

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



**TRABAJO DE DIPLOMA**

# **Estrategia participativa para el cambio aplicada a la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara**

**Diplomante: Jamles Baez Lorenzo**

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

**Santa Clara  
2010**

# *Agradecimientos*



*A mis queridos abuelos Lydia y el Kinde, los mayores responsables de mi educación. A ellos por el cariño que siempre me han dado y por ser mi fuente de inspiración.*

*A mis padres Selma y Jorge, por ser los mejores del mundo, y por haberse sacrificado tanto o más que yo por este sueño que hoy es realidad.*

*A mi familia, que ha estado siempre pendiente de mis resultados. Mis tíos Lilita y Omar, a mi abuela Griselda, a mi padrastro Silvio, a mis hermanos Jailen, Jorge y Laura, a mi primo Javier. Gracias por su preocupación, por apoyarme y darme ánimo en todos estos años.*

*A Claudia por brindarme su amor y comprensión en todo momento.*

*A Rosa Esther por su ayuda.*

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

*A los profesores que ayudaron realmente a mi formación desde la primaria hasta hoy.*

*A los trabajadores de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara que contribuyeron al desarrollo de este Trabajo de Diploma y me ayudaron con muy buena voluntad. En especial a Frank y Celso por brindarme su tiempo.*

*A mis compañeros de aula, porque juntos luchamos para llegar al final.*

*A todos mis amigos, esos que siempre me han dado su apoyo, en especial a Oriel, Lázaro y Yandy.*

*A Yuniel y Aliosky por ayudarme en los momentos difíciles.*

*A todos muchas gracias*

# *Dedicatoria*

The word "Dedicatoria" is written in a blue, italicized serif font. It is centered horizontally and positioned above a decorative graphic consisting of two horizontal blue lines and one vertical blue line that intersect to form a cross-like shape on the right side of the page.

*A mis padres y abuelos valedores de todo cuanto logre en la vida.*

*A ustedes, “cumplí lo que un día les prometí”.*

*A mi barrio “Jesús María” en la Habana Vieja.*

*A todos los que me quieren.*

*A los que luchan por cumplir sus sueños.*

# *Resumen*

The word "Resumen" is centered in a blue, italicized serif font. It is surrounded by a decorative graphic consisting of two horizontal blue lines and two vertical blue lines that intersect to form a cross-like shape. The horizontal lines are positioned below the text, and the vertical lines are positioned to the right of the text.

---

**RESUMEN**

El presente Trabajo de Diploma aborda la aplicación de una Estrategia participativa para el cambio como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano que aplica la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara encaminada a lograr la eficacia y eficiencia de la gestión organizacional y su mejor adaptación al entorno. Para ello se aplicó una tecnología gerencial elaborada por profesores del Centro de Estudios Turísticos (Cetur) de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) basada en el estudio bibliográfico, que incluye; el diagnóstico de la situación actual de la empresa hotelera de forma que se pueda determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio. Como **principal resultado** se obtiene la determinación de la situación deseada que permite posteriormente seleccionar y orientar los planes de acción a seguir para su alcance. La elaboración de la **Estrategia participativa para el cambio** se sustenta en la aplicación de diversas técnicas, principios y tendencias modernas de la gestión empresarial reconocidas en la investigación bibliográfica realizada. Así mismo se realizó una caracterización del objeto de estudio a través de técnicas como entrevistas, tormenta de ideas, análisis de documentos, observación directa, pudiendo identificar donde están los principales problemas internos de la empresa hotelera que permitan determinar los planes de acción a seguir con el fin de lograr la situación deseada, contribuyendo así a que se logre la eficiencia de la gestión para el desarrollo prospectivo y la competitividad en correspondencia con las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

*Abstract*

The word "Abstract" is written in a blue, italicized serif font. It is centered horizontally and positioned above a decorative graphic consisting of two horizontal blue lines and one vertical blue line. The vertical line is on the right side, intersecting the two horizontal lines. The top horizontal line is slightly longer than the bottom one, and they are both shorter than the vertical line.

**ABSTRACT**

The present Major Paper deals with the application of a strategy where workers are included for the change as part of the System of Administration and Cuban Managerial Administration applies the Hotel Company ISLAZUL Villa Clara guided to achieve the effectiveness and efficiency of the organizational administration and its best adaptation to the environment. To fulfil this task a managerial technology was applied. This technology was elaborated by professors of the Center of Tourist Studies (Cetur) of the Central University "Marta Abreu" of The Villas (UCLV). This technology is based on the bibliographical study that includes; the diagnose of the current situation of the hotel company so that to determine if the necessity really exists of changing really exist, and in case it exist, toward where the efforts of change should be guided. As main result the determination of the wanted situation is obtained that it permits later to select and it guides the action plans to follow to fulfill change. The elaboration of the strategy where workers are included for the change is sustained in the application of diverse technical, principles, modern tendencies of the managerial administration recognized in the bibliographical research, which was carried out, using techniques such as: interviews, brain storming, analysis of documents, direct observation. This made possible to identify where the main internal problems of the hotel company are, it allows to determine the action plans to be applied to reach the wanted situation, this contributes to the efficiency of the administration for the future development of the competitiveness in correspondence with the demands of the System of Administration and Cuban Managerial Administration.

# *Índice*

The word 'Índice' is written in a blue, italicized serif font. It is centered within a decorative graphic consisting of two horizontal lines and two vertical lines that intersect to form a cross-like shape. The lines are blue and have a consistent thickness.

**ÍNDICE****Pág.****INTRODUCCIÓN..... 1****CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE CAMBIO, ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN LA HOTELERÍA.....6**

1.1 Introducción.....6

1.2 Hotel empresa. Surgimiento y desarrollo.....6

1.2.1 Definiciones y características de la empresa hotelera.....8

1.2.2 Tipología y categoría de hoteles.....9

1.2.3 Estructura hotelera en Cuba.....10

1.2.4 Perspectivas de desarrollo de la hotelería en Cuba.....11

1.2.5 Estructura hotelera en Villa Clara.....11

1.3 Organización y Gestión hotelera. Conceptos y características.....13

1.3.1 Estructura de dirección en hoteles.....14

1.3.2 El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano aplicado a hoteles...15

1.4 Generalidades sobre el Cambio Organizacional.....17

1.4.1 Tipos de cambio.....18

1.4.2 El proceso de Cambio Organizacional.....19

1.4.3 El proceso de Cambio Planeado.....19

1.4.4 Las estrategias para la introducción al cambio.....21

1.4.5 El enfoque participativo-estratégico en los procesos de gestión en empresas modernas.....21

1.5 Conclusiones del primer capítulo.....22

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

2.1 Introducción.....24

2.2 Diagnóstico Estratégico: Características y metodología para su aplicación.....25

2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico.....26

2.2.2 Técnicas para realizar el diagnóstico.....29

2.3 Aplicación del Diagnóstico Estratégico en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara.....30

2.4. Resultados del Diagnóstico en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara.....43

---

2.5. Conclusiones del segundo capítulo.....	45
<b>CAPÍTULO 3. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARTICIPATIVA PARA EL CAMBIO EN LA EMPRESA HOTELERA ISLAZUL.....</b>	<b>47</b>
3.1 Introducción.....	47
3.2 Características básicas del proceso de cambio planeado.....	47
3.3 Consideraciones básicas sobre la aplicación del proceso de cambio planeado de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara.....	48
3.3.1 Diagnóstico de la situación actual de la Empresa Hotelera.....	48
3.3.2 Determinación de la situación deseada en la Empresa Hotelera.....	57
3.3.3 Determinación del plan de acción a seguir.....	64
3.4 Conclusiones del tercer capítulo.....	71
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 1: Análisis de los Resultados.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 2: Hilo conductor de la investigación.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 3: Metodología de la Investigación bibliográfica.....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 4: Características principales de la empresa hotelera.....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 4a: Características principales de la empresa hotelera.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 5: Diferentes clasificaciones de empresa hotelera.....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 6: Diferentes clasificaciones de empresa hotelera.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo 7: Diferentes clasificaciones de empresa hotelera.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 8: Diferentes clasificaciones de empresa hotelera.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 9: Hoteles y habitaciones de Villa Clara.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 10: Estructura organizacional básica de los centros de producción y servicio.....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 11: Organigrama corporativo de una empresa hotelera... ..</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 12: Pasos para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 12a: Sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. ....</b>	<b>96</b>

---

<b>Anexo 13: Proceso de cambio planeado.....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 14: Pasos para realizar el cambio. ....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 15: Definiciones sobre Estrategia.....</b>	<b>100</b>
<b>Anexo 16: Aspectos a examinar en el diagnóstico estratégico.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 17: Guía de Entrevistas.....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo 18: Características principales del proceso de diagnóstico en pequeños y medianos hoteles.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo 19: Principios básicos para la ejecución del Diagnóstico Estratégico.....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo 20: Procedimiento a seguir en la aplicación de la matriz DAFO.....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 21: Estrategias a seguir a partir de la posición de la empresa en el entorno.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 21a: Estrategias a seguir a partir de la posición de la empresa en el entorno.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexo 22: Técnicas utilizadas en la realización del diagnóstico.....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo 23: Selección del grupo de diagnóstico en la empresa.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 24: Cronograma para elaborar el diagnóstico empresarial de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 25: Resultado de la aplicación de la matriz DAFO.....</b>	<b>113</b>
<b>Anexo 26: Resultado de la aplicación de la matriz DAFO. Continuación.....</b>	<b>114</b>

# *Introducción*



## INTRODUCCIÓN

Buscar nuevas experiencias, sensaciones y emociones son algunas de las tantas razones que estimulan la idea de viajar en la inmensa mayoría de las personas. Así, conocer nuevos sitios tanto históricos-culturales como naturales, intercambiar culturas y escapar de la cotidianidad constituye motivos de viaje para muchos, convirtiéndose el turismo en una actividad que resulta interesante y espectacular para gran parte del mundo. (León, 2009)

La industria turística, ha llegado a ocupar un lugar preponderante en la estrategia económica del país como resultado de sus elevados niveles de contribución al desarrollo económico, fenómeno que al repetirse a escala internacional, permite reconocer a este sector entre los de mayor importancia económica. En tal sentido, la industria turística cubana constituye una eficaz dinamizadora de las demás actividades económicas del país, como resultado de la acertada estrategia de penetración que se ha desarrollado en el marco internacional, lo que ha permitido, como reconocimiento a su actividad, integrar la lista de los países más visitados en el área del Caribe. (Herrera, 2000)

Las llegadas turísticas internacionales, en todo el mundo disminuyeron en un 4% así como los ingresos en un 6% durante el año 2009, pero la tasa de disminución ha aliviado en el presente año. Estos resultados, así como los datos económicos más recientes, confirman la previsión inicial de un aumento de la llegada turística internacional durante todo el año 2010 de un 3% a un 4%. (Kester, 2010)

Cuba, es en la actualidad, uno de los países mas visitados en el Caribe, se compite con República Dominicana, Puerto Rico, Jamaica, entre otros. Uno de cada nueve turistas del Caribe visita Cuba, una de cada siete habitaciones que se venden en el Caribe es ocupada en nuestro país. Añadir que Cuba es el único país del Caribe que no recibe libremente turistas provenientes de Estados Unidos y ellos representan el 50 % de los visitantes. En los últimos 20 años han visitado Cuba 29 millones de turistas de 70 países, de ellos: 14 millones provienen de Europa, 8 millones de Canadá, 3 millones son Latinoamericanos, 3 millones de otros países y 800 000 Estadounidenses aproximadamente. En el año 2009, a pesar de la crisis mundial, el Turismo, en Cuba, creció en un 3.6 % gracias a los canadienses y cubanos residentes en el exterior (creció en un 53 %), además cabe señalar que los visitantes norteamericanos se incrementaron en un 40 %, sin embargo los ingresos decrecieron en un 7.5 %. (Marrero, 2010)

La descentralización y la democratización de los procesos sociales son temas de creciente importancia en todo el mundo, lo que ha puesto en un primer plano las cuestiones relacionadas con el fortalecimiento de los **enfoques participativo** y **estratégico** en los procesos de la gestión de recursos humanos en las diferentes esferas del quehacer cotidiano. Consecuentemente, muchos autores señalan la imperiosa necesidad de incluir el enfoque participativo en los ámbitos de la gestión en general y, por lo tanto, particularmente, en la gestión de la formación.

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas empresas para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de administración. Aspectos como penetrar en nuevos mercados, dirigir personas que cada vez tienen mayor nivel de formación y de aspiraciones, incorporar nuevas tecnologías, etc., exigen una gran agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones relativas a los objetivos a largo plazo que la empresa debe tener, y las estrategias para lograrlos. (Montana, 2002 a; Bueno, 1996 a; Koontz y Weihrich, 2001)

La clave de esta necesidad es la **dirección estratégica**, pues esta nos conduce a desarrollar estrategias eficaces y moviliza los recursos a fin de implementar las mismas. Esta nueva forma de actuar y pensar hace énfasis en todo el sistema organizacional de cada una de las empresas hoteleras y sus planes de acción, destacando la importancia de la competencia, teniendo como base la misión, los objetivos y estrategias definidas a partir de un entorno turbulento y el análisis interno en todas sus dimensiones.

La Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara es una entidad perteneciente al Grupo Hotelero ISLAZUL del Ministerio de Turismo (MINTUR) que se dedica a brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación. Esta empresa aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, impulsada por el constante entorno cambiante y fundamentalmente por las exigencias del mercado turístico nacional e internacional al cual debe satisfacer a través de su producto.

La empresa hotelera tiene en la actualidad una serie de expectativas no satisfechas en el fin de sus propósitos por lograr ventajas competitivas que le permita posicionarse entre las empresas hoteleras de vanguardia en la competencia nacional.

Estas expectativas abarcan una serie de ideas tales como: las perspectivas futuras, anticipando las necesidades del grupo y descubriendo las principales oportunidades; precisar un comportamiento estructural y organizacional a partir de la misión, visión, valores compartidos y objetivos; y permitir la motivación e implicación de los cuadros dirigentes y trabajadores en el logro de mejores resultados en función de ser competitivos y satisfacer las exigencias sociales del Grupo Hotelero ISLAZUL.

Una empresa hotelera debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas, pero como un proceso que se desarrolla con la participación de todos sus actores sociales. (Casimiro, 2007)

De este modo, la **Estrategia participativa** para el cambio requiere que se tome en cuenta a todos los miembros de la empresa hotelera, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecer los objetivos específicos de cada dirección y departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a las personas, la consecución de los objetivos de la empresa hotelera. Es un proceso donde participan todos los trabajadores de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Todo este análisis resumido fundamenta la **Situación Problémica** de la investigación, lo que permitió concluir que la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara carece de una eficiente aplicación de una **Estrategia participativa** para el cambio como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que la misma aplica, que permita la motivación e implicación de los cuadros, dirigentes y trabajadores en el logro de un desempeño eficiente y competitivo en el entorno turístico donde se enmarca la empresa hotelera. Esto da lugar a un **Problema Científico** a resolver que demanda la aplicación de métodos de igual carácter y se puede expresar en los términos siguientes: ¿Cómo lograr la aplicación de una **Estrategia participativa para el cambio** en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara de manera eficiente que permita la motivación e implicación de los cuadros, dirigentes y trabajadores buscando una mayor competitividad en el entorno en que se enmarca la empresa?

Para dar solución al problema científico planteado se formula la siguiente **Hipótesis de Investigación**: Si se aplica una **Estrategia participativa para el cambio** a través de las diferentes herramientas creadas para este fin, elaborado con base científica en la

Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, contribuirá a que se logre una mejor gestión empresarial referente a la eficiencia y eficacia garantizando la proyección y la actividad organizada y coherente de la gestión de la empresa. De la cual se declararon las variables siguientes:

**Variable Independiente:** La Estrategia participativa para el cambio en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara.

**Variable Dependiente:** Gestión empresarial en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara  
El **Objeto de Estudio** se enmarca en una Estrategia participativa para el cambio como elemento fundamental para lograr los objetivos planteados dentro de la empresa hotelera.

El presente trabajo tiene **como Objetivo General:** Elaborar una Estrategia participativa para el cambio en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara que garantice la proyección y la actividad organizada de la gestión de dirección en el ámbito competitivo turístico del país y su mejor adaptación al entorno.

Para darle cumplimiento al objetivo general se definieron los **Objetivos Específicos** siguientes:

1. Investigar la bibliografía de los principales conceptos y métodos vinculados a, empresa hotelera, dirección hotelera, estrategia participativa y cambio.
2. Diagnosticar la situación interna y externa que presenta la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, como prerrequisito fundamental para la aplicación de la estrategia participativa.
3. Aplicar los diferentes pasos de la metodología seleccionada para el desarrollo de la estrategia en correspondencia con las exigencias del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que aplica la empresa.

El diseño metodológico de la investigación se puede resumir en:

1. Investigación teórica basada en los aspectos relacionados con el tema en estudio, elaboración del marco teórico referencial de la investigación.
2. Investigación de campo, para el diagnóstico de la situación que presenta la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara para la aplicación de la estrategia participativa.
3. Selección del procedimiento para la elaboración de la Estrategia participativa para el cambio en la empresa hotelera objeto de estudio.
4. Redacción y presentación de los resultados de la investigación mediante el trabajo de diploma.

En el desarrollo de esta investigación se utilizan métodos, técnicas y herramientas de recopilación y análisis de datos tales como:

- Inductivo – deductivo
- Analítico – sintético
- Análisis y síntesis de la información
- Tormenta de ideas
- Análisis documental
- Observación directa
- Entrevistas

La investigación contempla varios tipos de estudio, en primer lugar: descriptivo, al especificar cada una de las etapas, los indicadores que lo caracterizan y las formas de llevar a cabo su evaluación y concluye como explicativo, al establecer las causas de los nexos que se presentan entre el comportamiento de las variables y los efectos conseguidos. En el anexo 1 aparece el análisis de los resultados.

# Capítulo 1

*Investigación bibliográfica sobre cambio,  
estrategia y dirección empresarial en la hotelería*



## **CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE CAMBIO, ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN LA HOTELERÍA**

### **1.1 Introducción**

La investigación bibliográfica constituye una necesaria primera etapa de todas las investigaciones, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. (Rivas, 2009)

Por otra parte, cumple un objetivo económico, pues permite, ahorrar recursos de todo tipo ya que no es necesario investigar algo, de lo cual se tienen experiencias muy ricas y objetivos plasmados en diferentes documentos con conclusiones concretas y recomendaciones que puedan guiar hacia otros intereses o a la profundización de nuevos resultados. (Parra, 2009)

La investigación precisa de un estudio minucioso de la bibliografía existente que se refleja acorde a lo planificado en el hilo conductor (Ver Anexo 2), dicho estudio requiere de una investigación bibliográfica.

La amplitud de la bibliografía, que día a día va en aumento, ha hecho tan complejo su manejo que se hace indispensable algún método sistemático de investigación bibliográfica para ahorrar tiempo y energía. En el anexo 3 aparecen los pasos que debe seguir una investigación bibliográfica.

El análisis bibliográfico en el presente trabajo se realizó examinando y agrupando la literatura acerca de la hotelería y su desarrollo por tratarse del sector en el que se encuentra la entidad seleccionada para el estudio, así como, conceptos de dirección tales como: **estrategia participativa**, cambio organizacional y la dirección hotelera, para lo cual se consultó una amplia bibliografía y diversas fuentes de información en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, también se estudiaron trabajos de diploma, tesis de maestría y tesis de doctorado, existiendo un gran número de autores con opiniones propias y experiencias personales sobre temáticas expuestas en el desarrollo del mismo.

