



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura de Economía



## TRABAJO DE DIPLOMA

**Título: Diagnóstico estratégico del sistema de gestión del Hotel Islazul, Santa Clara Libre.**

Autoras: Xoedy García Martínez.

Keisy Gálvez Cabrera.

Tutora: MSc Zeida Carvajal García

Santa Clara

2008

"Año 50 de la Revolución"



**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Licenciatura de Economía**



## **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Diagnóstico estratégico del sistema de gestión del Hotel Islazul, Santa Clara Libre.**

**Autoras: Xoedy García Martínez.**

**Keisy Gálvez Cabrera.**

**Tutora: MSc Zeida Carvajal García**

**Santa Clara 2008**

**"Año 50 de la Revolución"**

*De nada sirve al hombre lamentarse de los tiempos en que vive. Lo único bueno que puede hacer es intentar mejorarlo.*

*Thomas Carlyle.*

*A nuestros padres por ser nuestra principal fuente de inspiración,  
por su amor, su ejemplo y dedicación.*

*A nuestra familia que siempre estuvo apoyándonos.*

*A mi hermano que siempre pensó que podía, nunca dudo de mí.*

*A Carlos por su apoyo, paciencia e incondicionalidad en todo  
momento.*

*Gracias a la UCLV y al Comandante por iniciarnos en este mundo,*

*Por formarnos como profesionales economistas y revolucionarios.*

*Agradecemos al Hotel Santa Clara Libre y su director el Ing  
Camilo Bolmel por acogernos en su instalación y ofrecernos  
participar de su realidad organizacional.*

*A nuestra Tutora la MSc Zeida Carvajal García sin ella no fuera  
posible el éxito de la Tesis.*

*A los profesores que siempre confiaron en nosotros.*

*A mis grandes amigos Carlos y Yadira Que sin su apoyo  
incondicional el camino hubiese sido mas difícil*

*A la Lic. Norma García Puerto por su apoyo.*

*A nuestros novios que nos han apoyado espiritualmente (Roberto y  
René Alejandro) y en especial a su familia.*

*A todos nuestros compañeros de aula.*

*A Todos muchas gracias*

## **Resumen**

El presente trabajo fue realizado en el Hotel Islazul Santa Clara Libre el cual tuvo como objetivo diagnosticar estratégicamente el sistema de gestión para contribuir al perfeccionamiento del mismo con este trabajo se detectaron las necesidades existentes en la instalación hotelera para la posterior puesta en práctica de medidas que aprovechen los puntos fuertes y disminuir las debilidades, mejorando la gestión empresarial.

Esta investigación permitirá proveer a los especialistas de esta instalación hotelera de un caudal informativo sobre las diferentes problemáticas que existen en su área de desempeño y que deben eliminar a partir de una proyección estratégica del sistema de gestión que contribuirá al perfeccionamiento y elevación de los resultados de su actividad. Constituye un estudio descriptivo que llega a recopilar datos necesarios, importantes y suficientes, referentes al tema tratado.

Se utilizaron métodos del nivel teórico y métodos del nivel empírico como el método de observación, de encuesta, de estudio documental, y el método de trabajo en grupo.

## **ABSTRACT**

The Strategic Diagnosis of micro, small, and medium, tourist enterprise, constitutes a technique that includes all the enterprise and the surroundings, therefore, when applying the Carlos Martínez Martínez procedure to the Islazul Santa Clara Libre Hotel the result might be the development of the competitive capacity of this kind of installation.

In the present work we expose the results obtained with this procedure, which allowed to detect the existing necessities in the hotel installation for the later putting into practice of the strategic measures to become useful the advantages and to reduce the disadvantages, improving the management system. This investigation constitutes a descriptive study that gets to collect necessary, important and enough information referring to this topic.

The universe is constituted by workers of this Hotel, the sample is a group of eleven workers. Iselected by means of the theory of chances, which were searched in each of the operation areas in the hotel. We used methods of the theoretical and the empirical level like observation, survey, documentary study, we also included the method of work in groups.

This investigation will allow to provide to the different specialists of this hotel installation of an informative volume on its problematic areas, and how to reduce them, from a strategic projection of the management system, which will contribute to theimprovement and elevation of the results of its activity.

**ÍNDICE**

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. El turismo. Importancia y desarrollo actual .....	2
1.2.1. Definición de turismo .....	2
1.2.2. Importancia creciente y desarrollo del turismo.....	4
1.2.3. Algunos efectos económicos del turismo.....	10
1.3. Métodos, metodología y procedimientos para la elaboración del diagnóstico estratégico .....	14
1.3.1. Definición y aspectos esenciales del diagnóstico estratégico.....	16
1.4. Conclusiones parciales del capítulo .....	21
Capítulo 2: Metodología a aplicar en el diagnóstico del sistema de gestión del Hotel ISLAZUL, Santa Clara Libre.....	22
2.1. Introducción .....	22
2.2. Caracterización general del Objeto de estudio .....	22
2.3. Procedimiento aplicado para desarrollar el diagnóstico estratégico de la Empresa .....	26
2.4. Análisis estratégico del Hotel Islazul, Santa Clara Libre .....	40
2.5. Conclusiones parciales del capítulo.....	46
CONCLUSIONES .....	47
BIBLIOGRAFÍA .....	49

## INTRODUCCIÓN

La gestión efectiva del turismo contribuye a generar ingresos nacionales relevantes, con particularidades para los países subdesarrollados teniendo en cuenta el carácter dependiente del sector externo, mucho más en los momentos actuales de globalización económica y tecnológica, de tendencia al avance mundial de la terciarización de la economía y de la demanda mundial de turismo. Es necesario asimilar modernidad y tecnología, pero sin abandonar autenticidad, identidad e intereses nacionales, aprovechando la peculiaridad autóctona para diferenciarse competitivamente con éxito de otros destinos. En este sentido el turismo puede encontrarse en las estrategias de desarrollo, siempre que se tenga una base económica mínima para sustentarlo, se tomen las medidas correspondientes para priorizar las producciones nacionales que sean competitivas y se cuente con un enfoque estratégico del desarrollo y consecuentemente del marketing turístico que se aplique, que permita un monitoreo de las necesidades del mercado y un control consciente sobre los cambios deseados.

Mantener los altos ritmos de crecimiento del movimiento turístico hacia Cuba constituye un objetivo estratégico para los próximos años. Con el propósito de elevar la recepción de turistas y acceder a otros segmentos de mercado se hace necesario continuar trabajando en el incremento de la profesionalidad en la comercialización del producto turístico y en las relaciones con los clientes.

Las organizaciones se crean por una razón de ser y su fortalecimiento y permanencia en el tiempo es de preocupación de quienes se encargan de dirigir las. En todos los sistemas y organizaciones no existe un solo desenlace posible de su actividad, sino múltiples finales abiertos que podrán ser de éxito o fracaso. Todo depende de la aptitud de sus directivos a la hora de conducir la organización y de las capacidades reales de las empresas, de esto dependerá en gran medida su proyección hacia el futuro y la consistencia de la estrategia que se decida adoptar, lo cual podrá o no dotarla de ventajas competitivas.

