

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO

CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN
COMPLEJOS HOTELEROS MODALIDAD SOL Y PLAYA.**

(Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística)

Autora: Ing. Dayamis Lismarys Ferreiro Rifat

Tutor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Santa Clara

2012

PENSAMIENTO



PENSAMIENTO

“No se puede dirigir si no se sabe analizar, si no hay datos verídicos, si no hay todo un sistema de recopilación de datos confiables, si no hay hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en número de manera tal que esta es su tarea esencial”.

Che



DEDICATORIA



DEDICATORIA

Sin más recompensa que el saber del deber cumplido, al llegar a la cúspide de mis estudios y preparación, dedico esta investigación presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística a todas aquellas personas que con su apoyo incondicional han sido la motivación principal para lograr este sueño.

A mis padres que en los momentos más difíciles de mi vida han estado conmigo.

A mi princesa Adriana Marina y mi príncipe Francisco Jesús, para que se sientan orgullosos de su madre.

A mi esposo por su apoyo y confianza en mí.

A mi tutor por estar siempre dispuesto cuando lo necesité.

A la Revolución Socialista por darnos la oportunidad de prepararnos cada día mejor.

La autora

AGRADECIMIENTO



AGRADECIMIENTOS

El ser agradecido no es el hecho de pagar por los servicios recibidos, no es solamente devolver un favor. El ser agradecido es dar un lugar especial en tu corazón a todo aquel que te ayuda y está dispuesto a apoyar desinteresadamente en cualquier momento.

Mi infinito agradecimiento a todos los que de una forma u otra han colaborado para que este sueño se convierta en realidad.

A mi tutor Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez por su asesoría y apoyo metodológico e incondicionalidad.

A mis padres por su apoyo absoluto y exigencia por la preparación cada vez más exquisita para la vida.

A mis tíos Gladys Marina y Nardo por su constante apoyo.

A la abuela de mi niña, Angelita, que me ha brindado su apoyo incondicional, pilar fundamental para el logro de este sueño.

En especial al colectivo de dirección, especialistas y trabajadores del Complejo hotelero "Empresa Brisas Trinidad del Mar" por contribuir al desarrollo exitoso de esta investigación.

A todos aquellos compañeros que de una forma u otra apoyaron este trabajo. Para ellos la excelencia, la gratitud, la sabiduría y el amor; para ellos mi merecido agradecimiento.

A todos Muchas Gracias

RESUMEN



RESUMEN

El tema seleccionado tiene vigencia y actualidad, se trata de elaboración del plan estratégico en complejos hoteleros. Es propósito de esta investigación: aplicar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en el complejo hotelero "Empresa Brisas Trinidad del Mar". Este procedimiento permitirá elevar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente. Para lo cual se estructuró un sistema teórico conceptual sobre la base del estudio de las metodologías, procedimientos y tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la modalidad de turismo de Sol y playa y los complejos hoteleros, categoría cuatro estrellas vinculados a la misma. Durante el proceso investigativo se emplearon métodos tales como: analítico-sintético, inductivo-deductivo, juicio de expertos, análisis costo-beneficio. La investigación se aplicó en el complejo hotelero antes mencionado, por los resultados obtenidos se recomienda su aplicación en otros complejos hoteleros con características similares.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. Introducción	9
1.2. Turismo, desarrollo y perspectivas: algunas reflexiones	10
1.3. En torno a los términos estrategia y planificación estratégica	14
1.4. Unidades Individuales de Negocio: conceptos, características y beneficios	23
1.5. La elaboración de planes estratégicos: algunas consideraciones	25
1.6. Conclusiones del Capítulo I	27
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN COMPLEJOS HOTELEROS MODALIDAD DE SOL Y PLAYA, CATEGORÍA CUATRO ESTRELLAS	45
2.1. Introducción	45
2.2. Requisitos básicos para la elaboración del procedimiento	46
2.3. Procedimiento para elaborar el plan estratégico en complejos hoteleros modalidad de sol y playa, categoría cuatro estrellas	48
2.4. Conclusiones del Capítulo II	68
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL COMPLEJO HOTELERO "HOTEL BRISAS TRINIDAD DEL MAR"	55
3.1. Introducción	55
3.2. Aplicación del procedimiento para elaborar el plan estratégico en el complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar"	55
3.3. Valoración del impacto económico de la aplicación del procedimiento.	98
3.4. Validación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento en el objeto de estudio seleccionado.	99
3.5. Validación del procedimiento propuesto mediante el Juicio de Expertos.	101



ÍNDICE

3.6. Conclusiones del Capítulo III	105
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	121
Anexo 1 Hilo Conductor de la investigación	121
Anexo 2. Servicios que se prestan en entidades de alojamiento turístico por categoría	122
Anexo 3. Definiciones de Planificación Estratégica	124
Anexo 4. Modelos de Planificación Estratégica	127
Anexo 5. Guías de Entrevistas utilizadas en la investigación	132
Anexo 5.1. Guías de Entrevistas utilizadas en la investigación	133
Anexo 5.2 Guías de Entrevistas utilizadas en la investigación	134
Anexo 6. Ficha de Expertos	135
Anexo 7. Instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto	137
Anexo 8. Costos básicos de la investigación	139
Anexo 9: Procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en Complejos hoteleros modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas	140
Anexo 10. Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos en la Unidad Individual de Negocio (UIN) Complejo hotelero Brisas Trinidad del Mar 2012	141
Anexo 11. Organigrama del Complejo Hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar"	155

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas a escala mundial. El 2012 ha sido un año favorable para el sector turístico cubano, que espera experimentar un crecimiento de alrededor del diez por ciento en el 2013. Este año recibimos 2,8 millones de turistas, lo que representa un crecimiento del 104,5% con respecto al 2011. Se obtiene como resultados favorables un ingreso de 1,8 millones de CUC, cifra que representa un crecimiento en un 107.2% en comparación con el año anterior. El año 2012 cierra con 1,8 millones de pernoctaciones y una tasa de ocupación de 46,9%. Estas cifras marcan un hito en la gestión de la industria turística en el país, teniendo en cuenta que somos un destino joven y pequeño, recibir más de dos millones de turistas al año, evidencia nuestro posicionamiento en el escenario mundial y nos sitúa como competencia ante otras áreas vacacionales del Caribe. Cuba se ha convertido en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe insular, el peso fundamental de este incremento se concentra en un grupo de mercados emisores, con Canadá a la cabeza y Reino Unido, como el más importante de Europa, seguidos de, Alemania, Francia, Argentina, Rusia, Italia, España y México, entre otros.

El cambio es el elemento más común en la vida empresarial de hoy, un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes para la gerencia acertada de las entidades. Según Raúl Castro Ruz, “el directivo de éxito es aquel que no deja brecha a la rutina, trazándose lineamientos a seguir para lograr resultados satisfactorios”. (Castro, 2004).

La planificación estratégica contribuye a la determinación del lugar que puede ocupar una entidad turística hotelera en los próximos años, así como identificar los recursos que se necesita la organización en los próximos tres a diez años.

INTRODUCCIÓN

Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar problemas y reforzar la posición de las entidades turísticas cubanas frente a sus competidores. La planeación estratégica consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la entidad hotelera deberá afrontar, enuncia los objetivos y las líneas de acción que propician una combinación de los medios y recursos disponibles, que junto a las políticas establecidas permitan la consecución de estos objetivos. (Chiavenato, 2001)

En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las entidades hoteleras que aplican la planificación estratégica se desarrollan mejor en el ambiente cambiante de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad.

Todo lo anterior necesita la creación de un sistema de previsión en el que se destaquen y agrupen los aspectos estratégicos de la entidad hotelera en el marco de un entorno abierto, que desarrolle una cultura que apoye las ventajas competitivas de la entidad hotelera. La planificación estratégica es la herramienta gerencial que permite desarrollar estrategias eficaces y movilizar los recursos con el propósito de implementar las mismas. El pensamiento estratégico hace énfasis en el desarrollo prospectivo en el sistema de dirección y gestión del hotel, concretándolo en planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base los valores, la visión, la misión y las políticas definidas a partir del diagnóstico estratégico. (Martínez et al., 2009)

Por tanto, es deber de los directivos prever los cambios para que el hotel pueda sobrevivir en el tiempo, cuestión vital del pensamiento estratégico como filosofía de conducta para garantizar la supervivencia del mismo. (Díaz y otros, 1998) y comprender la esencia de los procesos estratégicos, como condición inherente al desarrollo de toda entidad de alojamiento turístico en los momentos actuales.

Es criterio de la investigadora que la planificación estratégica es una forma diferente de entender y practicar la administración, que reconoce y privilegia la

INTRODUCCIÓN

importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas, la importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la entidad hotelera, el compromiso con la visión y la sostenibilidad del hotel, las inversiones inteligentes centradas en factores de cambio y transformación, la importancia de los competidores y las alianzas estratégicas como nueva tendencia de la gerencia contemporánea necesitan la aplicación de técnicas modernas de gestión empresarial.

El Ministerio de Turismo, respondiendo al proceso de perfeccionamiento empresarial, ha orientado hacia la reestructuración administrativa de este grupo, con el objetivo de reducir al mínimo los costos indirectos al servicio, por concepto de personal; lo que ha generado la creación de complejos hoteleros.

Esta situación ha conducido a la integración de productos hoteleros de diferente estándar, por lo que se hace necesario desarrollar cambios en la actividad que desarrolla; mediante el ajuste de los procesos de planificación, organización y control, que conduzcan a la adecuada orientación de los mismos en función de las características específicas de los segmentos de mercado con los que opera.

La dirección estratégica como nuevo estilo de dirección empresarial, busca adecuar la gerencia contemporánea a los cambios que se están produciendo, ha comenzado a introducirse y a ser aplicada en las organizaciones con resultados satisfactorios.

La investigación bibliográfica realizada, en la presente tesis de maestría, pone de manifiesto la ausencia en la bibliografía disponible consultada de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las características de tamaño, tipología y categoría del complejo hotelero objeto de estudio, el cual presenta características muy peculiares debido a los servicios que presta y a la modalidad turística con la que se relaciona.

Lo expuesto anteriormente señala la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten el diseño de un plan estratégico como herramienta

INTRODUCCIÓN

de gestión para la entidad hotelera en cuestión. Según la bibliografía consultada, existen diversos procedimientos, pasos y tecnologías para ello, pero ninguno satisface plenamente las exigencias del diseño que se requiere en el contexto de la planificación estratégica en complejos hoteleros de playa, categoría cuatro estrellas, por lo que la **situación problemática** que se plantea en la presente investigación es la siguiente: insuficiente desarrollo de procedimientos para la elaboración de planes estratégicos adecuados al tamaño, tipología y categoría de las entidades de alojamiento turístico, con un enfoque de turismo sostenible que permita a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes del turismo de sol y playa como modalidad turística.

Las consideraciones referidas anteriormente propiciaron el planteamiento del siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en el complejo hotelero " Empresa Brisas Trinidad del Mar"?

En la investigación se determinó como **objeto de estudio teórico** el análisis de los procedimientos, metodologías, pasos y tecnologías gerenciales para la elaboración de planes estratégicos, mientras que el **objeto de estudio práctico** está determinado por la aplicación del procedimiento para elaborar el plan estratégico de los complejos hoteleros modalidad de sol y playa, categoría cuatro estrellas .

Para dar solución al problema científico se plantea como **hipótesis de investigación**: Si se aplica un procedimiento para elaborar el plan estratégico en complejos hoteleros modalidad de sol y playa, categoría cuatro estrellas, la entidad podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para favorecer la gestión estratégica de la misma, en correspondencia con su tamaño, tipología y categoría.

La **hipótesis de esta investigación** queda demostrada si se comprueba que:

- 1.El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen

INTRODUCCIÓN

factible su aplicación racional en el caso de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades hoteleras de similares características.

2. La aplicación del procedimiento propuesto en el caso de estudio práctico permitirá:

- Diagnosticar, evaluar y explicar, de una manera más integral, la situación estratégica del complejo hotelero.
- Tomar decisiones pertinentes y formular políticas para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno, externo y económico, así como de los procesos propios de la toma de decisiones en los directivos.

3. Como consecuencia de la aplicación del procedimiento propuesto se apreciará de modo general, la mejoría gradual en la elaboración y la calidad del plan estratégico del complejo hotelero objeto de estudio.

Estableciendo la relación existente entre el problema científico, el objeto de estudio teórico y práctico y la hipótesis determinada se declara como **objetivo general**: Aplicar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en complejos hoteleros modalidad de sol y playa, categoría cuatro estrellas, que permita establecer estrategias de mejora como producto turístico sostenible, siendo capaz de elevar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente.

Como **objetivos específicos** se conciben los siguientes:

1. Estructurar un sistema teórico conceptual que garantice la calidad del proceso de diseño del procedimiento para la planificación estratégica, sobre la base del estudio de las metodologías, procedimientos y tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo modalidad de sol y playa y complejos hoteleros, categoría cuatro estrellas vinculados a la misma.

INTRODUCCIÓN

2. Diseñar un procedimiento que permita elaborar el plan estratégico en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de las entidades de alojamiento turístico objeto de estudio.

3. Validar el procedimiento propuesto mediante su aplicación práctica en complejos hoteleros de playa, categoría cuatro estrellas, situado en el destino turístico "Trinidad de Cuba", vinculado a la modalidad de turismo de sol y playa, así como a través del juicio de expertos.

La **novedad científica** radica en la confección de un procedimiento para elaborar el plan estratégico en el complejo hotelero "Empresa brisas Trinidad del Mar, a partir del rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de la planificación estratégica en este tipo de hoteles, capaz de mejorar la calidad en la confección de dicho plan para que funcione como herramienta gerencial en los procesos de gestión hotelera. Esto lo distingue de otros existentes.

El **valor metodológico** está expresado por la integración lograda de diferentes conceptos, procedimientos, métodos y metodologías en la confección del procedimiento para elaborar el plan estratégico en el complejo hotelero "empresa brisas Trinidad del Mar, lo que contribuye al desarrollo metodológico de la planificación estratégica como herramienta gerencial para la gestión hotelera, validado mediante su aplicación práctica en el caso de estudio del complejos hoteleros de playa, categoría cuatro estrellas del destino turístico Trinidad de Cuba, que reúne todas las características de los complejos por lo que dicho procedimiento y las experiencias de la investigación que sustentan la tesis pueden ser generalizadas a otras entidades hoteleras con semejante tamaño, tipología y categoría.

Desde el **punto de vista docente**, los resultados constituyen una referencia en la impartición de esta temática, tanto en la formación de profesionales y directivos

INTRODUCCIÓN

para las entidades de hospitalidad, así como en el postgrado académico relacionado con la gestión hotelera.

Durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se reafirmó la importancia del sector turístico, aprobándose lineamientos dirigidos a un desarrollo y fortalecimiento de esta industria, como elemento dinamizador de nuestra economía. Ellos definen como el objetivo fundamental del sector: la captación de divisas, el incremento de la calidad en los servicios, el perfeccionamiento de las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas, la diversificación de los mercados emisores dirigido a elevar los ritmos de crecimientos, el desarrollo de ofertas complementarias al alojamiento.

El Decreto Ley 281, Reglamento de Gestión Empresarial para las empresas en Perfeccionamiento, hace referencia en su artículo 164 que cada empresa u organización superior de dirección que aplica el Sistema de Dirección y Gestión, deberá utilizar como herramienta de dirección la elaboración de su estrategia integral. En las empresas u organización superior de dirección que aplican el nuevo sistema se diseña, aprueba y existe una sola estrategia empresarial, que integra todas las áreas y unidades empresariales de base. También Hace referencia a los valores, los cuales se deben tener en cuenta, identificarlos, compartirlos y mantenerlos para poder lograr lo anterior planteado en los lineamientos y premisas de nuestro país en este Sector tan importante para nuestra economía.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto reside en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante la aplicación del procedimiento para elaborar el plan estratégico en el complejo hotelero "Empresa Brisas Trinidad del Mar en correspondencia con las características de este producto turístico. Lo que propicia a perfeccionar la Dirección Estratégica en esta entidad hotelera objeto de estudio, por tanto se obtiene como resultado una mejor gestión en la calidad , servicio al cliente, comercialización, altos índices de satisfacción y repitencia.

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos y técnicas** tales como:

- **Analítico-sintético:** a partir de la revisión de bibliografía y documentación especializada, así como de la experiencia de directivos y especialistas y la consulta de expertos. Las entrevistas estructuradas y no estructuradas, la observación directa, el estudio de casos, la aplicación de tormenta de ideas, los métodos estadísticos para la organización de los datos, así como el arribo a conclusiones.
- **Inductivo - deductivo:** para diagnosticar el sistema de gestión estratégica de la entidad turística objeto de estudio y para el diseño del procedimiento para la elaboración del plan estratégico de complejos hoteleros de playa, categoría cuatro estrellas, se utilizaron técnicas como Matriz DAFO, Técnica 6-3-5.
- **Juicio de Expertos:** para la validación del procedimiento propuesto.
- **Análisis costo-beneficio:** para evaluar la factibilidad económica de la aplicación del procedimiento propuesto en este estudio..

La investigación se desarrolló mediante las etapas siguientes:

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio: Fundamentos teóricos metodológicos del diseño del procedimiento para la elaboración del plan estratégico en la entidad objeto de estudio.
2. Investigación de campo, estudio de los antecedentes, características y tendencias de desarrollo de los complejos hoteleros modalidad sol y playa, categoría cuatro estrellas, a través del caso de estudio del complejo hotelero "Empresa Brisas Trinidad del mar" del destino turístico "Trinidad de Cuba".
3. Validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación práctica en el caso de estudio, lo que permitió elaborar, por primera vez, el plan estratégico

INTRODUCCIÓN

del complejo hotelero y su validación mediante el juicio de expertos, los que avalaron la pertinencia y calidad del mismo.

La tesis de maestría está estructurada con un orden lógico metodológico a partir de una introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones, así como una amplia bibliografía pertinente y los anexos necesarios.

En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico referencial de la investigación realizada mediante el estudio bibliográfico y el análisis documental que permitió conceptualizar los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio, así como apropiarse de la experiencia metodológica y práctica del tema.

En el Capítulo 2 se presenta la propuesta, por primera vez, de un procedimiento que permite elaborar el plan estratégico en correspondencia con las características de los complejos hoteleros modalidad sol y playa, categoría cuatro estrellas, sobre la base del estudio comparativo y el rediseño de metodología y procedimientos generales existentes.

El Capítulo 3 muestra la validación del procedimiento propuesto mediante su aplicación en el caso de estudio complejo hotelero "Empresa Brisas Trinidad del mar" del destino turístico "Trinidad de Cuba", modalidad sol y playa, categoría cuatro estrellas, elaborado, por primera vez para este complejo hotelero, un plan estratégico contentivo, entre otros aspectos, de valores, visión, misión, objetivos estratégicos y planes de acción. Además, se validó el procedimiento mediante el juicio de expertos confirmando que dicho procedimiento reúne las características de integralidad, participativo, retributivo, permanente y universal que le permiten la obtención de los resultados esperados en las entidades objeto de estudio.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

La bibliografía constituye la ciencia social que tiene por objetivo la revisión y análisis de documentos, descripción de contenidos y formas, así como los procesos correspondientes a la elaboración, difusión y uso de los documentos bibliográficos.

El marco teórico referencial constituye la base imprescindible de cualquier investigación, representa el proceso analítico que se sigue para el ordenamiento de una bibliografía con fines investigativos y se elabora sobre la base de un minucioso análisis bibliográfico, justamente en la fase inicial de la investigación, contribuyendo a encontrar respuestas a las interrogantes que se desprenden del planteamiento del problema de la investigación.

El objetivo principal del presente capítulo es exponer los conceptos y aspectos teóricos necesarios para comprender la importancia y necesidad de la planeación estratégica en los momentos actuales, atendiendo a que en Cuba, en los últimos tiempos, a partir de decisiones del gobierno, se ha impulsado la introducción de técnicas modernas de dirección en la gestión empresarial, basadas en las mejores prácticas contemporáneas a fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos y de servicios, específicamente en la actividad turística.

La bibliografía consultada permitió analizar las consideraciones de diversos autores sobre las particularidades, regularidades y características de todo proceso estratégico, el centro conceptual referente aborda aspectos relacionados con los sistemas de: Dirección Estratégica, Planificación Estratégica, Diagnóstico Estratégico, Gestión Participativa, Dirección por Valores (Steiner, 1996; Jarillo, 1996; Reyes, 1996; Anzola,(1997); Herrera, (2000) ;Chiavenato, (2001), así como los análisis y enfoques de la dirección en el sector de hotelería y turismo, en Cuba y en el mundo, en los momentos actuales. En el Anexo 1 se puede observar el hilo conductor de la investigación.

1.2. Turismo, desarrollo y perspectivas: algunas reflexiones

El turismo, entendido por Martín, 2006, como un simple desplazamiento temporal de personas que a menudo ha sido presentado como un fenómeno únicamente ligado a la civilización moderna. Sin embargo, en los diccionarios puede encontrarse la palabra "tour" como procedente del inglés del siglo XVIII (probablemente como galicismo, del francés tour). Ello haría que la invención de las palabras "turismo" y "turista" fueran inglesas, para designar una actividad iniciada mucho antes en Europa.

El desarrollo que gradualmente ha alcanzado la actividad turística, en función del potencial de recursos naturales y las características histórico-culturales de muchos países, la han convertido en una esfera importante de la economía, tanto por ser una fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía nacional.

Según las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), define al turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (OMT, 1998).

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

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

Cuba tiene un potencial para diversificar el turismo, posee una historia, un patrimonio, una naturaleza que respalda las diferentes modalidades del turismo

CAPÍTULO I

como por ejemplo: de salud, ciudad, naturaleza, sol y playa, de los cuales se ofertan numerosas y atractivas ofertas.

El turismo de modalidad sol y playa se da en localidades costeras en las que existen playas y la mayoría de tiempo, las condiciones climáticas son de tiempo soleado y temperaturas suaves (de 25 a 30 °C).

Es uno de los atractivos más importantes debido a que nuestro país es una isla rodeada de mar con unas playas muy bellas y un clima tropical muy favorable.

Las empresas turísticas son aquellas relacionadas con las actividades del turismo y existen dos grandes bloques para su clasificación: las que producen bienes y servicios y las que los distribuyen. Estas entidades tienen características generales entre las que se distinguen según Martín, 2006:

- La intangibilidad (al ser empresas pertenecientes al sector terciario producen servicios y por tanto no pueden materializarse).
- Imposibilidad de almacenamiento (como consecuencia directa de la característica anterior, lo que no se venda hoy no se puede almacenar).
- Fuerte incidencia del capital humano. Tanto económicamente, pues el gasto en salarios en algunas empresas llega hasta el 40% de los ingresos; como la incidencia del personal en el éxito del producto.
- Alto costo de capital inicial (las empresas turísticas, especialmente las hoteleras y de transporte, deben realizar una fuerte inversión en inmovilizado material, con el inconveniente de que la recuperación económica de dicha inversión es más lenta que en otros sectores).
- Difícil reconversión (muy relacionado con lo anterior, en especial los hoteles tienen una gran dificultad para cambiar a otro tipo de explotación).
- Imposibilidad de cambio de ubicación y temporalidad por cambios de la demanda.

La hotelería en la actualidad tiene como principales retos contar con talento y ética, ser una estructura en constante evolución, moldearse atendiendo a las exigencias

CAPÍTULO I

del mercado, brindar gran hospitalidad, una gran destreza en la utilización de la tecnología y una buena gestión de sus recursos humanos.

Los hoteles según Gallego, 2002, son empresas de servicio que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. Constituyen establecimientos donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población.

Se coincide con Gallego, 2002, que las principales características que tienen las entidades de alojamiento pueden sintetizarse como sigue:

- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del 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.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
- Los imprevistos hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

Los establecimientos de alojamiento presentan distintas variantes de clasificación, en este estudio se asume el aportado por NC 127: 2001, que los clasifica atendiendo a sus características esenciales, estos son: aparthotel, villa, motel y hotel, los que se definen seguidamente.