### **1.2 Hotel Empresa. Surgimiento y Desarrollo**

El turismo se ha entendido como un simple desplazamiento temporal de personas, a menudo, presentado como un fenómeno solamente ligado a la civilización moderna; sin

embargo desde la prehistoria, el hombre ha tenido la necesidad de desplazarse con fines comerciales y de intercambio, por lo que ha necesitado alojarse en diversos puntos geográficos. Siglos después, en los caminos, fueron surgiendo una serie de posadas en las que el viajero podía alojarse con sus caballos y comer a cambio de dinero. Estos establecimientos se caracterizaban por las precarias condiciones sanitarias que ofrecían, ya que solían alojar a los huéspedes en los establos junto con el ganado; ofreciéndoseles a la vez, servicio de comidas. (Montas, 2008)

En un principio surgen hoteles y restaurantes de lujo al alcance de las clases acomodadas que cobran unas tarifas que son imposibles de pagar para los demás, pero con el surgimiento de la sociedad del bienestar, comienzan a surgir otros lugares más modestos y al alcance de todos los bolsillos. La evolución ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo, que está íntimamente relacionado con la hostelería. Hoy podemos encontrar en cualquier sitio establecimientos hosteleros de todo tipo y la competencia del mercado es tan fuerte, que ha repercutido en que las tarifas se hayan ido abaratando en beneficio de los usuarios. Se trata de un sector que da trabajo a una gran parte de la población. (Montas, 2008)

Por tanto se afirma que una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera. (Ayala, 2002; Matos, 2005)

La **industria del hospedaje** cada vez se torna más **compleja y diversa**. El turista del siglo XXI exige más calidad y mayor contraprestación a su dinero, solicita una mayor diversificación de productos y servicios, y tiene muchas más opciones de donde escoger. En el actual entorno de **fuerte competitividad**, es fundamental entender a los clientes y sus expectativas, por esta razón las empresas de alojamiento turístico encaminan sus esfuerzos a maximizar aspectos como la adquisición selectiva y segmentada de clientes, la fidelidad de estos, la optimización de su gestión, y la capacidad de adaptarse a los cambios de comportamiento de los huéspedes de exigencias cada vez más refinadas. Las entidades de alojamiento turístico realizan grandes inversiones para lograr la **fidelización de clientes**, ya que genera más beneficio a un costo mucho menor que el que requiere captar clientes nuevos. Pues la inversión para captar a un nuevo cliente

puede ser hasta 20 veces superior que la necesaria para retener a un turista que ya es cliente. (Ayala, 2003; NAVACTIVA, 2005; OMT, 2007)

### **1.2.1 Definiciones y características de la empresa hotelera**

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

Esta definición comprende varios tipos:

- Establecimientos hoteleros y similares.
- Medios complementarios de alojamiento.

Los propios autores afirman que el grupo de "establecimientos hoteleros y similares" esta formado por los Hoteles, Moteles, Pensiones, Albergues y otras designaciones (según el país). Además de que el grupo de "medios complementarios de alojamiento" incluye: Albergues de juventud; Acampada o Camping; Colonias infantiles; Colonias de vacaciones; Refugios de montaña; Habitaciones, Casas o Apartamentos en alquiler; Establecimientos de cura (termales, sanatorios, etc.), Residencias de estudiantes y profesores, y otros. (Camacho 2009)

La característica atípica de esta actividad se basa en el hecho de que, aún cuando algunos procesos pueden conceptuarse como de producción, su fase final es de servicios, aunque globalmente no esté compuesta únicamente por servicios. Esto determina el hecho de que su "producción" se lleva a cabo sólo al momento del "consumo". O sea, se trata de una producción que se "realiza" y "termina" en cada prestación del servicio, con su "consumo". (Ayala, Martín y Rodríguez, 2003)

Los aspectos que se describen en el anexo 4, resumen las características generales de la actividad hotelera, según Martínez (2008) y Mestres (1995). Así mismo, otros autores por su parte también han dado su consideración acerca de las características principales que definen a este tipo de empresa, como los que se encuentran en Pérez y Rodríguez (2009), que pueden ser valoradas en el anexo 4a.

Cualquier negocio que proporcione alojamiento temporal a cambio de un pago es un establecimiento de hospedaje. Los clientes de un establecimiento de hospedaje se llaman

huéspedes o clientes. La instalación en la que se proporciona el hospedaje se denomina establecimiento. Varios establecimientos que llevan el mismo nombre o están manejados por la misma compañía constituyen una cadena. Los términos de establecimiento de hospedaje y hotel se utilizan de manera intercambiable. (Foster 1994)

Por tanto es necesario definir la tipología hotelera existente para comprender las diferentes clasificaciones que se conciben para el alojamiento turístico a nivel mundial. (Ruiz 2009)

### 1.2.2 Tipología y categoría de hoteles

El movimiento de millones de personas que se desplazan abandonando temporalmente sus lugares de residencia habitual por un periodo de tiempo superior a las 24 horas por diversas causas, provoca la creación de "establecimientos" que ofertan cuanto menos el alojamiento. Este hecho ha provocado el surgimiento de gran número de empresas de alojamientos turísticos de diversos tipos. El proceso que da lugar a la división de estos establecimientos de alojamiento en diferentes categorías (hotel, motel, etc.) se define con el término "categorización". (Cerra y col., 1990)

Se han encontrado definiciones enfocadas de manera diferente, en las cuales, se observa que todas encierran palabras comunes, la que se fundamenta en la propia terminología que comúnmente se utiliza dentro del sector, así como, en el marco conceptual internacional. Por eso encuentran muchas tipologías de establecimientos o instalaciones turísticas, según el autor que se consulte. (Ver anexos 5, 6 y 7).

En el caso de Cuba, la Norma Cubana NC: 127 del 2001 establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y tipologías, la cual **define el Establecimiento o instalación de Alojamiento Turístico** como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, y establece cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, apartotel, villa y motel. (Camacho, 2009. Ver anexo 8)

La clasificación según la tipología se representa con "Letras o Siglas", mientras que las categorías se presentan por el "Sistema de Estrellas". Este sistema que usa como insignia las Estrellas para la categorización de las entidades turísticas es el más utilizado a nivel internacional, pues resulta más atractivo en el Mercado Hotelero y es reconocido desde los años 60, como la principal simbología cualitativa de la hotelería. Establecida

oficialmente por la OMT, esta clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan. Surgió en Europa aplicada al coñac y luego fue pasando a los bares que trabajaban las líneas más afamadas. Posteriormente, se comenzó a aplicar a los hoteles ya que el calificativo de estrellas vendía más, era más atractivo. (Álvarez, 2001; Muñoz, 2004a; Matos, 2005)

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

Sin embargo en muchos otros países son usados un sinnúmero de símbolos para la identificación de las instalaciones de alojamiento turístico de acuerdo a su categoría por ejemplo: Letras, de E a A; Clases, de la cuarta a la primera; Diamantes; Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas y Orquídeas, etc. (NC: 127, 2001; Ulacia, 2007; González, 2009)

### **1.2.3 Estructura hotelera en Cuba**

La industria hotelera cubana está regido por cinco **grupos empresariales**: GRAN CARIBE, CUBANACÁN, ISLAZUL, GAVIOTA y HABAGUANEX. En el caso de estas dos últimas se debe señalar que no pertenecen al Ministerio del Turismo. GRAN CARIBE se caracteriza porque únicamente comercializa hoteles de 4 y 5 estrellas y opera un total de habitaciones que rebasa las 11 000, la cuales se encuentran distribuidas en más de 45 hoteles a lo largo de todo el país, algunos pertenecientes a la extinta cadena hotelera HORIZONTES. El Grupo Cubanacán, es el grupo hotelero más grande del país, recibe el 40% de todos los turistas internacionales, administra cerca de 16 000 habitaciones, entre las que figuran medio centenar de establecimientos de la marca “Hoteles E”, los cuales tienen como sello distintivo el confort, la excelencia en los servicios y la elegancia de las mismas y brinda una alternativa a la oferta hotelera de sol y playa en el país. El grupo hotelero ISLAZUL (a la que se unieron algunos de los hoteles de menor categoría de HORIZONTES) comercializa más de 56 hoteles de 2 y 3 estrellas, y 6 000 habitaciones. Posee las instalaciones hoteleras más modestas dentro del sector turístico cubano y de productos diversos tales como playa, ciudad y naturaleza. El Grupo de Turismo GAVIOTA S.A, es un grupo de turismo independiente del Ministerio de Turismo y tiene entre sus objetivos la promoción y venta de servicios hoteleros especializados en salud,

náutica, pesca, buceo y otras modalidades. HABAGUANEX S.A., independiente al ministerio de la rama, cuenta con una veintena de hoteles y exhibe resultados fructíferos, dados sus crecientes ingresos y el logro de niveles ascendentes de ocupación. (Lloret, Pozas y Valhuerdiz, 2007; MINTUR, 2008; Marrero, 2008) La insuficiencia de recursos financieros, la carencia de canales de acceso a los mercados, así como la falta de experiencia en el manejo de operaciones dentro del sector han llevado a la necesidad de desarrollar un grupo de alianzas de diferente índole con entidades extranjeras. Es por ello que una parte considerable de la **planta hotelera** del país se encuentra administrada por cadenas hoteleras internacionales bajo la modalidad de **contratos de administración**. Los 13 grupos internacionales que tienen contratos de gestión y administración hotelera, operan 62 instalaciones con más de 24 000 habitaciones, 5 700 en explotación pertenecientes a empresas mixtas. El liderazgo en este sentido lo tiene la española SOL MELIÁ, con más de 15 años de operaciones en Cuba, comenzó con 640 habitaciones y actualmente opera más de 8 000 en sus hoteles en la Isla. (Machín, 2005; Marrero, 2008)

#### **1.2.4 Perspectivas de desarrollo de la hotelería en Cuba**

- Se construirán nuevos hoteles en la Habana y Varadero por firmas de Qatar y Angola y dos propios de 450 y 400 habitaciones respectivamente en Guardalavaca y Cayo Coco; se demolerá el hotel Internacional de Varadero y se construirá uno de lujo.
- Desarrollo de Hoteles Encanto (en el caso de la provincia Holguín se prevé construir algunos en Gibara y Holguín)
- Se prevé un importante desarrollo de la actividad de “Gaviota”.
- Cuba no es bien conocida, se pretende construir 5 hoteles en Trinidad en función de potenciar el Turismo Cultural y Patrimonial; esto constituye una ventaja con respecto a dominicana y Jamaica. El Turismo de naturaleza debe preverse como algo más, hay potencialidades en algunos territorios como Topes de Collantes y Pinar del Río (Marrero, 2010).

#### **1.2.5 Estructura hotelera en Villa Clara**

En la provincia se observa un incremento discreto pero sostenido del total de establecimientos destinados al alojamiento turístico, siendo mucho más significativo en el total de habitaciones. (Lloret, Pozas y Valhuerdiz, 2007)

El anexo 9 recoge la totalidad de las instalaciones de alojamiento turístico de la provincia y describe sus principales características. Al analizar la estructura del alojamiento turístico se deberán tener en cuenta 3 aspectos fundamentales (Montesinos, 2009):

### **El tipo o modalidad del producto que ofrece la instalación**

El principal producto que ofertan el destino “Villa Clara” es el sol y playa el cual se concentra en el polo turístico “Cayos de Villa Clara”, el cual se complementa con otras modalidades que enriquecen el producto turístico, tales como: ciudad, naturaleza, náutica y salud. El elevado potencial de la provincia para el desarrollo del turismo de “sol y playa”, ha estado respaldado con 6 instalaciones de alojamiento que representan el 82% de la capacidad habitacional en la provincia y que evidencian claramente su fortaleza en el territorio. Mientras que el alojamiento en las ciudades solo representa un 8% de las habitaciones aun cuando cuenta con 4 hoteles, 2 de tránsito y 2 de ciudad propiamente, los cuales representan en conjunto el 30% de las instalaciones turísticas de alojamiento. El alojamiento que tiene como soporte las modalidades de salud, naturaleza y náutica es mucho menos significativo y solo representa un 8% del total de entidades de alojamiento en la provincia de Villa Clara. (MINTUR, 2010)

### **Grupo Empresarial al que pertenece**

El anexo 9 muestra la distribución de los hoteles y habitaciones por grupo empresarial en la provincia. Las instalaciones de alojamiento turístico en el territorio pertenecen a 3 Grupos Empresariales: ISLAZUL, CUBANACÁN y GAVIOTA, donde este último encabeza la operaciones, con 6 hoteles que representan el 46% del total de hoteles en la provincia y el 85% de su capacidad habitacional. Mientras ISLAZUL, aun cuando posee 4 hoteles, solo posee un 11% de las habitaciones. CUBANACÁN posee 3 entidades dedicadas al alojamiento, las cuales solo representan un 4% de las habitaciones disponibles para el turismo. (MINTUR, 2010)

### **La categoría**

Si bien, se pueden encontrar diversos tipos de hospedaje: bungalows, aparthoteles, villas y SPA, distribuidos por el destino y sus principales escenarios de interés turístico: playas, ciudades, cayos y naturaleza, en el destino Villa Clara también existe variedad en cuanto a las categorías de sus instalaciones turísticas. Sin embargo, se debe destacar que casi las  $\frac{3}{4}$  partes de la capacidad habitacional corresponden con los estándares de calidad de máximo confort, con un 72% de las habitaciones en la provincia. Esto evidencia que

existen notables diferencias en cuanto al volumen de habitaciones de las restantes categorías, aun cuando la composición del producto alojamiento se encuentra equilibrado en cuanto al número de instalaciones con categoría 2, 3 y 5 estrellas, las cuales representan el 93% con 31% para cada categoría. Solo el Hotel Sol Cayo Santa María responde a los estándares de las entidades 4 estrellas, representando 7% del total de instalaciones y el 9% de la capacidad habitacional de la provincia. La estructura de alojamiento villaclareño se ha concebido buscando una oferta que posibilite el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar el flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. (MINTUR, 2010)

### **1.3 Organización y Gestión hotelera. Conceptos y características**

La palabra gestión significa «**acción y efecto de administrar**» por lo que se hace necesario acudir al concepto de administración para plantear en sus auténticos límites la cuestión de la gestión como problema de decisión. (Mestres, 1995)

La función administrativa es la actividad básica de la empresa dado que supone tanto como: **Planificar, Organizar, Motivar, Coordinar, Información y Comunicación, y Controlar**. Equivale a decir dirección y por lo tanto a través de la actividad administrativa o de gestión se ejercen las demás funciones. Pudiendo coelegir según Mestres (1995), que: Dirigir es obtener el resultado de otros y su responsable de lo que otros han hecho. Los establecimientos de alojamiento hotelero se presentan como el instrumento del sistema turístico capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para la realización de los viajes, (Matos, 2005) y se encuentra en una disyuntiva de cambios y transformaciones, por lo que es necesario reflexionar sobre hacia dónde se dirige y cuáles son los retos de la hotelería ante el nuevo milenio. (Gallego, 2002)

Para gestionar una empresa con éxito es imprescindible conocer la misión de la empresa, siendo fundamental que esos valores y objetivos que se transmiten sean asumidos por todos los miembros de la organización. (Gallego, 2002)

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


desempeñan los puestos de contacto puedan realizar su tarea de la manera más eficaz posible.

### 1.3.1 Estructura de dirección en hoteles

La industria hotelera presenta algunos factores que la diferencian del sector industrial de producción de bienes, por lo que es importante tomarlos en cuenta para su estructura organizativa.

El **factor de más incidencia** en la industria hotelera es el mercado de venta de los productos y/ o servicios del hotel. El hotel se encuentra localizado en un lugar fijo donde acuden los clientes desplazados de su domicilio habitual, sea por motivos de negocios, vacaciones, u otras causas; en cambio el sector industrial puede trasladar sus productos a los lugares de consumos o de venta. Otro factor es la ocupación. El hotel se diseña en función de la ocupabilidad del establecimiento, es muy variada en días, meses o temporadas. En tal sentido la estructura empresarial es directamente proporcional al tamaño de la misma, así como su participación en costo y gasto. (Narro, 2009)

**Organigrama:** Es el diseño gráfico del personal distribuidos por departamentos operativos y no operativos, que permita aplicar y cumplir de manera eficaz en la prestación de los servicios y también su incidencia en los costos. El hotel como empresa de servicios tiene por finalidad el lucro, es decir, obtener dinero a través de la venta de un servicio. Por eso en el organigrama se debe reflejar claramente dicha finalidad. Organigrama en el que se identificarán la Alta Dirección, Dirección Operativa, Departamentos de Apoyo y Departamentos Administrativos. (Ver anexo 10, Chanchola, 2009)

 Así mismo es muy importante definir los departamentos y centros de producción y servicios que tiene generalmente tiene un hotel los cuales se muestran a continuación:

#### **Tipos de departamentos**

De producción y /o operativos

No operativos y /o de servicios

**De producción y / o Operativos:** Se definen como aquellos que conforman un conjunto de actividades productivas que generan la venta de productos terminados y / o servicios, y sus correspondientes costos y gastos dentro de los cuales podemos citar, alojamiento, alimentos y bebidas, lavandería, teléfono.

**Departamentos menores:** Conjunto de actividades que identifican diferentes procesos

**Los centros de servicio:** Son los denominados departamentos no operados y se definen como aquellos que concentran un conjunto de actividades no productivas, pero son aquellos que dan el soporte y apoyo a los centros de producción; su función es la de ejercer el control administrativo.

Dentro de los centros de servicio tenemos: Administración Comercial y Mantenimiento. En el anexo 11 se muestra la estructura organizacional básica de los centros de producción y servicios. (Narro, 2009)

### **1.3.2 El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano aplicado a hoteles**

Por ser la hotelería una empresa de servicios, puede resultar más receptiva a la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en Empresas Cubanas (SDGE) Para la prestación del servicio es **imprescindible la presencia humana**, lo cual evidencia la necesidad de una adecuada gestión del personal que permita controlar adecuadamente las actividades que realizan los empleados de los diferentes departamentos y el tiempo que emplean en la realización de cada una de las tareas, cuestión esta que es posible sin mucho esfuerzo debido a la implantación y desarrollo de los sistemas automatizados para el control de la gestión del hotel.

Para González (2006), las **actividades fundamentales** de una empresa hotelera **residen en el capital humano**, ya que es el personal el verdadero poseedor del conocimiento y el conocimiento es lo que nos diferencia de nuestros competidores.

El proceso de perfeccionamiento empresarial cubano tiene como **objetivo** garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales cubanas que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista, del Estado y del Gobierno cubano, tiene como **objetivo supremo** garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Con respecto a la **organización general** del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, cada Organismo o Consejo de la Administración Provincial deberá concebir en su estrategia, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en su sistema

empresarial, para ello; exigirá a las empresas su incorporación al proceso. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial está conformado de 9 pasos a seguir (Ver anexo 12) Al aplicar el SDGE, cada unidad empresarial de base se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen. (Ver anexo 12a)

En el caso de la hotelería, se ha constatado que la falta de visión en sistema de los líderes sobre las mismas, ha limitado la posibilidad de integrar todo su sistema de gestión en función de lograr una mayor competitividad de sus entidades, y el mejoramiento continuo con este fin; dígase con esto que deben marchar de manera integrada todos sus subsistemas- RRHH, Calidad, Tecnología, Administración, Economía, Marketing, entre otros-, que hoy no lo hacen de manera integral. De este modo cada área percibe y aprecia de forma diferente las metas de la entidad y sobre todo como acometerlas, partiendo de las misiones propias de cada una (que no están definidas claramente en todos los casos), además de las posibles diferencias que en la percepción y utilización del tiempo tiene cada cual y las disímiles prácticas que con respecto a la comunicación existen, entre otras. Los sistemas anteriormente mencionados deben marchar conjuntamente con el sistema de decisiones de la empresa a largo, mediano y corto plazo, a pesar del desarrollo tecnológico que se haya alcanzado en las mismas. Por ello el sistema de gestión que se escoja debe estar en correspondencia con las condiciones concretas de cada una y lo que se persigue alcanzar, ya sea la Dirección de la Calidad, Dirección Estratégica, Dirección por Valores, Dirección por Objetivos entre otros, de los cuales llámese como se llame no estarían ni mucho menos excluidas las principales categorías que cada uno de ellos por separado contienen. Se trata entonces de discernir entre categorías y sistemas de gestión. Se trata además de conocer ante todo las condiciones y características concretas de las organizaciones con las que se trabaja y en consecuencia qué sistema utilizar y por consiguiente sobre qué categorías hacer énfasis, cuáles priorizar. Aspecto este sobre el cual existe cierta confusión en las empresas. Esto le ha restado posibilidades de incorporación efectiva a las entidades en un proceso de transformaciones tan profundo como lo es el Perfeccionamiento Empresarial. Solo tratando el Perfeccionamiento Empresarial en toda su complejidad y magnitud, acometiéndolo en sistema y valorándolo e implementándolo como un verdadero cambio planeado, se logrará el propósito final que con él se persigue: la eficiencia y eficacia de la empresa hotelera cubana, su

competitividad y ascendencia sostenida desde su desempeño, partiendo de sus particularidades. (Villa y Sánchez, 2009)

#### **1.4 Generalidades sobre el cambio organizacional**

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización.