Se hace imprescindible contar con sistemas de dirección efectivos que sean capaces de guiar estratégicamente a la empresa ante cada situación de este entorno cambiante, cuanto más inestable y dado a cambios sea este más vital será la capacidad de adaptación de la empresa y la calidad que debe tener el sistema de dirección.

La Dirección del Gobierno indicó a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de la Administración Provinciales y Entidades Nacionales, la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos, a lo cual se sumó posteriormente la Planificación Estratégica y más recientemente, el trabajo con los valores en la dirección, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno que se ha estado realizando en el país, y con la finalidad de avanzar hacia la dirección estratégica y conformar una cultura organizacional, ajustada a nuestra sociedad y a nuestros propósitos.

Para el sistema de turismo es de suma importancia que exista en sus instalaciones un diseño estratégico que le permita enfrentarse a los cambios del entorno. Su campo de acción abarca muchas instituciones y e ahí el valor de que estén creadas las estrategias que le permitan a la organización moverse a pesar de las dificultades que puedan surgir en el camino. Pero para lograr una planeación estratégica concordante con la realidad es imprescindible la realización de un diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico puede abarcar toda la empresa o una parte de ella, en este caso específico se abarca todas las áreas de la instalación turística. Esta tiende a centrarse en los puntos fuertes y débiles conductuales de los miembros de la empresa, analizando la demanda de los servicios, ofertas, adecuación de la misión y los objetivos, la estructura organizacional y procedimientos tales como la comunicación y la toma de decisiones.

El diagnóstico estratégico aplicado a las instituciones turísticas pone de manifiesto las necesidades de mejorar las estrategias de gestión y comercialización.

La situación económica del país y las estrategias nacionales demandan de las entidades turísticas, por su importancia creciente, una gestión eficiente en los procesos que se efectúan. En el marco de lo anteriormente expuesto, el Hotel Santa Clara Libre

presenta un conjunto de insuficiencias en su sistema de gestión, evidenciadas entre otros aspectos en la deficiente calidad de los servicios, así como en la no existencia de diversificación, lo cual afecta el cumplimiento de la misión del mismo no estando suficientemente precisadas sus deficiencias, constituyendo esto la situación problemática. La solución a esta problemática planteada requiere de un proceso investigativo dado la necesidad de la entidad por perfeccionar su sistema de gestión, lo que permite definir el siguiente **problema científico**: ¿Cómo diagnosticar el sistema de gestión del Hotel Islazul Santa Clara Libre?

Convirtiéndose en nuestro objeto de estudio el sistema de gestión y nuestro campo de estudio el Hotel Islazul Santa Clara Libre.

De este problema se deriva que presentemos como el objetivo general de la investigación: Diagnosticar estratégicamente el sistema de gestión para detectar con precisión las insuficiencias y fortalezas que presenta el sistema de gestión del Hotel Islazul Santa Clara Libre”.

Teniendo como objetivos específicos a alcanzar:

1. Construir el marco teórico metodológico de referencia acerca de la temática sobre diagnósticos organizacionales, y el desarrollo del turismo desde esta perspectiva de la Gestión.
2. Diagnosticar la situación actual del Hotel Santa Clara Libre a partir de un análisis interno y externo.

Esta investigación se ha realizado teniendo como base la siguiente hipótesis científica: “Con la aplicación del procedimiento de Diagnóstico Estratégico, se detectan con precisión las insuficiencias y fortalezas que presenta el sistema de gestión del Hotel Islazul Santa Clara Libre”.

Esta investigación constituye un estudio descriptivo que llega a recopilar datos necesarios, importantes y suficientes, referentes al tema de estudio.

El universo de estudio estará constituido por trabajadores del Hotel. La muestra estará conformada por el Grupo de Expertos. Se utilizaron métodos del nivel teórico como el análisis - síntesis; el inductivo – deductivo y métodos del nivel empírico como el método de observación, el método de encuesta con la de entrevistas, el método de estudio documental, y el método de trabajo en grupo.

*El aporte teórico* que realiza este trabajo se aprecia fundamentalmente en la confirmación de la aplicabilidad metodológica de este Procedimiento escogido e implementado en una instalación hotelera de nuestra provincia; lo que hace proporcional una mayor confiabilidad metodológica y teórica de este Procedimiento.

*El aporte práctico* queda sustentada la posibilidad de aplicación del procedimiento en las condiciones del macro y micro entorno de la instalación hotelera objeto de estudio, permitiéndonos brindar una resultante diagnóstica como base para una pronta proyección estratégica del sistema de Gestión de esta organización.

Queda así estructurada la Tesis que resume los resultados:

- Capítulo I: Fundamentación teórica de la Investigación, aborda los aspectos esenciales de la bibliografía consultada relacionados con los nuevos enfoques y tendencias de la Dirección Estratégica desde la óptica de especialistas nacionales e internacionales, donde se caracterizan las principales características en relación al enfoque de esta investigación además se identifican los principales procedimientos utilizados en el diagnóstico de los sistemas de Gestión de las organizaciones.
- Capítulo II: En este capítulo se expone las especificidades del procedimiento seleccionado para la realización de nuestro diagnóstico, la caracterización del objeto de estudio y un análisis tanto interno como externo del Hotel, quedando elaborada la matriz DAFO. Para la confección del diagnóstico se utilizaron diferentes técnicas y métodos. Se finaliza con las conclusiones finales del trabajo investigativo y posteriormente se emiten varias recomendaciones, que permiten darle continuidad a las acciones de transformación.

Para este estudio la bibliografía consultada posee el siguiente balance: 15% se representa en búsquedas en Internet, 85% se representa en literatura, de esta el 50%

es creación de los últimos cinco años y 5% de documentos manuscritos y 30% de documentos digitalizados. Además, aparece un cuerpo de anexos conteniendo las utilizadas, información de entrevistas a profundidad.

Esta investigación permitirá proveer a los especialistas de las diferentes áreas de funcionamiento de esta instalación hotelera de un caudal informativo sobre las diferentes problemáticas que existen en su área de desempeño y que deben eliminar a partir de una proyección estratégica del sistema de gestión que contribuirá al perfeccionamiento y elevación de los resultados de su actividad.

## Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

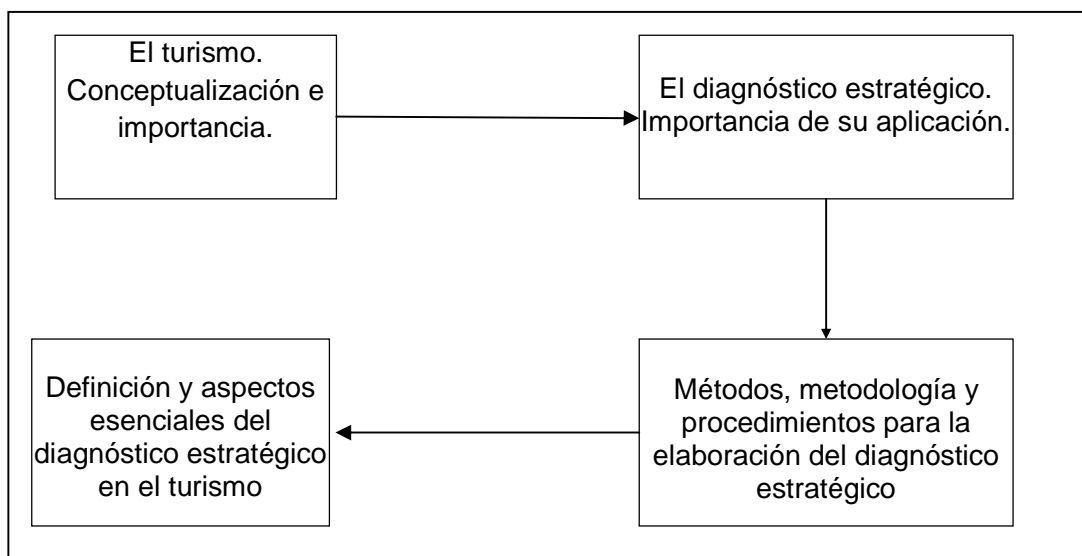
### 1.1. Introducción

La revisión bibliográfica constituye el proceso analítico que se sigue para el ordenamiento de las ideas básicas sobre un tema específico con fines investigativos, se estructuró (ver Figura 1) incluyendo todos aquellos aspectos que están relacionados con el tema a tratar y que inciden decisivamente en el ahorro de tiempo y recursos en la investigación, permite además reflejar experiencias tanto positivas como negativas, que facilitan una mejor proyección hacia los objetivos trazados para el proceso investigativo.

Sin duda alguna, la teoría se utiliza para guiar las decisiones, predicciones o explicaciones y sirve de varias formas, como una orientación que obvia el rango de los hechos que se requiere estudiar o como un sistema para manejar los datos o clasificarlos de la mejor forma, así como provee al investigador del estado actual del conocimiento y de las posibilidades de la investigación.

En correspondencia con lo expuesto anteriormente, el presente capítulo tiene como objetivo: construcción de un marco teórico metodológico de referencia acerca de la temática sobre diagnósticos organizacionales, y el desarrollo del **turismo** desde esta perspectiva de la Gestión.

Figura 1 Hilo conductor.



## 1.2. El turismo. Importancia y desarrollo actual

### 1.2.1. Definición de turismo

En el sentido popular del término, se considera que **turismo** significa sólo el simple movimiento de personas fuera de los confines de su hábitat, con el consiguiente retorno al mismo. Sin embargo, ese movimiento eventual tiene otras implicaciones que ha provocado a través del tiempo la preocupación por definir claramente el concepto. (Medina, 2005; Soler, 2001)

En su comienzo histórico y por la interpretación simple de la palabra, se entendió que **turismo** era solamente "viaje de placer". Aún hoy muchas personas lo estiman así y no comprenden que se sumen en sus estadísticas otros viajes de distinta motivación a la enunciada. (Pérez, 2001; Martín, 2003; Soler, 2001)

En el fenómeno turístico se destacan dos componentes básicos: el turista y el **turismo**. El primero es el sujeto agente; el segundo es el conjunto de acciones y relaciones de todas clases que aquel genera durante su viaje y estancia en el lugar de arribo.

En los inicios del **turismo** de masas es lógico que entre los investigadores llamara la atención, en primer lugar, la presencia de los viajeros en los países y lugares que los recibían. Ellos se inclinaron al estudio del impacto económico que producían, pero a la hora de definir el **turismo** quedaron circunscritos a la presencia del sujeto agente. (Medina, 2005; Soler, 2001)

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

El **turismo** surge como una actividad casi exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación, asociado al propio desarrollo de la economía mundial y sobre todo de los países desarrollados, y al desarrollo tecnológico

en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha posibilitado grandes movimientos de personas a largas distancias y con costos y tiempo de viaje relativamente bajos. (Pérez, 2001; Martín, 2003; Soler, 2001)

El **turismo** tiene una característica que lo diferencia sustancialmente de cualquier producto de uso o consumo internacional que se trasladan hacia donde van a ser consumidos, o exportan por ejemplo hacia los mercados del mundo; lo contrario ocurre con el producto turístico: es el consumidor o usuario quien debe viajar a su encuentro para poder disfrutarlo en su lugar de origen. Ello se vincula con que el **turismo** se desarrolla en una concentración espacial de productos y servicios de carácter inmobiliario. Vinculado a lo anterior está también el **carácter estacional** de buena parte de sus actividades y de la demanda cíclica que prevalece. (Ayala, 2003)

Por supuesto no solo en esto se diferencia el **turismo**: el **turismo** participa de las características generales de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, imposible de almacenar), también en ser muy sensible o retráctil a hechos políticos, de seguridad, de salud, climatológicos, etc., siempre es dependiente del exterior de los países, muy competitivo y hoy en día tiene un alto grado de concentración de capital (aerolíneas, cadenas hoteleras, canales de distribución). (Gurria, 1994; Medina, 2005; Soler, 2001)

El **turismo** es una “industria” sin chimeneas, aunque constituido fundamentalmente por servicios por carácter noble y limpio, no produciendo comparativamente tantos daños en emanaciones al medio ambiente como ciertas industrias, no requiere grandes cantidades de capital desembolsado como la industria básica y emplea relativamente mucho personas, más que otras industrias por están vinculada fundamentalmente a los servicios. (Ayala, 2003)

De hecho hoy el **turismo** es una de las actividades que más contribuye a la globalización internacional tanto por el capital, como por el tránsito mismo de las personas de un país a otro como la contribución de la divulgar ideas, necesidades, productos de carácter internacional y no menos a la contribución de la amistad entre los pueblos y la paz.

A través de los años muchos estudiosos y autores han propuesto diferentes conceptos sobre **turismo**. (Anexo 1) Estas definiciones suelen incidir en la idea de desplazamiento o el motivo de estancia de las personas fuera de su lugar de origen o entorno habitual, desplazamientos donde las personas se relacionan. (Gurria, 1994; Medina, 2005; Soler, 2001)

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

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

### **1.2.2. Importancia creciente y desarrollo del turismo**

El **turismo** (ingresos por **turismo** internacional y viajes) representan aproximadamente el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios (expresado en dólares), ocupando la cuarta posición en el ranking después de la química, producción de automóviles y petróleo. Cuando se consideran las exportaciones de servicios exclusivamente, la participación del **turismo** se incrementa a cerca del 30%. Para las pequeñas naciones en desarrollo, el **turismo** es con frecuencia la única forma de competir en un sector de servicios en dinámico crecimiento.

La demanda turística sobre todo depende de la fortaleza de las condiciones económicas en los principales mercados. Cuando la economía crece, los niveles de ingresos disponibles normalmente también se elevan. Una parte relativamente grande de los ingresos discrecionales típicamente se gastarían en **turismo**. Por el otro lado, una situación económica débil a menudo resulta en un decrecimiento de los gastos en **turismo**.

