles son sus principales clientes?

Pregunta 10: ¿Cuáles cree usted que sean las principales cualidades de sus instalaciones para ser identificadas por sus clientes?

Pregunta 11: ¿Considera usted que el cliente quede satisfecho con las características del producto turístico de la Empresa?

Pregunta 12: ¿De qué manera en la Empresa se estudian nuevos mercados y trabaja en la mejora de los servicios y/o productos para satisfacer las expectativas de los clientes?

Anexo XVII: Plan de Acción de la Empresa ISLAZUL

ARC I - Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos

Objetivo Estratégico: Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética de requeridas de los cuadros y trabajadores

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
1.1	Quincenal	Exigir y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y superación.	Director General de la Empresa	Recursos humanos de la Empresa	Todos los trabajadores
1.2	Sistemático	Exigir, objetivizar y controlar el cumplimiento del plan de capacitación de la reserva de cuadros y completar esta reserva de cuadros, con al menos una reserva por cada cargo.	Director Recursos Humanos	Recursos humanos	Todos los trabajadores
1.3	Quincenal o mensualmente	Desarrollar en la Empresa cursos de Superación (idiomas extranjeros, nivel medio y/o superior...) y exigir y controlar el cumplimiento de los mismos. Cumplir con la estrategia trazada por FORMATUR para la superación de los directivos en el idioma y escuela de la baja turística.	Director de Recursos Humanos y Dirección de FORMATUR	Recursos humanos	Todos los trabajadores designados como reserva
1.4	Semanal	Actualizar murales, realizar intercambios con los trabajadores, perfeccionar los matutinos y reuniones en la Empresa y unidades hoteleras, e implementar un sistema de incidencias diarias para su consecuente análisis en coordinación con los núcleos del PCC, C/B, UJC y secciones sindicales, relacionado con el tema de las drogas.	Administradores de las Unidades hoteleras	Recursos humanos	Todos los trabajadores
1.5	Sistemático	Implementar un sistema de incidencias diarias, perfeccionar los matutinos y reuniones en la Empresa y unidades hoteleras para su consecuente análisis con los núcleos del PCC, C/B, UJC y secciones sindicales	Administradores de las Unidades hoteleras	Recursos humanos	Todos los trabajadores

ARC II - Promoción y Comercialización

Objetivo Estratégico: Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico garantizando mayor diversidad del mercado y adecuados niveles de competitividad.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
2.1	Sistemático	Trabajar la informatización como instrumento de trabajo en aras de que el turista conozca cada uno de los servicios y productos que tiene la empresa en la actualidad.	Director del subsistema de Comercialización	Recursos financieros y materiales	Personal del subsistema de comercialización
2.2	Sistemático	Objetivizar y controlar de manera sistemática que aparezca en el sitio Web de la Cadena ISLAZUL de la provincia todos los hoteles con sus diferentes servicios y/o productos y lograr que la promoción tenga un reflejo positivo en los niveles de ingreso de cada una de las instalaciones.	Jefe del Grupo de Informática	Recursos humanos y materiales (tecnológicos)	Personal del subsistema de comercialización
2.3	Sistemático	Definir presupuesto e implementar la calidad de los diferentes productos y/o servicios, y evaluar y clasificar cada uno de los servicios que tiene la Empresa en la actualidad, y lograr que el plan de marketing constituya un instrumento de trabajo.	Director del subsistema comercialización	Recursos humanos	Personal del subsistema de comercialización
2.4	Sistemático	Verificar que la página WEB de la Empresa aparezca en INTERNET.	Director de comercialización	Recursos tecnológicos	Técnicos y especialistas de informática

ARC III - Desarrollo del producto turístico

Objetivo Estratégico: Lograr el diseño y desarrollo de productos turísticos que se basen en la integración y diversidad de la oferta.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
3.1	Sistemático	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para mantener una variedad en la oferta de productos en los diferentes hoteles de la Empresa.	Directores de los subsistema comercialización y Producción de Bienes y servicios	Recursos materiales y financieros	Personal de los subsistemas de Comercialización y Producción de Bienes y servicios
3.2	Temporada alta, meses de verano y fechas señaladas	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para mantener una variedad en la oferta de productos.	Director del subsistema Producción de Bienes y servicios	Recursos materiales y financieros	Personal del subsistema de Producción de Bienes y Servicios
3.3	Sistemático	Realizar un estudio de mercado, lograr que el plan de marketing constituya un instrumento de trabajo y establecer un presupuesto para los contratos con suministradores (potenciar la obtención de estos contratos en moneda nacional).	Jefes de relaciones publicas y marketing del subsistema de comercialización	Recursos materiales y financieros	Personal de los subsistemas de Comercialización y Producción de Bienes y servicios