Una **definición acerca de cambio** nos habla de este como: Diferentes alteraciones que ocurren en una organización y la afectan en su totalidad o de forma parcial, teniendo en cuenta como premisa que son un problema tanto humano como técnico. Implica el tránsito de un estado real a un estado deseado y el tratamiento adecuado de barreras lógicas y sociopsicológicas. Debe ser visto como oportunidad y no como amenazas. Es tan inevitable como necesario. (Bermúdez, Pérez, González, Docasal, 2008)

Un **proceso de cambio** ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Gerencial el cambio es la necesidad más urgente de las empresas del presente, y ésta es tarea de los gerentes a todos los niveles, ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en sus organizaciones.

El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios. Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del ritmo de vida de la sociedad ha llevado al ser humano a establecer diferentes paradigmas del cambio tales como:

**1) Resistir el cambio:** Este es el llamado modelo de oposición y está basado en el concepto de actuar para que nada ocurra.

**2) Adaptarse al cambio:** Este es el llamado modelo de reacción y está basado en el concepto de cambiar para que todo siga igual.

**3) Generar el cambio:** Este es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo preactivo y está basado en el concepto de cambiar para obligar a los demás a cambiar. (Betancourt, 2002)

### 1.4.1 Tipos de cambio

Una **clasificación de cambio** señala: "el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones estructurales y de comportamiento son interdependientes y se compenetran estrechamente. El cambio organizacional significa la absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento por una organización". (Chiavenato, 1999)

En la misma se observa como diferentes tipos de cambio se interrelacionan. Chiavenato también presenta cuatro tipos de cambios:

- cambios en la estructura organizacional.
- cambios en tecnología.
- cambios en productos y servicios.
- cambios en la cultura organizacional.

Por ejemplo, el **primer tipo** se relaciona con nuevos diseños organizacionales o cambios en la estructura de trabajo. El **segundo** trata con nuevos equipos y procesos. El **tercero** se refiere a nuevos productos, servicios y clientes, mientras que el último se conecta con nuevas actitudes, percepciones, expectativas, habilidades y resultados. Como puede apreciarse, estos tipos de cambio deben ser manejados por la organización si se pretende que las innovaciones que se buscan introducir sean exitosas.

Coincidentemente, Robbins (1999) también presenta cuatro tipos de cambios. Estas categorías son cambios en la estructura, cambios en la tecnología, cambios en la ubicación física y **cambios en las personas**. Como se ha visto, los dos primeros son los mismos que Chiavenato (1999) incluye en su clasificación.

Los cambios en la estructura implican alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación y rediseñar el trabajo u otras variables estructurales. Los cambios en tecnología son liderados por la introducción de nuevos equipos y computadoras. Naturalmente esto afecta la manera cómo se realizan las tareas. Este tipo de cambio usualmente busca incrementar la producción y mejorar la eficiencia. Los cambios en ubicaciones físicas incluyen aspectos tales como alteraciones a los edificios y oficinas y nuevos arreglos y distribuciones en el lugar de trabajo. Finalmente, los **cambios en las personas** pueden describirse como nuevas actitudes, habilidades, expectativas y comportamientos a ser desarrollados por los individuos que forman una organización.

### 1.4.2 El proceso de cambio organizacional

Para tratar cualquier **proceso de cambio**, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más difícil.

Está claro que **no todos los cambios son iguales** ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única. Evidentemente, la **complejidad del cambio** aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso. (Reyes, 2009)

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, re congelar estos nuevos valores.

1. **Descongelar** implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
2. **El cambio** implica un agente de cambio entrenando, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio irá a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.
3. **Recongelar** significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma. (Reyes, 2009)

### 1.4.3 El Proceso de Cambio Planeado

Algunas organizaciones tratan los cambios como una circunstancia accidental (cambio). Sin embargo, también existen actividades de cambio que son productivas y tienen un propósito viendo el cambio como una actividad intencional, orientada a la actividad a

este tipo de cambio se le denomina **cambio planeado**. Según (Martínez y col, 2010) el proceso de cambio planificado (Ver anexo 13) consta de 5 grandes etapas:

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

### **Estructura para facilitar procesos de cambio organizacional**

Se plantea una estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio. La misma parte de la ejecución de seis acciones claves:

1. Comunicar la necesidad de cambio
2. Obtener una visión compartida
3. Generar el compromiso de los líderes
4. Facilitar la participación del personal
5. Pensar sobre la organización en forma integrada
6. Medir la presentación.

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto "cascada" sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

Para realizar el cambio en las organizaciones existen una serie de pasos los cuales se muestran en el anexo 14.

#### **1.4.4 Las estrategias para la introducción al cambio**

La estrategia se ocupa de la amplitud de las actividades de la organización. Las decisiones acerca de en qué negocio se compite, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar. En la literatura especializada aparecen una serie de definiciones. (Ver Anexo 15)

Dos son las estrategias a través de las cuales se pueden conducir los procesos de cambio: la estrategia participativa y la estrategia coercitiva.

**Estrategia participativa:** cambio participativo es aquel cuyo proceso se desarrolla con una activa participación del personal involucrado, quienes interactúan en forma permanente con el agente de cambio. Esta estrategia resulta sumamente apropiada cuando el proceso de cambio se desarrolla en grupos maduros. Su mayor ventaja es que el cambio participativo tiende a ser de larga duración porque las personas están altamente comprometidas con él. La desventaja es, que es por lo general, lento y evolucionista.

Cambio participativo se define como “el ciclo de cambio participativo que tiende a ser eficaz cuando lo inducen líderes que tienen poder personal, es decir, su poder es referente, experto y por información”. La ventaja notable del ciclo participativo es que, una vez que se acepta, el cambio tiende a ser duradero. (Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson D. E. (1998)

**Estrategia coercitiva:** cambio coercitivo es aquel en el que los cambios se imponen sin consultar a quienes deberán llevarlos adelante. Esta estrategia resulta adecuada cuando será aplicada a grupos de individuos inmaduros, porque tienen una baja disposición para asumir responsabilidades. La ventaja de su aplicación es la velocidad del cambio, aunque presenta como desventaja manifiesta su tendencia a la volatilidad. Este cambio se mantiene mientras quien lo impone tenga el poder suficiente como para mantenerlo.

#### **1.4.5 El enfoque participativo-estratégico en los procesos de gestión en las empresas modernas**

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas, pero como un proceso que se desarrolla con la participación de todos sus actores sociales.

la gestión participativo-estratégica debe ser precisamente el instrumento que permita realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento, esta supone que se tome en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecer los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos de la empresa. Es un proceso donde participan todos los trabajadores de la empresa para el logro los objetivos organizacionales e individuales.

El **enfoque participativo-estratégico** supone la generación de un cambio dentro de la cultura organizacional que permite involucrar de manera gradual a todos los miembros de la empresa a fin de lograr que el proceso se haga permanente, un proceso hacia el desarrollo organizacional.

Se puede considerar, por tanto, que la base de la gestión con enfoque participativo-estratégico debe estar en las habilidades, talentos y aptitudes de todos, lo que expresa la trascendental necesidad de formación de la empresa y de cada uno de sus integrantes como vía para propiciar la adquisición y desarrollo de las competencias. Puede aseverarse que son los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas que conforman las empresas, más que las estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso.

Se asume el enfoque participativo-estratégico como un ejercicio de gestión proactiva que permite a los líderes y sus seguidores en las empresas encausar de manera positiva todos los recursos de éstas, a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades y estudio de las oportunidades y amenazas, con una proyección futurista de prevención y adaptabilidad a los cambios constantes, pero con la implicación de todos los integrantes de dichas empresas. (Casimiro, 2007)

### **1. 5 Conclusiones del primer capítulo**

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

1. Desde los fundamentos declarados en este capítulo, que abarcan desde los supuestos teóricos sobre empresa hotelera, dirección hotelera, cambios, así como los procedimientos y metodologías expuestas; se pretenden sentar las bases a partir de una congruencia teórico-metodológica.

2. Existen diferentes criterios para establecer la tipología y clasificación de las entidades de alojamiento turístico. En Cuba esta categorización está regida por la Norma 127 del 2001, que al igual que en el resto del mundo emplea el Sistema de las Estrellas de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan.
3. Además de centrar un interés real en la calidad del servicio prestado, la necesidad primordial de la **dirección de los hoteles** radica en obtener información relevante que permita formarse una visión de su funcionamiento con el fin de utilizarla como soporte en el proceso de toma de decisiones, tanto a nivel global del hotel, como a nivel de sección o departamento.
4. El proceso de cómo se organiza un hotel es muy importante. Y la departamentalización juega un rol indispensable en los hoteles, ya que a través de esta se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la empresa, desempeñando así las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
5. El SDGEC se presenta como el mecanismo básico que permite que las empresas puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de alcanzar el máximo rendimiento en su gestión integral.
6. El presente de las empresas hoteleras en nuestro país demanda de cada uno de sus dirigentes desarrollar **capacidades para conducir el cambio**, esta constituye la necesidad más urgente, y es tarea de los dirigentes a todos los niveles, los cuales deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en las entidades turísticas hoteleras.
7. Si se logra que los participantes tengan la experiencia necesaria para hacer una contribución significativa, la participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio.

# *Capítulo 2*

*Diagnóstico estratégico de la empresa hotelera  
ISLAZUL Villa Clara*



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

### **2.1 Introducción**

Según la teoría de Moyasevich (2002) el diagnóstico es la manera de contextualizar o de recoger las características del objeto de estudio. El objetivo principal del Diagnóstico Empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la, con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce, aplicando concientemente las herramientas más afines al área que se desea analizar y tomando en cuenta los factores que influyan en ella, con el fin de plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.

El elemento estratégico básico que ofrece la información necesaria para poder fijar el rumbo o la dirección del desarrollo de la organización es el **Diagnóstico Estratégico**.

La técnica de diagnóstico empleada en la organización se centra en los puntos fuertes y débiles conductuales de los miembros de la organización, analizando la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura organizacional, las políticas y procedimientos en las organizaciones tales como la comunicación y la toma de decisiones. (Montaño, 2004 a)

El diagnóstico estratégico de la Empresa pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.

El presente capítulo tiene como objetivo realizar el Diagnóstico Estratégico de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección, como parte del proceso para poder aplicar una Estrategia participativa para el cambio dentro de la empresa conociendo de la vital importancia que tiene la realización de este diagnóstico en la obtención de resultados deseados por el grupo hotelero de turismo ISLAZUL en el territorio.

Para la obtención de la información que permitiera elaborar el diagnóstico estratégico en la empresa aplicando el procedimiento elaborado por los profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR), se emplearon varias técnicas, entre las que se encuentran: Análisis documental, Entrevistas, Tormenta de ideas y la Observación directa.

## 2.2 Diagnóstico Estratégico: Características y metodología para su aplicación

Para que el Diagnóstico Estratégico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio (Montaño, 2004b) dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros.

El Diagnóstico Estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un **importante paso** para elaborar el Plan Estratégico de la organización. (Montaño, 2004 a; Martínez y col, 2002)

Se orienta a precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del Diagnóstico Interno. También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el Diagnóstico Externo.

Para realizar el Diagnóstico Estratégico deben tenerse en cuenta aspectos como los que aparecen en el anexo 16, conociendo que para elaborar su **visión** de la Empresa, no como sueño sino como estado deseado mínimo aceptable en los próximos años, expresado a través de los valores y atributos principales y genéricos; un paso importante es establecer primero la **misión** como la razón de ser de la organización, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo, realizando el análisis objetivos de **los problemas internos y externos**, que permita conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para utilizar los medios y vías adecuados para seleccionar la estrategia, y de esta forma dando los pasos para transitar desde el control operativo, presupuestario anual y enfoque funcional, hacia la planificación y la dirección estratégica donde se integran todos los recursos de la empresa.

El diagnóstico interno se impone de comienzo antes que el diagnóstico externo. Para preguntarnos con inteligencia acerca de los cambios en el entorno que afectan a la empresa primero se debe conocer a fondo sus capacidades.

En el análisis de las **variables internas** (fortalezas y debilidades) se utilizan, entrevistas (ver anexo 17) y sesiones de dinámicas grupales insertando la técnica tormentas de ideas o Brainstorming. Este análisis abarca toda la empresa evaluando cada situación organizado a través de los subsistemas establecidos por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto Ley 252 /2007 y la información disponible. (Martínez y col, 2009)

En el análisis de las **variables externas** (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas utilizando información internacional, nacional y territorial.

El proceso de diagnóstico tiene determinadas características en dependencia del tipo de establecimiento o entidad en la que se vaya a realizar las cuales se enumeran en el anexo 18. A partir de estas se determinaran los pasos o metodología a utilizar para la realización del mismo.

### **2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico**

**El procedimiento consta de los pasos siguientes:**

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico.

Paso II Elaboración del cronograma.

Paso III Ejecución del diagnóstico.

III.1 Caracterización general del Objeto de estudio.

III.2 Análisis Externo.

Análisis del entorno general o macroentorno.

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

III.3 Análisis Interno.

#### **Paso I Formación del grupo de diagnóstico**

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

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

### **Paso II Elaboración del cronograma de diagnóstico**

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

### **Paso III Ejecución del Diagnóstico Estratégico de la empresa**

Para llevar a cabo con éxito la ejecución del Diagnóstico Estratégico de la empresa es importante cumplir con una serie de principios básicos (Ver anexo 19).

#### **III.1 Caracterización general del Objeto de estudio**

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

#### **III.2 Análisis Externo**

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

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

### **Análisis del entorno general o macroentorno**

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

### **Análisis del entorno competitivo o microentorno**

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

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

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

### **III.4 Análisis Interno**

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

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

### 2.2.2 Técnicas para realizar el diagnóstico

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

Es necesario, previamente aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas y técnicas de previsión que permiten predecir las características del ambiente organizacional del futuro como: opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias. Las técnicas al final deben vincularse al proceso de establecimiento de objetivos a distintos niveles. (Herrera y Col, 2001) Si esto no se hace, el análisis de las relaciones causales se pierde y la empresa se hace tan determinista como antes.

Por tanto se asume que:

La **visión** resume los valores y aspiraciones al nivel de la empresa.

La **misión** traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.

Los **objetivos** son desempeños que se han elegido para cumplir con la misión.

La **DAFO** contribuye el análisis interno y externo, por demás ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones. (Koontz & Weirhrch, 2001 a)

La **estrategia** integra los objetivos y las políticas en un todo coherente.

La empresa entonces, está preparada para fijar su dirección organizativa.

Para la **aplicación de la Matriz DAFO**, se procede como se muestra en el anexo 20.

Esto permite determinar para cada cuadrante estrategias a seguir a partir de su posición. (Ver anexo 21 y 21a) Según sea la estrategia seleccionada como resultado de la Matriz DAFO se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas, para al logro de nuevos productos y/o servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entorno de la competencia. Estas acciones “filtradas” sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas. (Martínez, 2001 a)

### **2.3 Aplicación del Diagnóstico Estratégico en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara**

Los resultados del diagnóstico se obtienen mediante la aplicación de técnicas (ver anexo 22) como: entrevistas, observación directa, tormentas de ideas y análisis de documentos, las cuales se tuvieron en cuenta según las necesidades del proceso investigativo.

#### **Paso I: Formación del grupo de diagnóstico**

Para desarrollar el proceso de diagnóstico en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara se conformó un grupo de trabajo integrado por 3 dirigentes, 2 especialistas y un técnico de la empresa, así como un especialista externo, que tienen como característica principal ser personal experto, conocedor de la actividad de organización del trabajo, de la producción y/o los servicios, de los salarios, de la actividad laboral, técnica y económica de la hotelería y el turismo. (Ver anexo 23)

#### **Paso II: Cronograma para el Diagnóstico Estratégico**

Las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico fueron organizadas previamente, elaborándose un cronograma como lo establece el segundo paso del epígrafe anterior, donde fueron fijadas las fechas de las sesiones en cada una de las áreas a diagnosticar en la empresa hotelera. (Ver anexo 24)

#### **Paso III: Caracterización General de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara**

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

La Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara fue **creada como estructura organizativa** mediante Resolución 9 del 20 de enero de 2007, subordinada a la cadena de Turismo ISLAZUL como Organización Superior de Dirección Empresarial, su Oficina Central está ubicada en la calle Tristán, número 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.

Desde su creación ha transitado por un proceso de incorporación y extinción de instalaciones hoteleras y extrahoteleras, así como servicios de apoyo, estando conformada en la actualidad por 5 unidades:

- **Hotel Santa Clara Libre** (Ciudad Santa Clara).
- **Hotel Hanabanilla** (Macizo montañoso del Escambray).
- **Hotel Elguea** (Litoral Noreste Villa Clara).
- **Complejo Brisas del Mar** (Caibarien).
- **Oficina Central** (Ciudad de Santa Clara).

Su estructura de Dirección esta formada por las áreas de gestión siguientes:

- Dirección General.
- Económica Financiera.
- Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos.
- Operaciones.
- Aseguramiento.
- Informática.
- Asesoría Jurídica.
- Seguridad y Protección.

La **misión** de la empresa hotelera es “Brindar un producto turístico de calidad a clientes nacionales e internacionales, identificado por las tradiciones regionales que caracterizan al Grupo Hotelero ISLAZUL en Villa Clara”. La **visión** de la empresa hotelera se elaboró de la siguiente forma 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 distinguirnos 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”. (González, B., Moya, Y., Machado, E. (2008)

La Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, brinda a los clientes Servicio de Alojamiento, Gastronomía, Recreación, entre otros.

Los **principales mercados** emisores hasta la fecha son: Venezuela, Estados Unidos, España, Alemania, Italia, Francia, Canadá e Inglaterra.

Las principales **agencias de viajes y turoperadores** son: Cubanacán, Cubatur, Cubadeportes, Havanatur, Amistur, Inder y Gaviota Tour.

Los principales **suministradores** de la Empresa hotelera en el 2009, son: Comercializadora ITH, MEP, MINAL, MINCIN, MINAGRI, Recursos Hidráulicos, ETECSA, Corporación Cuba-Rum S.A., CIMEX, Empresa Eléctrica, Cupet, Telecables Internacional. (Consejo de dirección, 2009)

### **III.2 Análisis Externo**

De acuerdo con lo planteado con el paso III del procedimiento enunciado en el epígrafe 2.2 de este trabajo se realiza el análisis externo de la empresa, desarrollando las técnicas de trabajo en grupos y tormenta de ideas. Se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo de la Empresa, obteniendo los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

#### **Análisis del entorno general o macroentorno de la Empresa Hotelera**

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

#### **Entorno Económico**

La estructura económica de Cuba se caracteriza por la prominencia absoluta del sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la Ejecución del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC), y la aplicación generalizada de la informática, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

El turismo ha transformado la economía nacional. Hace varios años se dependía de ocho o diez renglones exportables, hoy, cada vez se depende más del turismo. Si se pone en una balanza el peso que ha tenido lo que se quería lograr y lo que en realidad se ha logrado en el sector turístico, se encuentra un estado de equilibrio que finalmente decidió inclinarse hacia el lado positivo.

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

### **Entorno Político**

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

El clima político se desarrolla en un marco coyuntural complicado, bajo la influencia de valores subversivos y constantes carencias de todo, factores que surgen como un producto de la actividad de los enemigos de la Revolución. Esta situación ha provocado la necesidad de reorientar los mercados emisores hacia el país, la modificación de las bases tecnológicas, y la búsqueda de nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos, etc.