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

En el 2007, las llegadas de turistas internacionales aumentaron en un 6%, cerca de 900 millones de llegadas (un resultado impresionante si se toma en cuenta que en tan solo dos años antes se había alcanzado el máximo histórico de 800 millones). De hecho, el **turismo** internacional gozó en el 2007, del cuarto año consecutivo de crecimiento por encima de la media prevista a largo plazo (4,1%) con un sorprendente índice de crecimiento superior a los registrados en el 2005 y 2006 (5,5%)(Anexo 2)

Todas las regiones registraron incrementos superiores a la media prevista a largo plazo, siendo Oriente Medio la región de mayor crecimiento con un aumento estimado del 13% y 46 millones de turistas internacionales. En segundo lugar Asia y el Pacífico, que creció un 10% (hasta las 185 millones de llegadas), seguida por África que registró un aumento del 8% (hasta los 44 millones de llegadas). América le fue mucho mejor que el año pasado con un total de 142 millones de llegadas, mientras que Europa, que es la mayor región destinataria del mundo y concentra más del 50% de las llegadas de turistas internacionales, creció un 4%, hasta los 480 millones de llegadas. (Anexo 3) (OMT, 2008)

Para el 2008 se prevé que el crecimiento de las llegadas de turistas internacionales se sitúe en torno al 3-4%, unos cuantos puntos porcentuales por debajo del índice de crecimiento del 2007, aunque todavía cerca del índice previsto a largo plazo hasta el

2020(el 4,1% anual). En comparación con las previsiones de los años anteriores, este año conlleva mayor grado de incertidumbre, ya que el panorama económico es actualmente mucho más confuso que en el pasado. A excepción de América, se prevé que en la mayoría de las regiones se mantenga la actual tendencia de crecimiento, a un ritmo algo más lento. (Anexo 4)

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

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

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

La consecución de los valores de las previsiones de la OMT para 2010 y 2020, habrá de sustentarse en la concepción de un ambicioso plan de inversiones, que suponga como modelo teórico, la construcción de más de 10 millones de habitaciones hoteleras y el mismo número de habitaciones no hoteleras; las cuales se habrán de acompañar

de las correspondientes infraestructuras y de la oferta complementaria necesaria. Dicho proyecto, que en la actualidad se observa como posible, no podrá de ninguna manera proyectarse, si al mismo tiempo no se realiza un significativo esfuerzo en la mejora de los niveles profesionales y técnicos de los recursos humanos ocupados en el **turismo** y se consigue una mayor seguridad mundial. (OMT, 2008; Soler, 2001; Medina, 2005)

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

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

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

En este concierto de naciones, Cuba tiene un papel de singular importancia al desarrollar un grupo de acciones encaminadas a estrechar la relaciones de amistad y cooperación económica y política entre países de la región, al orientar su **turismo** a partir de sus recursos, a que los visitantes al igual que nuestra gente disfrute del trabajo, de la vida, del son, del tabaco, del café y el azúcar, de la cultura y su modo de

ser, y destacar en nuestra oferta turística los recursos naturales, los valores históricos-culturales, el potencial científico, educativo y deportivo, el desarrollo del **ecoturismo** (recorridos por senderos ecológicos y excursiones por reservar o parques naturales protegidos, jardines botánicos), el **turismo** de eventos y recorridos de ciudad (museos, teatros, centros nocturnos, monumentos nacionales, sitios históricos). (Medina, 2005)

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

Con el propósito de que toda Cuba sea un destino turístico de primer orden, dar al desarrollo del sector en el país integralidad y ofrecer al visitante opciones diferenciales que incrementen nuestra competitividad y la posibilidad de conocer todo el archipiélago, existen varias regiones, todas con su imagen propia, en función de los mercados y segmentos que se quieren captar. (Anexo 5)

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

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

El proyectado desarrollo de una sólida infraestructura hotelera y extrahotelera en su Cayería Norte y la explotación de otros atractivos turísticos vinculados en lo fundamental con las tradiciones e historia de la región, deben llevar a Villa Clara a convertirse en el mediano plazo en un destino vacacional de preferencia dentro de la mayor de las Antillas. (Anexo 6)

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

No existen actividades turísticas por naturaleza, sino productos que se convierten en turísticos por su destino, en sentido general, se acepta como núcleo básico de estas actividades las empresas e instituciones relacionadas con los servicios de alojamiento, y otros de entretenimientos afines a este tipo de demanda, que se nuclean alrededor del MINTUR (organismo rector) denominadas Cadenas Turísticas, principales oferentes de los servicios relacionados con la recreación y el disfrute del tiempo libre, que incluyen empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional. (Anexo 7)

Una de las principales actividades en el subsistema endógeno de productos del **turismo** está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera.

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

- Establecimientos hoteleros y similares
- Medios complementarios de alojamiento

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

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

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

Grandes esfuerzos se han librado desde hace años para implementar un sistema normado internacional de clasificación hotelera. Esta batalla fue iniciada por la Unión Internacional de Organismos Oficiales de **Turismo** (UIOOT) y después continuada por su sucesora la Organización Mundial del **Turismo** (OMT). El propósito persigue alcanzar normas que aseguren un nivel de servicios homogéneos para cada categoría, lo cual facilitaría grandemente la orientación de todos los interesados.

### **1.2.3. Algunos efectos económicos del turismo**

- **Influencia en el saldo de la balanza de pagos.**

Esta influencia se fundamenta en el papel que juega el **turismo** de elemento equilibrador internacional al ser los países emisores de turistas los de mayor riqueza y renta "per cápita", además de poseer las balanzas comerciales más saneadas, mientras que son los países que acogen la demanda turística procedente del exterior -salvo excepciones los que tienen rentas "per cápita" más bajas y balanzas comerciales deficitarias. Luego se produce una cesión voluntaria de divisas de los países que puede considerarse como un ingreso sin apenas contrapartida directa en la balanza de pagos. Para el país receptor, los ingresos suponen una exportación auténtica, ya que el turista, a cambio de su dinero sólo se lleva el haber satisfecho una necesidad de carácter recreativo, cultural o de otro tipo de motivación, que ha cubierto mediante un consumo "in situ", además de una serie de recuerdos y "souvenirs" que trasladará a su residencia habitual.

La llegada de la demanda turística extranjera, evidentemente, ha significado la aportación de divisas, que ha saneado el déficit de la balanza de pagos. Este saneamiento, que ha podido transformarse en un pequeño o gran superávit, ha permitido a los planificadores aumentar los bienes de equipo, infraestructuras, patentes e instalaciones procedentes del exterior, que con su incorporación han impulsado el proceso productivo de la nación. (Llanes, 2003)

- **Modificación de las estructuras de consumo**

La influencia de la actividad turística sobre el consumo y su estructura, podrá manifestarse a través de dos formas de acción: incidiendo en su variación positiva o incremento, o modificando su estructura al cualificarla y hacerla más selectiva.

La incidencia positiva en el crecimiento del consumo, se materializa desde el instante en que se incorpora una demanda final adicional, correspondiente al consumo turístico, tanto interior como extranjero o exterior al núcleo. Pero ese incremento de demanda, que evidentemente está generando diversos efectos económicos en el consumo, sólo se patentiza en determinados sectores económicos y durante ciertas épocas del año, pudiéndose tener sólo en cuenta, nada más, que como un complemento sobre el volumen global del gasto de los residentes de la zona. (Llanes, 2003)

Algunos de los factores que inciden más intensamente sobre el consumo o demanda final:

- Disminución del desempleo, por el aumento de los puestos de trabajo.
- Incremento de las rentas salariales en base al incremento de la ocupación y de las mejoras laborales conseguidas.
- Expansión de la oferta monetaria, por aumento de las disponibilidades líquidas y facilitación de créditos personales.
- Desaceleración de los índices de precios al consumo.
- Mejora en la distribución funcional y personal de las rentas, lo que intensificará los consumos de las clases bajas.
- Modificación de la función de inversión.
- Elevación de las tasas de actividad, e indirectamente de la producción y de la renta global.
- Aparición de efectos psicológicos y sociales de carácter temporal.
- Nuevos hábitos o cambios en las costumbres conservadoras.