ARC IV - Calidad del producto y los servicios

Objetivo Estratégico: Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes (2 %) cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos en la red hotelera y extrahotelera, de manera que para el 2010 se alcance el 99% de satisfacción de los clientes.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
4.1	Sistemático	Establecer con los trabajadores de todas las unidades hoteleras una cultura de seguridad, higiene y protección.	Director general de la Empresa y Subsistema de Recursos Humanos	Recursos humanos	Todos los trabajadores
4.2	Sistemático	Exigir y objetivizar en cada una de las carpetas de los hoteles pertenecientes a la Empresa un medio para que los clientes establezcan su grado de satisfacción con la instalación (encuestas anónimas, libro de quejas y sugerencias), efectuar controles y continuar perfeccionando la calidad en la prestación de servicios y/o productos.	Dirección General	Recursos humanos	Todos los trabajadores
4.3	Sistemático	Exigir el cumplimiento en todas las instalaciones de la Empresa de lo legislado en las normas de calidad y perfeccionar el funcionamiento del subsistema de Calidad a nivel de Empresa y cada una de las instalaciones.	Dirección General y subsistema de Gestión de Calidad	Recursos humanos	Todos los trabajadores

ARC V - Desarrollo e inversiones

Objetivo Estratégico: Trabajar por la consolidación de una Imagen Corporativa de las instalaciones Hoteleras, el diseño y caracterización, y tramitación de nuevos negocios e inversiones de los productos, y la tramitación de nuevos negocios e inversiones.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
5.1	Sistemático	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para establecer y/o mantener un plan de inversión.	Todos los directores de los diferentes subsistemas	Recursos humanos y financieros	Todos los directivos
5.2	Sistemático	Diseñar los modos de actuación de las diferentes áreas de las instalaciones de la Empresa y lograr que cada inversión que se ejecute alcance su recuperación en el plazo establecido en el plan.	Todos los directores de los diferentes subsistemas	Recursos humanos y financieros	Todos los trabajadores

ARC VI - Informatización

Objetivo estratégico: Lograr la transformación cualitativa de la información del sistema.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
6.1	Sistemático	Designar un responsable en el Dpto. de comercialización (que tenga conocimiento del marketing y de las tácticas de negociación) para realizar la comercialización de los productos y/o servicios de la Empresa a través de la INTERNET	Jefe del subsistema de Comercialización	Recursos humanos	Persona asignada para esa labor
6.2	Sistemático	Designar un especialista en informática para que sea el encargado de velar por la seguridad de la información en computadoras en la Empresa.	Jefe del subsistema de Informatización	Recursos humanos	Persona asignada para esa labor
6.3	Sistemático	Trabajar para que en la empresa todos los trabajadores formen parte de la política informática y que en la estrategia específica que se elabore para la información recoja aspectos básicos como las barreras de la comunicación, retroalimentación, etc.	Jefe del subsistema de Informatización	Recursos humanos y materiales	Todos los trabajadores

Anexo XVII: Plan de Acción de la Empresa ISLAZUL

ARC I - Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos

Objetivo Estratégico: Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética de requeridas de los cuadros y trabajadores

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
1.1	Quincenal	Exigir y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y superación.	Director General de la Empresa	Recursos humanos de la Empresa	Todos los trabajadores
1.2	Sistemático	Exigir, objetivizar y controlar el cumplimiento del plan de capacitación de la reserva de cuadros y completar esta reserva de cuadros, con al menos una reserva por cada cargo.	Director Recursos Humanos	Recursos humanos	Todos los trabajadores
1.3	Quincenal o mensualmente	Desarrollar en la Empresa cursos de Superación (idiomas extranjeros, nivel medio y/o superior...) y exigir y controlar el cumplimiento de los mismos. Cumplir con la estrategia trazada por FORMATUR para la superación de los directivos en el idioma y escuela de la baja turística.	Director de Recursos Humanos y Dirección de FORMATUR	Recursos humanos	Todos los trabajadores designados como reserva
1.4	Semanal	Actualizar murales, realizar intercambios con los trabajadores, perfeccionar los matutinos y reuniones en la Empresa y unidades hoteleras, e implementar un sistema de incidencias diarias para su consecuente análisis en coordinación con los núcleos del PCC, C/B, UJC y secciones sindicales, relacionado con el tema de las drogas.	Administradores de las Unidades hoteleras	Recursos humanos	Todos los trabajadores
1.5	Sistemático	Implementar un sistema de incidencias diarias, perfeccionar los matutinos y reuniones en la Empresa y unidades hoteleras para su consecuente análisis con los núcleos del PCC, C/B, UJC y secciones sindicales	Administradores de las Unidades hoteleras	Recursos humanos	Todos los trabajadores