### **Entorno Social**

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

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

Se debe destacar que con la apertura al turismo internacional se estableció una brecha para la proliferación de flagelos como el terrorismo, el tráfico de drogas, y la prostitución. En ese sentido se adoptaron medidas que han permitido defender cada una de las conquistas alcanzadas con el triunfo de la Revolución.

### **Entorno Tecnológico**

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

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

### **Entorno Internacional**

Cuba, por su propia ubicación mundial y como parte del Caribe, recibe los impactos positivos de las tendencias del entorno internacional donde el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos hacen desaparecer el mercado fundamental. Ante lo cual el país, ha trabajado para la inserción en el mercado europeo y canadiense, mediante el posicionamiento como un destino turístico sustentable, con grandes

potencialidades naturales, e histórico-culturales y gran diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades más exigentes.

Para la economía mundial y el turismo en particular, el año 2009 se caracterizó por el deterioro de sus indicadores, afectados por varios acontecimientos y fenómenos naturales que tuvieron lugar en años anteriores y en el propio año.

La desaceleración en las economías avanzadas, que se enfrentan a una contracción del producto interior bruto por primera vez desde la Segunda Guerra Mundial, se está extendiendo ya a los grandes mercados emergentes como China, la India y Brasil.

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

### **Análisis del Entorno Competitivo o microentorno de la empresa**

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

**Clientes:** El principal cliente internacional de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara es el mercado venezolano, constituye uno de sus principales emisores, además de Estados Unidos, Francia Italia y Canadá. (Consejo de dirección, 2009)

La demanda actual de sus necesidades como consumidor turístico está dada por los cambios climáticos, preferentemente viajan buscando la temperatura cálida de nuestro país, la cercanía y la diferenciación de los precios además de los otros atributos de el producto turístico con relación a otros destinos internacionales; aunque en el 2009 en específico estuvo dada por el factor novedad y el cierre de otros polos por daños del producidos por huracanes que afectaron la region del caribe,asi como la afectacion que tuvo la gripe (H1N1)en paises como mexico donde el turismo se vio seriamente afectado lo cual beneficio a nuestro pais donde la afectacion ha sido minima.

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

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

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

**Productos sustitutivos:** En la ciudad de Santa Clara existe una fuerte tendencia a la proliferación de los alojamientos turísticos extrahoteleros ubicado en viviendas particulares, los cuales deben tenerse en cuenta como productos sustitutivos tienen entre sus principales ventajas su ubicación geográfica y los precios más bajos además de prestar un servicio mas personalizado al cliente que lo visita. Pero en la mayoría de los casos, tienen niveles inferiores en cuanto a la calidad de las instalaciones y los estándares de servicios que ofrecen.

### **Paso III.3 Análisis Interno**

En el caso de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, se aplicó el procedimiento de diagnóstico en el análisis interno, recopilando y analizando la información por cada

subsistema establecido en el perfeccionamiento empresarial, lo que permite aprovechar la valiosa información disponible.

### **Sistema de Dirección**

El Consejo de Dirección de la Empresa, es el órgano de dirección y administración de la entidad, encargado de: Organizar, dirigir y controlar la política comercial y financiera, la política medioambiental. Proponer el presupuesto anual de gastos e ingresos de la Empresa y controlar su cumplimiento periódicamente. Participar en la elaboración de las plantillas de cargos de los trabajadores de las instalaciones pertenecientes a la Empresa. Analizar y discutir el resultado de inspecciones, comprobaciones, verificaciones, auditorias, y otras medidas de control interno realizado por los organismos competentes o los propios de la entidad entre otras funciones.

Esta estructura de autoridad y responsabilidad establece las líneas de responsabilidad y permite que cada persona en la Empresa y las unidades sepa ante quien es responsable, logra en mayor medida el agrupamiento del trabajo especializado e **intenta aunque no lo logra, una óptima división del trabajo** en función de las necesidades de los procesos de producción y/o servicios inherentes a las actividades que atiende la Empresa. El director de Recursos Humanos en la empresa hace cumplir todo lo establecido en las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial. A su vez asesora a todas las instalaciones en la elaboración del Diagnóstico Empresarial Inicial y garantiza que la capacitación se realice de forma permanente, independientemente de la etapa del proceso. Derivado de los problemas internos identificados en el Diagnóstico del Perfeccionamiento Empresarial se elabora un Plan de Acción dándole seguimiento para la solución de los problemas detectados.

Existe en la Empresa un **Asesor Jurídico** que ayuda a los Directores de las instalaciones y demás dirigentes y funcionarios en cuestiones jurídicas, en el proceso de concertación y redacción de contratos, en los procesos disciplinarios, en la gestión de cobros y pagos y en la confección de los expedientes de faltantes y sobrantes.

En las entrevistas realizadas a los trabajadores y directivos se obtuvo como resultado que **las relaciones de trabajo y funcionales** que se establecen entre las diferentes áreas estructurales **no siempre son las adecuadas**, manifestándose en ocasiones **falta de comunicación** entre las mismas. No se ha logrado llevar el conocimiento de la estrategia a todos los niveles de la Empresa. Los **trabajadores no poseen** plena

autoridad en sus áreas para tomar decisiones en función de viabilizar servicios y dar solución a problemas. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones **no es activa**. Existen **deficiencias** en el funcionamiento de los Órganos de Dirección Colectivos; tales como: insuficiente tiempo de preparación, excesivo tiempo de duración de la reuniones, insuficiente participación.

Los cuadros y trabajadores **no poseen un conocimiento** total de las necesidades no laborales en la Empresa. Todas las personas que lo necesitan no dominan las técnicas existentes para la negociación de problemas. 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, originados por la falta de comunicación que aún persiste. No todo el colectivo está preparado para el cambio, las barreras clásicas que actúan contrario a este están presentes en la organización. No todos los cuadros están lo suficientemente calificados para el desempeño de sus funciones. Existe y es conocido el plan de capacitación y entrenamiento diseñado según las necesidades, para los dirigentes y trabajadores en función de sus requerimientos de aprendizaje aunque **no siempre se cumple** en su totalidad.

### **Actividad de Marketing y Comercialización**

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

Se atienden directamente a los tour-operadores, agencias de viajes y buroes de ventas. De conjunto con el director de finanzas de la Empresa se realizan trabajos para analizar las cuentas por cobrar. El director de operaciones elabora, de conjunto con el área económica, la demanda de reservas de cada año para las instalaciones de la Empresa. La

principal dificultad que se presenta en esta área es el bajo dominio de las técnicas de computación así como las relacionadas con los estudios específicos de la mercadotecnia y tareas afines a esta. Actualmente funciona la interrelación entre venta y las restantes áreas de la empresa, sin embargo existen dificultades objetivas con su cumplimiento. Existe un sistema de información de mercado que provee a la Empresa de información adecuada, segura y a tiempo sobre el desarrollo del mercado y sus clientes. No así para el caso de suministradores y distribuidores. La definición de los presupuestos para la mercadotecnia se realiza empíricamente y el mismo puede considerarse limitado. No se han realizado análisis referentes a los beneficios económicos del gasto de publicidad y promoción. El poder negociador de los proveedores en MN es totalmente desventajoso para la Empresa, así mismo se comportan determinados renglones en CUC donde existe un único suministrador.

En cuanto al análisis de la comercialización partiendo del Estado de Resultados del año 2009 de la Empresa, se tiene que. Las utilidades del período se incumplen en un 29% ó 157,2 MCUC, incidiendo en ésta: el Hotel Hanabanilla con un 63% ó 126,4 MCUC; el Complejo Brisas del Mar con el 27% ó 24,3 MCUC y el Hotel Santa Clara Libre con un 4% ó 13,6 MCUC.

### **Gestión de la Calidad**

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

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

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

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

Los mecanismos o servicios que se han organizado con los clientes y permiten conocer sus necesidades, expectativas y criterios sobre la calidad del producto o servicio que se brinda son los siguientes: Tratamiento y seguimiento a quejas. Libros de Opiniones del Cliente. Encuestas a clientes internos y externos. Acciones por parte del personal que labora en la instalación. Entrevistas.

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

La empresa no aventaja a la competencia en la utilización de la tecnología, porque la renovación tecnológica en las cadenas internacionales se realiza de una forma más

dinámica. En la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara este cambio se realiza en lo fundamental a partir de la asimilación de la tecnología que las referidas cadenas sustituyen. La empresa cuenta con una Dirección de Informática que analiza, diseña, implementa y opera los sistemas automatizados. Se realizan estudios de las demandas de equipamiento y programación.

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

Uno de los principales objetivos propuestos por la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara en el reciente año finalizado lo constituía la elevación del nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad y como resultado se obtuvo la evaluación de mal en el reciente balance celebrado al concluir el año.

### **Gestión de Recursos Humanos**

La Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara en total cuenta con un total de 464 trabajadores, de ellos 51 dirigentes, 73 técnicos, 1 administrativos y 205 operarios y de servicio. En la Oficina Central radican un total de 26 trabajadores, formado por 5 dirigentes, 18 técnicos y 3 operativos. El nivel educacional de los trabajadores es relativamente elevado, pues el 52% tiene nivel de enseñanza Medio Superior General, el 32% se encuentra con calificación de Media Superior Especializado y el 16% posee un Nivel Superior. El Director de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General lleva a cabo todas las actividades relacionadas con las políticas de recursos humanos trazadas en función de las particularidades. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por la Dirección de Recursos Humanos. Se lleva a cabo un proceso de organización, planificación y dirección de la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal, precisando las acciones formativas a desarrollar en coordinación con los jefes de cada departamento, realizando las coordinaciones correspondientes en instituciones para desarrollar cursos, seminarios y otras acciones formativas. Se tienen en cuenta las necesidades de formación de los cuadros y se elabora un plan de carreras correspondiente. En cada una de las entidades de la Empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores. Los regímenes de trabajo y descanso están

diseñados sobre la base de las exigencias y características propias de la actividad de que se trata.

Dentro de los principales problemas en este aspecto se encuentra que no todos los trabajadores poseen la profesionalidad necesaria para resolver en tiempo y forma los problemas que se presentan en el proceso de producción o prestación de servicios, a su vez la documentación tiene calidad, ésta actualizada pero no obedece al equipamiento instalado que hay en cada puesto de trabajo. Los puestos de trabajo en las instalaciones no poseen en su mayoría los medios y materiales necesarios concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo por parte del trabajador. Las condiciones de trabajo no favorece la actividad de los trabajadores, específicamente en áreas de oficinas y cocinas.

### **Actividad Contable Financiera**

La empresa cuenta con un Auditor Interno que controla los recursos económicos, así como las actividades económicas y financieras de acuerdo con la política establecida al respecto por la Empresa, se verifica si la contabilidad refleja los hechos económicos ocurridos, se determina la confiabilidad e idoneidad de los sistemas de control interno y fiscaliza periódicamente su cumplimiento. Se comprueba la legitimidad de las operaciones contables, su valoración y correcta contabilización de acuerdo a las disposiciones vigentes. Existe un riguroso control sobre el seguimiento estricto de las cuentas por pagar, cobrar, ingresos y costos de la Empresa.

Se lleva a cabo el control de la aplicación correcta de la política de precios establecida por el Grupo Hotelero. El Asesor conjuntamente con el Director desarrolla todo lo relacionado con el análisis económico financiero y en la mejor utilización de los recursos. Se analiza la problemática de los precios y tarifas en los resultados económicos de la Empresa. La información valorada permite hacer algunas reflexiones importantes, sin pretender darle a las cifras una connotación mayor de la que realmente tienen dentro de la estrategia, considerando en el análisis la posición financiera de la Empresa para conocer la salud de la misma y sus potencialidades futuras, pudiendo entonces trazar una estrategia que la sitúe en su mejor posición en el mercado en que actúa.

El área contable financiera prepara frecuentemente informaciones adicionales, requeridas por la administración para la toma de decisiones. Mensualmente se analizan los resultados económicos - financieros de cada UEB con el propósito de determinar las

causas de las desviaciones negativas y adoptar las acciones correctivas. Ninguna instalación de la Empresa registró pérdidas en el último ejercicio económico en CUC; pero se aplican medidas para disminuir los índices de costos y gastos por peso de ingreso. Los estados financieros se preparan y analizan mensualmente.

El presupuesto se elabora y analiza oportunamente, mensualmente se analiza su ejecución. Los resultados financieros de la Empresa se comparan con el resto de las Empresas a nivel de Grupo Hotelero. No se crean reservas a partir de las utilidades, éstas se forman a nivel de Casa Matriz.

Se aplican sistemas de estimulación salarial en moneda nacional. El funcionamiento del sistema de pago y estimulación salarial se desarrolla de forma efectiva cuando no se obtienen pérdidas, y los problemas afrontados han sido solucionados de inmediato. La Empresa tienen Pérdidas presupuestadas en Moneda Total para el año en curso.

Se puede avizorar que la Empresa está obligada a **potenciar las actividades relacionadas** con recursos humanos, marketing y management, explotando al máximo la sinergia y las capacidades y reservas internas que posee para buscar capacidades distintivas que le reporten las ventajas que necesita para lograr un mejor posicionamiento.

El análisis interno, ha puesto de manifiesto las fortalezas y debilidades que existen en la Empresa, logrando con ello una mayor claridad en cuanto a las capacidades reales y potenciales que presenta la entidad para hacerle frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

#### **2.4 Resultados del Diagnóstico en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara**

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

A partir de la aplicación de las técnicas de tormenta de ideas y la entrevista con la participación activa de técnicos, especialistas y dirigentes de la Empresa se identificaron las cinco **(5) principales debilidades** y **fortalezas**, estas son:

##### **Debilidades**

1. Insuficiente **profesionalidad** de trabajadores y dirigentes.
2. No se satisfacen plenamente las expectativas del turismo nacional e internacional.

3. Falta de una estrategia empresarial para la comercialización.
4. Insuficientes capacidades extrahoteleras.
5. Insuficiente equipamiento tecnológico y no tecnológico.
6. Contribuciones a la Contaminación Ambiental

### **Fortalezas**

1. Fuerza laboral preparada política y educacionalmente.
2. Diversidad del producto turístico.
3. Capacidad hotelera instalada.
4. Valores añadidos al producto turístico.
5. Disposición por parte de los máximos dirigentes para implementar la estrategia en materia de SSMAT.

El **análisis externo** se realizó a partir de sesiones de **trabajo en grupo** con el consejo de dirección y los principales especialistas de la Empresa, lo que permitió determinar las principales **amenazas y oportunidades** que el entorno ejerce sobre la Empresa Hotelera.

La identificación de las amenazas y oportunidades se logró como resultado de la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo y el análisis documental, identificando un total de **seis (7) principales amenazas y cinco (5) principales oportunidades** que aparecen a continuación:

### **Amenazas**

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

### **Oportunidades**

1. Relaciones crecientes con América Latina.
2. Política de desarrollo turístico en el territorio.

3. Interés a nivel internacional por conocer las ciudades históricas culturales que poseen valiosos atractivos turísticos.
4. Fuerza laboral calificada en el territorio.
5. Cercanía a los polos turísticos de Varadero, Trinidad, Ciego de Ávila y Cayo Santa María.

Con los resultados obtenidos en el Diagnóstico Estratégico se procede a elaborar y analizar la matriz estratégica DAFO que constituye una herramienta fundamental para determinar las orientaciones estratégicas de la empresa hotelera.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas anteriormente de acuerdo a la evaluación realizada por el grupo de diagnóstico, donde se otorgo una puntuación de 1 a 5, para medir el impacto de estas en la organización. El resultado de esta herramienta, puede ser valorada en el anexo 25.

A partir de estos resultados concluimos que la Empresa ocupa el cuadrante de **negocio vaca** (ver anexo 26), por lo que se mueve en un entorno amenazador derivándose el planteamiento del Problema Estratégico:

Si la fuerte competencia en la comercialización internacional y la fuerza de trabajo se materializa, teniendo en cuenta que no existe en la Empresa una estrategia eficiente para la comercialización y la existencia de una insuficiente profesionalidad de los cuadros y trabajadores, no podrán explotar al máximo la capacidad hotelera instalada, los valores añadidos y la diversidad del producto turístico, pese a la existencia de un mercado que cuenta con naturaleza, historia y cultura regional y la cercanía a los Polos Turísticos de Varadero, Ciego de Ávila y Cayo Santa María.

## **2.5 Conclusiones del segundo capítulo**

1. El procedimiento de Diagnóstico Estratégico aplicado proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.
2. El Diagnóstico Estratégico realizado en la empresa hotelera pone de manifiesto las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización, y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.
3. Utilizando técnicas de trabajo en grupos se logró que los dirigentes y técnicos en la Empresa identificaran las **principales fortalezas y debilidades** que hoy se

presentan dando así la posibilidad de establecer acciones para mejorar el funcionamiento de esta organización.

4. Los expertos reconocieron adecuadamente las principales factores del entorno que afectan a la empresa, describiendo, las **principales oportunidades y amenazas** que influyen sobre la misma.
5. El **análisis matricial DAFO** demostró en la aplicación que es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico estratégico, y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas.
6. Mediante la aplicación de la matriz DAFO se logró caracterizar la empresa hotelera como un negocio vaca, lo que significa que su desarrollo perspectivo, tendrá como estrategia maximizar sus fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades que le brinda el entorno.

# Capítulo 3

*Elaboración de la Estrategia participativa  
para el cambio en la Empresa Hotelera  
ISLAZUL Villa Clara*

## **CAPÍTULO 3. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARTICIPATIVA PARA EL CAMBIO EN LA EMPRESA HOTELERA ISLAZUL VILLA CLARA**

### **3.1 Introducción**

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 lograrlos y de esa forma incrementar los niveles de competitividad. (Herrera y Col, 2001)

A partir del análisis realizado en los capítulos precedentes y del estudio de las condiciones específicas de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, se determina: Elaborar la Estrategia participativa para el cambio sobre la base de la experiencia lograda por esta entidad durante el proceso de perfeccionamiento empresarial aplicado exitosamente hasta llegar a ser una empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto – Ley # 252 y el Decreto # 281 de 2007, lo que constituye el objetivo central de este capítulo. Para lo cual se aplicará el proceso de cambio planeado.

### **3.2 Características básicas del proceso de cambio planeado**

El proceso de cambio planeado a aplicar en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara constará de 5 grandes etapas.

#### **Etapas 1. Análisis de la situación actual de la empresa hotelera**

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación actual que presenta la empresa a partir de que ya tiene implantado el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

#### **Etapas 2. Determinación de la situación deseada**

En esta etapa se compara la situación actual a partir de los resultados de la etapa anterior con la deseada al futuro.

#### **Etapas 3. Determinación de los planes de acción a seguir**

En esta etapa el consejo de dirección selecciona y orienta los procedimientos a desarrollar que sean apropiados para actuar en el propósito de lograr la situación

deseada y cambiar con base en los resultados de la primera etapa, y la determinada en la segunda etapa.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos.
- Elaboración de estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- Elección de los Medios Concretos de Acción.
- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

#### **Etapa 4. Ejecución de las Acciones**

La puesta en práctica del programa elaborado en la etapa 3 conduce a materializar una estrategia de cambio en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y la experiencia adquirida indica que se marcha por un buen camino hacia el logro de la situación deseada (objetivos).

#### **Etapa 5. Evaluación de los Resultados**

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados.

### **3.3 Consideraciones básicas sobre la aplicación del proceso de cambio planeado de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara**

#### **3.3.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa hotelera**

Luego de haberse desarrollado el balance correspondiente al año 2009 de las instalaciones con que cuenta la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara se analizaron las debilidades para el cumplimiento de cada tarea u objetivo en concreto, actividades pendientes de solución y las posibles vías para perfeccionarlas, así como las nuevas estrategias que permitieran a la empresa salir adelante.