La modificación de las estructuras de gasto es significativa de una cierta mejora en la escala de desarrollo de una región.

- **El impacto sobre los precios.**

Se manejan cuatro argumentos en las razones específicas que impulsan o que influyen en la elevación de los precios por efecto de la expansión turística:

- El intenso aumento de la demanda de bienes y servicios o presión sobre la oferta.
- Incremento de la oferta monetaria por efecto de la expansión turística.
- Por el alza de los precios de los bienes y servicios turísticos que indirectamente, por medio de su ponderación podrán influir en el índice general.
- Por la aparición de varios efectos psicológicos sobre el mercado.

Otros argumentos, que son aspectos parciales de las razones fundamentales resaltadas, son los siguientes:

- Aumento de importaciones que encarecen los productos.
- Escasez regional de bienes y servicios disponibles.
- Aumento de los costos por presiones cada vez más penetrantes de la demanda.
- Superávit de la balanza de pagos.
- Necesidad de agudizar la concentración en las épocas puntas turísticas, con objeto de incrementar el rendimiento de las explotaciones.

Las causas por las cuales se promueve el incremento intensivo de la demanda, pueden limitarse generalmente a las siguientes:

- La incorporación masiva de los turistas extranjeros que visitan el país, que aceleran la demanda de bienes y servicios, mediante el gasto.
- La llegada de contingentes de nacionales residentes en el extranjero que vienen a descansar durante las vacaciones. Igualmente, se incorporan a la demanda de bienes y servicios.
- Finalmente, los nacionales que residen en el país y que efectúan **turismo** interior, realizando gastos extraordinarios, que posiblemente repercutan sobre la demanda conjunta.

La disminución o aminoración de la demanda se produce en virtud de la ausencia del gasto de los residentes que salen al extranjero, y por la salida al exterior de los extranjeros residentes en el país. (Llanes, 2003)

- **Acción del turismo sobre las importaciones y las exportaciones.**

El **turismo** ejerce un papel promotor de compra de productos del país receptor. Cuando una corriente turística llega a un determinado punto, es fácil que parte de ella, se sienta interesada y atraída por los productos propios del área visitada y que se ofrecen como una novedad a la demanda.

Se suelen utilizar las campañas de promoción del **turismo**, que se realizan por medio de exposiciones para ofrecer el mosaico o gama de bienes exportables y así puede darse el caso de que potenciales turistas, visitantes de la exposición, antes de efectuar el viaje, tengan la posibilidad de orientar sus consumos hacia productos del país a donde piensan viajar. (Llanes, 2003)

A continuación esquematizamos los distintos orígenes que tienen las importaciones generadas por la actividad turística, con destino a aportar los bienes que satisfacen las necesidades de la demanda final:

a) Importaciones demandadas directamente y que aparecen en el consumo final de aquellas personas que hacen turismo. Prácticamente son productos acabados, que no sufren ninguna transformación en el proceso productivo del país receptor.

b) Que se generan en el proceso productivo de las empresas, que prestan un servicio o un bien directamente a los turistas. Es el caso de productos alimenticios que se importan por la hostelería.

c) Las que están ligadas al **turismo**, a través de las interrelaciones entre aquellas empresas que están en contacto directo con la actividad, y las que suministran productos y servicios, que son imprescindibles a las primeras para poder atender las exigencias del consumo turístico.

- **Incidencia sobre la inversión.**

En la práctica hay que tener muy presente que el auge del **turismo** exige fuertes inversiones:

- En construcciones para alojamientos (hoteles, apartamentos, villas, zonas residenciales, etc.)
- En construcciones para servicios complementarios (alimentación, recreación, deportes, etc.)
- En obras públicas (infraestructuras sanitarias, viarias, de comunicaciones, de abastecimientos de aguas, etc.)
- En medios de transporte (aeronaves, barcos, automóviles, ferrocarril, etc.)
- En promoción (campañas de publicidad, campañas de creación de imagen, etc.)

El volumen que supone el cumplir con esos programas de adaptación y remodelación de lugares para la expansión turística, manifiesta también la influencia que puede llegar a tener la inversión en el entorno local que comprende el centro de atracción turística. (Llanes, 2003)

### **1.3. Métodos, metodología y procedimientos para la elaboración del diagnóstico estratégico**

Muchas organizaciones están reorganizando rápidamente sus estrategias, cambiando sus sistemas y aplicando reingeniería a sus estructuras para ser más eficientes y rentables, dado el alto grado de competitividad, en especial del sector turístico proporcionado por el creciente aumento de la demanda a escala internacional, y esperan que sus empleados concuerden con el cambio propuesto. Asumen que los empleados sean un eslabón fundamental dentro de este sector, considerando su importancia en la actividad turística ya que por ser un servicio, el empleado es el que está en contacto directo con el cliente, resultando el desempeño de éste uno de los indicadores fundamentales para evaluar la calidad del servicio prestado.

Como se constata el cambio empieza en la necesidad de transformar una situación real para un estado ideal, supuestamente, mejorado. Este comienza y termina en la necesaria implicación del personal a todos los niveles, no gestando nada que se considere privativo de una parte de la estructura empresarial, pues si se hace así, se

está definiendo el camino errado y por tanto la falta de entendimiento de todos, de este necesario proceso<sup>1</sup>.

La preocupación de toda empresa u organización, debe ser la calidad de su producción o de su prestación de servicios. Si la empresa desea alcanzar el éxito en este sentido, deberá ofrecer servicios que según la Norma cubana sobre dirección y aseguramiento de la calidad <sup>2</sup>:

- Satisfagan necesidades, usos o propósitos bien definidos.
- Satisfagan las expectativas del cliente.
- Cumplan con las normas y especificaciones pertinentes.
- Cumplan con los requisitos legales (u otros) de la sociedad.
- Se puedan obtener a precios competitivos.
- Se ofrezcan a un costo que produce ganancias.

Las organizaciones cuentan con tres tareas fundamentales que interaccionan entre sí: incrementar su diferenciación competitiva, mejorar la calidad de sus servicios y superar su productividad. (Kotler, 1997)

#### 1. Incrementar su diferenciación competitiva.

La solución para evitar la competencia en precios es desarrollar una oferta, una entrega y una imagen diferenciadas. La oferta con características innovadoras que la distinguen de las de la competencia; la entrega la puede diferenciar de tres formas: a través de personas, del medio físico y del proceso; la imagen la puede diferenciar a través de símbolos y marcas.