- Aparthotel: es la entidad que presta el servicio en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros adicionales.

CAPÍTULO I

- Villa: es el 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 adicionales.
- Motel: es un establecimiento que cuenta con 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.
- Hotel: constituyen lugares que prestan servicio de alojamiento en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.

Todos deben contar con dos áreas operativas fundamentales: alojamiento y servicio, que se corresponden con "la producción" de cualquier tipo de empresa. Estas dos áreas son las que se encuentran en contacto más directo con el cliente y representan la fuente de ingresos o ventas que permiten al hotel su existencia y supervivencia.

Todos los establecimientos de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de los servicios que brindan, se clasifican en tipos y categorías. Los principales indicadores empleados para categorizar a una instalación son: los metros cuadrados de las habitaciones, el número de habitaciones con baño privado, el servicio de piscina, el mobiliario y decoración, los materiales de construcción y las capacidades de la instalación en restauración y bebidas. Esta identificación se hace mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas. En el Anexo 2 de la presente investigación se presentan los servicios que se brindan por categoría en cada tipo de instalación.

1.3. En torno a los términos estrategia y planificación estratégica

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega strategeia (Stoner, 1996), que significa general, por lo que tiene un origen militar, en la Grecia Antigua, sus generales dirigían ejércitos y en sus afanes de conquistas se trazaban estrategias para vencer a los contrarios.

De ahí que en la literatura aparece el criterio generalizado de que el concepto fue utilizado por primera vez por los militares, desde épocas remotas y no por los hombres de negocios. (Stoner, 1996; Koontz & Weihrich, 1995; Jarillo, 1996).

Según Helmuth Von Moltke, cuyas notables estrategias sirvieron para ganar la guerra austro-prusiana en 1866; la estrategia es el sentido común aplicado y consiste en ver todos los factores existentes en la perspectiva correcta.

El Che señaló que la estrategia es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos, y añadía que 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, (Guevara, 1959).

Es entre 1962 y 1976 que este concepto es introducido en el campo del management con los trabajos de Andrews, Chandler y Ansoff con el fin de determinar lo que la organización quiere ser en el futuro. Actualmente el concepto de estrategia se ha insertado en el mundo de las organizaciones y aunque se ha utilizado con diferentes significados, en general conserva de la misma forma que en lo militar la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo.

En la literatura especializada aparecen una serie de definiciones Anexo 3, en las cuales se aprecia que existen, en su conceptualización, puntos de vista comunes que puntualizan los elementos esenciales de la estrategia, dichos puntos quedarán sintetizados de la siguiente manera, como propuesta del autor:

1. Toda estrategia lleva en sí una proyección futura dependiente del término oportunidad como marco de tiempo efectivo para su implementación.

CAPÍTULO I

2. La medida última del éxito de una estrategia está en el entorno, quien premia las acciones emprendidas con recompensa, consideración o prestigio; o penaliza y desacredita las acciones equivocadas.
3. Una estrategia es eficiente en la medida que permita mejorar la posición competitiva de la empresa, lo cual implica transformaciones.
4. La esencia de la estrategia está determinada por definir qué se cambia, qué no se cambia, cómo cambiar y cuándo hacerlo. Una estrategia necesita transformar lo que en realidad se hizo o se dejó de hacer en un período determinado.
5. Las decisiones son elementales en los procesos de cambio y esto implica la mejor elección estratégica de la empresa en función de sus capacidades distintivas y de los factores del entorno. Como toda decisión, la estrategia lleva implícita la toma de decisiones.
6. Empezar acciones concretas es el punto de partida de la estrategia, formularla es necesario e imprescindible, sin esto no puede existir teóricamente. Su cientificidad está entonces en su implementación, es más inteligente permitir el desarrollo de la estrategia a partir de las acciones y experiencias de las organizaciones.

Las reflexiones realizadas sobre los conceptos de estrategia de los autores antes mencionados, permiten extraer dos campos de utilidad práctica para la organización íntimamente relacionados:

1. Representa una actitud ante el entorno, es decir delimita una dirección al futuro, por lo que implica instrumentar los cambios en la organización.
2. Constituye un medio para validar la factibilidad de los objetivos (que se quieren lograr), mediante la definición de cómo se pretende lograr.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos presupuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de

CAPÍTULO I

metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores, ni planificadores.

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

A comienzos de los años 70 en un documento de las Naciones Unidas se definió a la **planificación**: “como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”.

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

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

La planificación estratégica da inicio a la etapa fundamental de la estrategia empresarial, con esta se desea expresar la fijación de objetivos a largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseños de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de los mismos, una vez alcanzados los

CAPÍTULO I

objetivos a corto plazo. A pesar de las diferentes definiciones, su formulación se centra en la consideración del largo plazo en sus múltiples facetas; en el estudio de oportunidades, ventajas y amenazas del entorno competitivo, con el fin de guiar a la empresa hacia sus objetivos básicos o del sistema, es decir, aquellos que son aceptados por la organización o son comunes a todas las organizaciones. (Mintzberg, 1998).

La planificación estratégica florece como sistema en los años 70, representa pues un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, al respecto Gárciga (2001), plantea:

- La planificación estratégica hace más énfasis en los factores del entorno y al establecer correspondencia con los factores internos, los sitúa en relación con los primeros, en tanto la planificación tradicional miraba más hacia adentro que hacia fuera.
- Está más orientada al cambio que a la estabilidad.
- Aunque la eficiencia continua siendo vital, está más orientada a la eficacia.
- Utiliza la información cualitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información cuantitativa, la planificación tradicional utiliza preferentemente la última.
- Se fundamenta más en escenarios futuros y se basa menos en experiencias pasadas, lo cual no significa que las obvie absolutamente.
- Está centrada en el desarrollo de un potencial futuro con prioridad sobre cuestiones corrientes.
- En la planificación estratégica resulta de gran importancia el control de las desviaciones del estado real del entorno económico, competitivo, tecnológico y de mercado, en relación con lo esperado.

La planificación estratégica es según definiciones de diversos autores:

- (...) un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las

CAPÍTULO I

fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (Martínez, 1999).

- (...) el resultado sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización. (Steiner, 1996).
- (...) un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, dado que la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor manera posible en él, en aras del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos. (Gárciga, 2001).

Por tanto se hace necesario lograr una mayor comprensión acerca de la planificación estratégica partiendo de definiciones dadas por diferentes autores como un proceso importante para la toma de decisiones. Se recomienda ver el Anexo 4 de la investigación.

Analizando cada una de las definiciones anteriores se pueden encontrar elementos comunes, los cuales, como propuesta de la presente investigación, quedan resumidos de la manera siguiente:

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

CAPÍTULO I

La planificación estratégica aparece como un ataque parcial al problema estratégico empresarial quedando su formulación centrada en el análisis de las variables técnico-económicas, en una organización que no tendrá cambios esenciales en su configuración interna y en el desenfado de las condiciones necesarias para la realización, ejecución y control de la estrategia formulada.

Estos elementos consolidan el advenimiento de una nueva concepción estratégica que supera las anteriores, donde se establece que las representaciones del futuro no pueden ser el resultado de una continuidad del pasado, sino que es preciso entender aspectos cruciales de la realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios futuros de actuación de los cuales se busca obtener su mayor provecho; y ahí está su carácter estratégico, pues prevé el camino que se ha de transitar, buscando anticipar su rumbo y si es posible cambiarlo. (Gallardo, 2003).

Esta nueva concepción reconoce que los factores internos de la empresa, tales como la estructura organizativa, liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización son tan importantes para su desempeño como el entorno, rompiendo con las ideas tradicionales de que la estrategia es un proceso reservado solo para un número reducido de personas, planteando que ella debe activar la inteligencia y participación de todos los integrantes de la organización, tanto en las decisiones como en su ejecución y control, aunque lógicamente es la alta gerencia quien la centra y se responsabiliza de que pueda cumplirse. El análisis de las estrategias no es solo el estudio neutro del entorno y de los recursos disponibles, al contrario, ellas reflejan en sus decisiones los valores, expectativas y fines de los grupos de mayor poder en las organizaciones. (Martínez, 1999).

Para planificar estratégicamente es necesario tener en cuenta las primeras cuatro regularidades del proceso estratégico (Díaz y otros, 1998):

1. Reconocimiento de la necesidad del cambio. (pensamiento estratégico, actitud estratégica e implicación)

CAPÍTULO I

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

Sin duda, se ha logrado perfeccionar la planificación estratégica como un enfoque del management, por lo que su evolución hacia la gestión requiere la unión estrecha entre la formulación y la puesta en práctica por la vía de la participación en el proceso estratégico de un mayor número de actores, ello presume una actitud de reflexión permanente en la dirección.

Por otra parte según Ansoff (1976), los principios de la planificación estratégica son:

1. Participación: acción conjunta entre planificadores, implantadores y usuarios.
2. Coordinación: en un sistema social se pueden distinguir dos cualidades en relación con su organización: la jerarquía vertical de la organización que distribuye el poder de cada función específica debe estar de acuerdo con la planificación de las demás funciones, para que todo cuente con la armonía necesaria.
3. Integración: jerarquizar la planificación de actividades de los niveles superiores e inferiores. Los tipos de decisiones deben recibir el mismo énfasis y los objetivos de corto y mediano plazo estar acordes.
4. Continuidad: los planes presentes y futuros deben ser congruentes, flexibles y deben revisarse continua y permanentemente, adaptándose al entorno.
5. La planificación estratégica se funda en un enfoque sistémico. En ella se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo; a través de los cuales se configura un escenario ideal o normativo. Se establece entonces, una dialéctica entre lo

CAPÍTULO I

factible y lo deseable para llegar a trazar la política que debe seguirse, siendo objeto de una revisión continua.

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

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

Según criterios de Ansoff (1976) y Chiavenato (2001), las características de la planificación estratégica son:

- Es sistémica.
- Es multidisciplinaria: recurre todas las disciplinas científicas.
- Es dinámica: considera el tiempo como una variable que modifica las demás variables.
- Es histórica y futurista: comprende el presente a través del análisis retrospectivo del pasado.
- Es activa: interviene activamente en el desarrollo de cursos.
- Es proyectada a largo plazo.

CAPÍTULO I

- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad.

En la industria hotelera existen particularidades que hacen importante una buena planificación estratégica entre las que se encuentran:

- Las necesidades, gustos y preferencias de los turistas cambian rápidamente, así como el entorno que rodea al sector turístico
- Las empresas que integran el sector turístico están relacionadas.
- Las empresas que ofrecen servicio implicadas con alto grado de contacto con los clientes tienen dificultad para estandarizar los servicios.
- El sector turístico es intensivo en capital y en fuerza de trabajo y las innovaciones en el mismo son fácilmente imitables.
- La oferta demanda y tecnología son únicas.
- La planificación estratégica tiene sus ventajas y desventajas en el sector turístico.
- Ofrece lineamientos consecuentes para la actividad de la empresa.
- Ayudar a los dirigentes a tomar decisiones y reduce el peligro de cometer errores.
- Prevé los problemas antes de que surjan y contribuye a afrontarlos antes de que se agraven.

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

- Exigen una considerable inversión de tiempo, dinero y personal.

CAPÍTULO I

- El mantenimiento de un sistema de planificación estratégica implica nuevos gastos.
- Tienden a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo.

1.4. Unidades Individuales de Negocio: conceptos, características y beneficios

La definición más divulgada de Unidad Individual de Negocio (UIN) plantea que la misma es un ordenamiento estructural como parte de una estrategia de negocio. Existen otras definiciones relacionadas con éste término, se puede observar en el Anexo 5 de la investigación.

El desarrollo de las UIN se enfoca en cómo hacer el negocio a partir de definir un perfil que entre otros aspectos debe contener (Martínes, 2009):

- Reordenamiento estructural dentro de la estrategia del negocio.
- Reordenamiento enfocado hacia cómo dirigir el negocio en contraste con desarrollar funciones.
- El término “individual” implica que la unidad tiene identidad propia dentro de la entidad.
- Constituir una operación o un proceso dentro de una entidad.
- Tener como objetivo alcanzar ingresos y utilidades o puede constituir una unidad que no genera utilidades pero que brinda servicios a clientes o a otras unidades individuales de negocio de la entidad.
- Representa un centro de actividades económicas que puede ser administrado sobre la base del incremento de ingresos y utilidades, y (o) entrega de servicios costeables.

Los principales beneficios que aporta el ordenamiento estructural mediante UIN, están dados por:

CAPÍTULO I

- Permite a los directivos dentro de la entidad definir claramente y aceptar sus responsabilidades y obligaciones por las que tienen que rendir cuentas (contabilización).
- Permite a los directivos dirigir y responder económicamente por el resultado de sus operaciones.
- Permite a los directivos estar más cerca y responder mejor a sus clientes.
- Permite al directivo tomar decisiones con impacto directo en los ingresos, utilidades y gastos en su UIN.
- Ubica la toma de decisiones operativas al nivel donde se produce el servicio y le permite a los gerentes tomar las decisiones estratégicas que tienen un impacto directo en las ventas, gastos y beneficios.

En las entidades de alojamiento turístico la distribución más aceptada de las UIN es la siguiente:

1. De servicio al cliente (generan ingresos):

- Ventas/ventas de reservaciones y análisis de mercado.
- Servicio de habitación.
- Catering.
- Restaurantes.

2. De servicio al cliente (no generan ingresos):

- Recepción.
- Banquete/Convención.
- Servicios Técnicos.
- Seguridad y Protección.
- Comunicaciones.
- Alojamiento/Mantenimiento.

3. Apoyo interno a las Unidades Individuales de Negocio:

- Recursos Humanos.
- Capacitación.
- Comercialización.
- Contabilidad.
- Sistema de Información.

1.5. La elaboración de planes estratégicos: algunas consideraciones

Existen diversos modelos estratégicos que son tratados por distintos autores de diversas maneras se pueden apreciar si consulta el Anexo 4 de la investigación. Cada modelo refleja criterios propios de los autores de acuerdo a las condiciones organizativas y funcionales de las empresas y países donde realizaron sus investigaciones.

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

Algunos modelos describen el proceso de planificación estratégica mostrando que no es exactamente un proceso lineal, sino interactivo, donde se pueden producir retornos a etapas anteriores, dada la turbulencia del entorno. (Menguzzato & Renau, 1997). Dichos autores ilustran un proceso equilibrado de formulación de estrategias, que implica la coherencia entre los objetivos de la organización, los objetivos de cada uno de sus miembros y de los grupos implicados en la actividad que se genera dentro de ella, en fin el modelo denota un equilibrio cualitativo de las características de la organización en distintas dimensiones.

Los modelos reflejados en el Anexo 4 muestran la descripción que presenta cada autor, desde su enfoque, de una tecnología que permite ser adaptada a la realidad y necesidad de una organización en función de sus características concretas con el fin de viabilizar el futuro de la misma. Existen modelos y procedimientos

CAPÍTULO I

explicados por otros autores que tienen los mismos objetivos, pero se hace referencia en el presente capítulo a aquellos cuya vigencia abarca el período relativo a la década de los 90 y que describen en su procedimiento los momentos claves del proceso de dirección estratégica: la fase de diseño y la de implementación de la estrategia.

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

- En todos los casos se plantea en primer orden definir la misión de la institución, sus metas y propósitos. ¿Como son y dónde están?
- Muchos de los autores plantean el análisis de los factores internos y externos, así como la definición de la visión.
- Múltiples autores plantean la necesidad de la definición de los objetivos estratégicos y los planes de acción y otros el análisis del ambiente organizacional, el desarrollo de estrategias, la evaluación, la implementación y el control estratégico.
- A diferencia del resto de los modelos el planteado por Stoner se estructura a partir de preguntas y el planteado por Jarillo por etapas o fases que abarcan en ambos casos, todo el procedimiento de manera general.
- Se aprecia como el modelo planteado por Koontz y Wehrich (1995) se concibe como un modelo más completo respecto a los anteriores.
- Considera la participación de la comunidad como un elemento prioritario en la gestión del desarrollo.
- Entiende que la validez de las propuestas y su posibilidad de concreción no dependen de la racionalidad técnica, sino que son el resultado del consenso convalidado a través de un amplio respaldo social.
- Es legítimo mediante el compromiso y la movilización de esfuerzos de la organización, quien es co-responsable de las decisiones que se tomen y de sus consecuencias.

CAPÍTULO I

- Opera sobre un análisis de la realidad basado en datos cualitativos y cuantitativos, que permiten la definición y priorización de las líneas estratégicas.
- Permite concentrar recursos y esfuerzos de los distintos niveles de dirección de la entidad, en aquellas cuestiones que son estructurales y transformadoras.
- Asume que el alto grado de incertidumbre de los actuales escenarios exige propuestas flexibles a los cambios y movimientos en el tiempo, de acuerdo con las condiciones políticas y sociales de desarrollo.
- Tiende a fundirse con la gestión en una única estructura permanente y flexible que permite el seguimiento y la toma de decisiones de manera ágil y cotidiana.
- Reconoce y evalúa las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse para la organización, así como el análisis de sus debilidades y amenazas.

1.6. Conclusiones del Capítulo I

La consulta y análisis de bibliografía especializada, sitios Web, documentos técnicos y normativos en el presente capítulo posibilita arribar a las siguientes conclusiones:

1. El turismo, a nivel internacional en los últimos años, ha tenido un marcado crecimiento, lo cual ha obligado a empresas turísticas a tomar medidas, que contribuyan a enfrentar esta inclinación, notándose el crecimiento continuo de la modalidad de turismo de sol y playa.
1. El turismo en nuestro país está en condiciones de romper el record histórico de visitantes extranjeros en el presente año, para lo cual es necesario poseer hoteles con un mayor confort, una mejor imagen y una calidad superior en los servicios.
2. Los fundamentos conceptuales señalados en el presente capítulo, abarcan los supuestos teóricos sobre gestión hotelera, planificación estratégica, así como

CAPÍTULO I

los procedimientos y metodologías expuestos; contribuyen a sentar las bases en la investigación, a partir de un análisis minucioso teórico-metodológico.

3. La información analizada, y el criterio de los especialistas en el tema, reflejan el continuo desarrollo de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad en un gran número de países, lo cual ha contribuido en forma significativa al avance económico, social y cultural de los países implicados incluyendo Cuba.
4. El diseño estratégico permite conocer cuál es la posición ventajosa deseable en un entorno futuro, distinto al actual, que permita a través del tiempo comprobar la factibilidad de la estrategia, identificar las repercusiones que esa posición tiene para la propia organización, llevar a cabo las modificaciones internas pertinentes que permitan llegar a esa posición, asegurar y mantener la ventaja obtenida, así como defenderla.
5. El diseño de un plan estratégico para este tipo de hoteles posibilita el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo a la instalación, así como los puntos débiles y fuertes de la entidad objeto de estudio y la selección de un compromiso estratégico que satisfaga las necesidades de la instalación. Además, muestra la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN COMPLEJOS HOTELEROS MODALIDAD DE SOL Y PLAYA, CATEGORÍA CUATRO ESTRELLAS

2.1. Introducción

En el pasado los hoteles podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito; hoy en día, el entorno no lo permite. Cambios globales en política, economía, desarrollo tecnológico y valores alteran constantemente el ambiente de las entidades hoteleras. En este contexto dinámico, la planificación estratégica se hace necesaria para sobrevivir y predecir el futuro en el que el entorno siempre será un reto incierto.

El hecho de conocer la razón social de su existencia, su identidad y las características generales del entorno donde actúa, estableciendo su sentido de salto al futuro, no le es suficiente a la entidad de alojamiento turístico. Necesita establecer dentro de ese gran sentido de salto una mayor precisión sobre el estado deseado: qué dirección o rumbo tomará, cómo se debe hacer y para definirlos necesita evaluar su posición actual (Martínez et al., 2009).

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

Como resultado del análisis de varios modelos, procedimientos y metodologías para la elaboración del plan estratégico, realizado en el Capítulo I de la presente tesis, se consideró proponer un nuevo procedimiento que se corresponda en mayor medida con el tamaño, tipología y categoría del complejo hotelero investigado, tomando como base el procedimiento elaborado por profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (Martínez et al., 2002). Para esta selección se tomó en consideración, entre otros factores, la aplicación práctica que ha tenido este procedimiento en otras entidades turísticas (Acebedo, 2002; Alonso, 2002; Orellana, 2002) y el aval científico técnico que significa el mejor

trabajo de investigación en el turismo de la Universidad Central de Las Villas en el 2002. Es por ello que el objetivo central del presente capítulo es la presentación de un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en complejos hoteleros modalidad de sol y playa, categoría cuatro estrellas, que vincula las tendencias actuales de la planificación estratégica en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento con las necesidades específicas de este tipo de entidades hoteleras, integrando para ello los aspectos más significativos de las metodologías estudiadas con las peculiaridades de tamaño, tipología y categoría de estas empresas.

2.2. Requisitos básicos para la elaboración del procedimiento

Según lo planteado en el marco teórico referencial la planificación estratégica aparece como un ataque parcial al problema estratégico empresarial, quedando su formulación centrada en el análisis de las variables técnico-económicas, en una organización que no tendrá cambios esenciales en su configuración interna y en el desenfadado de las condiciones necesarias para la realización, ejecución y control de la estrategia formulada, lo cual demuestra que la práctica de la planificación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las características cambiantes propias de su entorno.

En consecuencia se proponen, en la presente investigación, requisitos a tener en cuenta para diseñar un procedimiento que permita elaborar el plan estratégico en el complejo hotelero objeto de estudio, entre estos requisitos se encuentran:

- Rigurosidad en el diseño: El procedimiento a crear debe estar bien desarrollado, contando con información adecuada, comparaciones objetivas y ajustes precisos en las etapas y pasos para su aplicación, lo que implica saber adaptarlos a la realidad estratégica de este tipo de empresas (complejos hoteleros).

- Brindar información pertinente y actualizada: Significa que el procedimiento a elaborar debe posibilitar que la información sea precisa, fiable y que permita el análisis adecuado de las condiciones específicas del complejo hotelero.
- Formación y Superación: La existencia del procedimiento requiere que los directivos y trabajadores del complejo hotelero asimilen un núcleo vital de conocimientos, así como, posean capacidades para examinar el mismo como un sistema dinámico integrado. Los directivos del complejo hotelero, mandos medios y trabajadores deben ser capacitados y lograr profesionalidad en su desempeño trabajando para lograr resultados reales lo que requiere que el nivel de preparación de todos se incremente en beneficio de la gestión hotelera.
- Buscar el desarrollo del mercado: Significa tener dominio del mercado meta vinculada al complejo hotelero, para aprovechar las oportunidades y satisfacer las necesidades de los clientes reales y potenciales.
- Analizar el mercado: Un componente de marcada trascendencia en la gestión estratégica del complejo hotelero lo constituye el conocimiento de las características de los clientes, sus expectativas, gustos y preferencias, así como con qué frecuencia lo visitan y en qué medida están satisfechos con los servicios recibidos.
- Calidad en la gestión hotelera: Implica capacitar a los directivos para mejorar los procesos, llevar los controles, motivar al personal y hacer que el complejo hotelero funcione como un sistema integrado, logrando los niveles de comunicación e interrelación que garanticen el funcionamiento del proceso estratégico de forma tal que se pueda saber cuánto se gana o se pierde en cada acción, así como las medidas a tomar en cada caso.
- Detectar puntos débiles y fuertes del complejo hotelero: Consiste en analizar la planificación estratégica de forma objetiva, determinando qué se hace bien y qué se hace mal, las causas y condiciones que motivan estos resultados y las medidas para solucionar las deficiencias, aprovechando las fortalezas.

- Determinar planes de acción: La elaboración del plan de acción permite la concreción en la práctica de los objetivos estratégicos trazados, permitiendo que el plan estratégico se convierta en una herramienta para mejorar la gestión hotelera al determinar acciones, fechas y responsables para cumplir cada uno de los objetivos elaborados.

2.3. Procedimiento para elaborar el plan estratégico en complejos hoteleros modalidad de sol y playa, categoría cuatro estrellas

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

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

Lo novedoso del presente trabajo, es su aplicación en un complejo hotelero de la modalidad sol y playa, categoría cuatro estrellas.