A partir de este planteamiento se determinó que la empresa no aplica de manera integra el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC), impidiendo con ello que se logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y la gestión integra de los sistemas que la componen, lo cual se comprobó a través del análisis real de los sistemas que componen el (SDGEC) que aplica la empresa hotelera como se refleja a continuación:

## I. Organización General

Las relaciones de trabajo y funcionales que se establecen entre las diferentes áreas estructurales no siempre son las adecuadas, manifestándose en ocasiones **falta de comunicación** entre las mismas. Los **trabajadores no poseen** plena autoridad en sus áreas para tomar decisiones en función de viabilizar servicios y dar solución a problemas. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones **no es activa**. Existen **deficiencias** en el funcionamiento de los Órganos de Dirección Colectivos; tales como: insuficiente tiempo de preparación, excesivo tiempo de duración de la reuniones, insuficiente participación. No se ha logrado llevar el conocimiento de la estrategia a todos los niveles de la empresa. No todas las estructuras productivas o de servicios integrada a la empresa han elaborado su estrategia.

## II. Métodos y Estilos de Dirección

Se considera que el estilo de dirección empleado tanto en el consejo de dirección, como en las demás actividades no es participativo aunque se logra en ocasiones, el trabajo en grupo. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones **no es activa**. Existen **deficiencias** en el funcionamiento de los Órganos de Dirección Colectivos; tales como: insuficiente tiempo de preparación, excesivo tiempo de duración de la reuniones, insuficiente participación. 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, originados por la falta de comunicación que aún persiste. Existe y es conocido el plan de capacitación y entrenamiento diseñado según las necesidades, para los dirigentes y trabajadores en función de sus requerimientos de aprendizaje aunque **no siempre se cumple** en su totalidad. No se conocen en su totalidad las necesidades no laborales de cuadros y trabajadores. Todas las personas que lo necesitan no dominan las técnicas existentes para la negociación de problemas. No todo el colectivo está preparado para el cambio, las barreras clásicas que actúan contrario a este están presentes en la organización. No todos los cuadros están lo suficientemente calificados para el desempeño de sus funciones. No se cuenta con reserva de cuadro para cada cargo. No todos los dirigentes saben delegar y lo llevan a la práctica adecuadamente.

### **III. Gestión Ambiental**

A partir del análisis y la aplicación de diferentes herramientas se pudo determinar que en el caso de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara no están definidas las pautas de actuación para este sistema, a partir de los principios de la organización empresarial a pesar de que se han realizado varias acciones de manera independiente, entre los principales problemas ambientales que tiene la empresa hotelera son: Falta de control en los residuos líquidos. Falta de control y clasificación de los desechos sólidos. Incumplimiento de los planes de mantenimiento y la falta de capacitación a los directivos, funcionarios y trabajadores.

### **IV. Atención al Hombre**

En la empresa hotelera los **trabajadores no poseen** plena autoridad en sus áreas para tomar decisiones en función de viabilizar servicios y dar solución a problemas. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones **no es activa**. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por la Dirección de Recursos Humanos. Se tienen en cuenta las necesidades de formación de los cuadros y se elabora un plan de carreras correspondiente. En cada una de las entidades de la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores. Los regímenes de trabajo y descanso están diseñados sobre la base de las exigencias y características propias de la actividad de que se trata. Los puestos de trabajo en las instalaciones no poseen en su mayoría los medios y materiales necesarios concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo por parte del trabajador. Las condiciones de trabajo no favorece la actividad de los trabajadores, específicamente en áreas de oficinas y cocinas. No se utiliza la estimulación moral como herramienta para reconocer a los mejores trabajadores con relación a la calidad del servicio.

### **V. Organización de la Producción de Bienes y Servicios**

En la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara como parte del sistema de Organización de la producción de bienes y servicios, se llevo a cabo el proceso de Redimensionamiento de la Empresa y sus UEB subordinadas obteniendo la evaluación de regular en el último balance anual realizado donde se obtuvieron los resultados siguientes: Se logró mantener funcionando la Agencia de Ventas y se diversificó la oferta de productos,

fundamentalmente hacia las instalaciones de nuestra provincia y otros destinos, como Santiago de Cuba, Holguín, Varadero, Pinar del Río y Ciudad Habana. Falta potenciar atributos en todos los hoteles que pertenecen al Grupo Hotelero ISLAZUL para lograr diferenciación y poder competir dentro del entorno tan complejo en que nos encontramos, en especial, el hotel Elguea por sus peculiaridades en cuanto a producto, localización, etc. Se rediseñaron por hoteles las estructuras y plantillas en función del uso eficiente y racional en la utilización de la fuerza de trabajo. Entre los principales problemas que tiene este sistema en la empresa hotelera se encuentran El estado técnico del transporte el cual no es el ideal, la insuficiente disponibilidad financiera para la realización de los mantenimientos preventivos planificados. No se utiliza suficientemente la autoridad que poseen los Jefes Directos de la producción o el servicio en los diferentes escalones de mando. Sí existen los planeamientos tecnológicos, su cumplimiento se ve afectado por la disponibilidad de recursos financieros. Existe un uso insuficiente de la tecnología instalada, así como mal estado de la misma, lo que provoca la pérdida de contratos. Así mismo hay una Falta de comunicación interna entre las diferentes áreas.

#### **VI. Gestión de la Calidad**

En la Empresa no se alcanza aún la organización de las actividades a partir del logro de las metas de calidad. El pensamiento directivo se inclina con bastante frecuencia al análisis económico - financiero puro y no reconoce la existencia de la calidad como una forma efectiva de alcanzar los objetivos previstos a través de la plena satisfacción del cliente y con ella la fidelización del mismo. Las especificaciones de calidad para los productos o servicios son suficientemente detalladas, pero en la práctica no siempre cumplen las expectativas de los clientes. No todo el personal involucrado en los procesos de producción/servicio conoce las especificaciones de calidad establecidas para satisfacer los mismos, sin embargo si dominan y reconocen las limitaciones que presentan éstos. 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. Se continúa trabajando según el cronograma del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y de Medio Ambiente. En cuanto al SGC, el Hotel Santa Clara Libre, está en fase de implantación y es el más adelantado de la empresa. En el caso del Sistema Medioambiental, además de que cada hotel tiene su Aval, ya el Hotel

Hanabanilla ha logrado elaborar y poner a punto el expediente para el Reconocimiento Ambiental provincial y nacional. Uno de los principales objetivos propuestos por la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara en el reciente año finalizado lo constituía la elevación del nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad y como resultado se obtuvo la **evaluación de mal** en el reciente balance celebrado al concluir el año. (Consejo de dirección, 2009)

### **VII. Gestión de Capital Humano**

Dentro de los principales problemas en este aspecto se encuentra que no todo el personal técnico posee la profesionalidad necesaria para resolver en tiempo y forma los problemas que se presentan en el proceso de producción o prestación de servicios, a su vez la documentación tiene calidad, ésta actualizada pero no obedece al equipamiento instalado que hay en cada puesto de trabajo. Los puestos de trabajo en las instalaciones no poseen en su mayoría los medios y materiales necesarios concebidos por la tecnología para el cumplimiento de la tarea y del contenido de trabajo por parte del trabajador. Las condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo no garantizan el pleno cumplimiento de la tarea y en varios casos no están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo. El comportamiento de la accidentalidad en la organización actualmente es favorable, y con un monto significativo de recursos financieros para la compra de equipos de protección personal (EPP), de igual manera, se ha profundizado en la capacitación del personal. La situación actual de la accidentalidad implica un proceso de actualización del diagnóstico de los riesgos laborales y la adecuación de los programas de prevención, valorando en ellos el costo-beneficio aproximado para dar solución a los problemas que en materia de seguridad y salud afectan a los trabajadores y a los clientes que acuden a las instalaciones. (Consejo de dirección, 2009)

Con relación a la política laboral y salarial. A pesar de aplicar el pago adicional del perfeccionamiento, aún no existe gran diferencia entre el salario del personal dirigente con respecto a sus subordinados, originado por la existencia de pérdidas en moneda total que provoca la penalización del pago adicional y la no aplicación de los sistemas de pagos. Esto limita el ascenso de los trabajadores a cargos de dirección, quienes no ven correspondencia entre el salario a percibir con el nivel de complejidad y responsabilidad de los cargos a ocupar. Un problema interno que presenta la empresa con relación a la

política laboral es que los trabajadores están calificados formalmente pero en ocasiones su labor como profesionales no esta acorde con el nivel educacional que presentan.

### **VIII. Contabilidad**

La Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara viene operando con una estructura contable totalmente descentralizada a nivel de cada UEB desde hace varios años, permitiendo con ello que dichas unidades puedan contar con su propio control e información como herramienta de dirección para la toma de decisiones. El área contable financiera prepara frecuentemente informaciones adicionales, requeridas por la administración para la toma de decisiones. Mensualmente se analizan los resultados económicos - financieros de cada UEB; con el propósito de determinar las causas de las desviaciones negativas y adoptar las acciones correctivas. El presupuesto se elabora y analiza oportunamente. Los excesos y defectos del disponible se analizan diariamente por instalaciones. Se analizan los riesgos a que está expuesta la Empresa y se protege contra éstos. Se utilizan los datos de costo, para fijar precios, evaluar inventarios, preparar los estados financieros, y controlar las diferentes operaciones. En los resultados obtenidos reflejados en el balance efectuado el pasado año, no se detectaron graves insuficiencias en este sistema.

### **IX. Costo**

En la Empresa, el costo de las mercancías vendidas de la actividad hotelera se determina por tipo de productos, a partir de los precios de adquisición. En el caso de los productos elaborados, su costo presupuestado se establece a partir de la ficha de costo, que se elabora sobre la base de las Cartas Tecnológicas o Fichas Técnicas Con relación a la oficina central y los gastos operacionales de las UEB, sus costos se analizan a partir de los elementos de gastos, por áreas de responsabilidad, analizándose las desviaciones existentes y sus causas. Se tiene establecido el procedimiento para la confección de las fichas de costos de todos los platos que se ofertan, en las cuales se consideran las materias primas, los gastos operacionales y funcionales. Este procedimiento se aplica también a los servicios de alojamiento. La actualización de las fichas de costos a partir de las cartas técnicas se realiza como mínimo cada tres meses.

Entre los principales problemas detectados es encuentran: El ascenso del índice de costos y gastos a 80,6 centavos en CUC, para un sobregiro y un crecimiento de 7,0 y 12,6 centavos respectivamente. Los Costos y Gastos Totales en CUC se sobregiraron un 9%, por encima del comportamiento de los ingresos. Ello evidencia que las acciones para

buscar ingresos, así como para reducir y mantener un estricto control de los gastos todavía son insuficientes, y necesitan de cada gestor un seguimiento sistemático máxime cuando las operaciones tienen una gran fluctuación e incertidumbre durante el mes. (Consejo de dirección, 2009)

#### **X. Control Interno**

A lo largo del pasado año se obtuvieron muy buenos resultados relacionados con el sistema de control interno ya que se logró un estadío superior en cuanto a nivel de maduración y estabilidad en el desempeño de las funciones: La Seguridad, Protección y Defensa en el Turismo. Se redujo del 31% y 25% del gasto de seguridad y protección en CUC Y CUP respectivamente con respecto al 2008. En el año se recibió una auditoria financiera del MINTUR, donde se obtuvo calificación de aceptable, manteniendo así los resultados históricos de la empresa. Dando cumplimiento al Plan de Auditoria del Grupo, se realizaron 2 comprobaciones especiales en Brisas del Mar y 1 en Hanabanilla por parte del Auditor Interno, con calificación de aceptable. (Consejo de dirección, 2009)

#### **XI. Planificación**

El Plan o el Presupuesto de Ingresos, Costos, Gastos y Resultados de la empresa hotelera y sus UEB, se elabora anualmente. La Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara presenta una gran cantidad de avances referentes al sistema de planificación los cuales se vieron reflejados en el pasado balance anual, entre los aspectos positivos a señalar se encuentran: Los turistas días nacionales de los principales segmentos autorizados, con idéntico escenario al 2008, crecen en un 34% y el plan se cumple al 104%. Resultan significativos los crecimientos alcanzados en los contratos firmados con empresas nacionales y las firmas. Los turistas días nacionales que arribaron a las carpetas, crecen un 145% lo que supuso 3199 turistas más que en el año anterior. De las 17 habitaciones previstas a recuperar, se incumplió la de Brisas del Mar, mientras que las 16 previstas en Hanabanilla se recuperaron. Se detectaron algunas deficiencias sobre todo referidas al ahorro de los portadores energéticos, con respecto al año anterior. (Consejo de dirección, 2009)

#### **XII. Relaciones Financieras**

La Empresa cuenta con un Auditor Interno que controla los recursos económicos, así como las actividades económicas y financieras de acuerdo con la política establecida al respecto por la Empresa. El Asesor conjuntamente con el Director desarrolla todo lo

relacionado con el análisis económico financiero y en la mejor utilización de los recursos. El Director Contable Financiero vela por el equilibrio financiero entre derechos y obligaciones en ambas monedas, con el objetivo de que permita la fluidez necesaria en la rotación de los medios. Los estados financieros de cada Unidad Empresarial de Base, son entregados con calidad y oportunamente. Se lleva a cabo un proceso de asesoramiento y chequeo del trabajo de técnicos y jefes de la misma área en otras unidades.

El análisis e interpretación de las razones financieras constituye una importante herramienta para la toma de decisiones gerenciales, así como para pronosticar el futuro y tener una estimación financiera de la Empresa y su proyección venidera. Se analiza la problemática de los precios y tarifas en los resultados económicos de la Empresa. La información valorada permite hacer algunas reflexiones importantes, sin pretender darle a las cifras una connotación mayor de la que realmente tienen dentro de la estrategia, considerando en el análisis la posición financiera de la Empresa para conocer la salud de la misma y sus potencialidades futuras, pudiendo entonces trazar una estrategia que la sitúe en su mejor posición en el mercado en que actúa.

### **XIII. Precios**

La Empresa tiene aprobada la formación descentralizada de los precios de alojamiento y de gastronomía, sobre la base del cumplimiento de índices mínimos establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios. En la actualidad la empresa no presenta ningún problema referido a este sistema.

### **XIV. Sistema de Contratación Económica**

En la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara el Sistema de Contratación Económica se rige por las Normas Básicas de constitución de las Uniones y las Empresas del Estado Cubano que establece la facultad del Director de suscribir contratos en nombre y representación de la entidad económica que dirige y también delegar esta autoridad en otro personal subordinado sin que ello lo exima de responsabilidad. La vinculación entre el Plan en moneda nacional y el contrato en la empresa no satisface en su totalidad las necesidades requeridas. Los turistas días internacionales presupuestados no se corresponden en medida alguna con el plan de ingresos en esta moneda

## **XV. Información Interna**

El flujo de información interna en la Empresa está en un proceso de amplio desarrollo, con la introducción de diferentes sistemas automatizados que han propiciado la mejora de este proceso en cuanto a rapidez y calidad. Actualmente se aplican para el procesamiento de la información interna, los sistemas siguientes: InterHotel 2000 y ZUN (Módulos Front, Almacén, Puntos de Ventas y Contabilidad). Central Cadena para obtener el Consolidado del InterHotel 2000 y ZUN de las diferentes instalaciones. Modelos Estadísticos desarrollados en Excel. Base de Datos desarrollada en Access para la estadística de turistas días. La seguridad informática es controlada mediante un Responsables en las UEB, nombrados por resolución y aprobados en los Consejos de Dirección. (Consejo de dirección, 2009)

Otros puntos a señalar dentro de la empresa con relación a la información interna son: El estudio de la relación costo – beneficio del proceso de obtención de datos y de elaboración de informes. La elaboración de la información extraordinaria por solicitudes del Grupo hotelero y por los Órganos de Gobierno Provincial y Municipal. Esta información es ocasional y se genera en los períodos de cierre mensual y anual fundamentalmente. Toda la información que se solicita es utilizada en los procesos de dirección.

## **XVI. Mercadotecnia**

En la empresa el área Comercial le concede una significativa importancia a la Mercadotecnia, como necesidad esencial para el desarrollo del Grupo Empresarial Hotelero ISLAZUL S.A. en su conjunto. El principal problema que presenta el sistema en la empresa hotelera es que la definición de los presupuestos para la mercadotecnia se realiza empíricamente y el mismo puede considerarse limitado. Así como la no correspondencia de los turistas días internacionales presupuestados con el plan de ingresos.

A partir del análisis real de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta la información obtenida en el balance realizado en el 2009 y comparándola con el expediente de perfeccionamiento empresarial que se aplica en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara esta estancada en varios de los sistemas que componen el sistema de dirección y gestión empresarial que se aplica en la misma, aunque se muestran avances en algunos como el control interno, la planificación, la información interna y la atención al hombre.

Los Sistemas relacionados con la Innovación y la Comunicación a pesar de formar parte de los sistemas que componen el Sistema de dirección y gestión empresarial cubano no se aplican en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara

### **3.3.2 Determinación de la situación deseada en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara**

La situación ideal en la empresa es que se aplicara al pie de la letra el sistema de dirección y gestión empresarial cubano que tienen implementado en la empresa en correspondencia con el Decreto – Ley # 252 y el Decreto # 281 de 2007 como se puede apreciar en el siguiente resumen elaborado teniendo en cuenta el análisis de cada uno de los sistemas que componen el SDGEC lo cual representaría la situación ideal que tendría la empresa en caso de aplicarse.

#### **I. Sistema de Organización General**

Este sistema es el que define las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial. El sistema de organización general constituye base del Sistema de Dirección y Gestión e impacta directamente sobre el funcionamiento general de los restantes sistemas. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007).

#### **Funciones principales que tiene dentro de la Empresa**

- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
- Dirigir y orientar las acciones de las diferentes Direcciones y UEB para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la UJC y el PCC, así como con el Grupo Empresarial Hotelero ISLAZUL S.A. y con otros Órganos y Organismos del Estado.
- Establecer una adecuada comunicación entre la Dirección, UEB y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.

## **II. Métodos y Estilos de Dirección**

En este sistema se describen las principales características que debe tipificar los métodos y estilos de dirección en las empresas y organizaciones superiores de dirección que implantan el Sistema de Dirección y Gestión, los que deberán asegurar la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la gestión empresarial; la disciplina y el estricto control del cumplimiento de lo establecido; el despojo del burocratismo y de la cultura de la espera; así como la oportuna y efectiva decisión de cada tema evaluado, por las instancias facultadas. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007).

### **Formas y métodos para lograr la más efectiva participación de los trabajadores en la dirección a partir de lo establecido en el SDGEC.**

- Participación de las organizaciones políticas y de masas con que cuenta la Empresa en los diferentes Órganos de Dirección Colectiva que funcionan en la misma, como parte de la unidad de criterio que ha de existir entre las organizaciones políticas y la administración.
- Participación de los trabajadores en la solución de los problemas internos detectados en el Diagnóstico del Perfeccionamiento Empresarial
- Participación activa de los trabajadores en el proceso de la confección de los planes de cada una de las UEB y Equipos y la implementación del objetivo a alcanzar, de acuerdo a la planeación estratégica y dirección por objetivos.
- El desarrollo de la Estrategia de capacitación y entrenamiento sistemático a cuadros y trabajadores en temas de gestión Empresarial, cuyos resultados se tomarán en cuenta en las diferentes evaluaciones.
- Tratamiento a los subordinados como colaboradores.

## **III. Sistema de Gestión Ambiental**

Un sistema de gestión medio ambiental es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones en los siguientes aspectos: cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a emisiones y vertidos, así como el alcance de los objetivos medioambientales de la organización.