#### 2. Mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Es proporcionar una calidad superior a la de la competencia. Los clientes escogen al suministrador sobre la base de las experiencias pasadas y una vez recibido el producto o servicio lo comparan con sus expectativas. El suministrador necesita identificar los deseos de sus clientes en cuanto a la calidad del producto o servicio; lo que es difícil

---

<sup>1</sup> Vease Diagnóstico del sistema de gestión del Hotel Horizontes, Los Caneyes]. Trabajo de diploma Niurka Torres Arboláez. Tutor. Msc. I. IN. Katy C. Herrera Lemus. 1997. UCLV

<sup>2</sup> Normas cubanas sobre dirección y aseguramiento de la calidad / serie NC ISO 9000 CE- Cuba, 1991

definir y juzgar. Los clientes estarán satisfechos si obtienen lo que desean, cuando lo desean y en la forma que lo desean.

### 3. Superar su productividad.

Existen seis enfoques para superar la productividad, estos son:

- Realizar una buena gestión de los Recursos Humanos. (Formación, selección, evaluar desempeño, motivar, distribuir, aplicar trabajo en equipo).
- Mejorar la cantidad de productos o servicios, disminuyendo ligeramente la calidad.
- Industrializar la producción o el servicio, añadiendo equipos de producción estandarizada.
- Reducir o hacer obsoleta la necesidad de ciertos productos o servicios, a través de la creación de un producto sustitutivo.
- Diseñar un producto o servicio más efectivo.
- Presentar incentivos a los clientes para que presten servicios a la empresa.

Para lograr lo planteado anteriormente, indiscutiblemente, tiene un peso decisivo la gestión interna de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización, en particular en este caso sería el hotel, el cual como entidad turística presenta particularidades. Para ello se debe realizar un trabajo de diagnóstico a los efectos de detectar sus dificultades.

#### **1.3.1. Definición y aspectos esenciales del diagnóstico estratégico**

Las definiciones sobre diagnóstico son tan variadas como denominaciones existen (Anexo 8), estas no solo están determinadas por el autor que las enfoquen, si no también por el fin que se persiga con su realización, puesto que el diagnóstico constituye la primera etapa en la mayoría de los procesos de cambio y perfeccionamiento que se llevan a cabo en organizaciones que persiguen la excelencia (Alfonso, 2005). Algunos de ellos son:

- El proceso de formulación de estrategia

- El proceso de proyección estratégica
- El proceso de perfeccionamiento de las estructuras organizativas
- El proceso de cambio planeado El proceso de solución de problemas
- El proceso de desarrollo organizacional
- El proceso de toma de decisiones

Algunos autores y estudiosos de esta materia plantean que la organización o institución no es más que un ser viviente sometido a toda una serie de cambios y adaptaciones al medio ambiente y por lo tanto requiere investigaciones o revisiones periódicas para detectar males en su funcionamiento, a fin de tomar medidas correctivas necesarias para el logro del objetivo eficientemente (Alfonso, 2005).

Si bien el diagnóstico debiera ser una tarea relativamente sencilla, en muchas ocasiones no lo es. Entre las limitaciones de este podemos mencionar que: el problema central está en que su precisión viene limitada por los horizontes de los que lo efectúan; y que su limitación más frecuente es que solo inspecciona los datos humanos “suaves”, se pregunta a directivos y a trabajadores que opinan sobre su trabajo, su empresa y sus jefes. No se tocan algunos de los problemas más profundos.

Es común que en la etapa de diagnóstico se confundan síntomas con causas. El síntoma es lo que se ve, aparece o se manifiesta y no es necesariamente la causa. Para encontrar la causa nos podemos auxiliar de la siguiente pregunta. ¿Por qué?, ¿Por qué falta el personal?, ¿Por qué están altos los costos? Además, se recomienda que se enumeren todas las posibles causas para después eliminarlas. Los médicos dicen: desaparecida la causa, los efectos cesan. (Hernández, 1995)

Un diagnóstico organizativo debe estar dirigido a revelar los problemas o deficiencias que presentan el sistema en su funcionamiento y que no le permiten o le dificultan el cumplimiento de los objetivos propuestos. Descansa en la concepción estructural y funcional del sistema, utiliza en su relación múltiple de análisis como son: las entrevistas, encuestas, análisis estadístico y análisis de sistema. Entre sus ventajas se puede señalar que investiga el funcionamiento económico del sistema y a partir del mismo es que llega a las conclusiones de carácter organizativo (Alfonso, 2005).

Además, permite determinar mediante una compleja investigación cuál es la real situación del sistema, es decir, como se desarrolla el mismo en función de los “objetivos” o fines que se le han trazado y si sus relaciones internas y externas están acordes con la misma.

El diagnóstico debe investigar los principales componentes del sistema (objetivos, funciones, principios, métodos), debe analizar su estructuración y composición (departamentalización, autoridad) y debe analizar su funcionamiento (subsistema, estilo de dirección, desarrollo psicosocial). (Martínez y col., 2002)

Según Alfonso Cuéllar (2005) el diagnóstico es un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos, y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo.

En la presente investigación se efectuó una revisión bibliográfica de los principales procedimientos propuestos para efectuar el diagnóstico estratégico. (Ver anexo 9)

Los procedimientos revisados no muestran precisión en el análisis de la situación interna

A partir de este se selecciona el procedimiento de diagnóstico estratégico diseñado por Martínez y col. (2002), encontrándose muy a tono con la entidad turística hotelera objeto de investigación, por lo que ha sido validado en el sector, obteniéndose los resultados esperados, tanto en instituciones nacionales como extranjeras por su alto grado de especificidad.

Este **procedimiento de diagnóstico estratégico** ha sido creado e implementado para las pequeñas y medianas Empresas Turísticas; el cual propone una serie de pasos bien estructurados y metodológicamente fundamentados, posibles a utilizar en el estudio diagnóstico del sistema de gestión de la institución hotelera.

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

Las principales características del proceso de **diagnóstico estratégico** son las siguientes: (Martínez y col., 2002)

1. El **diagnóstico estratégico** se desarrolla en todas las áreas de la **empresa turística**, empezando siempre de abajo hacia arriba.
2. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades que tiene el directivo.
3. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación de la MPYME turística, el **diagnóstico estratégico** promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitaran.
4. En el proceso de **diagnóstico estratégico** debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros de la **empresa turística**, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los dirigentes y empleados 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. Es por eso que, con frecuencia, se oye decir a un empleado no sabía que querían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho.
6. En principio, el **diagnóstico estratégico** no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase de la investigación.
7. Se hace imprescindible, en el proceso de **diagnóstico estratégico**, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también

comprobar lo que se dice.

8. En el proceso de elaboración del **diagnóstico estratégico**, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación.

9. Es también importante, que los resultados del **diagnóstico estratégico** elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la **empresa turística**.

10. La capacidad potencial de los miembros de la **empresa turística**, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del **diagnóstico estratégico**, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a identificar los problemas.

11. Es importante que durante el proceso de **diagnóstico estratégico**, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la empresa, en las existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de **diagnóstico estratégico**, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.

12. El grupo que realiza el **diagnóstico estratégico**, deberá estar a disposición del personal de la empresa que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, generar un cambio que favorezca a toda la empresa y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.

13. Durante el proceso de **diagnóstico estratégico**, es posible que se descubran problemas, de los cuales, la **empresa turística** no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

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.