En este caso la lógica del procedimiento se rige sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo a quienes deben concebirlo e implementarlo partiendo de las bases teóricas para ello. De este modo, al determinar cada etapa, así como el lugar que en el procedimiento ocupan cada una de ellas, se tuvo en cuenta su integración en sistema y por consiguiente su función dentro de la misma. (Martínez et al., 2009).

Para la elaboración del plan estratégico no constituye una garantía el solo hecho de que sea declarado el interés del complejo hotelero de asumir el procedimiento, dado que este puede ser interpretado de diversas formas, lo cual indica la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento aplicado ejerce sobre el complejo hotelero, describiéndose la

secuencia lógica que se establece para la elaboración del plan estratégico y su adecuado funcionamiento.

Es importante señalar que para el diseño del plan estratégico en un complejo hotelero, se debe crear un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos especialistas y asesores, que apoyados en una serie de métodos y técnicas que fueron utilizadas a lo largo de todo el proceso tales como: encuestas, entrevistas individuales y grupales (ver Anexo 5), tormentas de ideas, etc. lograron conformar, en sesiones plenarias, todo el diseño del plan. En la descripción del procedimiento aplicado se irá precisando, brevemente, en cada momento, sus características generales.

El procedimiento propuesto consta de siete etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado plan estratégico para la gestión hotelera, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales (ver Anexo 9), dicho procedimiento reúne una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

El procedimiento propuesto consta de las etapas y pasos siguientes:

Etapas 1: Determinación del propósito estratégico del complejo hotelero.

Paso 1: Determinación de los valores.

Paso 2: Proyección de la visión.

Paso 3: Definición de la misión del complejo hotelero.

Etapas 2: Diagnóstico estratégico del complejo hotelero.

Paso 4: Formación del grupo de diagnóstico estratégico.

Paso 5: Elaboración del cronograma de diagnóstico.

Paso 6: Ejecución del diagnóstico estratégico en el complejo hotelero.

Etapa 3: Determinación de los escenarios y los factores clave de éxito.

Paso 7: Proyección de los escenarios.

Paso 8: Determinación de los factores clave de éxito del complejo hotelero.

Etapa 4: Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.

Etapa 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Etapa 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.

Etapa 7: Sistema de control del plan estratégico.

A continuación se expone una explicación detallada de cada una de las etapas de dicho procedimiento propuesto.

Etapa 1: Determinación del propósito estratégico

La determinación del propósito estratégico se basa en determinar o actualizar los valores, visión y misión del complejo hotelero.

Paso 1: Determinación de los valores.

Es posible tomar como punto de partida que los valores compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes del hotel deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, determinan en el orden táctico el comportamiento para llegar a la visión. (Portuondo, 1998; Tena, 2000; Herrera, 2000; Ronda, 2002)

Paso 2: Proyección de la visión.

La **visión** no puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser el hotel con el estado deseado posible que se plantea la entidad hotelera y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el

problema en términos factibles, reales y de esa manera conformar el plan estratégico (Martínez, 1999; Martínez et al., 2009).

Paso 3: Definición de la misión del Complejo hotelero.

Los términos, **misión, propósito o razón de ser**, pueden admitirse como similares, siempre que quede claro que todo esto está relacionado con la finalidad global de la entidad, es decir, aquello que no se puede dejar de hacer porque de lo contrario perdería su identidad. (Jarrillo, 1996; Martínez, 1999; Koontz y Wehrich, 2001).

Además, es usual que no todos los miembros del equipo de dirección en la entidad compartan o tengan claridad en la misión de la misma, así como las áreas claves que no están trabajando para sustentar y apoyar el cumplimiento de esta, lo cual hace más complejo el trabajo. Estos problemas pueden desvirtuar el funcionamiento del hotel y en ocasiones detectar que se trabaja por el cumplimiento de objetivos alejados de su razón de ser.

La experiencia de las consultorías realizadas por los profesores del Centro de Estudios Turísticos en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en varias organizaciones turísticas cubanas ha demostrado que hay preguntas básicas que los grupos, de directivos y especialistas, pueden hacerse para encontrar el camino en la definición correcta de la misión, son en este caso: “¿Qué hace la empresa hotelera?”; “¿Cómo lo hace?”; “¿Para qué lo hace?” y “¿Con qué medios cuenta?” (Herrera et al., 2001; Martínez et al., 2009)

Etapas 2: Diagnóstico estratégico del complejo hotelero.

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

determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un importante paso para elaborar el plan estratégico de la organización (Montaño, 2004 a; Martínez et al., 2009).

En el análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas y sesiones de dinámicas grupales insertando la técnica tormenta de ideas o Brainstorming. Este análisis abarca todo el complejo hotelero, evaluando cada situación organizado a través de los sistemas establecidos por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto Ley 281 y la información disponible. (Martínez et al., 2009).

En el análisis de las variables externas (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por el consejo de dirección las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 1 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial.

El resultado final del diagnóstico estratégico constituye un paso importante en el proceso de elaboración del plan estratégico de la empresa hotelera (Martínez y col, 2009)

Diagnóstico estratégico en complejos hoteleros:

Paso 4: Formación del grupo de diagnóstico estratégico

1. Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable crear un grupo que se dedique a esta actividad, el cual 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, así como técnicos y economistas.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los gerentes, el sindicato y los trabajadores en general.
3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para

desarrollar trabajos grupales y diagnósticos.

4. El equipo deberá tener presente el enfoque y tratamiento que se le debe dar a los problemas que existen en los momentos actuales en el complejo hotelero, a partir de interiorizar las premisas siguientes:

- El tener problemas, no constituye un problema, pues no es nocivo, lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
- No deberán asociarse los problemas al agobio o la desesperación.
- Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- Los problemas deberán despersonalizarse, es decir, no buscar culpables.
- Es necesario analizar los problemas desde distintos ángulos, es decir, descomponerlos para su análisis.
- Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas, lo cual facilitará madurar las posibles soluciones.
- Es necesario aplicar, en todo momento, la regla del 20 x 80, lo que se traduce en: focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto contribuye a su jerarquización, así como a actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para el funcionamiento del complejo hotelero.

Paso 5: Elaboración del cronograma de diagnóstico

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

Paso 6: Ejecución del diagnóstico estratégico en el complejo hotelero

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 y 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 problemas externos del complejo hotelero, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.

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

Caracterización general del complejo hotelero objeto de estudio

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

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, así como en forma 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 et al., 2009; Acebedo, 2002).

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

El análisis externo se realiza en dos fases:

1. Análisis del entorno general o macroentorno a partir de los factores claves del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional, cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición (Acebedo, 2002; Martínez et al., 2009)
2. Análisis del entorno competitivo o microentorno del hotel a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos. Al particularizar el entorno se presta, en este caso, especial atención al estudio del sector a que la organización pertenece, denominándose sector al conjunto de empresas que realizan la misma actividad, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno.

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

clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

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

Análisis Interno

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

El análisis interno se realiza como parte del diagnóstico estratégico de la entidad hotelera, tomando como base los subsistemas que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, los que son organizados por el autor para su análisis, aprovechando de esta forma toda la valiosa información que tiene la organización objeto de estudio.

Principales características del proceso de diagnóstico en complejos hoteleros, modalidad sol y playa categoría cuatro estrellas.

El diagnóstico estratégico tiene características específicas para el caso de complejos hoteleros, modalidad sol y playa categoría cuatro estrellas, dadas las particularidades de dichas instalaciones, las cuales constituyen una propuesta de la presente investigación:

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas del complejo hotelero, comenzando siempre de abajo hacia arriba.

2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones se encuentren en correspondencia con las facultades, con que cuenta el director del complejo hotelero.
3. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del complejo hotelero, el diagnóstico estratégico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica los tipos de modificaciones que se necesitan.
4. En el proceso de diagnóstico estratégico debe organizarse de manera correcta el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros del complejo hotelero objeto de estudio, de forma que se logre promover la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los directivos y trabajadores para los cambios necesarios.
5. El propio hecho de que exista interacción con el personal, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio.
6. En principio, el diagnóstico estratégico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación.
7. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico estratégico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobarlo.
8. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla la investigación, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del plan estratégico.
9. Es también importante, que los resultados del diagnóstico estratégico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia gerencial del complejo hotelero.
10. La capacidad potencial de los miembros del complejo hotelero, para resolver los

problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, dado que sienten que descubren la verdad y aprenden a diagnosticar los problemas.

11. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar la tarea, sino todos los integrantes del complejo hotelero, en relación a las técnicas existentes para diagnosticar y a las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico estratégico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
12. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del complejo hotelero objeto de estudio que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que se presente del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionar y enjuiciar lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es generar un cambio que favorezca a todo la entidad hotelera, por lo cual es importante conocer las principales deficiencias y la manera de resolverlas.
13. Durante el proceso de diagnóstico estratégico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, no se sienta orgulloso y hubiese preferido que no se conociera la 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 las deficiencias existentes.
14. El diagnóstico estratégico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades en la solución de los problemas detectados.
15. En la realización del diagnóstico estratégico, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda.

Técnicas para realizar el diagnóstico

Para la realización de este diagnóstico se debe realizar un estudio exhaustivo de las situaciones variables del entorno en el tiempo y de las posibilidades de la

organización. Para esto es posible utilizar la Matriz DAFO, que define fortalezas y debilidades en el análisis interno, y amenazas y oportunidades en el análisis externo es necesario señalar algunas cuestiones metodológicas por ser de gran utilidad para el análisis, tanto interno como externo, la utilización de la matriz DAFO (Koontz & Weihrich, 2001 a; Martínez, 2001 a) Este es un proceso en el cual se deben considerar, con la misma importancia, el nivel interno, con sus principales componentes organizativos, técnico-productivos, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior del hotel, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias económicas, sociales, laborales, tecnológicas, políticas y jurídicas, a largo plazo. (Martínez et al., 2009).

Es necesario, previamente aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas y técnicas de previsión que permiten predecir las características del ambiente organizacional del futuro como: opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias.

Las técnicas al final deben vincularse al proceso de establecimiento de objetivos a distintos niveles. (Herrera et al., 2001) Si esto no se hace, el análisis de las relaciones causales se pierde y el hotel se hace tan determinista como antes.

Por tanto se asume que:

- La visión resume los valores y aspiraciones a nivel de complejo hotelero.
- La misión traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.
- Los objetivos son tareas a desarrollar para cumplir con la misión.
- La DAFO contribuye el análisis interno y externo; y además ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones. (Koontz & Weihrich, 2001 a)
- La estrategia integra los objetivos y las políticas en un todo coherente.
- La empresa hotelera, entonces, está preparado para fijar su dirección organizativa.

Para aplicar la matriz DAFO, lo primero es identificar los problemas (amenazas y debilidades) así como las fortalezas y oportunidades, como muestra la figura1. (Material de estudio escuela Formatur Trinidad ,2010) , donde se puede observar que información me brindan cada uno de los aspectos de la Matriz DAFO.

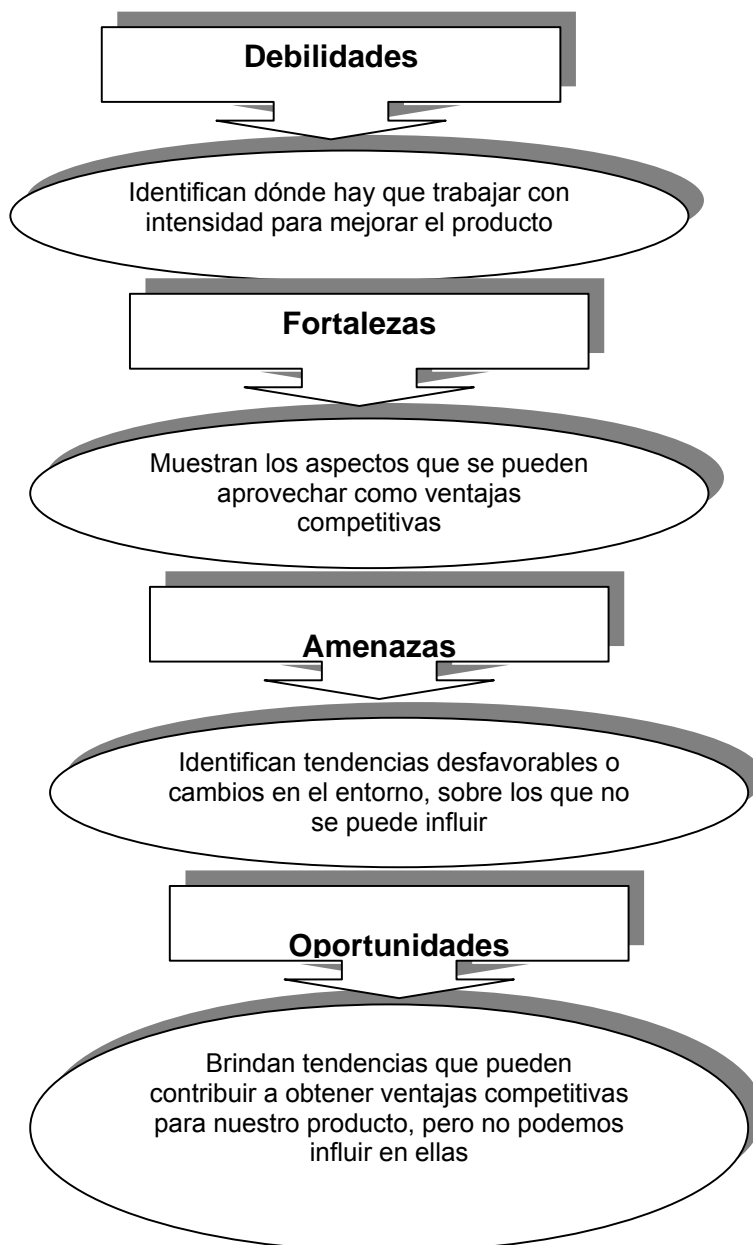


Figura 1. Ubicación de las variables de la matriz DAFO

Fuente: Material de estudio de la Escuela Formatur Trinidad ,2010

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.
- Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.
- Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.
- Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.
- Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

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

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

Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; fortalezas con signo positivo y debilidades con signo negativo. Las fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar oportunidades y erradicar o minimizar debilidades. Mientras que las debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para el hotel, son puntos débiles a erradicar o minimizar, es decir, 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 cuál es la tendencia del hotel, en otras palabras, clasificará el negocio como; Negocio Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, las que aparecen en la Figura 2 según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral.

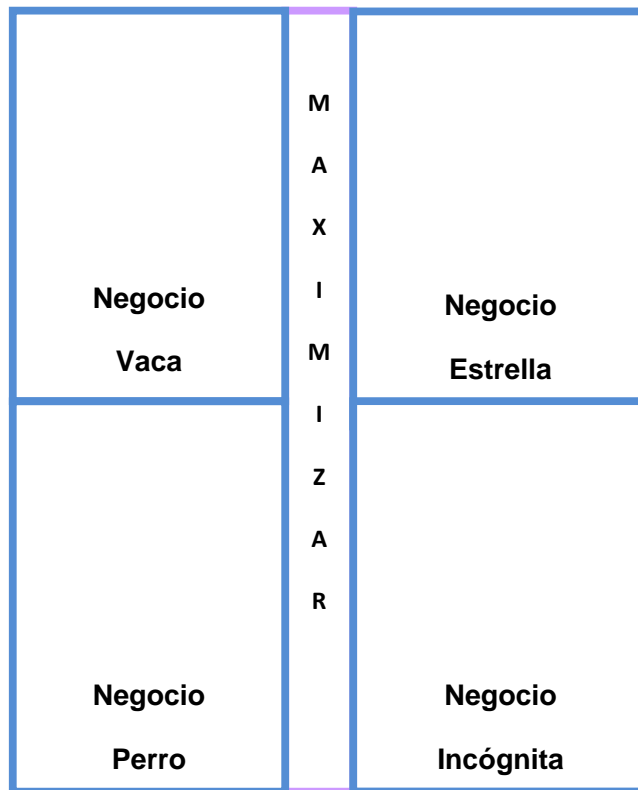


Figura 2: Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes

Fuente: Elaborado por el autor.

Fórmula:

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

Donde:

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

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

C_f = cantidad de factores por grupos.

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

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

Una vez conformada la Matriz DAFO Se puede analizar utilizando la técnica de impactos cruzados según se muestra en la siguiente Figura.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	puntuaciones totales
		O ₁ O ₂ O ₃ O ₄ On	A ₁ A ₂ A ₃ A ₄ Am	
F	F ₁	¿La fortaleza Fi permite aprovechar la oportunidad Oj? Ofensiva	¿La fortaleza Fi permite atenuar la amenaza Aj? Defensiva	Permiten visualizar cuáles son las fortalezas más importantes
O	F ₂			
T	F ₃			
A	F ₄			
L	.			
E	.			
Z	.	¿La debilidad Di impide aprovechar la oportunidad Oj? Adaptativa	¿Contribuye la debilidad Di a materializar la amenaza Aj? Supervivencia	Permite visualizar cuáles son las debilidades que más dañan a la organización.
A	.			
S	F ₀			
D	D ₁			
E	D ₂			
B	D ₃			
I	D ₄			
L	.	Permite conocer cuáles son las oportunidades que pueden aprovecharse más.	Permite conocer cuáles son las amenazas que más dañan la organización.	X
I	.			
D	.			
A	.			
D	.			
E	.			
S	D _p			
Totales				

Figura 3. Matriz para la aplicación del método de impactos cruzados.

Fuente: Fuente: Material de estudio de la Escuela Formatur Trinidad ,2010

Primeramente se procede a realizar una ponderación teniendo en cuenta el nivel de incidencia de cada factor y utilizando para ello técnicas de trabajo en grupo, para luego proceder a la aplicación del método de los impactos cruzados. Donde (0 no tienen relación, 1 tienen muy poca relación, 2 tienen relación, 3 tienen mucha relación). Luego se sustituyen los valores en la matriz y se suman horizontal y verticalmente. Determinando cual es la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad de mayor incidencia.

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 el logro de nuevos productos y/o servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entorno de la competencia. Estas acciones "filtradas" sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas. (Martínez, 2001 a)

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

- La entrevista estructurada es una modalidad de encuesta personal y su objetivo es conocer las opiniones de los trabajadores, esto contribuye a conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- La observación es una técnica eficaz que se utiliza durante el estudio. Debe realizarse sobre el terreno directamente para ver la manera en que se comporta el objeto que va a ser observado. Esta puede ser una técnica de confirmación de la información obtenida anteriormente.
- La Técnica 6-3-5, o sea, seis personas generando cada una tres ideas en un lapso de tiempo de cinco minutos.
- Las Cinco Fuerzas competitivas de Porter: Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué tipo de entorno competitivo es, en cuáles se quiere estar y qué otros conviene abandonar, es decir, qué estrategia se debe adoptar.

Etapas 3: Determinación de los escenarios y los factores claves de éxito.

Paso 7: Proyección de los escenarios

La situación de hoy, no es la de mañana y las fuerzas que fueron analizadas para la situación actual, no tienen que ser necesariamente las que estén presentes dentro de un tiempo breve. Por escenarios se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar el complejo hotelero, desde un horizonte temporal determinado, en este caso hasta el 2012, y que ejercen influencia en su comportamiento (Tena, 2000). Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada manera y no de otra. La información básica para la elaboración de los escenarios se toma del resultado del diagnóstico estratégico realizado con antelación y de la valoración de que los acontecimientos evolucionarán de determinada forma en el futuro, realizada por expertos en el análisis externo.

La práctica aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). Esto nos lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la organización pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo. (Martínez et al., 2009)

Paso 8: Determinación de los factores clave de éxito (FCE)

Se debe, además, considerar la acción concreta del sector sobre la organización, a través de la definición de los factores que más impondrían condiciones sobre la entidad (factores clave de éxito).

Etapas 4: Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.

Cada entidad de alojamiento turístico necesita desarrollar una estructura estable a largo plazo que permita lograr los objetivos estratégicos del negocio en función de la satisfacción del cliente, la simplificación, integración y distinción como producto turístico.

Paso 9: Determinación de las UIN del Complejo hotelero.

La tendencia moderna en la estructura organizativa que sustenta el sistema de gestión de un complejo hotelero indica que se establezca la distribución adecuada de las UIN, identificando las de apoyo interno (recursos humanos, contabilidad, comercialización, informatización) y las de servicio al cliente, considerando que estas últimas se clasifican en correspondencia con la generación o no de ingresos.

Etapas 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

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

Etapas 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.

Se trata entonces de determinar el fin o propósito de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para ello. La determinación de los objetivos o el “qué”, exige en el enfoque estratégico la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los planes de acción. (Herrera et al., 2001) En la delimitación del “cómo” se define la calidad del proceso. Los propósitos bien declarados no exigen solo eficacia en su formulación absoluta, sino que formen parte de ella, los planes de acción. El trabajo conjunto del equipo constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa. (Martínez y Col, 2009)

Etapas 7: Sistema de control del plan estratégico.

Constituye una condición indispensable para la planificación el control, donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más necesario, se trata de la implementación y por consiguiente de la planificación estratégica, de la acción de control y evaluación, se considera, por tanto, a través de

todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan, así como, en su aplicación. De esta manera queda concebida esta importante función como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planificación y de cada acción ejecutada con ese fin. (Martínez et al., 2009)

El procedimiento propuesto integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planificación estratégica moderno y contiene elementos para su implementación en condiciones similares a las del objeto de estudio, de esta forma contribuye a la dinamicidad de la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la organización. (Martínez et al., 2009)

2.4. Conclusiones del Capítulo II

1. El procedimiento de diagnóstico estratégico proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.
2. El análisis matricial DAFO es una herramienta que contribuye al enriquecimiento y comprensión de los resultados del diagnóstico estratégico y por consiguiente a una mejor utilización práctica, pues precisa la información requerida para la solución de los problemas.
3. El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en complejos hoteleros modalidad sol y playa categoría cuatro estrellas, se realiza sobre la base del análisis comparativo de las metodologías propuestas por los autores estudiados, adecuándolas a las condiciones analizadas del objeto de estudio.
4. El plan estratégico en complejos hoteleros modalidad sol y playa categoría cuatro estrellas, contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la atención al cliente.
5. En el procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico deben implicarse todos los directivos de la entidad hotelera, pues en el sector de Hotelería y Turismo, cada día es más necesario el empleo del mismo, por las características del mercado actual y la constante incertidumbre que este presenta.

6. El plan estratégico requiere de preparación indispensable en los conceptos, principios y etapas que establece el procedimiento, de forma tal que se inicie el desarrollo de una filosofía de gestión participativa orientada a la eficiencia estratégica en las entidades hoteleras y la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL COMPLEJO HOTELERO "HOTEL BRISAS TRINIDAD DEL MAR"

3.1. Introducción

En el presente capítulo se aplica un procedimiento diseñado con el propósito de elaborar el plan estratégico en el complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar" el cual tiene como modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas, lo que permitirá que la entidad disponga de un plan estratégico técnicamente fundamentado para favorecer la gestión estratégica de la misma, en correspondencia con su tamaño, tipología y categoría.

La estrategia seguida para la comprobación de la hipótesis de de la presente investigación que se desarrolla en este capítulo parte de la comprobación de la factibilidad de aplicación del procedimiento, para lo cual se aplica el mismo a las condiciones del complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar" ,pertenecente al destino turístico "Trinidad de Cuba", a partir de lo cual se evalúan las propiedades fundamentales del procedimiento mediante el juicio de expertos, considerando los criterios de especialistas y dirigentes sobre el cumplimiento de los requisitos que el procedimiento debe cumplir.

Demostrando así la viabilidad y validez del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

3.2. Aplicación del procedimiento para elaborar el plan estratégico en el complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar"

Durante el proceso de elaboración del plan estratégico en el complejo hotelero mencionado con antelación, participaron miembros del Consejo de Dirección, especialistas y trabajadores con experiencia de trabajo en este tipo de entidad de alojamiento turístico.