El sistema de gestión medio ambiental está basado en dos principios fundamentales:

1. Programar previamente las situaciones y las actividades
2. Controlar el cumplimiento de la programación

Lo que se busca es conseguir la inocuidad de las emisiones y vertidos mediante la adecuación de las instalaciones y de las actividades conseguidas, la primera de ellas mediante un proyecto y un mantenimiento eficiente y la segunda mediante la definición de los procesos a realizar por las personas y la necesidad de que se conviertan en repetibles y mejorables. El sistema de gestión medio ambiental es, por tanto, un conjunto de procedimientos que definen la mejor forma de realizar las actividades que son susceptibles de producir impactos medioambientales. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

#### **IV. Atención al Hombre**

Las empresas y organizaciones superiores de dirección que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, deberán priorizar como método y estilo de dirección la atención al hombre, a través de garantizar la participación de éstos en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales; tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño. La atención al hombre debe concebirse, como un conjunto de tareas, medidas y acciones que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de necesidades y a la creación de nuevos valores en el trabajador; con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

#### **V. Organización de la Producción de Bienes y Servicios**

La Organización de la Producción de Bienes y Servicios constituye el núcleo de la actividad empresarial. Mediante su aplicación se pueden lograr los objetivos que se proyectan para optimizar la calidad de los servicios, un adecuado desempeño de los procesos y ejecución de los Manuales de Operaciones, que se traducen en mejores resultados de la Gestión Económica Financiera de la Empresa. Una etapa importante dentro de este sistema lo constituye el **Redimensionamiento de las áreas**; aumento, disminución, fusión, eliminación de las mismas, la cual se fundamenta en la concepción empresarial de la aplicación del Enfoque de Procesos, dirigido al aprovechamiento óptimo de las capacidades instaladas y la elevación de la eficiencia. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

## **VI. Gestión de la Calidad**

En este sistema se proyecta el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad tomando como base todos los elementos y acciones contenidos en la Norma ISO 9001-2000 anteriormente aplicados en la Empresa, lo cual brinda la posibilidad de integrar los restantes subsistemas y áreas de trabajo y definiéndose los procesos así como su gestión. Gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad, esta integrada en la gestión global de la empresa e influye en todas las actividades que tienen lugar en la misma.

La gestión de la calidad presenta las particularidades siguientes: Referencias específicas a los principios de gestión de la calidad. Mayor énfasis en el liderazgo de la dirección. Medir la satisfacción del cliente. La mejora continua. Enfoque de proceso. Planificación de la calidad. Considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas en la empresa. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

## **VII. Gestión de Capital Humano**

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas. El perfeccionamiento de la Organización del Trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.). (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

## **VIII. Contabilidad**

La contabilidad es el mejor instrumento que tiene la empresa y la organización superior de dirección para evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial. El sistema de contabilidad es priorizado en el Sistema de Dirección y Gestión, las empresas no podrán comenzar a aplicar el Perfeccionamiento Empresarial sin antes someterse a una auditoria financiera que será avalada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

El área de regulación y control contable- financiera, como rectora de la actividad económica en la empresa tendrá, entre otras, las siguientes actividades y tareas. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan anual y los presupuestos (gastos e ingresos) de la empresa y sus unidades empresariales de base. Controlar el cumplimiento del plan en cada sección de conjunto con las áreas y las unidades empresariales de la empresa. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

### **IX. Costo**

El costo, es la suma de los gastos fijos y variables contenido en un producto o servicio de toda naturaleza, expresados monetariamente, que se aplican a una producción o a un servicio determinado. Es uno de los elementos necesarios en el análisis de la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base.

Los principios a tener en cuenta en la determinación de los costos son: No deben cargarse costos antes de que los mismos se hayan producido. La aplicación de los costos requiere que el consumo necesario sea cierto, aunque su grado de terminación no este perfectamente determinado. Los elementos a considerar en el costo, han de referirse al período de cálculo. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

### **X. Control Interno**

El sistema de control interno es creado en la empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos. En este sistema es necesaria la amplia participación de los trabajadores en la evaluación de los riesgos existentes en las empresas y de las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia. Toda empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión debe documentar su sistema de control interno, especificando las políticas, procedimientos y medidas a aplicar para evitar, reducir, compartir o aceptar cada uno de los riesgos evaluados. Los elementos que integran el sistema de control interno son: Ambiente de control. Evaluación de los riesgos. Actividades de control. Información y comunicación. Supervisión o monitoreo. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

### **XI. Planificación**

La planificación es el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con vistas a potenciar la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y

objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, en la utilización de los recursos materiales y financieros, y en la activa participación de los trabajadores en los resultados. El plan anual de la empresa se elabora integralmente teniendo en cuenta las posibilidades, los contratos con clientes que se vayan a desarrollar o estén en ejecución en la empresa y los compromisos con el Estado. Si identificamos la forma de satisfacer las necesidades no cubiertas o insatisfechas de la sociedad y el mercado interno o externo, estamos ante una oportunidad para la empresa y una forma efectiva de desarrollarla y ser más eficiente. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

## **XII. Relaciones Financieras**

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión rigen sus relaciones financieras con el Estado, como fisco y como dueño, a partir de la legislación emitida por el organismo correspondiente. El sistema implementado en la empresa para asegurar el cobro a tiempo de las cuentas por cobrar es el siguiente: Diseño de una política de cobros que contribuya a mantener la liquidez y solvencia necesaria que permita el cumplimiento de la misión de la empresa. Cada UEB, se encarga de aplicar igualmente esta política de disciplina financiera. A través del sistema de contabilidad se mantienen analizadas y actualizadas las cuentas por cobrar. Lograr que todas las operaciones de compras estén previamente respaldadas por contratos económicos. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

## **XIII. Precios**

El sistema de precios en las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se rige por las orientaciones y metodologías establecidas por el Organismo correspondiente donde ninguna empresa esta autorizada a establecer precios y tarifas, que generen subsidios del presupuesto del Estado, siendo el Organismo correspondiente el único facultado para autorizarlo. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

## **XIV. Sistema de Contratación Económica**

Las organizaciones superiores de dirección, las empresas y las unidades empresariales de base, autorizados a firmar contratos, que se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión, están obligados a materializar sus relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras, transporte, etc.).

Los contratos firmados por la empresa y las UEB con clientes signatarios de contratos marcos, responderán a las bases generales de éstos, precisándose en los primeros el tipo de servicio, así como cualquier otra particularidad que se ajuste a las características y a las posibilidades reales de las partes. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

#### **XV. Información Interna**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los niveles y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Las empresas y organizaciones superiores de dirección deberán considerar que: La información debe permitir a todos los trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma. La información debe ser clara y detallada para la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. El flujo informativo debe funcionar en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y vertical. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007).

#### **XVI. Mercadotecnia**

La mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán mantener un compromiso permanente con el cuidado del medio ambiente, con la protección y cuidado de las personas, una disciplina en la veracidad de lo que se informa sobre cada servicio o producto y con la calidad de los mismos, una aplicación estricta de la política de precios, así como un sistema contractual adecuado. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

#### **XVII. Innovación**

La innovación en las empresas logra producir cambios positivos que, dan lugar a un nuevo estado de desarrollo. La innovación puede manifestarse de muchas formas, a través del

desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de esas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

### **XVIII. Comunicación Empresarial**

El sistema de comunicación empresarial, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de las empresas, como a los públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la empresa; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa con la realidad del entorno. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007)

En la actualidad en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara a pesar de tener aprobada la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano no se aplica íntegramente. A partir de este análisis se determino la situación deseada que seria la elaboración de la situación futura basada en un plan de acción que permita eliminar las deficiencias detectadas en la etapa anterior.

#### **3.3.3 Determinación del plan de acción a seguir**

A partir del análisis de los sistemas que aplica la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara como parte de la implantación que lleva a cabo del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano se determinó el plan de acción a seguir con el objetivo de determinar la situación deseada.

### **PLAN DE ACCIÓN**

#### **I. Sistema de Organización General**

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Forma de Control</b>
Implementación de un sistema de incidencias diarias con su consecuente análisis en las reuniones de apertura.	Director General	Despachos
Diseñar los modos de actuación de las diferentes áreas ante las situaciones de imprevistos que se presentan.	Director RRHH	Reuniones del Área

Implementar un proceso de comunicación de la estrategia que implique procedimientos, particularizando las especificidades de cada área.	Directores de las UEB	Intercambios con los trabajadores
Definir proyecto de diseño de estrategia para todas las estructuras productivas o de servicios de la empresa.	Director General	Consejo Dirección Despachos
Identificar las situaciones problemáticas que se presentan en cada área.	Directores de las UEB	Despachos

## II. Métodos y Estilos de Dirección

Acciones	Responsable	Forma de Control
Implementación de las formas y métodos que permitan la participación efectiva de trabajadores en la dirección.	Director General y Directores de las UEB	Director General y Directores de las UEB
Realizar levantamiento persona a persona de las necesidades no laborales de cuadros y trabajadores.	Director RRHH	Intercambios con el Staff
Planificar curso con los trabajadores que lo necesitan en la temática de negociación de problemas.	Director RRHH	Según Plan de Capacitación
Implementación de un sistema de incidencias diarias analizadas en las reuniones de apertura.	Director General	Despachos
Alentar la comunicación en dos sentidos.	Director RRHH	Intercambios con trabajadores y Directivos
Abordar el cambio con eficacia, analizando su impacto con el equipo. Considerando alternativas y registrándolos en el plan original.	Director General	

## III. Gestión Ambiental

Acciones	Responsable	Forma de Control
Cumplir con las normativas establecidas para cualquier tipo de residual.	Directores de las UEB	Director General

Establecer programa de Capacitación para trabajadores y directivos sobre los temas de Protección del Medio Ambiente que incluya la Identidad Nacional y Local.	Director RRHH	Director General
Dar a conocer a los trabajadores de las instalaciones todas las leyes y normas relacionadas con la actividad.	Director RRHH	Director General

#### IV. Atención al Hombre

Acciones	Responsable	Forma de Control
Existen medidas de seguridad por cumplir en estos momentos y que en determinados casos pudieran ocasionar accidentes de trabajo.	Director Recursos Humanos y Directores de UEB	Consejo Dirección
Confeccionar el plan de mantenimiento y reparación del equipamiento tecnológico para mejorar las condiciones del trabajo y de vida de los trabajadores.	Director Operaciones	Consejo Dirección
Crear cursos de capacitación.	Director General	Consejo Dirección
Hacer Reconocimientos público ante asamblea del colectivo laboral a trabajadores que hayan participado en hechos extraordinarios.	Director General	Consejo Dirección

#### V. Organización de la Producción de Bienes y Servicios

Acciones	Responsable	Forma de Control
Promover la mejora del parque automotor documentándolo en una matriz de compromisos con la consecuente implicación de los interesados.	Jefe de Transporte	Inspección de Transporte
Actualización y puesta en práctica de los estudios de procesos y los balances de carga y capacidad.	Director Operaciones y RRHH	Director General
Crear hábitos de trabajos e implementar rutinas de control en cuadros y trabajadores.	Director RRHH	Despacho Cuadros
Implantación total de los enfoques de procesos y los	Director Operaciones y	Director General

manuales de procedimientos.	RRHH	
Modernización del equipamiento de cocina.	Director General	Consejo Dirección
Sustitución de ascensores.	Director General	Consejo Dirección
Diseñar los modos de actuación de las diferentes áreas ante las situaciones de imprevistos que se presentan.	Director General	Reuniones de área

## VI. Sistema de Gestión de la Calidad

Acciones	Responsable	Forma de Control
Implementar criterios de medidas referentes a la calidad en el objetivo Económico Financiero (Calidad en función de objetivos).	Director General	Consejo de Dirección
Analizar y controlar en los Consejos de Dirección las posibles alternativas de mejora de la calidad.	Especialista en Explotación	Consejo de Dirección
Reportar los incumplimientos o desacuerdos referidos a las especificaciones de calidad al Órgano Superior de Dirección.	Director General Directores de las UEB	Consejo de Dirección
Concebir acciones de capacitación sobre calidad para el personal que lo requiera.	Director RRHH	Según Plan de Capacitación
Aplicar la Evaluación del Desempeño en función de mejorar la calidad y lograr satisfacer las expectativas de los clientes.	Director General	Control en las áreas

## VII. Gestión de Capital Humano

Acciones	Responsable	Forma de Control
Garantizar la ejecución de la planificación financiera aprobada para la compra de equipos de protección individual y colectiva.	Director General	Consejo de Dirección
Realizar controles sorpresivos que permitan delimitar la responsabilidad en estas violaciones y aplicar las medidas.	Director RRHH	Visitas Sorpresivas

Perfeccionar las Reglas de Seguridad en cada puesto de trabajo u ocupación.	Directores de Áreas, RRHH y UEB.	Consejo de Dirección
Hacer levantamiento de los medios y materiales deficitarios en cada puesto de trabajo.	Director RRHH	Visitas de Control
Elevar la objetividad en la evaluación desempeño.	Director RRHH	Director General
Realizar entrenamiento en el puesto de trabajo al personal técnico, utilizando los entrenadores acreditados en FORMATUR.	Director RRHH	Plan de Capacitación

### VIII. Contabilidad

Acciones	Responsable	Forma de Control
Creación del Grupo de Trabajo de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.	Director General	Consejo Dirección

### IX. Costo

Acciones	Responsable	Forma de Control
Actualización de las fichas de costos a los efectos de las exigencias del entorno.	Director Contable Financiero	Director General
Actualización de las normas técnicas de cada producto que se comercializa.	Director Contable Financiero	Director General

### X. Control Interno

Acciones	Responsable	Forma de Control
Elevar los niveles de Seguridad y Protección a través del control y la vigilancia según el Reglamento de Control Interno de la Empresa (Resolución 297).	Director Contable Financiero	Director General

### XI. Planificación

Acciones	Responsable	Forma de Control
Lograr mayor comercialización del producto turístico.	Director	Consejo

Incrementar niveles de ingresos.	General Director Comercial Directores de las UEB	Dirección
Disminuir costos y gastos totales.		
Reforzar el ahorro de combustible y de electricidad.		

## XII. Relaciones Financieras

Acciones	Responsable	Forma de Control
Implementar Resoluciones establecidas que abarquen la totalidad de los productos o servicios que se prestan.	Director General Asesor Jurídico Directores de las UEB	Consejo Dirección

## XIII. Precios

Acciones	Responsable	Forma de Control
Reforzar el cumplimiento de índices mínimos establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios.	Director General Asesor Jurídico Directores de las UEB	Consejo Dirección

## XIV. Sistema de Contratación Económica

Acciones	Responsable	Forma de Control
Adecuar Presupuesto.	Asesor "B" Jurídico	Director General
Implementar Resoluciones establecidas al respecto.		
Lograr mayor comercialización del producto turístico.		
Incrementar niveles de ingresos.		

## XV. Información Interna

Acciones	Responsable	Forma de Control
Actualización del Sistema informativo de la Empresa.	Especialista "B" en Ciencias Informáticas	Director General

Precisar el destino de la información, para evitar confusiones.	Directores de las UEB	Director General
---	-----------------------	------------------

#### XVI. Mercadotecnia

Acciones	Responsable	Forma de Control
Lograr mayor comercialización del producto turístico. Incrementar niveles de ingresos. Precisar política con el grupo hotelero respecto al presupuesto.	Director Operaciones	Consejo Dirección

#### XVII. Innovación

Acciones	Responsable	Forma de Control
Aplicar el Sistema según lo establecido por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto – Ley # 252 y el Decreto # 281 de 2007.	Director General	Consejo Dirección

#### XVIII. Comunicación Empresarial

Acciones	Responsable	Forma de Control
Aplicar el Sistema según lo establecido por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto – Ley # 252 y el Decreto # 281 de 2007.	Director General	Consejo Dirección

El cumplimiento del presente plan de acción será evaluado de forma mensual en el Consejo de Dirección de la Empresa y su máximo responsable es el Director General de la misma.

### 3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. La secuencia lógica de los pasos del procedimiento contribuyen:
  - A la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto – Ley # 252 y el Decreto # 281 de 2007 dentro de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara ISLAZUL y permite extender la aplicación del procedimiento al resto de las instalaciones pertenecientes a la Empresa en la provincia, así como a otras Empresa del Grupo Hotelero ISLAZUL.
  - Como instrumento metodológico, al proceso de establecimiento de las **estrategias funcionales**.
2. El procedimiento utilizado permitió elaborar la Estrategia participativa para el cambio de la empresa hotelera que contiene el análisis actual de los sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, así como la determinación de la situación deseada basada en la elaboración de un plan de acción que permita eliminar las deficiencias detectadas.
3. La Estrategia participativa para el cambio se elaboró según el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos (Cetur) de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), la misma responde a las particularidades del sistema organizacional de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, consta de 5 etapas, eliminándole la ejecución de las acciones y la evaluación de los resultados.

# *Conclusiones*



---

## CONCLUSIONES

1. Se considera, por la mayoría de los especialistas consultados, que **la hotelería y el turismo** se han convertido en el **sector decisivo** para el desarrollo socio-económico; por ello las empresas turísticas se han visto en la necesidad de entrenarse constantemente para lograr ventajas competitivas adoptando nuevos enfoques y métodos, pero concediendo especial atención a la fijación de estrategias y objetivos estratégicos.
2. El estudio de la bibliografía referente a la Estrategia participativa para el cambio posibilita adquirir los conocimientos teóricos necesarios para su aplicación en la entidad objeto de estudio, por lo que la literatura consultada permitió analizar la diversidad considerable de modelos y procedimientos para elaborar la estrategia, y a partir de aquí, escoger el procedimiento propuesto por profesores del Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) , por ser apropiado a las características de las empresa hoteleras que aplican el Sistema de Dirección Empresarial Cubano.
3. Las técnicas desarrolladas durante el proceso, constituyeron herramientas efectivas para el análisis externo e interno de la organización.
4. **El procedimiento seleccionado** para la elaboración de la Estrategia participativa para el cambio en la empresa hotelera está concebido y adaptado sobre bases científicas, establece un modelo adecuado a la realidad interna y externa de la organización y a su vez la prepara para ejecutar una serie de acciones que de acuerdo con su idoneidad, producirá los resultados esperados.
5. Los resultados del **diagnóstico estratégico** permitieron determinar las **principales prioridades** sobre los factores internos y externos de la empresa para su desempeño futuro, entre las que juega un papel determinante como aspecto positivo la diversidad del producto turístico; evidenciándose la imperiosa necesidad de trabajar fuerte en alcanzar la profesionalidad de trabajadores y cuadros, siendo esta la debilidad que más afecta a la empresa.
6. El procedimiento utilizado 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 el procedimiento para la elaboración de la Estrategia

- 
- participativa para el cambio involucrándolos en la identificación de los problemas y la búsqueda de soluciones creativas, lo que garantiza la viabilidad del plan elaborado.
7. El diseño de la Estrategia participativa para el cambio constituye una herramienta que garantiza la objetividad, claridad y transparencia en la proyección y organización de la actividad directiva presente y futura de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara contribuyendo **al logro de un camino de pensamiento**, para hacerlo flexible, donde el riesgo y la incertidumbre serán cada vez menores.
  8. La Estrategia participativa para el cambio elaborada **se proyecta con tendencia al crecimiento y desarrollo del producto turístico ISLAZUL Villa Clara** definiendo las perspectivas futuras, reconociendo las principales dificultades, oportunidades y fortalezas más importantes para su mejor aplicación.
  9. La Estrategia participativa aplicada constata que **es posible y viable** la mejora en los procesos de dirección y gestión de la empresa hotelera a partir del **diagnóstico de la situación actual**, pudiendo determinar la situación deseada a partir de un plan de acción a ejecutar en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara.
  10. **El proceso de elaboración de la Estrategia participativa para el cambio es más importante** que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto dirigentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización, es por ello que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.
  11. **La estrategia elaborada permite** que la empresa hotelera tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la empresa puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino, esta es una de las razones que justifican la **necesidad, importancia y actualidad** que tiene para las empresas **elaborar y cumplir una Estrategia participativa para el cambio**, considerando esta una acción que permite transformar cuantitativa y cualitativamente una situación a partir del aprovechamiento de las oportunidades que el entorno brinda en un momento dado y en favor de las aspiraciones establecidas en la visión.
  12. Todos los autores estudiados coinciden en que **la Estrategia participativa para el cambio** es una poderosa **herramienta** de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las

empresas, para adecuarse demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus producciones y /o servicios.