El **procedimiento de diagnóstico estratégico** de Martínez y colaboradores organiza el estudio a partir de los pasos siguientes:

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico.

Paso II Elaboración del cronograma.

Paso III Ejecución del diagnóstico.

III.1 Análisis Externo.

Análisis del entorno general o macroentorno.

Análisis del entorno competitivo o microentorno.

III.2 Análisis Interno.

Este **diagnóstico estratégico** fue validado, demostrando que es conveniente su utilización en el análisis de los procesos de gestión, en la entidad objeto de estudio de nuestra investigación.

#### **1.4. Conclusiones parciales del capítulo**

1. El concepto de **turismo** ha evolucionado paulatinamente, determinado por el creciente aumento sostenido a través de los años de esta actividad.
2. El **turismo** se ha convertido en uno de los principales sectores económicos para los países que lo explotan, dado el incremento de la demanda a escala internacional.
3. El diagnóstico es un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades y perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos, y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo.

## **Capítulo 2: Metodología a aplicar en el diagnóstico del sistema de gestión del Hotel ISLAZUL, Santa Clara Libre.**

### **2.1. Introducción**

La importancia de mirar hacia el entorno está dada por sus cambios constantes en función de la dinámica del sector y de su evolución, así como por aquellos elementos que posee la empresa considerados puntos fuertes y pueden utilizarse o potenciar, y que le permiten hacerle frente a la situación que le proyecta el entorno. (Menguzzato, 1991)

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

El objetivo de este capítulo es diagnosticar la situación actual de la organización, teniendo en cuenta la situación externa e interna, partiendo de ello para la elaboración de la matriz DAFO.

Para su desarrollo se aplicaron diferentes técnicas y métodos (entrevistas, trabajo en grupo, entre otras), cuyos resultados hicieron posible la obtención de una serie de datos que permiten un conocimiento más realista de la situación actual de la organización, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y evolución, así como su proyección.

### **2.2. Caracterización general del Objeto de estudio**

El Hotel Santa Clara Libre está situado en el centro histórico de la Ciudad de Santa Clara, el mismo fue inaugurado el 22 de Abril de 1956 con el nombre de "Gran Hotel". En Diciembre de 1958 fue testigo directo de la Batalla de Santa Clara, ya que era considerado un lugar estratégico por la altura de su edificio, siendo visible desde todos los puntos de la Ciudad, motivo por el que conserva en su fachada los impactos de balas. Reconocido y famoso por su historia este edificio de 11 pisos, fue nacionalizado en 1960 y cambió su nombre inicial por el que actualmente tiene.

Desde mayo de 1994 pasa a formar parte de la Cadena ISLAZUL, diseñada preferentemente para el Turismo Nacional.

Es una instalación dos Estrellas con 145 habitaciones, incluyendo dos especiales, todas climatizadas, con baño privado, caja de seguridad, servicio telefónico, radio y TV por satélite. También se ofrecen servicios médicos, Sala de Juego, cambio de moneda, alquiler de autos y taxis. Los clientes que lo visitan pueden encontrar variadas ofertas gastronómicas en el Restaurante “La Cima”, Bar - Club “Vista a la Ciudad”, Bar Topper, Lobby Bar, Cafetería el Sótano que a la vez, en horario nocturno, se convierte en una Sala de Fiesta y cercano al Hotel se encuentra el Bar - Cafetería “Vista al Parque”.

Su ubicación ofrece la oportunidad de visitar los principales museos, como el de Artes Decorativas; sitios históricos como el Tren Blindado o el Memorial que guarda los restos del Che Guevara y sus compañeros de lucha o simplemente contemplar o sentarse en la mayor y más frecuentada plaza de la ciudad: El Parque “Leoncio Vidal”.

Entre los principales segmentos del mercado que son acogidos en Hotel se encuentran: Lunas de Miel, Vanguardia de la CTC, Vanguardias de la FEU y la UJC, ANAP, MININT, Serie Nacional de Béisbol, etc., en cuanto al Turismo Internacional entre los principales países emisores se pueden citar: México, España, Italia, Canadá, Argentina, Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Colombia.

El Hotel se mantiene ocupado prácticamente durante todo el año, solamente en los meses de septiembre y octubre es cuando ocurre un descenso de la ocupación.

Este trabaja bajo una planeación estratégica por un período de 5 años por lo cual la **misión** de la misma es:

El Hotel Santa Clara Libre, ubicado en el centro de la ciudad, ofrece el esparcimiento, el descanso y el contacto con la historia, mediante una red de servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación, que con eficiencia garantizan la calidad, profesionalidad y el trato atento y familiar identificativos de una instalación de ISLAZUL, para satisfacer las expectativas de los clientes de segmentos Nacionales, así como de Turismo Internacional, Dirigido y de Tránsito.

### **Visión:**

- Los Recursos Humanos se distinguen por un alto nivel de profesionalidad, así como por su motivación en el trabajo e identificados con el Hotel.
- En el Hotel existe un ambiente de aprendizaje sistemático que facilita el mejoramiento continuo.
- Mantenemos relaciones estables con diversos proveedores, quienes nos suministran productos de alta calidad y con oportunidad.
- El confort de nuestras instalaciones las convierten en las preferidas por los clientes.
- Promovemos la innovación a partir de la iniciativa y la creatividad del personal.
- Estimulamos la participación de los miembros de la organización en las decisiones, a partir de una comunicación fluida en un ambiente de respeto y amistad en el que se estimulan los resultados.
- Disponemos de un equipamiento tecnológico que contribuye a la ejecución de los procesos de servicios y administrativo con alto nivel de calidad.
- Tenemos una posición competitiva favorable en el mercado que garantiza la sostenibilidad del Hotel.
- Protegemos al Medio Ambiente y contribuimos a la estética de la comunidad.

El organigrama y los objetivos del hotel se presentan en el anexo 10

El Hotel ofrece los siguientes servicios:

1. Comercializar y vender a los clientes los servicios siguientes:

a) Alojamiento:

b) Servicios gastronómicos:

- Restaurantes de cocina cubana, internacional y especializada (Reservaciones, a la carta o pedido y a la mesa buffet).
- Cafetería, pizzería, snack bar, parrillada, bares.

c) Servicios recreativos:

- Juegos pasivos y activos, animación y salas de fiestas.
- d) Servicios de comunicaciones:
- Telefónicos, correos electrónicos, fax e Internet, prensa y venta de tarjeta prepagada.
- e) Otros servicios especializados:
- Actividades convenidas, servicios médicos (SPA) y arrendamiento de locales comerciales.
2. Operar agencias de ventas para prestar servicios de:
- Reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento y actividades convenidas.
3. Organizar y desarrollar paseos y opcionales para el turismo nacional.
4. Producir de forma minorista: panes, dulces, y otros productos alimenticios, con destino preferentemente al consumo propio, pudiendo comercializar sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística.
5. Comercializar y vender servicios de:
- Elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de éste.
- Servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros.
6. Arrendar total o parcialmente, locales que puedan ser utilizados como:
- Locales comerciales
  - Eventos y actividades convenidas
7. Comercializar productos nacionales e importados, en los que se incluyen alimentos, materiales, insumos, útiles, herramientas, partes, piezas y equipos, para garantizar

el cumplimiento de las actividades incluidas en nuestro objeto Empresarial, operando almacenes propios o arrendados.