CAPÍTULO III

Para validar la hipótesis de investigación planteada en la presente investigación, se aplica cada una de las etapas y pasos del procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en el complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar" aplicando técnicas como observaciones, técnica 6-3-5, tormentas de ideas y entrevistas estructuradas en la investigación (ver Anexo 5), todas estas técnicas son aplicadas con el objetivo de conformar, el diseño del plan estratégico del complejo hotelero objeto de estudio en esta investigación.

En el presente capítulo se obtienen resultados tangibles los cuales constituyen una base consolidada para la elaboración del plan estratégico del complejo hotelero objeto de estudio para obtener una valoración acerca de los resultados posibles a alcanzar durante su implementación, teniendo en cuenta las características de tipología, categoría y tamaño del complejo hotelero.

Etapas: 1: Determinación del propósito estratégico del complejo hotelero.

Paso 1: Determinación de los Valores.

Para determinar los valores se creó un grupo de trabajo a través de la técnica de tormenta de ideas y con la interrogante: "**¿cuáles son los valores que deben caracterizar al complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar"?**", donde se permitió la generación de los valores compartidos.

Estos valores constituyen los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores del complejo hotelero objeto de estudio, los cuales son el fundamento y guía de su cultura corporativa a continuación se mencionan los mismos:

Valores éticos (tienen que ver con cómo se relacionan entre sí)

1. *Honestidad*: somos austero en el trato, respetuosos y sinceros en el actuar con los clientes internos y externos con las normas y estándares fijados para la prestación del servicio mediante una relación adecuada calidad-precio.
2. *Respeto mutuo*: mantenemos adecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores, los clientes, cumplimos con el código ético de la empresa,

CAPÍTULO III

respetamos los criterios de los demás y tomamos en cuenta el mejoramiento humano y del trabajo.

Valores prácticos (tiene que ver con cómo se actúa en el trabajo).

1. *Profesionalidad*: poseemos el conocimiento total del negocio turístico y ambiental de la localización del complejo, amplio dominio técnico de la labor que se desempeña, habilidad, agilidad y calidad en el tratamiento y solución a los problemas internos y externos en beneficio de la imagen del complejo y el grupo. Poseemos experiencias gerenciales y personales en la formulación de estrategias de desarrollo, organización y control, utilización de los recursos, la interpretación de políticas y su correcta aplicación.
2. *Sentido de pertenencia*: somos los constantes guardianes de los bienes y recursos a nuestra disposición, velamos por el cumplimiento de la legislación; nos distingue la participación, dedicación y total entrega al trabajo y el compromiso en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados.

Valores de desarrollo (tienen que ver con cómo se genera o crea)

1. *Trabajo en equipo*: cada trabajador y directivo es responsable personal por todos los resultados del equipo, se ofrece apoyo, complemento y se es responsable del trabajo de todo el colectivo para que cada miembro del equipo pueda desarrollar todas sus potencialidades.
2. *Responsabilidad con el éxito*: es que todos los miembros del equipo son responsables en el cumplimiento de los objetivos y del resultado exitoso del trabajo, compartan los éxitos y fracasos y estén comprometidos con la mejora continua, la superación constante y la satisfacción de los clientes.
3. *Capacidad de cambio*: es no ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas y soluciones objetivas. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con la aplicación de nuevos conocimientos.

CAPÍTULO III

4. *Disciplina*: significa cumplir con un conjunto de leyes o reglamentos que rigen en el Turismo cubano, en especial las emanadas del Grupo Cubanacán Perteneciente al Mintur.
5. *Creatividad*: significa tener imaginación, lógica, iniciativas, pensamiento positivo, constancia y flexibilidad.

Paso 2: Proyección de la visión del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar"

Para elaborar la visión del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar"se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo, sobre la definición de la misma, características y requisitos para su formulación, luego este se dividió en dos equipos de trabajo y cada uno por separado elaboró su propuesta de visión, el resultado de los subgrupos fue valorado en plenaria, después del debate y teniendo en cuenta las ideas expuestas, se formuló una visión final a partir de la discusión y las alternativas propuestas, que fue de aprobación general.

Visión del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar":

El complejo hotelero "Empresa Brisas Trinidad del Mar "todo incluido integrado por sus tres hoteles: Club Amigo Ancón, Club Amigo Costasur y Brisas Trinidad Del Mar, es un equipo de trabajo que apuesta por ofrecer a sus clientes en la mejor playa de la costa sur de Cuba: Península Ancón, servicios hoteleros con estándares de calidad elevados, ofertas atractivas adecuadas a sus necesidades y expectativas, con una planta hotelera renovada y un capital humano distinguido por su alto desempeño laboral.

Paso 3: Definición de la misión del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar":

Para definir misión, se dividió el grupo en subgrupos y considerando las preguntas clásicas que definen la misma se elaboraron tres alternativas de misión, luego en sesión plenaria se presentaron las propuestas, y considerando las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, quedó conformada y aprobada colectivamente.

Misión del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar":

Somos el complejo hotelero Empresa Brisas Trinidad del Mar todo incluido, ofrecemos como producto turístico principal: sol y playa; en la mejor playa de la costa sur de Cuba: Ancón, recibimos además la fuerte y decisiva influencia que ejerce Trinidad de Cuba, ciudad Patrimonio de La Humanidad principal producto de nuestra región turística, y la naturaleza prodiga de las exuberantes Montañas de Guamuhaya. En nuestros tres hoteles: Club Amigo Ancón, Club Amigo Costasur y Brisas Trinidad del Mar disfrutará de servicios de alojamiento, animación y restauración de calidad, en un entorno peculiar ofrecido por un capital humano comprometido y orientado a la satisfacción de las expectativas del cliente.

Etapas 2: Diagnóstico estratégico del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar":

Se realiza el diagnóstico estratégico donde se aplicaron entrevistas, revisión de documentos, observación, tormenta de ideas insertada en trabajo grupal, que permitieron el análisis interno y externo del complejo hotelero y se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, integrado en el análisis DAFO.

Paso 4: Formación del grupo de diagnóstico estratégico.

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

Paso 5: Cronograma de elaboración del diagnóstico estratégico.

CAPÍTULO III

A continuación se pueden observar las actividades llevadas a cabo para la realización del diagnóstico las cuales fueron organizadas previamente, mediante un cronograma con el objetivo de definir el número de encuentros y sesiones de trabajo.

No.	Actividad	Enero/12	Febrero/12	Marzo/12
1	Análisis Documental	X		
2	Análisis Externo	X		
3	Análisis Interno		X	
4	Análisis Matricial DAFO		X	
5	Análisis de Resultados			X
6	Informe de Diagnóstico			X

Paso 6: Ejecución del diagnóstico estratégico en el complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar":

Caracterización General

El complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar", fue constituido el 1ro de mayo de 2011, es una entidad hotelera, perteneciente al Grupo Cubanacán, de nueva creación, concebida como empresa fortalecida e integrada por tres entidades turísticas formando así un complejo hotelero.

La misma se encuentra localizada en la región central de Cuba, la provincia de Sancti-Spíritus específicamente en la ciudad de Trinidad, conocida como la Ciudad Museo de Cuba, Patrimonio de la Humanidad y una de las localidades coloniales más bellas y mejor conservadas de la Mayor de Las Antillas, además, sus entidades se encuentran enclavadas específicamente en la península Ancón, bañadas por las aguas del Mar Caribe. Poseen 4 Km de playa de aguas poco profundas y transparentes. Está ubicada a no más de 15 Km de la Villa de

CAPÍTULO III

Trinidad, a 85 Km de Sancti-Spíritus, su cabecera provincial y de 95 Km de Cienfuegos con el aeropuerto internacional más cercano.

Servicios de alojamiento: Cuenta con 3 instalaciones hoteleras, pertenecientes a la Cadena Cubanacán, las cuales integran entre sí un conjunto de 652. Entre los servicios que ofrece se pueden mencionar los diferentes tipos de habitaciones que posee, por categorías: estándar, vista al mar, junior suite, tropical y bungalow.

Cuenta con servicios extrahoteleros: tienen a su disposición una red extrahotelera amplia y variada, con restaurantes de primer nivel, cafeterías, tiendas, transportación, agencias de viajes y un fuerte desarrollo en las actividades de Turismo de naturaleza, específicamente en la zona del Escambray donde el Complejo Gaviota Topes de Collantes explota un programa destinado al producto ecoturístico, distribuido en sus parques naturales, donde se realizan actividades de senderismo, caminatas, recorridos, paseos a caballo, safaris en transporte rural por la montaña, recorridos en bicicletas de montaña, entre otras. Además los hoteles cuentan con ofertas tentativas que se detallan a continuación:

- Ofertas de alimentos y bebidas: el complejo hotelero cuenta con una variada oferta de restauración para todos los paladares, posee restaurantes especializados en las tres instalaciones, los restaurantes Olaya y el Pescador en el Hotel Club Amigo Ancón, los restaurantes Ranchón Conuco y Vigía, en el Hotel Brisas Trinidad del Mar, y el restaurante Lina en el Hotel Costa Sur, así como bares y snack, donde se ofrece comida rápida las 24 horas.
- Vida nocturna: Hay varias opciones para el disfrute en las instalaciones, pues se cuenta con un equipo de animación en cada hotel, que ofrecen espectáculos nocturnos, además los hoteles Ancón y Trinidad del Mar tienen sala de fiesta para los clientes. Los huéspedes que prefieren la vida nocturna trinitaria están a solo 10 minutos de la ciudad para dirigirse a los diferentes centros culturales con que cuenta, como son: la casa de la música, la casa de la trova, el palenque de los Congos Reales, la disco Ayala, el Centro Cultural Artex, entre

CAPÍTULO III

otros. Existe un total de 11 centros nocturnos, de ellos 6 pertenecen a Palmares, cuatro a Artex y uno a la EGREM.

- Centros comerciales o tiendas: La red de tiendas hoteleras ofrece un servicio completo al visitante, con los más diversos productos. En cada instalación se cuenta con tiendas pertenecientes a la Cadena Caracol, así como puntos de venta pertenecientes a la Casa de las Américas, el Partido, y Artex, cada una de ellas con una imagen, productos o marcas diferentes (exclusividades, especializadas o mixtas).
- Servicios de transporte turístico: Las instalaciones cuentan con servicio de buses con la modalidad Hop-on, Hop-off, los cuales pertenecen a Transtur, permitiendo a los clientes trasladarse desde la ciudad de Trinidad hasta la península y a su inversa, además existe servicio de taxi pertenecientes a Cubataxi y Gaviota para aquellos clientes que lo soliciten en recepción.
- Servicios Náuticos: Está conformado por los bajos y los arrecifes coralinos, que se extienden paralelos a todo lo largo de la línea de costa de la península Ancón y se extiende desde los Jardines de la Reina hasta Cayo Bretón. Esta actividad está sustentada sobre un grupo de embarcaciones y otros medios náuticos pertenecientes a la Marina Marlin (13 embarcaciones) y a Gaviota (2 barcos), para la realización de actividades como: buceo vida a bordo, pesca submarina y safaris.

El complejo hotelero “Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar” se encuentra ubicado en el destino turístico “Trinidad de Cuba”, es un producto turístico eminentemente de ciudad, donde se realzan los valores patrimoniales, la cultura, la educación, la presencia del mar y su pueblo. El destino está compuesto por cuatro elementos fundamentales: ciudad, cultura, naturaleza, sol y playa.

Las tres entidades turísticas que conforman el complejo hotelero objeto de estudio de esta investigación son: *Hotel Brisas Trinidad del Mar*, *Hotel Club Amigo Costasur*, y *Hotel Club Amigo Ancón*, las cuales se caracterizan brevemente a continuación, constituyendo así las unidades individuales de negocio de dicho complejo hotelero.



CAPÍTULO III

Hotel Brisas Trinidad del Mar. es el de mayor categoría por lo que da nombre a la empresa, fue fundado el 1ro de octubre del 2001, tiene categoría 4 estrellas y modalidad todo incluido, pertenece a la marca Brisas y cuenta con las siguientes facilidades:

Alojamiento: Posee 241 habitaciones de ellas 10 junior suites, 20 vista al mar, 2 con facilidades para discapacitados y 19 comunicantes. Todas las habitaciones poseen aire acondicionado, televisión por cable, caja de seguridad, radio y balcón.

Servicios incluidos: 3 restaurantes (1 buffet internacional, 1 buffet especializado en comida cubana y 1 restaurante a la carta), snack bar, lobby bar, bar piscina y bar karaoke.

Recreación:

- Cuenta con 2 piscinas para adultos (incluyen áreas para niños)
- Programa de animación diurna y nocturna con 6 shows diferentes por semana.
- Mini- club infantil.
- Deportes náuticos no motorizados.

Otros servicios: gimnasio, jacuzzi, sauna, sala de juego, banco, bicicletas, correo, masajes, servicios médicos, lavandería, tiendas, Internet café, farmacia, buró de rent a car, servicio de taxi, ventas de opcionales.

Hotel Club Amigo Ancón: Es el de mayor capacidad ocupacional, fue inaugurado el 15 de octubre de 1987, con categoría 3 estrellas y modalidad todo incluido, pertenece a la marca Club Amigo y brinda los siguientes servicios:

Parqueo: Amplio para autos y ómnibus.

Recepción: Le ofrece al cliente sus servicios las 24 horas del día; entre los que se incluye: pago con tarjeta de crédito, información y servicio de matutino.

CAPÍTULO III

Alojamiento: Posee 279 habitaciones .De ellas 108 habitaciones comunicantes, especiales 35, habitaciones dobles 236 y 8 suites.

Todas las habitaciones son: construidas de hormigón, madera y marquetería de plástico y cristales, nuevo y autóctono mobiliario, todas climatizadas, con baños privados, balcón o terrazas con vista a la bahía y el Mar caribe, agua caliente las 24 horas, servicio telefónico nacional e internacional, caja de seguridad TV por cable y dimensiones interiores de 3 estrellas.

Ofrece servicios de restaurantes:

- Bahía de Casilda: Servicio de mesa Buffet tanto en desayuno, almuerzo y comida.
- Cuba-Caletá: Ofrece comida internacional, servicio a la carta.

Bares:

- Snack Bar 24 horas con servicio de bebidas y alimentos ligeros.
- Bar Los corsarios (lobby bar).
- Bar Escambray (especialidades de café)
- Bar Los Capeones (bar piscina)
- Bar Caribe Club (disco)
- Bar Bahía de Casilda (Servi bar)

Recreación: piscina para adultos con área para niños, sala de recreación con billar, juegos de mesa, deportes náuticos como: catamarán, bicicletas acuáticas, kayak, surfing y 2 canchas de tenis.

Animación: Existe un extenso programa, incluyendo ejercicios aeróbicos en la playa, voleibol, lecciones de español, clases de baile, coctelería, bingo y un espectáculo.

Esta descripción, unido a una concepción de la animación turística, sustentada en los espectáculos de la música y danza campesina, revistas de música popular

CAPÍTULO III

cubana y grupos folklóricos de la ciudad, que integran en sentido peculiar el entorno del Hotel.

Servicios de salud: Con servicios de primeras urgencias las 24 horas y de médico a través de la Clínica Internacional en Trinidad también 24 horas.

Otros servicios de apoyo que no están incluidos: venta de artesanías, Internet, servicio de taxi, masajes, cava de vinos, ventas de opcionales.

Hotel Club Amigo Costasur: Es el más antiguo de los tres, se fundó el 25 julio de 1975 , tiene categoría 3 estrellas y modalidad de todo incluido, pertenece a la marca Club Amigo y brinda los siguientes servicios:

Alojamiento: Cuenta con 132 Habitaciones, distribuidas en tres módulos, uno estándar con 73 habitaciones todas con balcón, dentro de ellas 1 con facilidades para minusválidos, otro tropical con 39 habitaciones todas con balcón y 20 bungalows todos con terraza. La totalidad de las habitaciones son climatizadas, poseen agua fría y caliente, teléfono, TV vía satélite, ducha y vista al mar. En el caso de los bungalows y las habitaciones tropicales, poseen un pequeño refrigerador.

Servicios Incluidos

- Cóctel de bienvenida
- Desayuno, almuerzo y cena en restaurante buffet.
- Cenas en restaurante especializado, previa reservación.
- Snack bar
- Lobby bar
- Bar en la playa
- Bebidas nacionales ilimitadas y una selección de bebidas internacionales.
- Deportes náuticos no motorizados
- Tenis
- Animación diurna y nocturna

CAPÍTULO III

- Bicicletas

Recepción y snack bar con servicios 24 horas, 4 bares, dos restaurantes, uno buffet y otro especializado. Programa de animación diurna, que incluye clases de baile y de español. Animación nocturna con espectáculos temáticos y de participación. Deportes terrestres: tenis con cancha iluminada, voleibol, fútbol, basketball. Juegos de mesa. Deportes náuticos. Dos piscinas de agua dulce, una de ellas para niños, club de niños y gimnasio.

Servicios con costo: buró de turismo, caja de seguridad, tienda, servicio telefónico nacional e internacional, Internet, casa de cambio, taxis, minibús turístico a la ciudad de Trinidad, alquiler de autos.

Composición de los trabajadores del complejo hotelero " Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar":

El complejo objeto de estudio cuenta con una plantilla general de 389 trabajadores, divididos en dos grupos regulación y control 138 trabajadores y dedicados a la actividad fundamental de producción y servicios 251 trabajadores, ocupando una variedad de cargos de categoría ocupacional variada; dirigente, técnico, obrero y de servicios. El nivel de preparación de los trabajadores es muy elevado lo que influye positivamente en la prestación de un servicio con la calidad requerida por los clientes. Existe una mezcla de color, negros blancos y mestizos, así como un gran porcentaje de trabajadores del sexo femenino lo que demuestra la igualdad de condiciones y oportunidades que nos brinda nuestra Revolución socialista. En el Anexo 11 se puede observar el organigrama del complejo hotelero objeto de estudio.

Principales objetivos estratégicos del complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar " para el año 2012

Los principales objetivos estratégicos son:

1. Lograr no menos de un 90% de satisfacción en nuestros clientes y obtener superior a 4 puntos en las encuestas de INFOTUR.

CAPÍTULO III

2. Mejorar el estado físico de nuestra planta hotelera, sin lo cual no podremos aspirar a mejores precios, ni a mejores clientes.
3. Incrementar los procesos de mejoras continuas en los servicios que se prestan al cliente para su complacencia tomando en cuenta la política de calidad del Grupo Cubanacán y el Mintur.
4. Mejorar la eficiencia organizacional del complejo hotelero con el progreso la organización funcional y estructural del mismo.
5. Alcanzar una estancia media de 4 días para el año 2013
6. Desarrollar en el complejo hotelero una intensa actividad en el proceso de Gestión de los Recursos, junto con todas las funciones que la integran, ya que el personal es la ventaja competitiva de la entidad en su mercado de competencia.
7. Reducir los costos de operaciones para hacerlo más sostenible y aumentar sus utilidades en todo el año.
8. Continuar un proceso de automatización informática de los procesos para optimizar la gestión, la eficacia y eficiencia del uso de la información.
9. Implantar medidas para minimizar el impacto ambiental y el ahorro de portadores energéticos, agua y recursos prescrita por los organismos superiores para reducir los consumos, cumpliendo con lo establecido en los planes y políticas.
10. Multiplicar las reservas y operación por INTERNET, logrando un incremento de la misma que pueda elevar los clientes por ONLINE.

Análisis Externo del complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar"

Se realiza un análisis externo del complejo hotelero utilizando como técnicas de trabajo grupal la Tormenta de ideas. Se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo del complejo hotelero, determinando

CAPÍTULO III

los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

Análisis del entorno general o macroentorno del complejo hotelero objeto de estudio.

➤ *Entorno Económico*

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

El contexto económico se caracteriza por un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), mantenido hasta la fecha con sus altas y bajas, pero siempre hacia delante. Dicho contexto que se caracteriza por una economía generadora de divisas, condicionada por:

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

Este no solo se ha desarrollado a sí mismo, sino, que ha condicionado la multiplicación de otras ramas de la producción y los servicios que requiere la

CAPÍTULO III

creciente demanda turística que ya recibe el 60% de su consumo de producción nacional.

➤ *Entorno Político*

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

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complicado como nunca antes, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la revolución, caracterizado por:

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

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

CAPÍTULO III

1. La formación de la conciencia del hombre, reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acorde a los principios ético-morales de la ideología de la Revolución Cubana.
2. La lucha por la ejemplaridad de cuadros, militantes y trabajadores en general.
3. Mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para supervivir y desarrollarnos.
4. Aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas.
5. Desarrollo prioritario de los programas priorizados entre ellos el turismo como industria que se costea, financia y desarrolla con sus propios ingresos y brinda utilidades a otras ramas económicas.
6. Desenmascaramiento de las maniobras enemigas.
7. Ofrecimiento de una imagen fundamentada y real de la Revolución y el Socialismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros.
8. El gobierno, los órganos de las FAR y el MININT trabajan incansablemente por mantener el clima político estable.

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

➤ *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

CAPÍTULO III

legales. En este marco se gesta y desarrolla la batalla de las ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educativos.

La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa por:

1. El aprendizaje por los cuadros y trabajadores de la experiencia extranjera.
2. La orientación de niños y jóvenes, no solo con fines vocacionales sino como preparación para vivir en una Cuba socialista que es destino turístico de un mundo capitalista.
3. El enfoque coherente acerca de la imagen de los cuadros y trabajadores del sector.
4. La información de fondos a la población, por los medios masivos de comunicación y por otras vías.
5. El aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella.
6. Los fenómenos nuevos que caracterizan al turismo interno con segmentos de gran poder adquisitivo.
7. La calidad del turista que nos visita.

En la batalla político-ideológica por hacer de Cuba un destino turístico como parte del proyecto socialista, adquiere vital importancia la formación y desarrollo de los recursos humanos, entendiendo como tales los cuadros y trabajadores directos e indirectos, tanto en el orden político como en aquellas disciplinas que determinan profesionalidad pues “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.

En Cuba existe en cuanto a los problemas del medio ambiente un gran nivel de educación y conciencia. En este sentido, se promueve el desarrollo turístico en estrecho vínculo con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. Se han adoptado principios para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consigna la política del país y el Estado, y

CAPÍTULO III

se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano y de una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo. En el territorio existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de la organización.

➤ *Entorno Tecnológico*

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

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

➤ *Entorno Internacional*

CAPÍTULO III

El 2012 ha sido un año favorable para el sector turístico cubano, que espera experimentar un crecimiento de alrededor del diez por ciento en el 2013. Este año recibimos 2,8 millones de turistas, lo que representa un crecimiento del 104,5% con respecto al 2011. Se obtiene como resultados favorables un ingreso de 1,8 millones de CUC, cifra que representa un crecimiento en un 107,2% en comparación con el año anterior. El año 2012 cierra con 1,8 millones de pernoctaciones y una tasa de ocupación de 46,9%. Estas cifras marcan un hito en la gestión de la industria turística en el país, teniendo en cuenta que somos un destino joven y pequeño, recibir más de dos millones de turistas al año, evidencia nuestro posicionamiento en el escenario mundial y nos sitúa como competencia ante otras áreas vacacionales del Caribe. Cuba se ha convertido en menos de 10 años en el tercer destino turístico del Caribe insular, el peso fundamental de este incremento se concentra en un grupo de mercados emisores, con Canadá a la cabeza y Reino Unido, como el más importante de Europa, seguidos de, Alemania, Francia, Argentina, Rusia, Italia, España y México, entre otros.

El peso fundamental de este incremento se concentra en un grupo de mercados emisores, con Canadá a la cabeza y Reino Unido, como el más importante de Europa, seguidos de Italia, España, Alemania, Francia, Argentina, Rusia y México, entre otros. Este año, por vez primera, sobrepasaremos la cifra de arribos a Cuba en más de un millón de canadienses en el año. A estos números se suman los del turismo nacional, una de nuestras principales líneas de trabajo, para el cual estamos implementando estrategias que estimulen su desarrollo.