- 13.** Como resultado de este trabajo **la empresa hotelera dispone una Estrategia participativa para el cambio** fundamentada, que la ayudara a alcanzar la situación deseada por la empresa hotelera a partir de un plan de acción elaborado para dar solución a los problemas internos que actualmente presenta la empresa.

# *Recomendaciones*



## RECOMENDACIONES

1. **Vincular el proceso de Estrategia participativa para el cambio**, convirtiéndolo en un instrumento de trabajo permanente de la actividad de dirección en todas las instalaciones que forman parte de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara en la provincia.
2. **Transmitir los resultados de la investigación** al Grupo Hotelero ISLAZUL con la finalidad de estudiar la pertinencia de su aplicación en otras provincias donde la misma opera.
3. Para continuar avanzando en el desarrollo y crecimiento de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara, se debe prestar especial atención a:
  - a) Diversificación de mercados.
  - b) Diversificación de productos.
  - c) Captación y generación de eventos en la temporada de baja turística.
  - d) Analizar a partir de la aplicación de la Estrategia participativa para el cambio, los principales requerimientos para la implementación correcta del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en la empresa hotelera y sus instalaciones.

# *Bibliografía*



---

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Acebedo, E. I. (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005 (Tesis de Maestría en Dirección, Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas).
2. Alcoba, D. (2008). El cambio organizacional como proceso. Consultado el 3 de marzo del 2010 en:  
<http://unidad4org.blogspot.com/2008/04/cambio-organizacional.html>.
3. Álvarez, J. L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Conocer (México), No.2, pp, 6-12.
4. Ayala, H. (2003). El desarrollo del turismo: resultados y futuro del sistema turístico. CETUR- UH. La Habana.
5. Ayala, H., Martín R. y Rodríguez R. (2003). Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo. Asignatura Teoría y Práctica del Turismo. Tema 3. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba.
6. Ayala, H. y Col. (2002, Julio). Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETUR-UH.
7. Betancourt, J. R. (2002). Gestión estratégica, navegando hacia el cuarto paradigma (3ra. ed.).Caracas, Venezuela: Porlamar.
8. Bermúdez, R; Pérez, M; Díaz, O y Monagas, M (2008). Dirección de Hotel Especialidad de postgrado: Gestión Hotelera. Matanzas: Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo.
9. Bueno, E. (1996 a). La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. 5ta edición. Madrid: Editorial Pirámide, 360p.
10. Camacho, A. (2009). Plan estratégico del proceso de restauración en el hotel Villa la Granjita. Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.
11. Canchola, A. (2009 agosto). Fundamentos de Operaciones Hoteleras. Consultado el 11 de mayo de 2010 en [www.slideshare.net/.../estructura-organizacional-en-hoteles-3092312](http://www.slideshare.net/.../estructura-organizacional-en-hoteles-3092312).

12. Casimiro, F. (2007 junio). "El enfoque participativo-estratégico en la gestión de la formación en las empresas modernas" en Contribuciones a la Economía. Texto completo en: <http://www.eumed.net/ce/>. Consultado el 16 de diciembre del 2009.
13. Chavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, Colombia.
14. Cerra, J., y col. (1990). Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración. Editorial: Síntesis. Colección: Gestión.
15. Consejo de dirección. (2009). Informe final sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo del año 2009.
16. Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto –Ley 252 de 7 de agosto de 2007.
17. Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto # 281 de 16 de agosto de 2007. Ciudad de La Habana.
18. Foster, D. (1994). Recepción en Hotelería. Administración y Operación. México.
19. Gallego, J. F. (2002). Gestión de Hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomson editores Spain Paraninfo, S.A.
20. González, B. L. (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión Turística. CETUR – UCLV. Villa Clara.
21. González, B. L. (2005). Plan estratégico del 2004 al 2007 de la División ISLAZUL Villa Clara. Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.
22. González, B., Moya, Y., Machado, E. (2008). Plan estratégico en la empresa ISLAZUL del 2008 al 2010. Informe de consultaría, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.
23. Herrera, K. C. y col. (2001). Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. Santa Clara: CEDE – UCLV, 28p. Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001).

24. Herrera, K. (2000). Sistema de gestión participativa por objetivos con enfoque estratégico: Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas. Tesis de maestría Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Cuba.
25. Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. E. (1998). Administración del comportamiento organizacional; liderazgo situacional. 7th ed., México, D.F.: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. ISBN: 970-17-0136-4.
26. Kester, J. (2010). Rueda de prensa OMT de Sección de tendencias de mercado y competitividad. Madrid, 18 de enero del 2010.  
Disponible en: <http://www.unwto.org>.
27. Konow, I y Gonzalo, P. (1990). Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la toma de Decisiones. Ed. Fundación de Est. Prospectivos (FUNTURO) Universidad de Chile.
28. Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw – Hill. Págs. 172 – 174.
29. Lavandero, A. y Lainé, N. (1998). Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. Ciudad de La Habana: CPC del MINPES.
30. León, M. (2009). Propuesta de una Estrategia de Posicionamiento del Destino Cayos de Villa Clara en el Mercado Turístico Italiano. Trabajo de diploma, Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Cuba.
31. Lloret, M.C., Pozas, N. y Valhuerdiz A. (2007). El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara; Cuba. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/291/index.htm>.
32. Machín, S. (2005). Transformaciones ocurridas en el desarrollo turístico. Artículo publicado en forma de Monografía electrónica en:  
[http://www.mappinginteractivo.com/plantilla-ante.asp?id\\_articulo=106](http://www.mappinginteractivo.com/plantilla-ante.asp?id_articulo=106).
33. Marrero, M. (2008). Informe de la gestión del sector turístico ante la Asamblea Nacional del Poder Popular. Periódico Granma. La Habana, 27 de diciembre de 2008. Año 12 / Número 360.
34. Marrero, M. (2008). Conferencia impartida en el III Encuentro de estudiantes de turismo. Holguín, 20 de abril de 2010.

35. Martínez, C.C. (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
36. Martínez, C.C. (2001). Material Docente: La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. 3p.
37. Martínez, C.C. (2008). Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. Santa Clara: Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
38. Martínez, C.C. (2003). El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de la micro, pequeña y mediana empresa (mpymes) turísticas. Ocotlán: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para el diplomado en administración hotelera. 24p.
39. Martínez, C.C. 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.
40. Martínez, C.C y Edmundo, J. (2006). Diagnóstico estratégico de los establecimientos turísticos afiliados a la Cámara Provincial de Turismo. Universidad Estatal Amazónica. Ecuador. 92p. Informe final de consultoría.
41. Matos, H. (2005). Turismo: Complete su Conocimiento (Versión 1.0) [Programa de computación]. Matanzas: Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
42. Mestres, J. R. (1995). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
43. MINTUR (2008). Directorio Turístico de Cuba. Editorial Prensa Latina S.A. La Habana, Cuba.
44. MINTUR (2009). Informes de Estadísticas comerciales, 2005-2008. Oficina del Delegado del Ministro del Turismo. Villa Clara.
45. Montana, J. (2002 a). Planeación: formulación estratégica, en su: Administración. 1ra edición. Capítulo 8. México: Compañía editorial continental. Págs. 135 – 170.
46. Montaña, F. A. (2004b). Auditoria administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. No. 120. Abril Págs. 55 – 59 Disponible como revista electrónica en: <http://www.administratehoy.com.mx>.

47. Montas, F. (2008). Historia de la Hotelería. Consultado en febrero, 24 del 2010 en <http://www.monografias.com>.
48. Montesino, Y. (2009). Estudio organizativo integral del área de regiduría de pisos en hoteles de transito .Aplicación en el hotel Villa Granjita. Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.
49. Moyasevich, B. (2002). Diagnóstico Empresarial nfopymes.senati.edu.pe/Diagnóstico empresarial10pasos.htm - 5k.5.
50. Muños de Escalona, F. (2004a). La Industria Turística. Editado por eumed.net. Accesible a texto completo en <http://www.eumet.net/coursecon/libreria>.
51. NC: 127 (2001). Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
52. Narro, J. (2009). Introducción a la Gestión Hotelera. Consultado el 24 de marzo en: <http://www.mailxmail.com/curso-hoteles-gestión-costes-1/introduccion-gestión-hoteler>
53. NAVACTIVA (2005). La gestión de clientes en los alojamientos turísticos. Artículo electrónico disponible en: <http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2005/08/33177.php>.
54. OMT (1999). Recomendaciones sobre estadísticas del Turismo. OMT. Madrid, España.
55. OMT (2007). Cifras y tendencias del turismo mundial: el nuevo consumidor protagonista del cambio en la industria turística. Seminario OMT- FITUR. Disponible en:[http://www.prensa.ifema.es/SalaPrensa/img\\_noticia/FITUR%202007%20-%20Programme\\_120107\\_esp.pdf](http://www.prensa.ifema.es/SalaPrensa/img_noticia/FITUR%202007%20-%20Programme_120107_esp.pdf).
56. Parra, L. (2009). planificación estratégica del hotel Barceló Cayo Santa Maria para el periodo 2009-2011.Trabajo de diploma, Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Cuba.
57. Pérez, N. y Rodríguez, J. (2009). Gestión por Procesos. Consultado en Febrero 23 de 2010 en: <http://www.monografias.com>.
58. Prieto, D.M. (2007). Administración eficaz de pequeños y medianos hoteles. Caso Hotel "Los Caneyes" Tesis de maestría, Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Cuba.

- 
59. Reyes, A. (2009). Cambio Organizacional consultado el 23 de febrero en: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml monosearch>
  60. Rivas, E. (2009). Investigación Bibliográfica. Consultado el 25 de febrero en: [www.psiconet.com/profesionales/rivasgalarreta.htm](http://www.psiconet.com/profesionales/rivasgalarreta.htm).
  61. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional, Prentice Hall – Pearson, México.
  62. Ruiz, D.R. (2009). Diseño del Sistema de gestión del capital humano para el área de alojamiento del hotel Los Caneyes. Trabajo de diploma, Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Cuba.
  63. Santana, Y. (2009). Tecnología gerencia para la elaboración e implementación del plan de negocios en medianos hoteles de transito, categoría tres estrellas. Tesis de maestría Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Cuba.
  64. Ulacia, Z. (2007). Texto básico de Gestión de Alojamiento. CETUR UH. La Habana.
  65. Villa, E. y Sánchez, O. (2009). Gestión del cambio organizacional ¿Perfeccionamiento Empresarial? Profesoras del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” de Cienfuegos.
  66. Zaragoza, A. (2008). Cambio participativo y cambio planificado. Consultado el 3 de marzo del 2010 en: <http://cambioorganizacionaladrianzaragoza.blogspot.com/2010/01/2-cambioParticipativo-y cambio.html>.

*Anexos*



## Anexo 1: Análisis de los Resultados

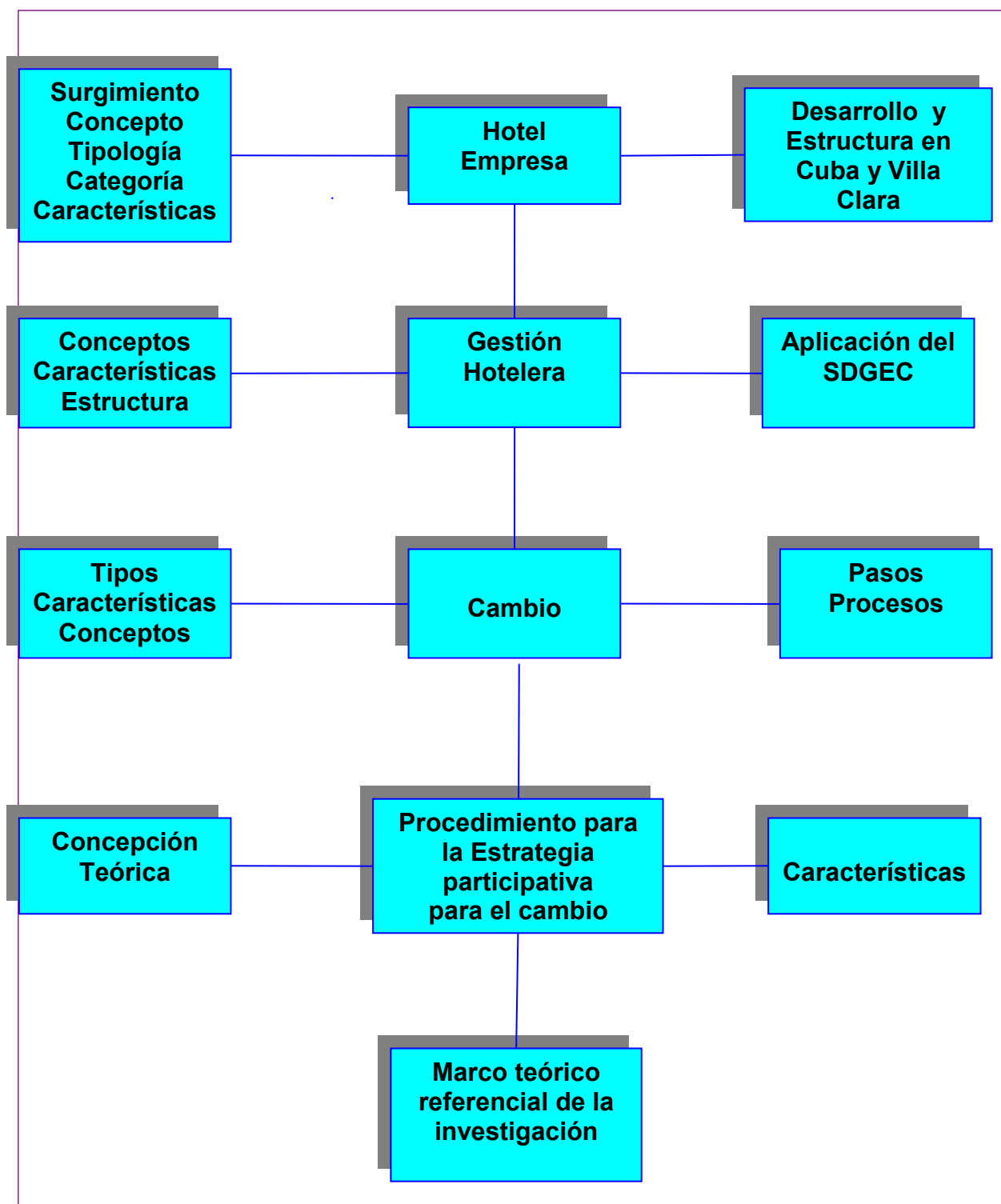
Criterio	Clasificación
Justificación	Esta investigación surge de la necesidad que presenta la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara que aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (Decreto, 281), esto hace necesario que se aplique una Estrategia participativa para el cambio dentro de la empresa. La investigación que se proyecta posee además un valor teórico, metodológico y práctico.
Viabilidad de la investigación	Es viable porque la institución es una de las Empresas de servicios del país que está en Perfeccionamiento Empresarial, lo que contribuye a la disposición de los recursos necesarios para llevarla a cabo, en término de recursos materiales, humanos y financieros. Además se cuenta con parte de la información necesaria, y el resto es posible obtenerla con el apoyo de la entidad. El plazo previsto para la realización de la misma es suficiente para llevarla a cabo con éxito.
Factibilidad	Es factible porque la empresa a partir del desarrollo de esta investigación podrá aplicar una Estrategia adecuada a las características del Grupo Hotelero, lo que contribuye a mejorar el desempeño de cuadros, dirigentes y trabajadores logrando una mayor implicación y motivación entre estos. No se encontraron antecedentes hasta donde fue posible en la búsqueda realizada.
Novedad	Se dará respuesta a las necesidades de la empresa hotelera y a las nuevas exigencias de la competencia a través de una Estrategia participativa para el cambio a partir de El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano aplicado a hoteles pertenecientes a la empresa.

## Anexo 1: Continuación....

Criterio	Clasificación
Teórico	El valor teórico de la investigación está dado por la elaboración de un análisis bibliográfico, resultado de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre los temas que son abordados, así como de la experiencia de los dirigentes y especialistas consultados. El mismo puede contribuir al diseño adecuado de una estrategia participativa para el desarrollo del turismo en la empresa hotelera.
Metodológico	Su valor metodológico radica en la aplicación de una Estrategia participativa para el cambio que facilitará la obtención de objetivos estratégicos a mediano plazo además brinda la posibilidad de lograr una integración de conceptos, técnicas y herramientas para perfeccionar la actividad administrativa dentro del la empresa hotelera.
Práctico	El diseño de una Estrategia participativa para el cambio facilitaría la reducción de los posibles problemas detectados en el diagnóstico a realizar dentro de la empresa además el personal directivo contaría con una herramienta que le permitiría planificar ,organizar ,dirigir y controlar su futuro desarrollo de una manera más adecuada y eficiente.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2: Hilo conductor de la investigación



Fuente: elaboración propia

### Anexo 3: Metodología de la Investigación bibliográfica

#### Pasos para la investigación bibliográfica según Rivas (2009)

Criterio	Clasificación
Acumulación de referencias	Cualquier documento escrito o audiovisual que proporcione información para elaborar y sustentar la investigación, con el criterio de la cantidad hay que buscar "referencias" actuales, Este proceso de amontonamiento de referencias por el título debe hacerse teniendo en mente el plan de trabajo y, cuantitativamente, tan abundante como sea necesario.
Selección de referencias	Con el criterio de la calidad debe revisarse una por una las "referencias" acumuladas y decidir mediante el análisis de los títulos, oraciones, resúmenes, ilustraciones, tablas, diagramas, etc. Aquí se eliminarán buena parte de ellas, quedando sólo las que se emplearán específicamente en el trabajo.
Incorporación de referencias al plan de trabajo	Se escribe cada punto del esquema anterior en una hoja y debajo de él en orden alfabético, cronológico, las referencias específicas útiles para cada parte del esquema, al terminar esta fase debe tenerse el "plan" con todas las "referencias" que se usarán en su desarrollo.
Fichado	el fichado puede ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cita directa o indirecta.</li> <li>• Comentario.</li> <li>• Resumen.</li> </ul>
Confrontación y verificación	Conviene hacer que otra persona lea el manuscrito lentamente y en alta voz, mientras que el autor sigue y corrige la copia original La responsabilidad de faltas no corregidas las tiene el autor y, es fatal dejar que los críticos las descubran.

Fuente: Adaptado de Rivas (2009)

#### Anexo 4: Características principales de la empresa hotelera.

<b>Características principales de la empresa hotelera.</b>	
➤	Pertenecen al sector de los servicios.
➤	Provocan un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
➤	Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización de
➤	trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
➤	Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
➤	Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
➤	Industria de producción limitada (alojamiento).
➤	El control de la calidad definitivo se produce ex post.
➤	Algunos servicios internos del hotel generan una venta indirecta.
➤	Dentro del concepto hotel podemos distinguir tres tipos de negocios:
a.	Empresa de prestación de servicios (alojamiento y otros).
b.	Empresa transformadora (cocina y otros).
c.	Empresa comercial (bares y otros).
➤	El producto hotelero tiene carácter consumible y no es almacenable.
➤	La venta de los servicios de los hoteles (micro productos), tiene unas características propias. Incluye validez limitada en el tiempo, rigidez en el espacio, para su venta es necesario conocer y estimular los gustos, los intereses, los deseos, los impulsos de la demanda para realizar una adaptación constante del producto o servicio. En el Turismo el producto se consume en el lugar de producción.
➤	La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
➤	Los imponderables hacen imposible una previsión exacta de los servicios al prestar con la debida antelación.