ARC II - Promoción y Comercialización

Objetivo Estratégico: Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico garantizando mayor diversidad del mercado y adecuados niveles de competitividad.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
2.1	Sistemático	Trabajar la informatización como instrumento de trabajo en aras de que el turista conozca cada uno de los servicios y productos que tiene la empresa en la actualidad.	Director del subsistema de Comercialización	Recursos financieros y materiales	Personal del subsistema de comercialización
2.2	Sistemático	Objetivizar y controlar de manera sistemática que aparezca en el sitio Web de la Cadena ISLAZUL de la provincia todos los hoteles con sus diferentes servicios y/o productos y lograr que la promoción tenga un reflejo positivo en los niveles de ingreso de cada una de las instalaciones.	Jefe del Grupo de Informática	Recursos humanos y materiales (tecnológicos)	Personal del subsistema de comercialización
2.3	Sistemático	Definir presupuesto e implementar la calidad de los diferentes productos y/o servicios, y evaluar y clasificar cada uno de los servicios que tiene la Empresa en la actualidad, y lograr que el plan de marketing constituya un instrumento de trabajo.	Director del subsistema comercialización	Recursos humanos	Personal del subsistema de comercialización
2.4	Sistemático	Verificar que la página WEB de la Empresa aparezca en INTERNET.	Director de comercialización	Recursos tecnológicos	Técnicos y especialistas de informática

ARC III - Desarrollo del producto turístico

Objetivo Estratégico: Lograr el diseño y desarrollo de productos turísticos que se basen en la integración y diversidad de la oferta.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
3.1	Sistemático	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para mantener una variedad en la oferta de productos en los diferentes hoteles de la Empresa.	Directores de los subsistema comercialización y Producción de Bienes y servicios	Recursos materiales y financieros	Personal de los subsistemas de Comercialización y Producción de Bienes y servicios
3.2	Temporada alta, meses de verano y fechas señaladas	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para mantener una variedad en la oferta de productos.	Director del subsistema Producción de Bienes y servicios	Recursos materiales y financieros	Personal del subsistema de Producción de Bienes y Servicios
3.3	Sistemático	Realizar un estudio de mercado, lograr que el plan de marketing constituya un instrumento de trabajo y establecer un presupuesto para los contratos con suministradores (potenciar la obtención de estos contratos en moneda nacional).	Jefes de relaciones publicas y marketing del subsistema de comercialización	Recursos materiales y financieros	Personal de los subsistemas de Comercialización y Producción de Bienes y servicios

ARC IV - Calidad del producto y los servicios

Objetivo Estratégico: Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes (2 %) cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos en la red hotelera y extrahotelera, de manera que para el 2010 se alcance el 99% de satisfacción de los clientes.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
4.1	Sistemático	Establecer con los trabajadores de todas las unidades hoteleras una cultura de seguridad, higiene y protección.	Director general de la Empresa y Subsistema de Recursos Humanos	Recursos humanos	Todos los trabajadores
4.2	Sistemático	Exigir y objetivizar en cada una de las carpetas de los hoteles pertenecientes a la Empresa un medio para que los clientes establezcan su grado de satisfacción con la instalación (encuestas anónimas, libro de quejas y sugerencias), efectuar controles y continuar perfeccionando la calidad en la prestación de servicios y/o productos.	Dirección General	Recursos humanos	Todos los trabajadores
4.3	Sistemático	Exigir el cumplimiento en todas las instalaciones de la Empresa de lo legislado en las normas de calidad y perfeccionar el funcionamiento del subsistema de Calidad a nivel de Empresa y cada una de las instalaciones.	Dirección General y subsistema de Gestión de Calidad	Recursos humanos	Todos los trabajadores