Análisis del Entorno Competitivo o microentorno del complejo hotelero

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

CAPÍTULO III

➤ *Clientes*

Los principales mercados que recibe provienen de Canadá, Francia, Reino Unido y Alemania; mientras que los principales TTOO que le envían clientes son: Hola Sun, Sunwing, Vacances Transat Holidays, Neckerman y Tours Mont-Royal; y las principales agencias receptoras con las que tiene contratos son: Cubanacan Viajes, Cubatur, Havanatur y Gaviota Tours.

La demanda actual de sus necesidades como consumidor turístico esta dada por los cambios climáticos, preferentemente viajan buscando la temperatura cálida de nuestro país, la cercanía y la diferenciación de los precios además de los otros atributos de nuestro producto turístico con relación a otros destinos internacionales; aunque este año en específico estuvo dada por el factor novedad. Por lo que constituye una oportunidad la apertura del polo y una amenaza el turismo enmarcado en temporadas altas y bajas producto de los cambios en el clima a nivel mundial.

➤ *Principales proveedores*

El principal proveedor del hotel es la comercializadora de ITH , ofertándole los suministros que necesita, brindando una gran diversidad de productos como son alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos para la higiene y limpieza, etc. Aunque también se utilizan AT comercial, entre otros, para lograr la estabilidad en esta actividad tan importante.

➤ *Competidores reales*

Sus competidores se enmarcan en las otras entidades hoteleras y extrahotelera ubicadas en la ciudad, en específico las organizaciones vinculadas al turismo internacional, fundamentalmente las que corresponden a Cubanacán, Casas de Renta de particulares, con desarrollo avanzado en la actividad 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*

CAPÍTULO III

Dentro de los competidores potenciales, el más importante es el Hotel Iberostar Trinidad el cual se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, se caracteriza por brindar un servicio de excelencia propio de un hotel de categoría cinco estrellas, lo cual permite la atracción de gran número de clientes que prefieren hospedarse en este tipo de instalación hotelera. Existe una planificación de tres hoteles de lujo que pueden convertirse en competidores potenciales de este complejo hotelero objeto de estudio por lo que es preciso andar con paso firme en la calidad de los servicios para lograr la satisfacción y fidelidad de los clientes aumentar con ello el índice de repitencia de los clientes a la empresa hotelera.

Análisis Interno del complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar"

Se realiza un análisis interno del complejo hotelero objeto de estudio, aplicando la técnica Tormenta de ideas, los resultados el cual se muestran a continuación:

➤ *Subsistema de Dirección*

El Consejo de Dirección del complejo hotelero, 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 y controlar su cumplimiento periódicamente. Analizar y discutir el resultado de inspecciones, comprobaciones, verificaciones, auditorías, y otras medidas de control interno realizado por los organismos competentes o los propios de la entidad hotelera objeto de estudio, las violaciones detectadas en el uso y protección de los recursos materiales y financieros, así como los planes de medidas para su erradicación. Colegiar y tomar decisiones sobre todos los asuntos que puedan surgir y que comprometan los resultados, a propuesta del Director o de cualquiera de sus miembros. Dirigir el proceso de Innovación y Racionalización, las Actividades del Forum y otras que garanticen un adecuado nivel de gestión tecnológica, posibilitando la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la prestación de servicio. Velar y responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico. Organizar y establecer los procedimientos

CAPÍTULO III

generales para el control interno del complejo hotelero. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje. Planificar, organizar y controlar de conjunto con el sindicato, las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos. Dirigir el proceso de Planificación Estratégica tomando en consideración las políticas establecidas. Adoptar las decisiones que permitan cumplir el objeto social para el cual está diseñado.

➤ *Actividad de Comercialización*

La concepción estratégica de la actividad está centrada por un área directamente subordinada al Director, con denominación de Dirección

Comercial, en la cual se elaboran y controlan las estrategias de comercialización, desarrollan la promoción de los servicios y la publicidad en el complejo hotelero. Las estrategias de comercialización son planificadas, organizadas y controladas por el Director Comercial. Pero la actividad de comercialización verdadera se encuentra rectorada por la casa matriz del Grupo Cubanacán.

➤ *Gestión de la Calidad*

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

CAPÍTULO III

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

1. Tratamiento y seguimiento a quejas.
2. Libros de opiniones del cliente.
3. Encuestas a clientes internos y externos.
4. Acciones por parte del personal que labora en la Instalación.
5. Entrevistas.

➤ *Gestión de Recursos Humanos*

El complejo objeto de estudio cuenta con una plantilla general de 389 trabajadores, divididos en dos grupos regulación y control 138 trabajadores y dedicados a la actividad fundamental de producción y servicios 251 trabajadores, ocupando una variedad de cargos de categoría ocupacional variada; dirigente, técnico, obrero y de servicios. El nivel de preparación de los trabajadores es muy elevado lo que influye positivamente en la prestación de un servicio con la calidad requerida por los clientes. Existe una mezcla de color, negros blancos y mestizos, así como un gran porcentaje de trabajadores del sexo femenino lo que demuestra la igualdad de condiciones y oportunidades que nos brinda nuestra Revolución socialista.

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 preparación correspondiente. Son de estricto cumplimiento las normas de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. Se trabaja en base a garantizar una correcta atención al hombre.

CAPÍTULO III

➤ *Actividad Económico Financiero*

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

En la presente investigación, se aplica el procedimiento de diagnóstico en el análisis interno, recopilando y se analiza la información por cada subsistema establecido en el perfeccionamiento empresarial, lo que permite aprovechar la valiosa información disponible. Para ello se utiliza la técnica conocida como Matriz DAFO

Resultados del Diagnóstico en el complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar"

En la presente investigación, se aplica el procedimiento de diagnóstico en el análisis interno, recopilando y se analiza la información por cada subsistema establecido en el perfeccionamiento empresarial, lo que permite aprovechar la valiosa información disponible. Para ello se utiliza la técnica conocida como Matriz DAFO.

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

CAPÍTULO III

El análisis externo se realizó a partir de sesiones de trabajo en grupo con los directivos y los principales especialistas, lo que permitió determinar las principales amenazas y oportunidades que el entorno ejerce sobre el complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar"

Luego de obtener la resultante por los ejes "x" y "y" se realiza la ubicación de los valores para obtener finalmente en qué cuadrante se encuentra ubicado el complejo hotelero, 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)

A partir de la aplicación de la técnica tormenta de ideas, con la participación activa de directivos, mandos intermedios y trabajadores del complejo hotelero objeto de estudio se identificaron las principales debilidades (6) y las principales fortalezas (6), estas son:

Debilidades

1. Bajo nivel de competitividad en el polo, lo que lastra la comercialización de sus capacidades operada de manera diferente por sus hoteles.
2. Cierre con pérdidas en moneda total al concluir el período contable.
3. La estancia media muy inferior a la media del país.
4. La tasa media de ocupación es baja de 50.6%.
5. Dificultades en la calidad de las prestaciones de los servicios
6. Importantes limitaciones de carácter objetivo de la planta hotelera física y el estado técnico del equipamiento.

Fortalezas

1. Disponibilidad de recursos humanos calificados con experiencia.
2. Aceptable plataforma para el desarrollo turístico en el polo (652 habitaciones).
3. Equipo de dirección comprometido con el mejoramiento continuo de la actividad turística.

CAPÍTULO III

4. Existencia de un clima de tranquilidad y seguridad para la estancia de los clientes en la instalación.
5. Fuerza de trabajo predominantemente joven con alto sentido de pertenencia, disciplina y creatividad.
6. Calidad del producto Sol y playa.

Análisis Interno

Correspondiente a las Debilidades	1	2	3	4	5	6
Ponderación (1-5)	5	5	5	5	5	4

Correspondiente a las Fortalezas	1	2	3	4	5	6
Ponderación (1-5)	5	5	4	5	4	5

Se sustituye en la fórmula obteniendo como resultado:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 G_i \cdot C_i$$

Debilidades Fr (D) = (5 · 5) + (4 · 1) = 29

Fortalezas Fr (F) = (5 · 4) + (4 · 2) = 28

Resultante por eje = Fr (F) - Fr (D) = 29 – 28 = 1

Resultante por eje x = 1

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

Amenazas

1. Fuerte competencia en Cuba y el Caribe
2. Lentitud y complejidad del proceso inversionista
3. Poca calidad ofrecida de los proveedores del territorio.

CAPÍTULO III

4. Los receptivos y el mercado canadiense deciden hoy los resultados de nuestro Complejo,
5. Política Exterior del Gobierno de Estados Unidos y agudización del Bloqueo Económico en relación a Cuba.
6. Desconocimiento internacional de Cuba y específicamente del polo como destino turístico importante.

Con la utilización de la técnica de Tormenta de Ideas en la que participaron directivos, mandos intermedios y trabajadores del complejo hotelero se identificaron las principales oportunidades (5) que aparecen a continuación:

Oportunidades

1. Características propias del entorno y las coincidencias de sus principales atributos con las tendencias predominantes en el mercado turístico .
2. Posibilidad de recuperación de los flujos turísticos hacia Cuba
3. Potencialidades turísticas del destino para ofrecer un producto de playa óptimo.
4. El financiamiento para la mejora de los productos hoteleros en el polo para el 2013
5. Posición geográfica en un entorno natural y atractivo con clima tropical, cálido y agradable.

Análisis Externo

Correspondiente a las amenazas	1	2	3	4	5	6
Ponderación (1-5)	5	5	4	5	4	5

Correspondiente a las oportunidades	1	2	3	4	5
Ponderación (1-5)	5	5	5	4	5

Se sustituye en la fórmula obteniendo como resultado:

CAPÍTULO III

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

Amenazas $Fr(A) = (5 \cdot 4) + (4 \cdot 2) = 28$

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

Resultante por eje = $Fr(O) - Fr(A) = 24 - 28 = - 4$

Resultante por eje y = - 4

A continuación se representa la posición del complejo hotelero objeto de estudio en la Figura 4, aplicando los resultados del análisis de la Matriz DAFO

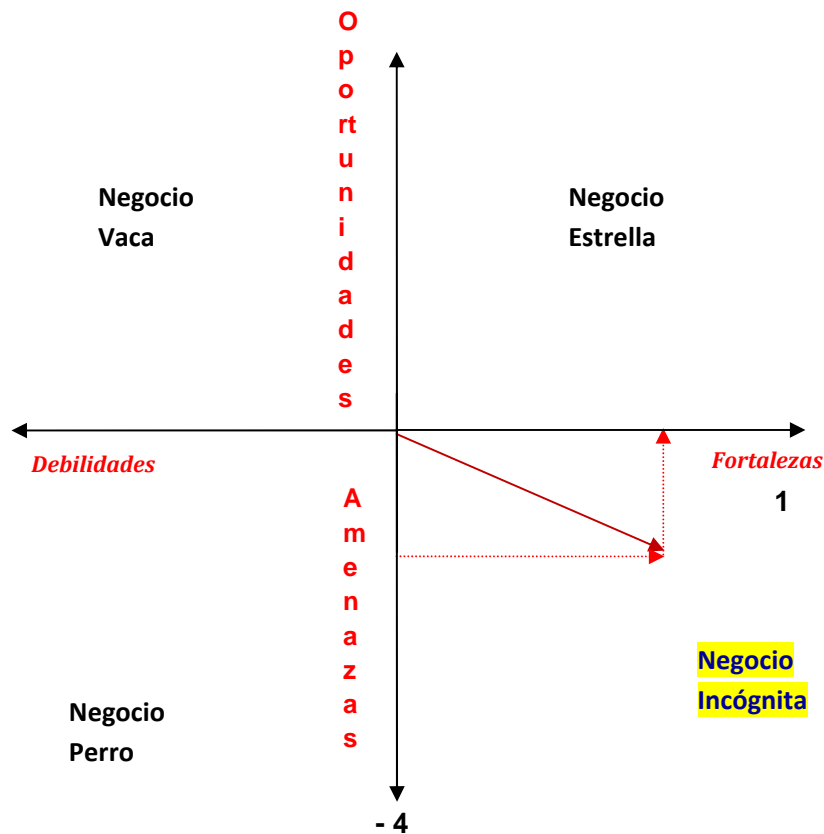


Figura 4. Posición del complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar en los cuadrantes de la Matriz DAFO"

Fuente: Elaborado por el autor.

CAPÍTULO III

A partir de los resultados se concluye que el complejo hotelero ocupa el cuadrante de Negocio Incógnita (Estrategia Mini-Maxi) que por su condición de instalación en una primera etapa de su desarrollo requiere de recursos para su crecimiento, minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades de la organización.

Partiendo de la elaboración de la Matriz DAFO, se aplica la técnica de impactos cruzados donde (0 no tienen relación, 1 tienen muy poca relación, 2 tienen relación, 3 tienen mucha relación). Luego se sustituyen los valores en la matriz y se suman horizontal y verticalmente. Determinando cual es la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad de mayor incidencia.

	O1	O2	O3	O4	O5	Impacto
F1	3	3	2	0	1	9
F2	3	3	3	1	3	13
F3	3	3	3	2	3	14
F4	3	3	3	0	3	12
F5	2	2	1	0	2	7
F6	3	3	3	0	2	11
Impacto	18	21	15	3	14	

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Impacto
F1	3	0	0	3	0	0	6
F2	1	0	2	3	0	1	7
F3	3	1	3	3	1	1	12
F4	3	1	2	3	2	2	13
F5	3	1	2	3	1	1	11
F6	3	0	1	3	1	1	9
Impacto	16	3	10	18	5	6	

	O1	O2	O3	O4	O5	Impacto
D1	2	1	1	2	2	8
D2	0	1	1	2	1	5
D3	3	1	2	1	2	9
D4	1	2	0	1	2	6
D5	1	0	0	0	1	2
D6	0	1	1	2	2	7
Impacto	7	6	5	8	9	

CAPÍTULO III

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Impacto
D1	0	1	3	3	1	1	9
D2	1	2	2	3	2	2	12
D3	2	1	3	2	1	3	11
D4	3	1	3	3	0	3	13
D5	0	0	1	0	0	1	2
D6	1	3	2	0	1	2	8
Impacto	7	8	14	11	5	12	

Por lo que se puede concluir que:

- Las Fortalezas dos y tres permiten aprovechar las oportunidades uno y dos.
- Las Fortalezas tres y cuatro permiten atenuar las amenazas uno y cuatro.
- Las Debilidades uno y dos impide aprovechar las oportunidades cuatro y cinco.
- Las Debilidades 2 y cuatro contribuyen a materializar las amenazas tres y seis.

Etapas 3: Determinación de los escenarios y los factores clave de éxito.

Paso 7: Proyección de los escenarios.

Para la proyección de los escenarios se tuvo en cuenta el diagnóstico estratégico, para obtener una valoración prospectiva lo más amplia posible (acorde a la información obtenida) sobre el ambiente de actuación del complejo hotelero hasta el 2012. Se trabajó en grupo a este efecto, utilizándose la técnica de trabajo en grupo.

CAPÍTULO III

Se determinaron tres versiones de escenarios: tomando como punto referencial un escenario realista y partiendo de este se definió uno favorable (positivo) y otro desfavorable (negativo).

Escenario Actual

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

Escenario Favorable

- Se incrementan los arribos de la comunidad cubana en el exterior y flexibilizan la prohibición de los viajes de los ciudadanos norteamericanos a nuestro país.
- Cuba logra posicionarse entre los primeros tres lugares del reducido grupo de países del Caribe Insular que reciben más de 2 millones de visitantes extranjeros al año.
- Cumplimiento del proceso inversionista planificado
- Desarrollo de los recursos humanos en cuanto a profesionalidad, calidad humana y experiencia en la actividad.
- Penetración de nuevos mercados emisores debido al desarrollo de estudios de mercados realizados y la gestión de comercialización del Grupo Cubanacán y el complejo hotelero como Argentina y el turismo nacional.
- Se desarrolla en la provincia un turismo de sol y playa, convenciones, deportivo, cultural e histórico y científico.

CAPÍTULO III

➤ Se aprovechan los valores culturales e históricos de la localidad, constituyéndose centros culturales, deportivos y comerciales de gran interés para el intercambio entre pobladores y turistas.

Paso 8: Determinación de los factores clave de éxito del complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar".

Además, es necesaria la definición de los factores que más impondrían condiciones sobre la entidad (Factores Clave de Éxito), así como la capacidad distintiva de la misma.

Factores Clave de Éxito

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

- El mantenimiento o levantamiento del bloqueo norteamericano contra Cuba.
- La existencia de la doble moneda.
- La introducción de nuevos sistemas de cobros y pagos.
- Fenómenos meteorológicos.
- Política con el turismo nacional.
- Política de desarrollo de turismo en la provincia.

Capacidad Distintiva

El complejo hotelero posee la ventaja competitiva de ser el único del polo y de la provincia que posee estas características: modalidad de sol y playa, con categoría cuatro estrellas, que cuenta además con una oferta complementaria capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de mercados cada vez más exigentes.



CAPÍTULO III

Áreas de resultados claves en el complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar".

Económico-Financiera

Comercialización

Calidad

Informatización

Capital Humano

Promoción y comercialización: es el área que se relaciona con las ventas, la política comercial y promocional para incursionar en nuevos productos y mercados, lograr el incremento sostenido de los turistas, diversificando las ofertas. Esta área tiene entre sus prioridades la de promocionar la imagen Cuba y del complejo en el destino Trinidad de Cuba a través del uso de tecnologías de información de avanzadas.

Eficiencia económico-financiera: en ella se realiza el proceso de control de todas las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras del complejo reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos. En ella se recogen los resultados de una de las funciones básicas más importantes (finanzas). Los resultados relativos a esta área permiten a dirigentes y a todo el personal, vinculado a la actividad contable dentro de la agencia tomar decisiones.

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

CAPÍTULO III

Calidad de los productos y servicios: es el área que supervisa y controla el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el complejo y cada uno de sus hoteles, según los estándares de la marca a la que pertenecen, exige y supervisa la calidad de los servicios que brindan los prestatarios, realiza mediciones sistemáticas de la satisfacción del cliente y propone acciones correctivas y preventivas en caso de incumplimientos o insatisfacciones. Aplica sistemáticamente el sistema de retroalimentación de clientes y participa activamente en el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Capital Humano: esta área establece el cumplimiento de la política laboral y el sistema de trabajo que se lleva a cabo con los recursos humanos; en ella se gesta y desarrolla todo un sistema de trabajo profesional en cuanto al ingreso, selección, permanencia, egreso y promoción de trabajadores y cuadros; se garantiza el proceso de formación y desarrollo de todo el personal en términos de habilidades, actitudes, comportamientos y competencias laborales. Se mantiene la preparación y actualización de cuadros, reservas y trabajadores acorde a las exigencias científicas, técnicas y organizacionales del turismo.

Etapas 4: Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.

Paso 9: Determinación de las UIN del complejo hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar".

Unidades de Negocio de apoyo interno a las UIN del complejo hotelero.

➤ **Económica Financiera:** es donde se realiza básicamente el proceso de planificación y control de todas las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras del complejo hotelero, reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos. En ella recoge en sí los resultados de una de las funciones básicas más importantes (finanzas), que ejecuta todo tipo de empresa con independencia de su finalidad, Los resultados relativos a esta área permite a

CAPÍTULO III

dirigentes y personas vinculadas a la actividad contable dentro de la empresa hotelera objeto de estudio, tomar decisiones sobre el volumen total de capital que debe utilizar, su distribución eficiente entre los diversos activos y las fuentes de financiamiento desde el punto de vista de la evaluación global económico financiera de la instalación.

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

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

UIN de Servicio al cliente que generan ingresos:

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

UIN de Servicio al cliente que no generan ingresos:

- **Seguridad y Protección:** es el área relacionada con la seguridad, protección y preparación para la defensa del sistema de turismo. Su actividad descansa funcionalmente en la planificación, organización y control de los planes de preparación contra hechos delictivos por turistas y casos de catástrofes, así como la eficiencia en la ejecución de las mismas; asegura también la realización del plan de defensa para tiempo de guerra y las actividades de preparación en tiempo de paz, permite el proceso de implantación y reordenamiento de los sistemas de control en los servicios de protección física. Los resultados en esta área permiten contrarrestar por una parte las acciones enemigas y su posterior repercusión en la actividad económica y política, y por otra la seguridad y protección de las personas y recursos ante fenómenos y catástrofes naturales.
- **Abastecimiento:** esta unidad se encarga del aprovisionamiento de bienes, insumos, alimentos; es decir, de la logística para el funcionamiento del complejo hotelero. Garantiza las reservas de cada año para la instalación. Permite llevar a cabo el control en el cumplimiento del plan de alimentos, bebidas y otros recursos.
- **Servicios Técnicos:** esta área está vinculada al proceso de perfeccionamiento de la instalación y al desarrollo de otras ofertas diferentes a las que se pueden encontrar dentro del complejo hotelero. En este sentido debe trabajarse progresivamente en los diseños, y en las capacidades de expansión de acuerdo a las posibilidades de la provincia y en función de la política de desarrollo del Polo.

Paso 10: Elaboración de los objetivos estratégicos.

La formulación de los objetivos estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento de la misión y el análisis interno y externo, realizados en presente capítulo, estableciéndose un objetivo por cada UIN cubriendo los principales propósitos de la misma y estableciendo las políticas por cada objetivo. Este trabajo se realizó en cuatro grupos de trabajo, donde a cada uno se le orientó determinar los objetivos y políticas en una UIN con la particularidad de que cada grupo estuvo integrado por especialistas relacionados directamente con estas UIN asignadas

CAPÍTULO III

para la actividad. Se dividió el equipo en subgrupos de manera que existiera mayor diversidad de criterios y posteriormente en sesión plenaria se concluyera la definición de las políticas, ordenadas por cada UIN. El trabajo conjunto del equipo constituyó un factor determinante en los resultados, los objetivos son:(ver Anexo 10)

1. Lograr una eficiencia económica y liquidez financiera que garanticen el desarrollo ascendente.
2. Lograr el desarrollo armónico y continuo de las inversiones en la planta hotelera.
3. Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.
4. Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico garantizando mayor diversidad del mercado y adecuados niveles de competitividad.
5. Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos
6. Garantizar índices elevados en la seguridad, protección y preparación para la defensa del complejo hotelero en el 2012.
7. Lograr la transformación cualitativa de la informatización del sistema.
8. Mantener el crecimiento de la gestión de los abastecimientos.

Etapa 5: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos

Eficiencia Económica Financiera

Desarrollo e Inversiones

Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos

Promoción y Comercialización

CAPÍTULO III

Defensa y Protección

Informatización

Abastecimiento

Principales políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Una vez determinados los objetivos estratégicos, se trazaron las políticas específicas por cada objetivo, es decir, las direcciones fundamentales, decisivas, claves para pasar de la situación actual a la futura, para el período de planificación.

Económico Financiera

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

Recursos Humanos

- Diseñar e implementar un sistema de gestión de recursos humanos que garantice la eficiencia e idoneidad en la utilización del personal.
- Perfeccionar la aplicación de la política de cuadros y en particular el trabajo con la reserva.
- Establecer mecanismos de control para evaluar el cumplimiento del código de ética por parte de los cuadros.
- Contribuir a preservar y elevar la moral revolucionaria de los trabajadores.

CAPÍTULO III

- Lograr que la evaluación del desempeño constituya un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo.
- Garantizar el correcto funcionamiento de la comisión de idoneidad a través de la preparación y actualización de sus miembros.
- Implementar un programa de capacitación y superación de los recursos humanos, basados en las necesidades individuales que permita elevar su competitividad y calidad de los servicios.
- Lograr estructuras y plantillas racionales que garanticen el incremento de la eficiencia de la fuerza laboral.
- Garantizar la correcta estimulación y atención del personal para elevar su nivel de compromiso y motivación.