**Fuente: Adaptado de Martínez (2008) y Mestres (1995).**

**Anexo 4a: Características principales de la empresa hotelera. Continuación.**

Según **Pérez y Rodríguez (2009)** sus características principales son:

<b>Características principales de la empresa hotelera</b>
<p>➤ <b>Rasgos del servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que está implicado en la prestación es parte del servicio ofrecido.</li> <li>• Los servicios se suministran directamente a personas, no a objetos inanimados.</li> </ul>
<p>➤ <b>Estacionalidad y carácter cíclico del negocio hotelero; el carácter cíclico de la demanda obliga a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar precios.</li> <li>• Ajustar los niveles de compra y de producción.</li> <li>• Fluctuaciones en la plantilla de personal.</li> </ul>
<p>➤ <b>Horario de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un servicio de 24 horas incrementa aún más la necesidad de contar con un personal adecuadamente formado.</li> </ul>
<p>➤ <b>Alcance de las operaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los hoteles son una amalgama de diferentes negocios que llevan a cabo funciones diferentes, con diferentes bases de conocimientos, diferentes puntos de vista, y diferentes tipos de personas, todas trabajando bajo un mismo techo, con un propósito común”.</li> </ul>
<p>➤ <b>Carácter impredecible de los problemas y la urgencia de las soluciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se estropea un elevador en una empresa industrial, se rompe el ritmo de trabajo, cuando se rompe un ascensor en un hotel se produce la insatisfacción del cliente.</li> </ul>

**Fuente:** Pérez, C., Hernández, J. y Alex, J. (2009). Gestión por Procesos. Consultado en Febrero 24 de 2010 en <http://www.monografias.com>.

**Anexo 5: Diferentes clasificaciones de empresa hotelera.**

Tipos de hoteles según OMT (1999)

<b>Alojamientos colectivos</b>	<b>Hoteles y establecimientos parahoteleros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hoteles.</li> <li>➤ Establecimientos parahoteleros.</li> </ul>
	<b>Establecimientos especializados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimientos de salud.</li> <li>➤ Campamentos de trabajo y vacaciones.</li> <li>➤ Alojamiento en los medios de transporte colectivo.</li> <li>➤ Centros de conferencia.</li> </ul>
	<b>Otros establecimientos colectivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alojamiento de vacaciones.</li> <li>➤ Alojamiento de camping turístico.</li> <li>➤ Otros establecimientos de alojamiento colectivo.</li> </ul>
<b>Alojamiento turístico privado o similares</b>	<b>Alojamientos turísticos privados o particulares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Viviendas en propiedad.</li> <li>➤ Habitaciones alquiladas en casa particulares.</li> <li>➤ Habitaciones alquiladas en viviendas familiares o agencias profesionales.</li> <li>➤ Hospedajes proporcionados gratuitamente por familiares y amigos.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de **Matos (2005)**. Turismo: Complete su Conocimiento.

**Anexo 6: Diferentes clasificaciones de empresa hotelera.**
**Tipos de hoteles según Peña (2005)**

<b>Criterio</b>	<b>Clasificación</b>
<b>Categoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles categoría de lujo. (5 estrellas)</li> <li>• Hoteles categoría turista superior.(4 estrellas)</li> <li>• Hoteles categorías turistas.(3 estrellas)</li> <li>• Apartamentos. (3, 2 estrellas)</li> <li>• Posadas. (3, 2 estrellas)</li> </ul>
<b>Servicios que brinda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles todos Incluidos.</li> <li>• Hoteles al Cash.</li> <li>• Hoteles con solo desayuno.</li> <li>• Hoteles con solo alojamiento.</li> <li>• Hoteles en régimen de Multipropiedad.</li> </ul>
<b>Tiempo de Explotación en el año</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles de paso.</li> <li>• Hoteles de Turísticos de temporada.</li> <li>• Hoteles de Turísticos todo el año.</li> <li>• Hoteles de Residenciales.</li> </ul>
<b>Segmentos de explotación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiares.</li> <li>• Históricos.</li> <li>• De negocios.</li> <li>• Sol y playa.</li> <li>• Económicos.</li> <li>• De convenciones.</li> </ul>
<b>Tarifa de hospedaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles de Lujo (100\$/día o más)</li> <li>• Hoteles de Primera Clase (100\$/día - 50\$/día)</li> <li>• Hoteles de Gran Escala (50\$/día - 25\$/día)</li> <li>• Establecimientos Económicos (25\$/día – 15\$/día)</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Peña, Y (2005)

## Anexo 7: Diferentes clasificaciones de empresa hotelera.

### Tipos de hoteles según González (2009)

criterio	Tipo de hotel	Características
Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico	Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.
	Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga,). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.
Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	De playa	Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.
	De tránsito o moteles	Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).
	De naturaleza o montaña	Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
	Balnearios medicinales	Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración.
Capacidad	Pequeños (Hasta de 75 habitaciones) Medianos (Hasta 300 habitaciones)	Grandes (Hasta 1000 habitaciones) Gigantes (Más de 1000 habitaciones)
Categoría	Letras (A, B, C, D) Números (1ra, 2da, 3ra ...) Símbolos (Diamantes, Estrellas, Soles, Orquídeas) Denominación (Lujo, Económico, )	

**Fuente:** Adaptado de (González, B.L. 2009). Procedimiento para elaborar el plan de Negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas.

## Anexo 8: Diferentes clasificaciones de empresa hotelera.

### Tipos de hoteles según NC 127:2001

Clasificación	Características
<b>Hotel(H):</b>	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
<b>Aparthotel(AH):</b>	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
<b>Villa(V):</b>	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
<b>Motel(M):</b>	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

**Fuente:** Adaptada de la NC 127:2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

Tomado de **(Camacho, A. 2009)**. Plan estratégico del proceso de restauración en el hotel Villa la Granjita. Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.

### Anexo 9: Hoteles y habitaciones de Villa Clara

Instalaciones	Categoría	Grupo	Producto	Hab.
Santa Clara Libre	2 Estrellas	ISLAZUL	Ciudad	145
Brisas del Mar	2 Estrellas	ISLAZUL	Sol y Playa	27
Elguea	2 Estrellas	ISLAZUL	Salud	135
Hanabanilla	2 Estrellas	ISLAZUL	Naturaleza	125
La Granjita	3 Estrellas	CUBANACÁN	Tránsito	71
Los Caneyes	3 Estrellas	CUBANACÁN	Tránsito	96
Mascotte	3 Estrellas	CUBANACÁN	Ciudad	10
Villa Las Brujas	3 Estrellas	GAVIOTA	Náutica	24
Meliá Las Dunas	5 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	925
Meliá Cayo Santa María	5 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	358
Sol Cayo Santa María	4 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	301
Royal Hideaway Ensenachos	5 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	506
Barceló Cayo Santa María	5 Estrellas	GAVIOTA	Sol y Playa	1 308

**Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara.**

#### Estructura del producto instalaciones en Villa Clara, 2010

##### Distribución de los hoteles y habitaciones por grupo empresarial.

Grupo Empresarial	Número de Hoteles	Cantidad de Habitaciones
ISLAZUL	4	432
CUBANACÁN	3	177
GAVIOTA	6	3 422
TOTAL	13	4 031

##### Distribución de los hoteles y habitaciones por categoría.

Categoría	Número de Hoteles	Cantidad de Habitaciones
2 Estrellas	4	432
3 Estrellas	4	201
4 Estrellas	1	301
5 Estrellas	4	3 097

**Fuente: Datos de la Oficina del MINTUR en Villa Clara.**

Adaptado de (Montesino, Y. (2009). Estudio organizativo integral del área de regiduría de pisos en hoteles de tránsito. Aplicación en el hotel Villa Granjita. Trabajo de diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.

**Anexo 10: Organigrama corporativo de una empresa hotelera**

<b>Criterio</b>	<b>Caracterización</b>
<b>Alta Dirección</b>	Incluye aquellos puestos que tienen como denominador común la responsabilidad de tomar decisiones cuyas consecuencias pueden afectar la estructura en si de la propia empresa.
<b>Consejo Administrativo</b>	Es elegido por los accionistas para que, en su nombre, tome las decisiones financieras de la empresa, pudiendo concretarse sus funciones específicas de la manera siguiente.
<b>El Director General</b>	Es el responsable de llevar a la práctica los planes fijados por el Consejo de Administración. Sus funciones entre otras son la Fijar los objetivos, las políticas, programas y presupuestos de la empresa en general y de cada uno de los departamentos en particular
<b>El Director Comercial</b>	Se encarga de aconsejar al Director General en la toma de decisiones relativas al posicionamiento en el mercado de los diversos hoteles de la cadena.
<b>El Director de Operaciones</b>	Tiene como función principal asesorar al Director General en la planeación y control de la operación de cada uno de los hoteles de la cadena. Estructura Organizacional en Hoteles
<b>El Director de Recursos Humanos</b>	Tiene como actividad principal asesorar al Director General en la planeación, organización, integración, formación y evaluación de los recursos humanos a todos los niveles de la cadena.
<b>Dirección Operativa</b>	La dirección operativa incluye aquellos puestos ejecutivos que tienen la responsabilidad directiva sobre las actividades del hotel, encaminadas a la prestación de servicios que le van a permitir a éste obtener los beneficios que como empresa está buscando.

Fuente: Elaborado por el diplomante a partir de la información de (Chanchola, 2009)



**Anexo 12: Pasos para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial**

<b>Pasos para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial</b>
Preparación del personal
Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa.
Aprobación del diagnóstico inicial de la empresa.
Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.
Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo.
Comprobación por el Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.
Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la aplicación del sistema.
Implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.
Mejora continúa del sistema.

**Fuente de elaboración: Adaptado de (Ruiz, 2009)**

---

**Anexo 12a: Sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano**

<b>Sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano</b>
1. Sistema de Organización General.
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
3. Sistema de Atención al Hombre.
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
5. Sistema de Gestión de la Calidad.
6. Sistema de Gestión del Capital Humano.
7. Sistema de Gestión Ambiental.
8. Sistema de Gestión de la Innovación.
9. Sistema de Planificación.
10. Sistema de Contratación Económica.
11. Sistema de Contabilidad.
12. Sistema de Control interno.
13. Sistema de Relaciones Financieras.
14. Sistema de Costos.
15. Sistema de Precios.
16. Sistema Informativo.
17. Sistema de Mercadotecnia.
18. Sistema de Comunicación Empresarial.

**Fuente de elaboración: (Tomado de Consejo se Ministros de la República de Cuba, 2007)**

**Anexo 13: Proceso de cambio planeado.**

**Fuente de elaboración:** Elaborado por los profesores del Centro de Estudios Turístico de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Villa Clara, Cuba.

**1. Diagnóstico de la situación**

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

**2. Determinación de la situación deseada**

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. La situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

**3. Determinación de los cauces de acción a seguir**

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos.
- Elaboración de estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- Elección de los Medios Concretos de Acción.
- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción
- Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación

**4. Ejecución de las Acciones**

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

**5. Evaluación de los Resultados**

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados.

## **Anexo 14. Pasos para realizar el cambio.**

### **Fuente de elaboración: Propia**

- **Evaluar la disposición al cambio de la organización**

Para esto existen una variedad de herramientas, entre las que debemos mencionar fundamentalmente encuestas diagnósticas (generalmente incluyen combinaciones de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición de apoyarlo, el clima organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc.). Este proceso se completa con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos, también suelen realizarse talleres de análisis del impacto del cambio sobre las personas o grupos de personas afectadas.

- **Articular una clara visión del cambio**

Se realiza en base a ejercicios de visualización, talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto suele implementarse a través de boletines de proyecto, campañas de comunicación internas y aún externas (éstas tienen también un fuerte impacto sobre el ámbito interno).

- **Construir una arquitectura de cambio apropiada**

Debe tenerse en cuenta una estructura básica de trabajo. Pueden incluirse también estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos como el "MAO" Modelo de Análisis Organizacional.

- **Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples**

Aquí se utilizan metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, los vehículos que tienen mayor validez, los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario.

Si no se llega a todas las audiencias relevantes o no se identifican los valores y mensajes que deben incluirse en la comunicación, la misma es ineficiente y se mantienen sectores "ciegos". Si no se analizan los vehículos más efectivos, se corre el riesgo de que el mensaje no sea recibido oportunamente. Si no se crean mecanismos

de evaluación y feedback, se desconoce si el mensaje fue recibido y el líder no tiene referencias concretas para actuar.

#### **Anexo 14: Continuación....**

- **Crear capacidad de liderazgo y apoyo**

Típicamente la aplicación de conceptos de liderazgo situacional y desarrollo de modelos de coaching y mentoring es efectiva.

- **Coordinar la situación de cambio y los valores culturales**

Se analizan los puntos de conflicto y se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio.

Por otra parte, se estudian mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

- **Generar capacidades de cambio individual y por equipos de trabajo**

Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea-excusa se realizan actividades de formación de equipos.

Otro elemento interesante es la evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizando usualmente a través de revelamientos y encuestas.

- **Articular los sistemas de performance Management**

Performance Management es entendido aquí como concepto amplio, que incluye el área organizacional y también el área personal en el ámbito organizacional, deben revisarse los mecanismos en uso para detectar incoherencias. La definición temprana de objetivos también facilita el ajuste del proceso de cambio. Complementariamente, en la faz personal se trabaja en sistemas de evaluación (pueden orientarse a performance y/o competencias), que pueden seguir rutinas tradicionales o inclusive ser del tipo feedback.

### Anexo 15: Definiciones sobre Estrategia

No.	Autor	Año	Definición sobre Estrategia
1	Peter Drucker	1954	“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”.
2	Ernesto Ché Guevara	1959	“la estrategia es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos...la táctica es el modo práctico de llevar a cabo grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”.
3	Alfred Chandler	1962	“la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.
4	Andrews, Chandler y Ansoff	Entre 1962 y 1976	“la estrategia es la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo”.
5	Ansoff	1976	“estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”.

Fuente: Elaboración propia

---

**Anexo 16: Aspectos a examinar en el Diagnóstico Estratégico**

<b>Aspectos a examinar en el Diagnóstico Estratégico.</b>
➤ Los problemas se afrontan, de forma detallada y a fondo.
➤ Describir, identificar y definir el qué, cuando, quien y porqué.
➤ describir en qué grado las situaciones actuales, están en correspondencia con los nuevos requerimientos
➤ Poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan los problemas.
➤ preparar la información necesaria para adoptar decisiones, sobre como orienta el trabajo encaminado a la solución de los problemas.
➤ Examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre los problemas
➤ en cuestión, los objetivos de la empresa y el rendimiento logrado.
➤ Evaluar la capacidad potencial par introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

**Fuente de elaboración: Fuente: González (2008).** Plan estratégico 2004 al 2007 de la División ISLAZUL Villa Clara.

## **Anexo 17: Guía de Entrevistas**

### **Guía de Entrevista (Para Empleados)**

**Fuente: Elaboración propia**

Hora:      Fecha:      Lugar:

Área:

Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad:              Sexo:

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

#### **Interrogantes:**

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

**Anexo 17: continuación.....**

**Guía de Entrevista (Para Jefes de Departamento)**

**Fuente: Elaboración propia**

Hora: Fecha: Lugar:

Área:

Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad: Sexo:

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

**Interrogantes:**

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

---

## **Anexo 18: Características principales del proceso de diagnóstico en pequeños y medianos hoteles**

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

**Anexo 18: Continuación...**

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

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

## **Anexo 19: Principios básicos para la ejecución del Diagnóstico Estratégico.**

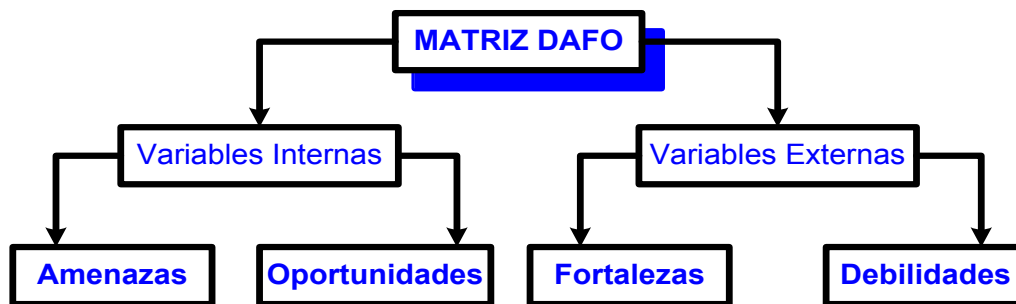
### **Principios básicos**

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

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

## Anexo 20: Procedimiento a seguir en la aplicación de la matriz DAFO.

Para aplicar la **Matriz DAFO**, lo primero es identificar los problemas (Amenazas y Debilidades) así como las Fortalezas y Oportunidades, como muestra la **figura 9**. (Martínez, 2001)



Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO.

**Fuente: Martínez (2001)**

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

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

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

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

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

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

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

Para lo cual se utiliza la expresión 1.

**Fórmula:** (1)

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

**Donde:**

Fr = factor resultante (DAFO)

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

C<sub>f</sub> = cantidad de factores por grupos.



Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes. **Fuente: Martínez (2001)**

**Anexo 21: Estrategias a seguir a partir de la posición de la empresa en el entorno.****Matriz DAFO como patrón de análisis para generar estrategias.**

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

**Fuente: Díaz y Ramírez (2007)**

---

**Anexo 21a: Estrategias a seguir a partir de la posición de la empresa en el entorno.**

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

Fuente de elaboración: Martínez (2001)

**Anexo 22: Técnicas utilizadas en la realización del diagnóstico.**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Tormenta de Ideas.	Técnica de trabajo grupal para la producción creativa de ideas. Se aplica aleatoriamente a trabajadores de diferentes departamentos, con el objetivo de despertar su pensamiento e imaginación creadora y obtener ideas relacionadas con debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Posteriormente se procede a reducir el listado de ideas y jerarquizar en orden de importancia.
Entrevista libre	Modalidad de encuesta personal y su objetivo es conocer las opiniones de los trabajadores, esto contribuye a conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
Observación	Técnica eficaz que se utiliza durante el estudio. Debe realizarse sobre el terreno directamente para ver cómo se comporta el objeto que va a ser observado. Esta puede ser una técnica de confirmación de la información obtenida anteriormente.
Las Cinco Fuerzas competitivas de Porter	Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué tipo de entorno competitivo es, en cuales se quiere estar y que otros conviene abandonar, en suma que estrategia se debe adoptar.
Estudio, revisión y análisis de documentos	Herramienta que permite examinar, distinguir y separar cada una de las partes de un documento, para profundizar en el significado y análisis de un determinado contenido temático.

**Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.**

**Anexo 23: Selección del grupo de diagnóstico en la empresa**

No	Nombre (s) y apellidos	Responsabilidad que desempeña
1	Carlos Cristóbal Martínez Martínez	Director del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
2	Frank Niebla Bermúdez	Director General de la empresa.
3	Celso González Ruiz	Director de Recursos Humanos.
4	Eduardo Navarro Ramírez	Especialista Comercial
5	Eleisy Pérez Coello	Especialista en Servicios Técnicos para el Turismo.
6	Lianet Fernández Llano	Inspector A Supervisor del producto turístico
7	Antonio Máximo Sarduy	Director de Economía.

**Fuente:** Elaborado por el autor

**Anexo 24: Cronograma para elaborar el diagnóstico empresarial de la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara.**

Actividades	Ene.	Ene.	Feb.	Feb.	Ma r.
Formación del grupo de diagnóstico:	X				
Elaboración del cronograma:		X			
Caracterización general del Objeto de estudio:			X		
Análisis Externo:				X	
Análisis Interno:					X

**Fuente:** Elaborado por el autor.

**Anexo 25: Resultado de la aplicación de la matriz DAFO.****Fuente de elaboración: Propia**

En la ponderación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se utilizaron entrevistas, tormentas de ideas, análisis documental y la observación directa.

**Análisis Interno**

<b>debilidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Ponderación (1-5)</b>	5	4	3	4	3	3

<b>fortalezas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ponderación (1-5)</b>	5	5	4	5	4

**Sustituyendo en la fórmula (1)**

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

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

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

**Resultante por eje X = 1**

**Análisis externo**

<b>amenazas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Ponderación (1-5)</b>	2	3	4	3	4	5	3

<b>oportunidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ponderación (1-5)</b>	4	4	5	5	4

**Sustituyendo en la fórmula (1)****Amenazas**

$Fr(A) = (5 \cdot 1) + (4 \cdot 2) + (3 \cdot 3) + (2 \cdot 1) = 23$

**Oportunidades**

$Fr(O) = (5 \cdot 2) + (4 \cdot 3) = 22$

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

**Resultante por eje Y = -1**

**Anexo 26: Resultado de la aplicación de la matriz DAFO. Continuación...**

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