ARC V - Desarrollo e inversiones

Objetivo Estratégico: Trabajar por la consolidación de una Imagen Corporativa de las instalaciones Hoteleras, el diseño y caracterización, y tramitación de nuevos negocios e inversiones de los productos, y la tramitación de nuevos negocios e inversiones.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
5.1	Sistemático	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para establecer y/o mantener un plan de inversión.	Todos los directores de los diferentes subsistemas	Recursos humanos y financieros	Todos los directivos
5.2	Sistemático	Diseñar los modos de actuación de las diferentes áreas de las instalaciones de la Empresa y lograr que cada inversión que se ejecute alcance su recuperación en el plazo establecido en el plan.	Todos los directores de los diferentes subsistemas	Recursos humanos y financieros	Todos los trabajadores

ARC VI - Informatización

Objetivo estratégico: Lograr la transformación cualitativa de la información del sistema.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles	Participantes
6.1	Sistemático	Designar un responsable en el Dpto. de comercialización (que tenga conocimiento del marketing y de las tácticas de negociación) para realizar la comercialización de los productos y/o servicios de la Empresa a través de la INTERNET	Jefe del subsistema de Comercialización	Recursos humanos	Persona asignada para esa labor
6.2	Sistemático	Designar un especialista en informática para que sea el encargado de velar por la seguridad de la información en computadoras en la Empresa.	Jefe del subsistema de Informatización	Recursos humanos	Persona asignada para esa labor
6.3	Sistemático	Trabajar para que en la empresa todos los trabajadores formen parte de la política informática y que en la estrategia específica que se elabore para la información recoja aspectos básicos como las barreras de la comunicación, retroalimentación, etc.	Jefe del subsistema de Informatización	Recursos humanos y materiales	Todos los trabajadores

Anexo XVII: Plan de Acción de la Empresa ISLAZUL

ARC I - Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos

Objetivo Estratégico: Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética de requerir de los cuadros y trabajadores

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles
1.1	Quincenal	Exigir y controlar el cumplimiento del plan de capacitación y superación	Director General de la Empresa	recursos humanos de la Empresa
1.2	Sistemático	Exigir, objetivizar y controlar el cumplimiento del plan de capacitación de la reserva de cuadros y completar esta reserva de cuadros, con al menos una reserva por cada cargo.	Director Recursos Humanos	recursos humanos
1.3	Quincenal o mensualmente	Desarrollar en la Empresa cursos de Superación (idiomas extranjeros, nivel medio y/o superior...) y exigir y controlar el cumplimiento de los mismos. Cumplir con la estrategia trazada por FORMATUR para la superación de los directivos en el idioma y escuela de la baja turística.	Director de Recursos Humanos y Dirección de FORMATUR	recursos humanos
1.4	Semanal	Actualizar murales, realizar intercambios con los trabajadores, perfeccionar los matutinos y reuniones en la Empresa y unidades hoteleras, e implementar un sistema de incidencias diarias para su consecuente análisis en coordinación con los núcleos del PCC, C/B, UJC y secciones sindicales, relacionado con el tema de las drogas.	Administradores de las Unidades hoteleras	recursos humanos
1.5	Sistemático	Implementar un sistema de incidencias diarias, perfeccionar los matutinos y reuniones en la Empresa y unidades hoteleras para su consecuente análisis con los núcleos del PCC, C/B, UJC y secciones sindicales	Administradores de las Unidades hoteleras	recursos humanos

ARC II - Promoción y Comercialización

Objetivo Estratégico: Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico garantizando mayor diversidad d mercado y adecuados niveles de competitividad.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles
2.1	Sistemático	Trabajar la informatización como instrumento de trabajo en aras de que el turista conozca cada uno de los servicios y productos que tiene la empresa en la actualidad	Director del sub-sistema de Comercialización y	recursos financieros y materiales
2.2	Sistemático	Objetivizar y controlar de manera sistemática que aparezca en el sitio Web de la Cadena ISLAZUL de la provincia todos los hoteles con sus diferentes servicios y/o productos y lograr que la promoción tenga un reflejo positivo en los niveles de ingreso de cada una de las instalaciones.	Jefe del Grupo de Informática	recursos humanos y materiales (tecnológicos)
2.3	Sistemático	Definir presupuesto e implementar la calidad de los diferentes productos y/o servicios, y evaluar y clasificar cada uno de los servicios que tiene la Empresa en la actualidad, y lograr que el plan de marketing constituya un instrumento de trabajo.	Director del sub-sistema comercialización	recursos humanos
2.4	Sistemático	Verificar que la página WEB de la Empresa aparezca en INTERNET	Director de comercialización	recursos tecnológicos