Comercialización

- Diseñar y promocionar el producto turístico de forma tal que contribuya a la distinción de la competencia.
- Estimular el turismo de sol y playa.
- Concretar la oferta de un producto turístico relacionado con la cultura y el desarrollo de valores históricos y otros.
- Crear sueltos, catálogos, guías, videos y mapas donde se pueda comercializar el complejo hotelero y sus opcionales.
- Perfeccionar los mecanismos y servicios de información que se brindan a los turistas de manera que se expresa la imagen exacta del producto turístico que se brinda.
- Aumentar el número de grupos FAM para que conozca el complejo hotelero y las opcionales desarrolladas.
- Considerar las posibilidades de la INTERNET para ofertar nuestro producto y servicio.
- Realizar intercambios con turoperadores y agencias de viajes para dar a conocer el producto turístico.
- Participar activamente en las convenciones de turismo que se realicen y otros eventos.

CAPÍTULO III

- Desarrollar herramientas informativas que permitan establecer comparaciones sobre los resultados de la comercialización de diferentes productos y servicios de otros polos turísticos y que nos permita ganar en experiencia.
- Lograr un uso eficiente de los presupuestos para la promoción y comercialización del producto turístico.

Políticas de Calidad

- Mantener el sistema de Gestión de la calidad e integrarlo a la empresa como complejo hotelero.
- Desarrollar un producto turístico que integre los valores naturales y culturales de la provincia.
- Trabajar junto a la dirección de recursos humanos por aumentar la profesionalidad de los trabajadores, técnicos y especialistas.
- Diseñar y establecer procedimientos que permitan incentivar la excelencia en los servicios que se ofertan.
- Mantener el control sobre las normas de consumo.
- Diseñar un plan de mantenimiento acorde a las necesidades y posibilidades financieras para asegurar la calidad de la instalación.

Seguridad y Protección

- Garantizar que toda la instalación prepare o ratifique su condición de listos para la defensa hasta el 2012.
- Lograr la permanente vinculación de dirigentes y trabajadores con las actividades de la defensa.
- Reducir las posibilidades de acciones delictivas en la instalación.
- Lograr una mayor efectividad en los planes de preparación para la defensa y enfrentamiento contra catástrofes.

Informatización

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

CAPÍTULO III

- Lograr avances significativos en la informatización de la promoción y comercialización a través de INTERNET.
- Desarrollar las condiciones que aseguren la seguridad informática.
- Lograr con Formatur y el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas la preparación de cuadros y trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías de informatización.

Abastecimiento

- Mantener la atención priorizada en la gestión de los abastecimientos.
- Tener implantados los Estudios de Procesos en el 100% de los almacenes de la organización.
- Alcanzar la evaluación de Aceptable en las auditorías previstas para el 2013.
- Incrementar la rotación de los productos.

Etapas 6: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos. (ver Anexo 10)

Etapas 7: Sistema de control del plan estratégico.

El sistema de control del plan estratégico se establece a partir de tres momentos: implantación, seguimiento y evaluación final.

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

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

CAPÍTULO III

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

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

La fase de evaluación de resultados se concibe hasta el 2012 y precisa lo siguiente:

- Comparar la misión-visión con los resultados obtenidos. (desviaciones y causas)
- Comparar los escenarios previstos con el escenario actual. (desviaciones y causas)
- Analizar decisiones tomadas y sus causas teniendo en cuenta: cambios del entorno, asignación de recursos, falta de gestión y apoyo y actuaciones inadecuadas.
- Realizar una apreciación global del plan estratégico según cumplimiento de los objetivos:
 1. Si existen resultados excelentes, se satisface la misión, visión y objetivos estratégicos. Valorar aspectos positivos para acciones futuras.
 2. Si existen resultados satisfactorios, se satisface en tiempo y forma los objetivos estratégicos.
 3. Si existen resultados no satisfactorios, no satisface plenamente la misión y los objetivos estratégicos. Precisar los aspectos de fallo y sus acciones correctivas para el futuro.

Para la retroalimentación del proceso se formará una comisión presidida por el Director General del complejo hotelero y un grupo de especialistas que se

CAPÍTULO III

encargue de revisar los resultados del plan estratégico en cada período, atendiendo a los indicadores anteriores.

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

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

En sentido general este proceso puede perfeccionarse más determinando los indicadores de eficiencia y eficacia que permitirán enriquecer el proceso de gestión del control, que no constituye objetivo específico de este trabajo.

3.3. Valoración del impacto económico de la aplicación del procedimiento.

En el desarrollo de una investigación existen varios métodos para llevar a cabo un análisis económico que respalde su aplicación; lo más importantes es tener en cuenta todo lo relativo a los costos y beneficios derivados del establecimiento del procedimiento propuesto.

Por ello fue necesario un breve análisis económico para analizar la factibilidad del proyecto mediante la relación costo – beneficio, realizando una comparación entre el costo esperado de la implementación del procedimiento y los beneficios que se esperan de la investigación.

El análisis referido a los costos incluirá elementos como: materiales de trabajo, transporte, alimentación, y tiempo de máquina. (Ver Anexo 8)

Como principal resultado de la presente investigación se obtiene un procedimiento de diagnóstico para la elaboración del plan de estratégico en el complejo hotelero " Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar" modalidad sol y playa categoría cuatro estrellas, el cual puede contribuir al incremento en la efectividad en la gestión integral, tomando como base las necesidades reales del de fortalecer la planificación estratégica para cumplimentar los objetivos que se propone para el logro de sus funciones.

CAPÍTULO III

Además es preciso señalar el conjunto de beneficios cualitativos que ofrece la aplicación práctica del procedimiento propuesto. Entre ellos se encuentran: el plan diseñado contiene información actualizada y detallada sobre los aspectos relacionados con el tema, lo cual constituye información confiable para ser utilizada como base en otras investigaciones con características similares. Por otra parte, permite incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de planeación estratégica y toma de decisiones. La existencia de un procedimiento para la elaboración de un plan estratégico en una instalación hotelera, específicamente vinculada al turismo de sol y playa, facilita la actualización de las definiciones pertinentes más novedosas empleadas y la posibilidad de desarrollar dicho procedimiento como herramienta vital en el mundo de la gestión hotelera.

Los resultados del análisis económico realizado fueron valorados por directivos y especialistas del complejo hotelero " Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar" así como por los investigadores involucrados. El costo de realizar la investigación se valora en aproximadamente 463.16UM.

En función de desarrollar la relación costo – beneficio en la implementación de la investigación, se determinó que dicho valor no es representativo en relación a los beneficios cualitativos expuestos; por lo que se plantea que la aplicación del procedimiento propuesto muestra un impacto económico positivo.

3.4. Validación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento en el objeto de estudio seleccionado.

Después de la elaboración del plan estratégico del complejo hotelero " Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar" y de analizar los resultados de su aplicación, se llega a la conclusión de que el procedimiento propuesto en la presente investigación tiene las siguientes características:

➤ Factible de aplicación en complejos hoteleros modalidad de sol y playa categoría cuatro estrellas, demostrando su pertinencia, capacidad de descripción,

CAPÍTULO III

explicación y de predicción, en lo referente al logro de los objetivos propuestos con el plan de la entidad.

- Se corresponde con las tendencias modernas de gestión estratégica, evidenciándose así su actualidad teórico-práctica.
- Manifiesta una evidente consistencia lógica, comprensible y asimilable por parte del personal involucrado, en los marcos que fija su complejidad inherente.
- Es posible de extender a otras áreas de planeación estratégica de entidades hoteleras con similares características en el sector turístico cubano, con sus correspondientes adecuaciones, manifestándose así su parsimonia, flexibilidad y perspectiva.

Además, los distintos procesos analítico-deductivos contenidos en el procedimiento propuesto son también validados por los resultados de la presente investigación, demostrando, de esta forma, su capacidad para asegurar la correspondencia con los objetivos estratégicos del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar", la planeación cualitativa y cuantitativa de sus recursos disponibles, así como la planeación de los restantes procesos en función de los elementos precedentes. Derivado de la implantación del procedimiento se obtienen como beneficios fundamentales los siguientes:

- Realizar un estudio de la planeación estratégica para el logro de los objetivos tácticos y estratégicos del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar".
- Evaluar, mediante varios indicadores propios de la instalación, el comportamiento del desempeño en la gestión y el impacto de la aplicación del procedimiento.
- Prever los cambios que los factores internos y externos del complejo hotelero, le impondrán a la gestión hotelera y en función de ello apoyar la toma de decisiones de los directivos en el turismo.
- Ejecutar la planeación integral, de modo que se asegure el desarrollo para un eficaz funcionamiento del complejo hotelero en correspondencia con la estrategia del mismo.

CAPÍTULO III

- Asegurar la ejecución, de modo armónico y coherente, de los distintos pasos que conforman el procedimiento diseñado para garantizar el logro de los objetivos estratégicos del complejo hotelero.
- Contribuir en la formación de un clima laboral favorable, donde impere un clima de motivación hacia el trabajo, disposición y satisfacción.

3.5. Validación del procedimiento propuesto mediante el Juicio de Expertos.

Con el objetivo de validar el procedimiento propuesto, se emplea el método Juicio de Expertos, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica hotelera, y directivos de la actividad turística de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen.

Para que una persona pueda ser etiquetada como «experto» debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizado con el sistema en el que ésta se desarrolla.

Para aplicar el Juicio de Expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer, 2006, realizado por Morales, 2007 quedando como sigue:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos definidos:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

CAPÍTULO III

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Contextualización.
- Continuidad.
- Carácter integrado.
- Concepción holística y sistémica
- Racionalidad.
- Aplicabilidad
- Conveniencia de cada uno de los pasos
- Beneficios.

2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para realizar la validación fue diseñado un instrumento por el autor (Anexo 7), en el cual se analizan las características del procedimiento propuesto así como cada uno de sus pasos, los cuales los expertos deben evaluar a través de la escala de Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y cinco la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

3. Calcular el número de expertos.

Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la expresión (1):

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2}$$

Donde:

i: Nivel de precisión deseado (0,10).

p: Proporción estimada de errores de los expertos.

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

CAPÍTULO III

Para el cálculo de M se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564.

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2}$$

$$M = 6.5898 \approx 7 \text{ Expertos.}$$

4. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

A los efectos del presente trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de planeación estratégica en hoteles de playa.
- Tener 5 años de experiencia o más en esta actividad.
- La representatividad de los lugares de procedencia. Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados teóricos, prácticos y directivos

5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionaron expertos (ver Anexo 6) que ocupan, en el complejo hotelero " Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar", los cargos que a continuación se relacionan:

- Director General
- Sub-Director General
- Sub-Director Comercial
- Sub-Director de Recursos Humanos
- Sub-Director Económico
- Jefe de Servicios Técnicos

CAPÍTULO III

➤ Jefe de Seguridad y protección

1. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. La opinión de los expertos analizada mediante el coeficiente de concordancia de Kendall señala que todos ubican sus respuestas en los escaques muy de acuerdo o de acuerdo

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

H_0 : Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H_1 : No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a 1, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)}$$

Dónde:

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j ; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

K: número de jueces o expertos.

N: número de factores ordenados o características.

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo $W = 0.95$

RC: $W \geq 0.5$

CAPÍTULO III

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el procedimiento:

- Está contextualizado
- Tiene continuidad
- Tiene carácter integrador
- Tiene una concepción holística y sistémica
- Racionalidad
- Aplicabilidad
- Que cada uno de los pasos propuestos es conveniente.
- Debe contribuir a elevar la efectividad de la comercialización de las opciones
- Que tiene consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia.
- En fin que tiene beneficios tangibles e intangibles.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis "Si se diseña y aplica un procedimiento para la elaboración de un plan estratégico en el complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar", entonces se podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica de complejos hoteleros modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas, lo cual posibilitará establecer estrategias de mejora para el desarrollo del mismo como producto turístico sostenible, contribuyendo a la eficiencia y eficacia en función de las necesidades sociales y del cliente", la cual ha quedado demostrada.

3.6. Conclusiones del Capítulo III

1. La aplicación adecuada del procedimiento de diagnóstico estratégico constituye una vía para diseñar y desarrollar el plan estratégico del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar".

CAPÍTULO III

2. La aplicación lógica del procedimiento desarrollado para la elaboración del plan estratégico del complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar" contribuye al perfeccionamiento del proceso de planificación estratégica, por la necesidad de organizar sus procesos de gestión, lo cual posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para llevar a cabo el establecimiento de las estrategias funcionales de la instalación. Permitiendo además extender dicha aplicación a otras empresas hoteleras con similares características: complejos hoteleros modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas.
3. La metodología aplicada permitió diseñar estrategias competitivas y operacionales que corresponden a los objetivos estratégicos por área de resultado clave, los cuales permiten la integración entre las diferentes áreas de la instalación; así como los mecanismos para su seguimiento y control que garantizan su posterior evaluación, demostrando así, su capacidad de descripción, explicación, predicción, consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia en la investigación.
4. La adopción e implantación del procedimiento en la organización turística objeto de estudio, ha proporcionado un importante número de beneficios cualitativos que presentan un mayor impacto sobre la gestión hotelera, respecto a los costos cuantificados en la presente investigación, lo cual permitió la validación de la hipótesis planteada.
5. El Juicio de los Expertos, en cuanto a la evaluación del procedimiento para elaborar un plan estratégico en el complejo hotelero" Empresa Hotel Brisas Trinidad del mar", fue consistente, corroborando también la hipótesis planteada.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La investigación realizada reconoció lo siguiente:

1. El análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de esta investigación permitió profundizar en la planificación estratégica, definiendo claramente la relación entre el plan, el proceso de formulación e implantación a partir de las regularidades del proceso estratégico.
2. El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico, concebido y adaptado sobre bases científicas, establece un modelo adecuado a la realidad interna y externa de los complejos hoteleros modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas.
3. Los resultados del diagnóstico estratégico permitió determinar las principales prioridades sobre los aspectos internos y externos del Complejo hotelero “Empresa Brisas Trinidad del Mar” para su desempeño futuro.
4. La aplicación en el hotel objeto de estudio 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 propuesto, involucrándolos en la identificación de los problemas y la búsqueda de soluciones creativas, lo que garantiza la viabilidad del plan estratégico.
5. El procedimiento para elaborar el plan estratégico en complejos hoteleros modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas, constituye una herramienta gerencial que garantiza la objetividad, claridad y transparencia en la proyección y organización de la actividad de planificación hotelera presente y futura, estableciendo un camino de pensamiento flexible donde el riesgo y la incertidumbre serán cada vez menores.
6. El plan estratégico del complejo hotelero se proyecta con tendencia al crecimiento y desarrollo de su producto turístico definiendo las perspectivas futuras, reconociendo las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de importancia para su aprovechamiento y explotación.

CONCLUSIONES

7. La validación del procedimiento propuesto para el diseño del plan estratégico en complejos hoteleros modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas, a través del juicio de los expertos permitió comprobar el valor metodológico del mismo, adecuado a las particularidades de este tipo de entidad hotelera y a la mejora de la organización y gestión hotelera, así como del proceso de toma de decisiones de los directivos.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Trasmitir los resultados de la investigación a la dirección nacional del Grupo del Turismo Cubanacán con la finalidad de valorar la pertinencia de su aplicación en otras entidades hoteleras similares.
2. Desarrollar un proceso de capacitación constante sobre la práctica que permita la retroalimentación sistemática del proceso estratégico y el aprendizaje organizacional, potenciando el desarrollo de la creatividad constante y el trabajo en equipo.
3. Analizar a partir de la implantación del plan estratégico, los principales requerimientos para consolidar el proceso de gestión hotelera, basado en la planificación estratégica.
4. Continuar la divulgación de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática en los hoteles del Grupo Cubanacán.
5. Emplear la propuesta metodológica concebida y validada en esta investigación como material complementario de la asignatura de dirección y estrategia, así como en el postgrado, contribuyendo al desarrollo de una visión más integral acerca del proceso de planificación estratégica en las entidades de alojamiento turístico.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Acebedo, E. I. (2002) Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Tesis de opción por el Título de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial.

Aguirre, A.; Castillo Clavero, A. M. y Tous Zamora, D. (1999) Administración de organizaciones, fundamentos y aplicaciones. Madrid, Ediciones Pirámide.

Alonso Pérez, A (2002) Plan Estratégico hasta el 2005 de la Empresa de Servicios al Turismo Filial Villa Clara. Tesis de Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Álvarez Cedena, J. L. (2001) “El nacimiento del turismo moderno” en Conocer. México Nro2. pp 6 - 12.

Ansoff, H. (1976) La estrategia de la Empresa. Edición del MES.

Ansoff, H. (1985) La dirección y su actitud ante el entorno. Edición del MES.

Anzola Rojas, C. (1997) Planeación, en su Administración de pequeñas empresas. México, McGraw-Hill Interamericana de México.

Betancour, M. A. (2004) “Esquema de planificación y gestión integral del turismo desde los territorios” en Retos Turísticos. V-3, pp. 11-17.

Bueno Campos, E. (1996a) La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. 5ta ed. Madrid, Pirámide.

Bueno Campos, E. (1996 b). Organización de empresas. Estructura, procesos, y modelos. Madrid, Pirámide.

Bueno, E.; Cruz, I; Durán, J. (1989) Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. 9na ed. Madrid, Pirámide.

Castro Ruz, F. (2000). “Clausura de la Cumbre Sur–Sur” en Periódico Granma. 14 de Abril.



BIBLIOGRAFÍA

- Catal (1982) Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana, Instituto de Hotelería y Turismo Rubén Martínez Villena.
- Chiavenato, I. (2001a). Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001b) Planeación estratégica en su Administración: teoría, proceso y práctica. 3ra ed. Santa fe de Bogotá, McGraw Hill.
- Covey, S. (1998) "Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo" en *Adminístrate Hoy* [En línea]. Disponible en <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>. [Accesado el día 23 de octubre de 2012]
- David, F. (1997a) Conceptos de administración estratégica. 5ta ed. México, Pearson Educación.
- De la Fuente Sabate, J.; et al. (1997b) Diseño organizativo de la empresa. Madrid, Civitas.
- Dessler, G. (1994) Planificación estratégica y administración de recursos humanos en su Administración de personal. 6ta ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Detrie, J. (1995) STRATEGOR, Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: política general de empresa. Barcelona, BIBLIO Empresa.
- Deus, J. (1994) Diseño de la estrategia empresarial. Madrid, Gestión 2000.
- Directorio Turístico de Cuba. (1998-2004) "Boletín semanal de la industria turística cubana" [En línea]. Disponible en: www.dtcuba.com/esp/buscar_reportajes. [Accesado el día 12 de enero de 2013]
- Drucker, P. (1996) La organización basada en la información en su La gestión en un tiempo de grandes cambios. Barcelona, Gestión 2000 S.A.



BIBLIOGRAFÍA

- Franklin Benjamín, E. (1998) Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. México, McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Gallego, J. F. (2002) Gestión de Hoteles. Una nueva Visión. Madrid, Prentice Hall.
- García Escandón, A. (2002) Estrategia Corporativa de la Empresa de Servicios al Turismo Sucursal Centro. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial.
- Gárciga, R. J. (2001) Formulación estratégica, un enfoque para directivos. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Godet, M. (1991) Prospectiva y Planificación Estratégica. Madrid, Editores S.A.
- Goeldner, R. (2000) Tourism. Principles, Practices, Philosophies. 8th Ed. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Gómez Cejas, G. (1995) Planeación y organización de empresas. 8va. Ed. México, Mc Graw Hill.
- Gómez Cejas, G. (1996) Cápsulas de planeación estratégica, la práctica en la micro, pequeña y mediana empresa. 2da parte. Adminístrate Hoy.
- Gómez Cejas, G. (1998) Planeación estratégica en su Planeación y organización de empresas. Capítulo 2. 8va ed. México, McGraw-Hill interamericana.
- González Ruiz, C. (2001) Diagnóstico Organizativo y Proyección Estratégica de la Cadena de Turismo ISLAZUL. Tesina de Diplomado. Santa Clara, Escuela de Hotelería y Turismo.
- Herrera Lemus, K. (2000) Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Resumen de Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.



BIBLIOGRAFÍA

Herrera Lemus, K.; et (2001) Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. Informe final de investigación terminada. Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial.

Hill, C. (1996) Administración estratégica. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill.

Horta, A. (2004) "Cuba y sus destinos" [En línea]. Disponible en: <http://www.cubateespera.com.ar/havanatur04/destinosymapas/VC>. [Accesado el día 18 de febrero de 2013].

Jarrillo, J. (1996) Dirección estratégica. 2da Ed. Santa fe de Bogotá, McGraw - Hill.

Juliá, M.; et al. (2004) Gestión de calidad aplicada a hotelería y restauración. Madrid, Prentice Hall.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1994) Administración en las organizaciones. 4ta ed. México, Mc Graw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2001a) La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones en su Administración, una perspectiva global. 11na ed. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México, McGraw-Hill.

Koontz, H y Weihrich, H (2001b) Departamentalización territorial o geográfica en su Administración una perspectiva global. 11na. ed. Capítulo 8: estructura organizacional: departamentalización. México, McGraw - Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2001c) Proceso de Planeación estratégica en su Administración, una perspectiva global. 11na. ed. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México, McGraw - Hill.

Latín, G. (1999) Desarrollo de la industria hotelera en su Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1. México, TRILLAS.



BIBLIOGRAFÍA

Latín, G. (1999) Visión del futuro de la industria hotelera en su Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 8. México: TRILLAS.

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

Llanes Delgado, W, (2001) "Dirección Estratégica" material de estudio para la Maestría en Dirección. Ciudad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección ISPJAE.

Martín, R. (2006) Principios, Organización y Práctica del turismo. [en línea]. Disponible en www.onecaribbean.org. [Accesado el día 10 de enero de 2013]

Martínez Hernández, W. (2002) Proyección Estratégica en el Hotel & SPA Horizontes Elguea. Tesis de Maestría en Dirección. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Estratégica.

Martínez Martínez, C. C. (1998) Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Informe final de investigación concluida. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. CEDICT.

Martínez, C. C. (1999) "Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI" conferencia magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México. Acapulco.

Martínez Martínez, C. C. (2000a) "Estrategia empresarial" material de estudio para la Maestría en Administración. Ocotlan, Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara.

Martínez Martínez, C. C. (2001) La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Estratégica.

Martínez Martínez, C. C.; et al. (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Informe



BIBLIOGRAFÍA

final de investigación terminada. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Estratégica.

Martínez Martínez, C. C. (2000b) “Una aproximación a los factores determinantes del cambio estratégico” en Universidad de Guadalajara. [En línea]. Disponible en: <http://www.udg.mx> [Accesado el día 23 de octubre de 2012]

Martínez Martínez, C. C. (2003a) “El enfoque en sistema: su aplicación en el análisis de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas” material de estudio para el Diplomado en Administración Hotelera. Ocotlán, Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara.

Martínez, C. C. (2003b) Tecnología gerencial para la planificación, ejecución y control de los objetivos de trabajo en los departamentos de las instalaciones turísticas hoteleras en Retos Turísticos, V-2, pp. 13-18.

Martínez Martínez, C. C. (2003c) “Conceptos básicos estrategia empresarial” material de estudio para la Maestría en Administración. Ocotlan, Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara.

Martínez Martínez, C. C. y González Valdés, B. L. (2004) “Estructuras complejas de organización: su aplicación en el turismo” material de estudio para la asignatura Administración Hotelera. Ocotlán, Centro Universitario de la Ciénega, Universidad de Guadalajara.

Menguzzatto, M. y Renau, L. (1997) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana, Cuba, Reproducción MES.

Ministerio del Turismo (Mintur) (2006) Dirección de perfeccionamiento. Estrategia sobre los estudios de la Organización del Trabajo. Ciudad de la Habana, Cuba.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1998) La estructuración de las organizaciones, en su El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice-Hall.



BIBLIOGRAFÍA

- Mintzberg, H. (1994) Repensando la Planeación Estratégica: riesgos y falacias. Londres, Editorial Long Range Planning.
- Mintzberg, H. (1998a) El Arte de Moldear la Estrategia. Folletos Gerenciales Nro. 6. La Habana, editado por el CCED del MES.
- Mintzberg, H. (1998b) La Caída y Ascenso de la Planificación Estratégica. Folletos Gerenciales No. 5. La Habana, editado por el CCED del MES.
- Monchón, F. (2004) Economía y turismo. Madrid, Mc Graw Hill.
- Montana, P. (2002a) Planeación: formulación estratégica en su Administración. 1ra edición. Capítulo 8. México, Compañía Editorial Continental.
- Montana, P. (2002b) Planeación: implementación estratégica en su Administración. 1ra edición. Capítulo 9. México, Compañía editorial continental.
- Montaño, F. A. (2004a) "Auditoria administrativa" en Adminístrate Hoy. [En línea] Disponible en: <http://www.administratehoy.com.mx>. [Accesado el día 13 de enero de 2013]
- Montaño, F. A. (2004b) Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México, Grupo Gasca.
- Morrisey, G. (1995) Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Morrisey, G. (1996a) Planeando con Morrisey, pensamiento estratégico, construya los cimientos de su Planeación. México, Pearson Educación.
- Morrisey, G. (1996b) Planeación a largo plazo: creando su propia Estrategia. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Muñoz, F. (2007) "El turismo explicado con claridad". [En línea edición electrónica gratuita]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007c/310/ [Accesado el día 3 de febrero de 2013]



BIBLIOGRAFÍA

NC 127: 2001. (2001) Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.

Núñez de la Peña, F. J. (2010) "Planeación estratégica" [En línea]. Disponible en: <http://economista.com.mx/foro-economico/2010/05/03/planeacion-estrategica-ii> [Accesado el día 23 de febrero de 2013]

Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2001) "El impacto social de los eventos después del 11 de septiembre" en reunión informal sobre el sector de la Hotelería y Turismo [En línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/>. [Accesado el día 16 de enero de 2013]

Oficina Nacional de Estadística e Información. (2013) Turismo Internacional Indicadores Seleccionados enero-diciembre 2012. Cuba, ONEI.

Orellana Bucarano, K. (2002) Plan Estratégico del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (1998) Introducción al turismo. Madrid, Edición propia.

OMT (1984) Normas de Clasificación Hotelera para las Américas. Madrid, Edición propia.

Pedreño, A. y Monfort, V. (1996) Introducción a la economía del turismo en España. Madrid, Civitas.

Pérez, A; Díaz, C. (1999) Lo que todo empresario debe conocer. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.

Pérez, M. (2003) Planificación Estratégica de la Empresa Veracuba Centro hasta el año 2006. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Porter, M. (1985) Estrategia Competitiva. México, Editorial Continental.



BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. (1998) “¿Qué es Estrategia?” en Revista Folletos Gerenciales. No. 8. La Habana, Cuba.

Portuondo, V. y Ángel, L (1998) ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? en Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana, Editado por el CCED-MES.

Quigley, J. V. (1996) Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Santa fe de Bogotá, Editorial Mc.Graw Hill.

Quintana, R.; et al., (2005) Efectos y futuro del turismo en la economía cubana. Montevideo, TRADINCO.

Renau Piqueras, J.J. (1985) Administración de empresas. Una visión actual. Madrid, Editorial Pirámide.

Reyes Ponce, A. (1996) Administración por Objetivos. México, Editorial Limusa.

Roberto, A.; et al. (2000) Aplicación de un modelo de planificación estratégica y de evaluación de la calidad de los servicios turísticos a un hotel que funciona bajo la modalidad de todo incluido en el Polo Turístico Varadero en Retos Turísticos. V 1, pp 4-17.

Rodríguez, J. (1997) “Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. Una necesidad actual” en Adminístrate Hoy. [En línea]. Disponible en: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>. [Accesado el día 4 de diciembre de 2012]

Ronda, G. (2004) Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, táctico y operativo. La Habana, Félix Varela.

Ronda, G. y Marcane, J. A. (2002) “La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan” [En línea]. Disponible en: www.tablero-decomando.com/ampro [Accesado el día 23 d enero de 2013]



BIBLIOGRAFÍA

Sitio del Gobierno de la República de Cuba (2004) “Desarrollo económico del turismo” [En línea]. Disponible en: www.cubagov.cu/des_eco/turismo.htm [Accesado el día 4 de enero de 2013]

Solomon, D. (1965) Divisional Performance. Illinois, R. D Irwin Homewood.

Sosa González, A. Y. (2010) Procedimiento para la evaluación del producto Sol y Playa en el destino Trinidad de Cuba. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.

Steiner, G.A. (1996) Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión. México, Editorial Continental.

Stoner, J.; et al. (1996) Administración. 6ta edición. México, Editorial Pearson Educación.

Tena, J. (2000) El entorno de la empresa. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Torns, D. (2011) “El futuro del turismo II: evolución del Sol y Playa en el siglo XXI” [En línea]. Disponible en: <http://www.hotelistico.com/2011/09/22/el-futuro-del-turismo-ii-evolucion-del-sol-y-playa-en-el-siglo-xxi/> [Accesado el día 3 de diciembre de 2012]

Uriel, E. y Monfort, V. (2001) El sector turístico en España. Madrid, Caja de Ahorros del Mediterráneo.

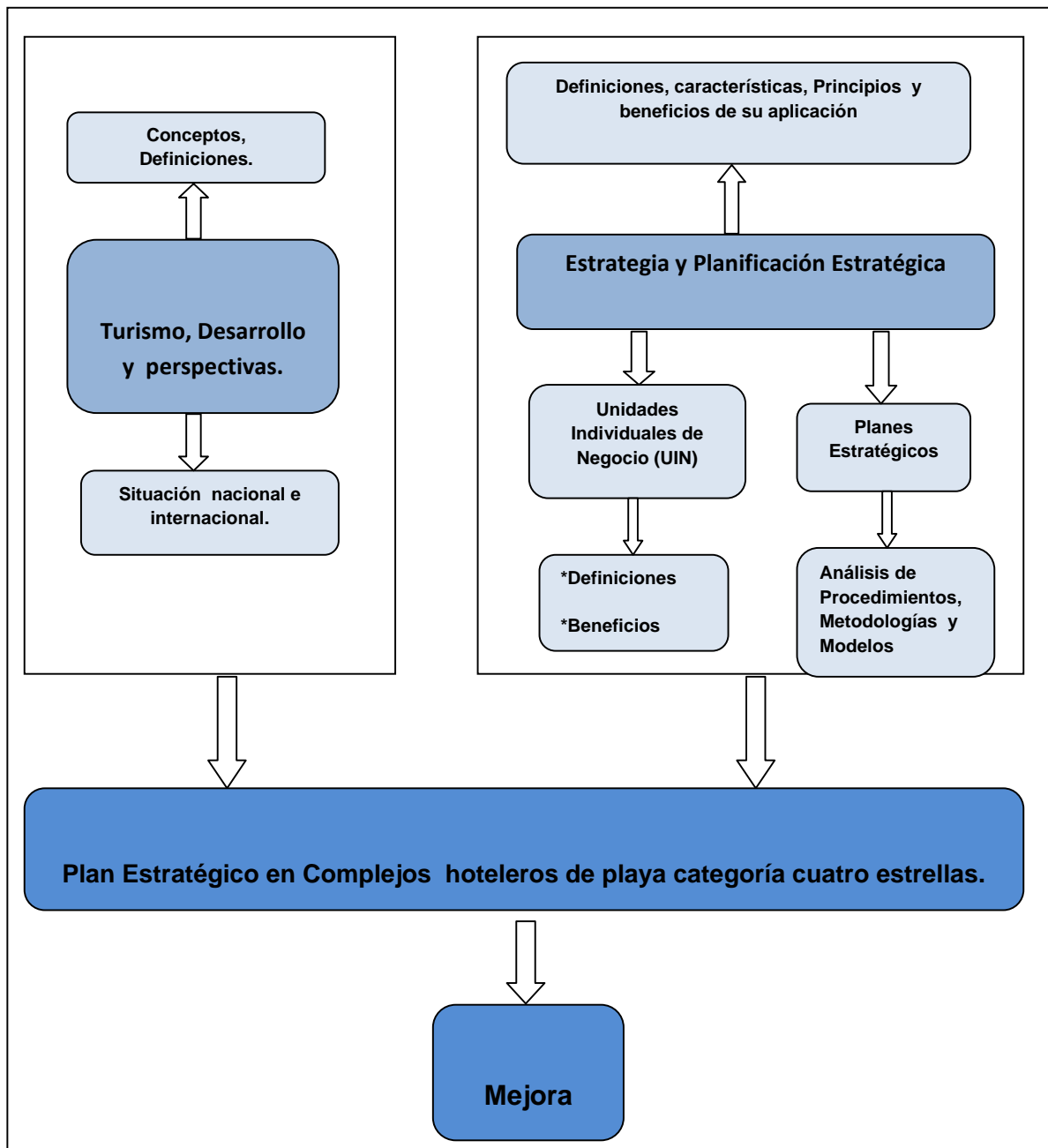
Villoslada, J. (2003) Política de empresa. Desarrollo de oportunidades de negocio. Una aproximación a la empresa vista desde la figura del emprendedor. 4ta edición. Santa Clara, CEDE-DEADE.

Wildblood, P. (2001) Building Effective Teams. [En línea]. Disponible en: www.management-training-consultants.com [Accesado el día 4 de enero de 2013]

ANEXOS

Anexo 1 Hilo Conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia



Anexo 2. Servicios que se prestan en entidades de alojamiento turístico por categoría

Fuente: Elaborado tomando como base la NC 127: 2001

Servicios	Número de Estrellas				
	1	2	3	4	5
Recepción, información y caja con personal experto, durante 24 horas(h)	•	•	•	•	•
Custodio de equipaje durante 24 h	•	•	•	•	•
Llamadas matutinas y vespertinas			•	•	•
Cambio de moneda durante:	8 h	12 h	24 h	24 h	24 h
Aceptación / pago con tarjeta de crédito 24 h			•	•	•
Custodio de valores	•	•	•	•	•
Cajas de seguridad en habitaciones			•	•	•
Portero				•	•
Parqueador					•
Maletero (excepto villas y apartoteles)			•	•	•
Relaciones públicas			•	•	•
Información, reservas y ventas de excursiones, visitas y actividades recreativas, culturales, etc.			•	•	•
Fax y correo electrónico (nacional e internacional)	•	24h	24h	24h	24h
Internet					•
Buzón para correos con recogida diaria	•	•	•	•	•



ANEXOS

Correo nacional e internacional durante:			8h	16h	24h
Atención médica	•	•	•	24h	24h
Reserva de taxis a través del establecimiento			12h	24h	24h
Renta de autos			•	•	•
Venta de periódicos, libros y otros artículos			•	•	•
Tienda			•	•	•
Contratación de niñeras durante 24 h				•	•
Información y conserjería independiente de la recepción					•
Servicio de habitaciones (comidas y bebidas) durante 24h. Menú limitado de 12-6 AM					•
Limpieza y acondicionamiento diario de habitaciones	•	•	•	•	•
Cambio de ropa de cama cada:	4 noches	3 noches	noches alternas	diario	diario
Cambio de toallas	días alternos	días alternos	diario	diario	diario
Servicio de cobertura					•
Lavado, planchado y costura a huésped, con devolución antes de 24 h				•	•
Servicio de recreación o animación			•	•	•
Peluquería y barbería (unisexo)				•	•
Servicio de salón de belleza					•
Servicio ejecutivo					•

Anexo 3. Definiciones de Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia

No.	Autor	Año	Definición
1	Kotter	1988	“la planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada y continúa a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores”.
2	David	1990	“la planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”.
3	Menguzzato	1991	“la planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.
4	Koontz y Wehrich	1994	“la planeación estratégica engañosamente sencilla; analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”.
5	Menguzzato	1995	“la planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias”.
6	Jarrillo	1996	“la planificación estratégica es un conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica, es decir, son aquellos mecanismos de obligado cumplimiento a plazo fijo que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para

			la empresa”.
7	Mintzberg y Waters	1996	“la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.
8	Steiner	1996	“esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización”.
9	Díaz y Carballo	1998	“la planificación estratégica implica un equilibrio entre consistencia y flexibilidad. Los miembros de las organizaciones deben saber sacrificar algo de flexibilidad a fin de poder cumplir una estrategia, consiste en los cambios que pueden ocurrir en el medio ambiente, en las capacidades de las organizaciones, en las acciones de los principales competidores y en los resultados esperados, pueden modificar la estrategia”.
10	Kotter	1998	“la planificación estratégica es un proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y la cambiante oportunidad del mercado, tiene como objetivo, modelar, reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimiento satisfactorio”.
11	Gárciga	1999	“la planeación estratégica es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas”.
12	Santesmases	1999	“la planificación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro”.

ANEXOS



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

Anexo 4. Modelos de Planificación Estratégica

Fuente: Elaboración propia

N°	Autor	Año	Modelo
1	Heinz Wehrlich	1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examinar recursos para la planeación estratégica. 2. Definir el perfil de la empresa. 3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades. 4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente. 5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas. 6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones. 7. Evaluación y elección de estrategias. 8. Prueba de consistencia.
2	Harold Koontz	1991	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los diversos insumos organizacionales. 2. El perfil de la empresa. 3. Orientación de la alta gerencia. 4. Propósitos y objetivos principales. 5. El ambiente externo presente y futuro. 6. El ambiente interno presente y futuro. 7. Alternativas estratégicas. 8. Evaluación de las estrategias. 9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control. 10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.
3	Eugenio Yañes	1991	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la misión de la organización. 2. Identificación de los grupos implicados. 3. Determinación de los factores claves. 4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas. 5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.

			<p>6. Definición del problema estratégico general.</p> <p>7. Definición de soluciones estratégicas generales.</p> <p>8. Descripción de posibles escenarios de actuación.</p> <p>9. Determinación de la visión.</p> <p>10. Generación de las opciones de acción estratégica.</p> <p>11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.</p> <p>12. Barreras a superar.</p> <p>13. Programa de acción.</p>
4	James Stoner	1996	<p>Para la planeación, toma el criterio de Unidad Comercial Estratégica (UCE), que puede ser aplicada a cualquier organización. Los pasos de este modelo pueden ser mejor comprendidos a través de las preguntas siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Paso ¿Qué queremos? 2. Paso ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos? 3. Paso ¿Qué es aquello que necesitamos hacer? 4. Paso ¿Qué somos capaces de hacer? 5. Paso ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer? 6. Paso ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos? 7. Paso Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos. 8. Paso Hazlo. 9. Paso. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.
5	Koontz y Wehrlich	1995	<p>afirman que los pasos específicos para la planificación estratégica pueden variar, pero que el proceso se puede desarrollar al menos de forma conceptual, con los elementos claves siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insumos organizacionales. 2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir). 3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa). 4. Propósitos y objetivos principales. 5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno.

			<p>6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.</p> <p>7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.</p> <p>8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.</p> <p>9. Coherencia y contingencia.</p>
6	Jarillo	1996	<p>1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.</p> <p>2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.</p> <p>3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.</p> <p>4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.</p>
7	Navas y Guerra	1996	<p>1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.</p> <p>2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).</p> <p>3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.</p> <p>4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional.</p> <p>5. Evaluación y selección de estrategias.</p> <p>6. Puesta en práctica de la estrategia elegida.</p> <p>7. Elaboración del plan estratégico y control estratégico.</p>
8	Hill y otros	1996	<p>1. Misión y metas principales.</p> <p>2. Análisis externo.</p> <p>3. Análisis competitivo.</p> <p>4. Selección estratégica.</p> <p>5. Estrategias a nivel funcional.</p> <p>6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales.</p> <p>7. Estrategias a nivel corporativo.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> 8. Diseño de estructura organizacional. 9. Diseño de sistemas de control estratégico. 10. Implementación del cambio estratégico. 11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia
9	Martínez	1997	<ul style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Factores internos y externos. 3. Ambiente organizacional. 4. DAFO. 5. Objetivos estratégicos. 6. Visión. 7. Opciones estratégicas. 8. Planes de acción. 9. Control y evaluación. 10. Implantación.
10	Díaz y otros	1998	<ul style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Cultura organizacional. 3. Oficios. 4. Identidad. 5. Segmentación estratégica. 6. Implicados. 7. Diagnóstico estratégico. 8. Escenarios. 9. Objetivos estratégicos. 10. Visión. 11. Estrategias. 12. Planes de contingencia. 13. Sistema de control estratégico.
11	García	1999	<ul style="list-style-type: none"> 1. Determinación de misión. 2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).

ANEXOS



			<ol style="list-style-type: none">3. La cultura organizacional.4. Determinación de la visión.5. Análisis de las estrategias actuales.6. Determinación de la brecha estratégica.7. Formulación de las estrategias.8. Evaluación y selección.9. Implementación y evaluación.10. Control del avance.
12	MINTUR	2001	<ol style="list-style-type: none">1. Misión.2. Visión.3. Valores compartidos.4. Escenarios.5. Diagnóstico estratégico.6. Áreas de resultados claves.7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.

Anexo 5. Guías de Entrevistas utilizadas en la investigación

Fuente: Elaboración propia

Guía de Entrevista (Para Jefes de Departamento)

Hora: Fecha: Lugar: Área: Ocupación:

Experiencia en el Cargo: Edad: Sexo:

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

Interrogantes:

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

Anexo 5.1. Guías de Entrevistas utilizadas en la investigación

Fuente: Elaboración propia

Guía de Entrevista (Para Mandos Intermedios)

Hora: Fecha: Lugar: Área: Ocupación:

Experiencia en el Cargo: Edad: Sexo:

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

Interrogantes:

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

Anexo 5.2 Guías de Entrevistas utilizadas en la investigación

Fuente: Elaboración propia.

Guía de Entrevista (Para Empleados)

Hora: Fecha: Lugar: Área:

Ocupación: Experiencia en el Cargo: Edad: Sexo:

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del complejo hotelero 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 6. Ficha de Expertos**Fuente: Elaboración propia**

Nombre y Apellidos	Héctor Rolando Zerquera Báez
Nivel de preparación	Licenciado en Turismo
Cargo	Director General
Años de experiencia en el turismo	10 Años

Nombre y Apellidos	Arderlayse Llanes Pérez
Nivel de preparación	Máster en Dirección de Empresas
Cargo	Sub-Director General
Años de experiencia en el turismo	15 años

Nombre y Apellidos	Daniel Garay Alvares
Nivel de preparación	Licenciado en contabilidad y finanzas
Cargo	Sub-Director Comercial
Años de experiencia en el turismo	15 Años

Nombre y Apellidos	Rosa María Martín González
Nivel de preparación	Máster en Dirección de Empresas
Cargo	Sub-Director de Recursos Humanos
Años de experiencia en el turismo	18 Años

Nombre y Apellidos	Nancy Pirez Martínez
Nivel de preparación	Licenciada en Turismo
Cargo	Sub-Director Económico
Años de experiencia en el turismo	20 Años

Nombre y Apellidos	Pablo Cuellar Monzón
Nivel de preparación	Máster en Servicios Técnicos
Cargo	Jefe de Servicios Técnicos
Años de experiencia en el turismo	20 Años

Nombre y Apellidos	Odelvis Lorenzo Viñas
Nivel de preparación	Licenciado en Derecho
Cargo	Jefe de Seguridad y Protección
Años de experiencia en el turismo	7 Años

Anexo 7. Instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto

Fuente: Modificado por el autor

A continuación se muestra una tabla donde se resumen una relación de aspectos, sobre los que los expertos deberán señalar su grado de acuerdo en cada caso para validar la factibilidad del procedimiento de elaboración de un plan estratégico en complejos hoteleros modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas. Para esto se aplica una escala Likert, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar el procedimiento en su totalidad.

Características del procedimiento	Explicación	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las particularidades de la dirección estratégica en complejos hoteleros modalidad Sol y playa categoría cuatro estrellas.					
Continuidad	Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes					
Carácter integrado	Integra una serie de elementos inherentes al diseño de un plan estratégico aplicable a entidades hoteleras similares.					
Concepción holística y sistémica	Todos los elementos que componen el procedimiento tienen incidencia en los resultados del plan					

ANEXOS



	estratégico.					
Racionalidad	El procedimiento está basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad del complejo hotelero.					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable en los complejos hoteleros con características y condiciones similares.					

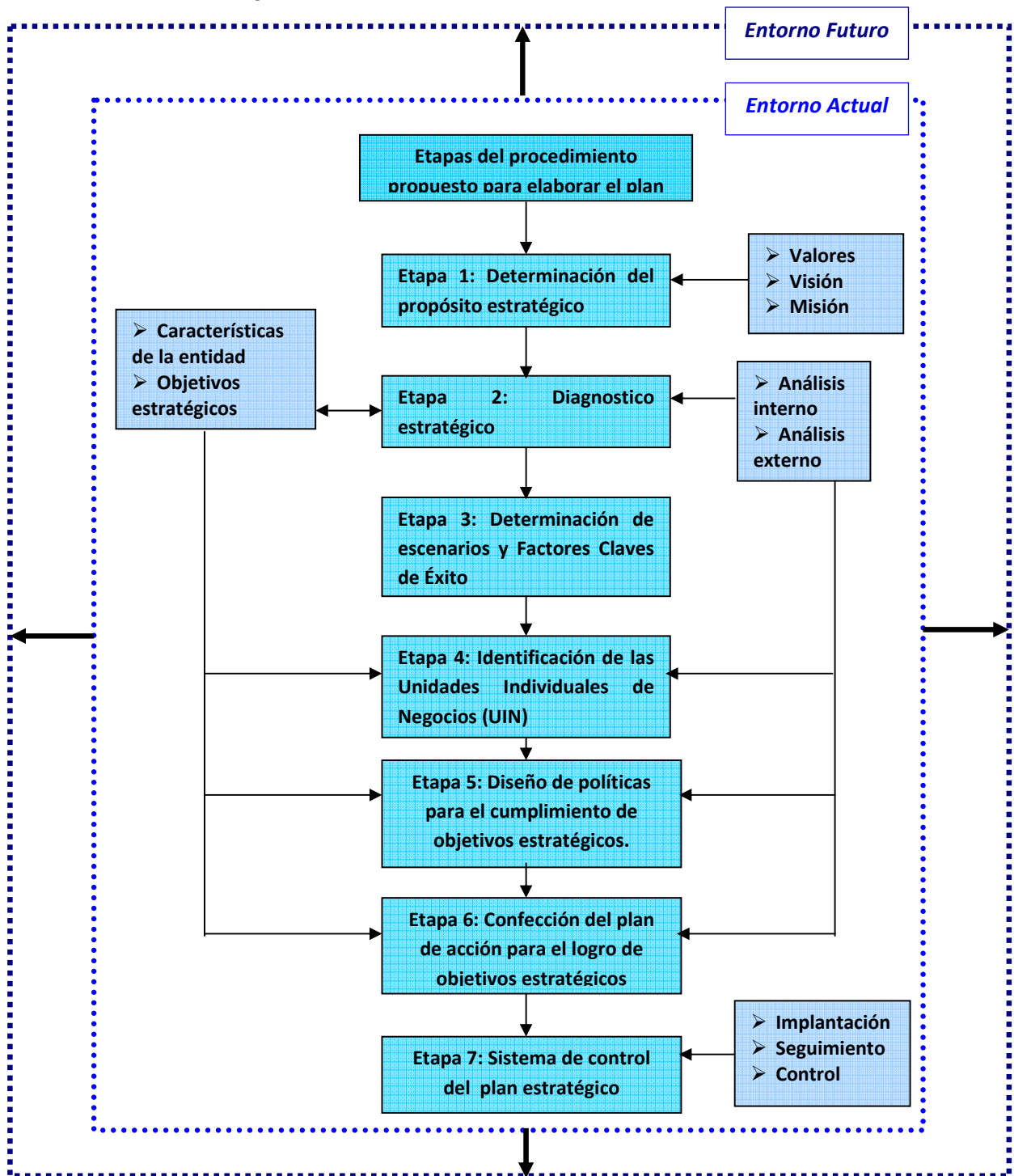
Anexo 8. Costos básicos de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Materiales	Cantidad	Costo (unidades monetarias. UM)	Total (UM)
Paquete de hoja	2	3.98	7.96
Bolígrafo	5	0.12	0.6
Disco DVD	2	0.80	1.60
Tonel de impresora	1	76.00	76.00
Memoria USB	1	23.00	23.00
Transporte	Viajes	(UM/viajes)	
Transporte Obrero	60	0.80	48.00
Transporte Interprovincial a la UCLV	5	20	100.00
Alimentación	Días	(UM /días)	
Almuerzo	60	0.60	36
Merienda	60	0.30	18
Tiempo de máquina	Días-Horas	(UM /h)	
Búsqueda de información	30 - 5	0.80	120.00
Preparación en Power Point	8 - 5	0.80	32.00
Total			463.16

Anexo 9: Procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en Complejos hoteleros modalidad Sol y playa, categoría cuatro estrellas

Fuente: Elaborado por el autor



Anexo 10. Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos en la Unidad Individual de Negocio (UIN) Complejo hotelero Brisas Trinidad del Mar 2012

Fuente: Elaboración propia.