ARC III- Desarrollo del producto turístico

Objetivo Estratégico: Lograr el diseño y desarrollo de productos turísticos que se basen en la integración y diversidad de la oferta.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles
3.1	Sistemático	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para mantener una variedad en la oferta de productos en los diferentes hoteles de la Empresa.	Directores de los subsistema comercialización y Producción de Bienes y servicios	recursos materiales y financieros
3.2	Temporada alta, meses de verano y fechas señaladas	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para mantener una variedad en la oferta de productos.	Director del subsistema Producción de Bienes y servicios	recursos materiales y financieros
3.3	Sistemático	Realizar un estudio de mercado, lograr que el plan de marketing constituya un instrumento de trabajo y establecer un presupuesto para los contratos con suministradores (potenciar la obtención de estos contratos en moneda nacional)	Jefes de relaciones publicas y marketing del subsistema de comercialización	recursos materiales y financieros

ARC IV - Calidad del producto y los servicios

Objetivo Estratégico: Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes (2 %) cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos en la red hotelera y extrahotelera, de manera que para el 2010 se alcance el 99% de satisfacción de los clientes.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles
4.1	Sistemático	Establecer con los trabajadores de todas las unidades hoteleras una cultura de seguridad, higiene y protección.	Director general de la Empresa y Subsistema de Recursos Humanos	recursos humanos
4.2	Sistemático	Exigir y objetivizar en cada una de las carpetas de los hoteles pertenecientes a la Empresa un medio para que los clientes establezcan su grado de satisfacción con la instalación (encuestas anónimas, libro de quejas y sugerencias), efectuar controles y continuar perfeccionando la calidad en la prestación de servicios y/o productos.	Dirección General	recursos humanos
4.3	Sistemático	Exigir el cumplimiento en todas las instalaciones de la Empresa de lo legislado en las normas de calidad y perfeccionar el funcionamiento del subsistema de Calidad a nivel de Empresa y cada una de las instalaciones.	Dirección General y subsistema de Gestión de Calidad	recursos humanos

ARC V - Desarrollo e inversiones

Objetivo Estratégico: Trabajar por la consolidación de una Imagen Corporativa de las instalaciones Hoteleras, el diseño y caracterización de los productos, y la tramitación de nuevos negocios e inversiones.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles
5.1	Sistemático	Presupuestar y ejecutar adecuadamente los requerimientos para establecer y/o mantener un plan de inversión.	Todos los directores de los diferentes subsistemas	recursos humanos y financieros
5.2	Sistemático	Diseñar los modos de actuación de las diferentes áreas de las instalaciones de la Empresa y lograr que cada inversión que se ejecute alcance su recuperación en el plazo establecido en el plan.	Todos los directores de los diferentes subsistemas	recursos humanos y financieros

ARC VI - Informatización**Objetivo estratégico:** Lograr la transformación cualitativa de la información del sistema.

No.	Período de cumplimiento	Acción	Responsable	Recursos disponibles
6.1	Sistemático	Designar un responsable en el Dpto. de comercialización (que tenga conocimiento del marketing y de las tácticas de negociación) para realizar la comercialización de los productos y/o servicios de la Empresa a través de la INTERNET	Jefe del subsistema de Comercialización	recursos humanos
6.2	Sistemático	Designar un especialista en informática para que sea el encargado de velar por la seguridad de la información en computadoras en la Empresa.	Jefe del subsistema de Informática	recursos humanos
6.3	Sistemático	Trabajar para que en la empresa todos los trabajadores formen parte de la política informática y que en la estrategia específica que se elabore para la información recoja aspectos básicos como las barreras de la comunicación, retroalimentación, etc.	Jefe del subsistema de Informática	recursos humanos y materiales

das

Participantes
Todos los traba- jadores
Todos los traba- jadores
Todos los traba- jadores designa- dos como reserva
Todos los traba- jadores
Todos los traba- jadores

del

Participantes
Personal del sub-sistema de comercialización
Personal del sub-sistema de comercialización
Personal del sub-sistema de comercialización
técnicos y especialistas de informática

Participantes
Personal de los subsistemas de Comercialización y Producción de Bienes y servicios
Personal del subsistema de Producción de Bienes y Servicios
Personal de los subsistemas de Comercialización y Producción de Bienes y servicios

os de

Participantes
Todos los traba- jadores
Todos los traba- jadores
Todos los traba- jadores

ción

Participantes
Todos los directi- vos
Todos los traba- jadores

Participantes
Persona asigna- da para esa labor
Persona asigna- da para esa labor
Todos los traba- jadores