I. Eficiencia Económico Financiera				
Lograr una eficiencia económica y liquidez financiera que garanticen el desarrollo ascendente.				
No.	Acciones	Indicador de Medida	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.1	Reducir las cuentas por cobrar vencidas de manera que no exceda del 10 % de total, eliminando las Internas. Es inadmisibles la existencia de cuentas vencidas por cobrar y pagar entre unidades propias.	Lograr la disminución de las cuentas vencidas en un 10 % del total y operar sin cuentas vencidas internas	Departamento de Economía	Mensual
1.2	Realizar conciliaciones entre deudores y acreedores una vez al mes.			Mensual
1.3	Análisis mensual de la cobertura de inventarios y de los inventarios ociosos y de lento movimiento.	Reducir la cobertura de inventarios en un 10 % sobre los obtenidos al cierre del 2011. Reducir los ociosos y de lento movimiento en un 20 %.	Departamento de Economía	Mensual
1.4	Análisis en el Comité de Compras de los inventarios ociosos y de lento movimiento.			
1.5	Análisis mensual de todas las partidas de gastos.	Reducir todo tipo de gastos y cumplir rigurosamente los presupuestos aprobados.	Departamento de Economía	Mensual

Anexos

1.6	Maximizar las utilidades en CUC como principal indicador de eficiencia, que permita garantizar aportes superiores a lo planificado.	Evaluar mensualmente la gestión unidad y las causas que originaron incumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos, así como la solicitud de aprobación de sobregiro en las partidas de gastos antes de ejecutarse.	Departamento de Economía	Mensual
1.7	Manejo óptimo de los costos, para lograr alcanzar un costo y gasto en divisa igual o inferior a 0.86 CUC por CUC de ingresos.		Departamento de Economía	Trimestral
1.8	Alcanzar un costo igual o inferior a 1.00 pesos por peso de ingresos total que garantice obtener los niveles de utilidades necesarios.		Departamento de Economía	Trimestral
1.9	Lograr que se utilicen el flujo de caja y el estado de resultados como herramientas fundamentales para una correcta administración financiera.	Analizar con los jefes la utilización del flujo de caja y estado de resultado, informar a la Delegación los resultados obtenidos	Departamento de Economía	Trimestral
1.10	Mantener la contabilidad diaria, analizando todas las partidas y su comportamiento, evitando errores en la contabilización	Certificación de la contabilidad Resultados de Auditorías Resultados de controles a la instalación	Departamento de Economía	Permanente
1.11	Realizar un análisis mensual de las cuentas de faltantes y sobrantes.	Total de expedientes sujetos a investigación	Departamento de Economía	Mensual

Anexos

1.12	<p>Conocer por cada unidad las actividades aseguradas y actuar en consecuencia</p> <p>Capacitar al personal sobre los eventos que incluye la póliza de seguro civil.</p>	Resultados de la Actividad de Seguros	Departamento de Economía	Anual
<p>II. Recursos Humanos.</p> <p>Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.</p>				
No.	Acciones	Indicadores de medida	Responsable	Fecha de cump.
2.1	Garantizar el 100% de la Contratación del Personal necesario para las distintas Áreas del complejo hotelero.	Índice de Ocupación de 1.10 (Promedio de Trabajadores / Habitaciones Días Ocupadas)	Sub-Director de RRHH	Permanente
2.2	Garantizar la correcta Capacitación del 90% del Personal.	Confeccionar Correctamente la Determinación de Necesidad de Aprendizaje (DNA) de cada Departamento.	Sub-Director de RRHH	Marzo--2013

Anexos

2.3	Garantizar una adecuada Transportación para el 100% del Personal.	Índice de satisfacción de un 90% según las encuestas a los trabajadores.	Sub-Director de RRHH	Permanente
2.4	Garantizar una adecuada Alimentación para el 100%, de todo el Personal.	Índice de satisfacción de un 90% según las encuestas a los trabajadores.	Sub-Director de RRHH y Jefe de Cliente Interno	Permanente
2.5	Garantizar la Correcta Uniformidad del 100% del Personal.	Que existan en el complejo hotelero los uniformes necesarios para ser entregados a cada trabajador de nueva incorporación. Que el 100% de los Trabajadores hagan un correcto uso del uniforme entregado	Sub-Director de RRHH y Jefe de Compras Sub-Director de RRHH Jefes de Departamentos Dirección del complejo hotelero	Permanente Permanente
2.6	Garantizar una adecuada ejecución del Presupuesto de Gasto de Recursos Humanos.	Presupuesto de Gasto de Recursos Humanos.	Sub-Director de RRHH	Mensual

Anexos

2.7	Garantizar la Correcta Aplicación de la Política Salarial y de Estimulación para el 100% el Personal.	Pago de Salario Mensual y Norma Financiera a todos los trabajadores que les corresponda antes de 10 de cada mes así como de las Utilidades a quien corresponda antes de 15 de cada mes.	Sub-Director de RRHH Sub-Director de Economía	Mensual
2.8	Eliminar los riesgos en las áreas que puedan provocar accidentes de trabajo.	Realizar el inventario de Riesgo por cada área.	Sub-Director de RRHH Dirección del Complejo	Permanente.
2.9	Aplicar al 100% del Personal una correcta Política de Seguridad y Salud.	<p>Aplicar al 100% de los Trabajadores La Instrucción General Inicial</p> <p>Que el 100% de los trabajadores que requieren medios de protección los tengan asignados.</p> <p>Aplicar al 100% de los Trabajadores La Instrucción Especifica del Puesto de Trabajo incluyendo los Riesgos.</p>	<p>Téc. Seguridad y Salud</p> <p>Jefes de Departamentos</p>	Permanente.

Anexos

III. Abastecimiento				
Mantener el crecimiento de la gestión de los abastecimientos.				
No.	Objetivos	Indicadores de medida	Responsable	Fecha de cump.
3.1	Reducir el ocioso y lento movimiento en un 20 %. Vender los medios ociosos y de descarte a unidades del territorio o dentro del sistema.	Total de productos ociosos declarados al finalizar el año.	Jefe de compras y jefe de almacén.	Mensual
3.2	Reducir todos los gastos y cumplir rigurosamente los presupuestos aprobados.	Cumplimiento de los presupuestos aprobados.	Jefe de compras.	Mensual
3.3	Manejo optimo de los precios de compras, de forma tal que permita cumplir con el costo por peso ingresado y con los niveles de utilidad.	Cumplimiento de los costos de alimentos y bebidas.	Jefe de compras.	Mensual
3.4	Maximizar las compras a AT Comercial, logrando que se mantenga entre las dos primeras, encuesta a los valores de compras mensuales.	Lograr que AT se mantenga entre la primera y segunda posición en las ventas mensuales.	Jefe de compras.	Mensual
3.5	Realizar el 100 % de las compras, amparadas por contratos.	No exista proveedor sin contrato.	Jefe de compras y Jurídico	Mensual

Anexos

3.6	Realizar el 100 % de las compras que se realicen fuera de los proveedores de la agricultura, debidamente autorizadas por la Dirección del hotel y por la Delegación los que correspondan.	No existan compras sin autorizar por quien corresponda.	Jefe de compras.	Mensual
3.7	Lograr coberturas de inventarios que no superen los 45 días	Ciclo de inventario inferior a los 45 días.	Jefe de compras y jefe de almacén.	Mensual
IV. Ventas Desarrollar una adecuada promoción y comercialización del producto turístico garantizando mayor diversidad del mercado y adecuados niveles de competitividad.				
No.	Objetivos	Indicadores de medida	Responsable	Fecha de cump.
4.1	Obtener ventas totales por un valor superior a 15 MM CUC	<ul style="list-style-type: none"> Total de Ingresos Precio Medio por Estancia Niveles de ocupación alcanzados 	Sub-Director Comercial, Sub-Director Adjunto y Consejo de Dirección	Anual
4.2	Conseguir un ingreso per cápita de 57,15 CUC			
4.3	Recepcionar mayor cantidad de turistas días con respecto al año anterior			
4.4	Alcanzar una ocupación del 60%			
4.5	Realizar acciones promocionales que permitan penetrar el mercado de circuitos y eventos sobre todo en los meses de baja turística	Nivel de este segmento de mercado	Sub-Director Comercial	Anual

Anexos

4.6	Promover las visitas de Grupos FAM y prospección de TTOO	Nivel de incremento de este segmento de mercado	Sub-Director Comercial	Anual
4.7	Realizar acciones promocionales que permitan el incremento y consolidación del mercado de bodas y lunas de miel	Nivel de incremento de este segmento de mercado	Sub-Director Comercial y Relaciones Públicas	Anual
4.8	Promocionar e Incentivar la Venta de Servicios Extras, incluyendo Cenas Especiales y Celebración de Quince en el complejo hotelero	Niveles de ingresos alcanzados	Sub-Director Comercial y Relaciones Públicas	Anual
4.9	Consolidar el sistema de distribución y exposición directa al cliente de los materiales de promoción.	Niveles de ocupación alcanzados	Sub-Director Comercial	Trimestral
V. Políticas de Calidad				
Lograr un crecimiento sostenido en el índice de satisfacción de los clientes cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos				
No.	Objetivos	Indicadores de medida	Responsable	Fecha de cump.
5.1	Obtener resultados satisfactorios en el 70% de las inspecciones que se realicen por TTOO y otros organismos	Resultados de los controles	Departamento de Calidad	Anual

Anexos

5.2	Mantener la actualización de las fichas técnicas y políticas trazadas por la Dirección de explotación y calidad	Fichas Técnicas	Departamento de Calidad-Ama de llaves y Recepción	Mensual
5.3	Garantizar la implementación de la estrategia medioambiental	Cumplimiento del cronograma	Departamento de Calidad	Anual
5.4	Diseñar actividades recreativas y culturales donde se promueva nuestra cultura nacional y regional.	Nivel de incorporación de nuevas actividades, nivel de calidad y aceptación de las mismas.	Jefe departamento de Animación	Mensual
5.5	Mantener el cumplimiento del Convenio Cultura Turismo	Nivel de cumplimiento	Jefe departamento de Animación	Mensual
5.7	Establecer los procedimientos de explotación en los departamentos de Ama de Llaves y Recepción	Elaboración de los procedimientos en ambos departamentos	Jefe departamento Ama de llaves y Recepción	Anual
5.8	Alcanzar índices de satisfacción del cliente superiores al 95%	Índice de Satisfacción del cliente	Departamento de Calidad	Mensual
5.9	Mantener estricto control del presupuesto de gastos de materiales de limpieza, materiales auxiliares, productos químicos, dotaciones de habitaciones, materiales de oficina, en correspondencias con los índices de consumos planificados.	Indicadores de gastos, cumplimiento del presupuesto de gastos.	Jefe departamento Ama de llaves.	Mensual

Anexos

5.10	<p>Diseñar la oferta de bebidas y comidas de forma flexible para los diferentes niveles ocupacionales, de forma que se garantice el cumplimiento anual de los siguientes índices de calidad y costos:</p> <p>MEDIA DE RESTAURANTES:</p> <p>MEDIA DE BARES:</p> <p>COSTO DE COMIDAS:</p> <p>COSTO DE BEBIDAS:</p>	<p>Índice de satisfacción de los Restaurantes</p> <p>Índice de satisfacción de los Bares</p> <p>costo de comidas por estancia</p> <p>costo de bebidas por estancia</p>	<p>Jefe departamento Alimentos y Bebidas y Dirección del complejo hotelero</p>	<p>Mensual</p>
5.11	<p>Cumplir el plan de ventas de bebidas no incluidas,</p>	<p>Total de ventas extracartas de bebidas</p> <p>Índice de ventas extracartas por estancia.</p>	<p>Jefe departamento Alimentos y Bebidas y Dirección del complejo hotelero</p>	<p>Mensual</p>
5.12	<p>Mantener los consumos por clientes días entre los rangos establecidos por la compañía</p>	<p>costo de bebidas por estancia</p>	<p>Jefe departamento Alimentos y Bebidas y Dirección del complejo hotelero</p>	<p>Mensual</p>
5.13	<p>Lograr la funcionalidad de los Restaurantes , Bares y Cocinas</p>	<p>Índice de satisfacción de los Restaurantes</p>	<p>Jefe departamento Pisos</p>	<p>Mensual</p>

Anexos

VI. Servicios Técnicos				
No.	Objetivos	Indicadores de medida	Responsable	Fecha de cump.
6.1	Lograr un índice de disponibilidad técnica en los sistemas tecnológicos de un 96%.	Índice mensual	Jefe SSTT	Mensual
6.2	Lograr un consumo energético por habitación ocupada de 7 CUC/HDO	Marca de calidad mensual.	Jefe SSTT	Mensual
6.3	Lograr un consumo eléctrico por habitación ocupada al cierre del año de 50 kWh/HDO.	Marca de calidad mensual del período.	Jefe SSTT	Anual
6.4	Lograr un consumo de GLP por habitación ocupada al cierre del año de 1 Lt/HDO.	Marca de calidad mensual del período.	Jefe SSTT	Anual
6.5	Lograr un consumo de agua por habitación existente de 0.85 m ³ /HDE	Marca de calidad mensual del período.	Jefe SSTT	Mensual
6.6	Evaluar las principales fuentes de pérdidas o de sobre consumo de energía eléctrica y proponer medidas concretas para la reducción del consumo.	Propuesta de medidas concretas.	Jefe SSTT	30 de Septiembre

Anexos

6.7	Mantener no más de un 5 % de habitaciones fuera de orden al cierre del año.	Reporte sistema de gestión.	Jefe SSTT	Anual
6.8	Obtener un índice de calidad de los servicios técnicos del 95%.	Encuestas.	Jefe SSTT	Mensual
6.9	Contratar los servicios de postventa de los sistemas de climatización, bombas, carros de circulación interna y lavandería con la Brigada Territorial de Servicios Técnicos.	Contratos de servicio.	Jefe SSTT	Julio
6.10	Garantizar el funcionamiento del sistema de automática al 100%.	Funcionamiento del 100% del sistema.	Jefe SSTT	Anual
6.11	Mantener actualizado el inventario de medios de transporte.	Inventario de medios de transporte.	Jefe SSTT	Mensual
6.12	Mantener la exigencia en el control del transporte y del combustible, garantizando el cumplimiento de las normativas de la Dirección de Control del Transporte.	Manual de Control del Transporte MINTUR.	Jefe SSTT	Permanente

Anexos

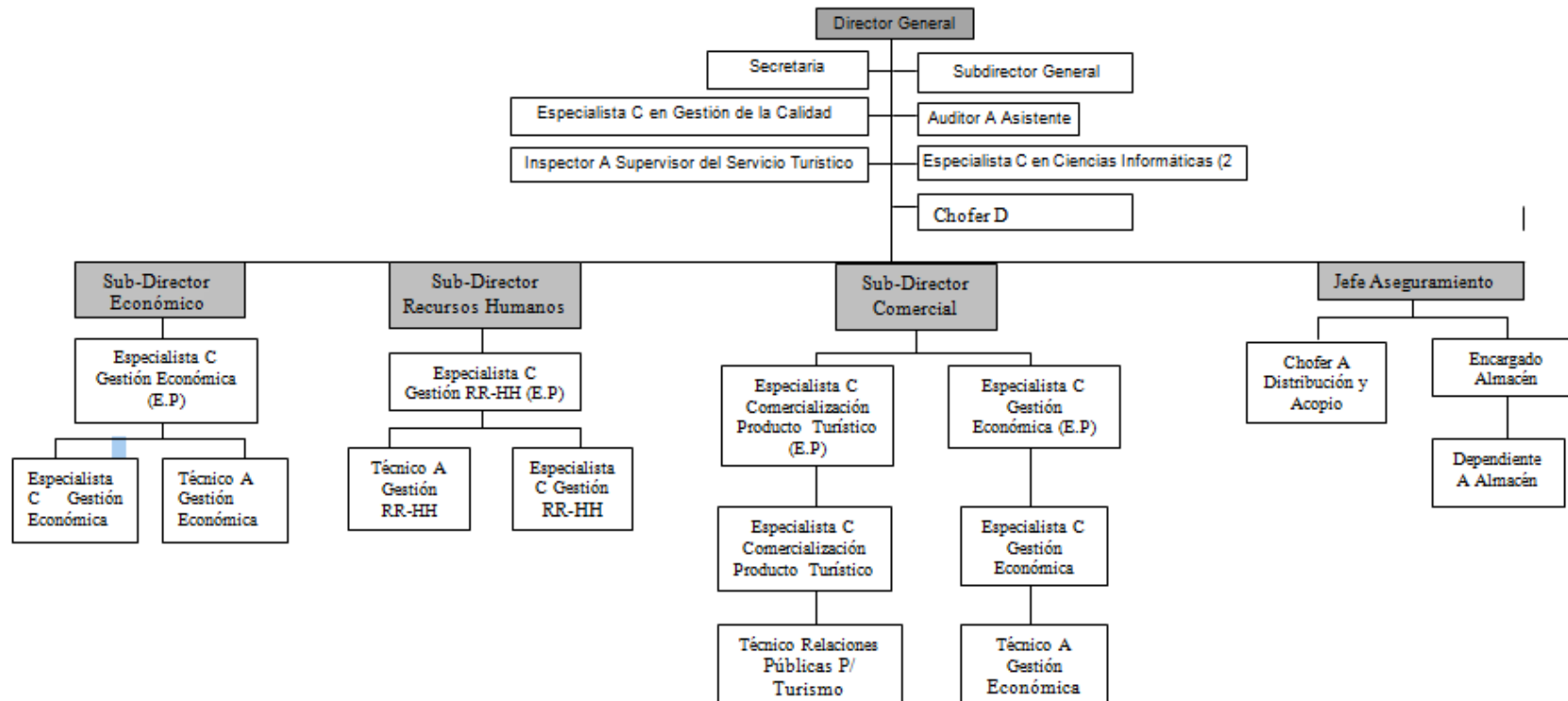
VII. Informatización				
Lograr la transformación cualitativa de la informatización del sistema.				
No.	Acciones	Indicadores de medida	Responsable	Fecha de cump.
7.1	Preparar las condiciones necesarias para el correcto funcionamiento de los Software Corporativos en el complejo hotelero.	Instalación y puesta en marcha	Informáticos.	Anual
7.2	Recibir subnodo de administración Trinidad y subnodo Ama de llaves.	Instalación y puesta en marcha	Informáticos.	Anual
7.3	Recibir y poner en marcha UPS centralizadas.	Instalación y puesta en marcha	Informáticos.	Anual
7.4	Actualización del sitio Web del complejo hotelero.	Utilización del sitio Web	Informáticos.	Anual
VII. Seguridad y Protección				
Garantizar índices elevados en la seguridad, protección y preparación para la defensa del hotel y para el 2013.				
No.	Objetivos	Indicadores de medida	Responsable	Fecha de cump.
8.1	Alcanzar un porcentaje de hechos frustrados no menor al 75%	Hechos extraordinarios ocurridos durante el año	Dpto. Seguridad	Anual

Anexos

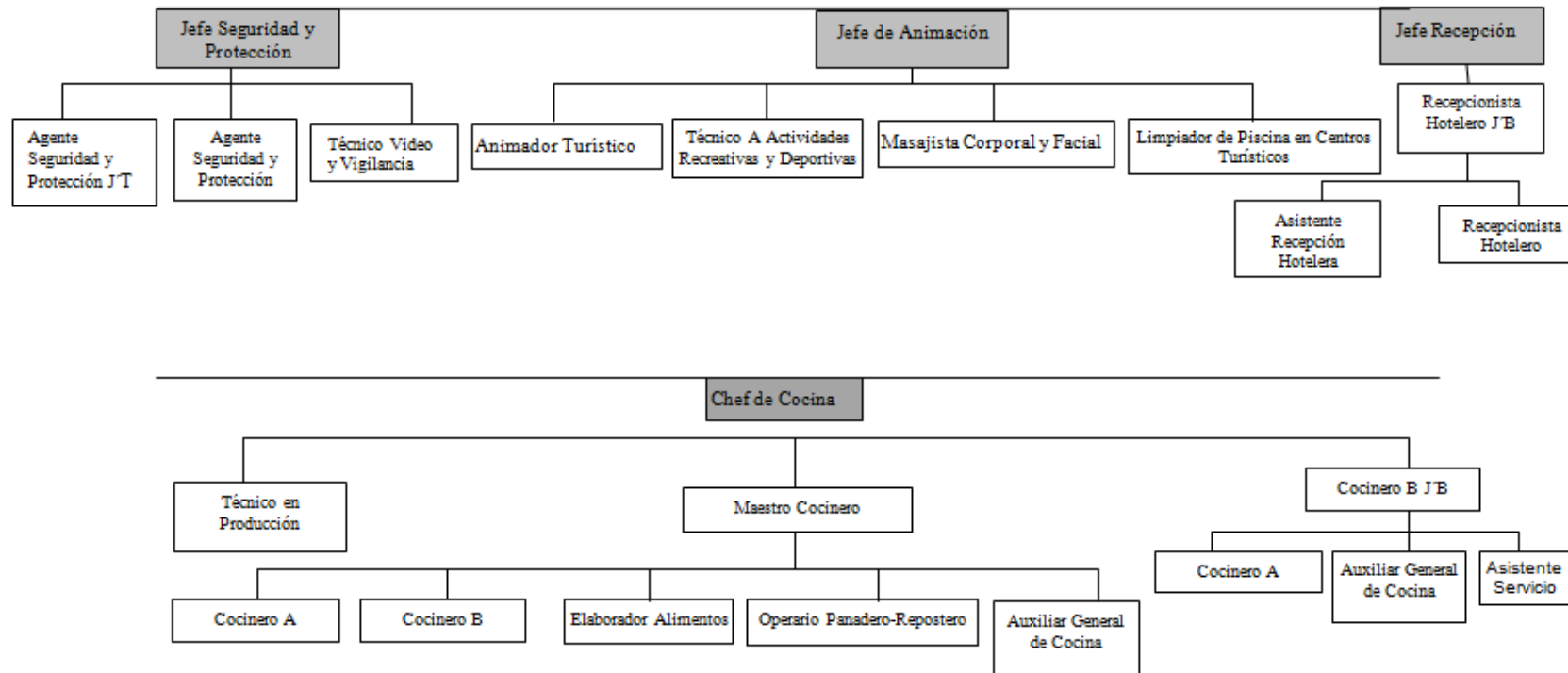
8.2	Mantener certificado no menos del 90% de los agentes de seguridad y el 95% de los directivos.	Cursos realizados durante el año	Jefe Seguridad	Anual
8.3	Alcanzar la certificación del nivel de seguridad contra incendio.	Auditorías realizadas por la APCI Inspecciones Comando c/Incendio.	Consejo de Dirección	Anual
8.4	Alcanzar niveles satisfactorios en el Control Interno de la instalación	Cumplimiento de la Res. 297/03	Consejo de Dirección	Mensual
8.5	Alcanzar la condición de Listos para la Defensa en la II etapa	Categorización	Consejo de Dirección	Anual

Anexo 11. Organigrama del Complejo Hotelero "Empresa Hotel Brisas Trinidad del Mar"

Fuente: Especialista de RR-HH del complejo.



Anexos



Anexos