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

A pesar de que el hotel trabaja con una planeación estratégica, faltan elementos para que no este completa, faltándole las áreas de resultados claves, así como el diagnóstico estratégico.

### **2.3. Procedimiento aplicado para desarrollar el diagnóstico estratégico de la Empresa**

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

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

Para su realización fueron consultados el grupo de expertos del CETUR, así como integrantes de los diferentes subsistemas de la entidad.

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico:

Para el desarrollo del diagnóstico se creó un grupo dedicado a esta actividad, integrado primordialmente por expertos, conocedores de las principales actividades de la entidad (servicios, salarios, técnicos y economistas, entre otros).

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

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

- 1 El tener problemas no constituye un problema nocivo, lo importante es saber cómo identificarlo, su origen y buscar posibles soluciones para erradicarlos
- 2 Los trabajadores no deberán asociar los problemas de la organización a causas ajenas a la misma, como son el agobio o la desesperación.
- 3 Cada trabajador deberá identificar y clasificar los problemas existentes a partir de la esencia de su labor.
- 4 Los problemas deberán despersonalizarse, buscar vías rápidas y eficientes para su solución, no culpables.
- 5 Descomponer los problemas para su análisis desde diferentes ángulos.
- 6 Es importante que los trabajadores conozcan cómo identificar los problemas de la organización, ya que esto facilitará la maduración de posibles soluciones
- 7 Aplicar asiduamente la regla del 20x80, focalizar el 20% de los problemas en busca del 80% de las soluciones. Este aspecto favorece a jerarquizar y actuar prioritariamente en aquellas que resultan vitales para el funcionamiento de la organización.

Paso II: Elaboración del cronograma:

Para la óptima distribución del trabajo se llevó a cabo la elaboración de un cronograma, donde se reflejó la fecha en que se realizarán cada una de las actividades vinculadas a la confección del diagnóstico. (Anexo 11)

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

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

- 1 Los aspectos que se diagnosticarán no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, por lo que debe organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos durante el proceso de perfeccionamiento empresarial.

- 2 Cada uno de los aspectos contemplados se describirán y analizarán con claridad y amplitud, y expresarán cualitativa y cuantitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se contemplarán siempre con criterios cualitativos.
- 3 No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, números de personas, departamentos. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
- 4 Se clasificarán los problemas detectados en: internos y externos de la empresa (especificando el nivel de dirección donde tiene solución) y si son de carácter objetivo o subjetivo. La clasificación de los problemas en internos o externos, tiene la finalidad de lograr despejar aquellos provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

### Paso III.1 Análisis externo de la entidad

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

El entorno constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad de una organización. (Tena, 2000). En este contexto es viable destacar dos niveles: macro entorno o entorno en general: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la

organización y su ulterior desarrollo; y microentorno o entorno competitivo: conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento organizacional. (Lavandero y Lainé, 1998; Martínez y col, 2002)

Para conocer el efecto que ejercen el conjunto de factores del macro y microentorno en el desarrollo de la entidad en su entorno habitual, fue utilizada la de entrevista, realizada a diferentes miembros del hotel relacionados con las actividades de comercialización. (Anexo 12)

Análisis del entorno en general o macroentorno

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

- **Entorno Económico**
- **Entorno Político**
- **Entorno Social**
- **Entorno tecnológico**
- **Entorno internacional**

**Entorno Económico:**

La nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inserción del capital extranjero y el propio proceso de perfeccionamiento empresarial, son algunos de los factores que están contribuyendo al ambiente 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 el medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

En el contexto internacional, posterior a la caída de las Torres Gemelas, el turismo sufrió un descenso considerable producto de la inseguridad y de la inestabilidad

entonces, afectando igualmente a nuestro país, paulatinamente los flujos de turistas han ido en ascenso. Actualmente se encuentra en alza los precios en el mercado mundial, en especial el petróleo, provocando esto un encarecimiento de los viajes, lo que ha provocado cierta pérdida de mercado.

### **Entorno político:**

En este contexto corresponde el lugar de avanzada al sistema político que junto al PCC, la UJC, las organizaciones de masa, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentadas en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, y buscar las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana.

Es decir la estabilidad política del país constituye una de sus principales fortalezas para la inversión extranjera.

Otro elemento destacable en este entorno es la eliminación de las prohibiciones existentes en cuanto al hospedaje de turistas nacionales en estas instalaciones, siendo recibido con agrado tanto por la población, como por hoteles, donde en temporada baja de turismo internacional, han tenido que trazar estrategias dirigidas al mercado nacional.

### **Entorno social:**

La situación en el plano social en la actualidad esta caracterizada por la alta escolaridad y el elevado nivel educacional-cultural, altos niveles de salud, infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política no terrorismo, ni tráfico de drogas soberanía y honradez en el gobierno rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía, y garantías legales. Den este merco se gesta y desarrolla la Batalla de Ideas para hacer de Cuba un país preparado con alto nivel ocupacional.

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

los cuadros y los trabajadores de la experiencia extranjera, la orientación de niños y jóvenes no solo con fines vocacionales sino con preparación para vivir en una Cuba Socialista que es destino turístico de un mundo capitalista, el aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella.

Tomando en cuenta las particularidades del hotel tenemos que, dada su ubicación geográfica en el centro de la ciudad, sus clientes se ven involucrados en el entorno social presente, el cual se aprecia en lugares recreativos cercanos como El Mejunje.

### **Entorno tecnológico:**

Tecnológicamente se observa la introducción y el empleo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, con el desarrollo de la industria de software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones. También existe un mayor empleo de tecnología de gestión empresarial y de tecnologías más eficientes energéticamente.

Ciertamente se presenta como contraste a lo anteriormente expuesto la situación del hotel, ya que se encuentra altamente carente de tecnologías actuales, lo que provoca deficiencias en el cumplimiento de sus actividades e incidiendo en el grado de satisfacción de los clientes.

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

El conocimiento de la **competencia** resulta un aspecto crítico para conseguir una **planificación** efectiva de marketing. Las **empresas** deben comparar constantemente sus **productos, precios, canales y promociones** con los de sus **competidores**. De esta forma pueden identificar **ventajas y desventajas competitivas**, lanzar ataques más precisos, así como preparar defensas más fuertes. Deben prestar tanta atención a su **competencia** como a sus públicos objetivos (...) La **competencia** más cercana a una empresa la constituyen aquellas otras que comparten públicos objetivos con la misma **estrategia**. (Kotler, 1995)

El Hotel Santa Clara Libre no está exento de **utilizar** los grandes **canales de suministradores**, para ello se basa en la amplia gama de **productos** que ofrece ITH, grupo abastecedor de mercancías, como entidad organizativa para abastecer el

turismo, la posibilidad de contratar paquetes y sus ventajas en crédito, son aspectos determinantes cuando se trata de valorar posibles opciones. El sistema de distribución que tiene implantado este organismo para con sus clientes, también resulta muy positivo en materia de gastos de transportación, pues ella no sólo traslada la mercancías hasta los almacenes centrales del Hotel, sino que respondiendo a un previo acuerdo de pedidos, la distribuye por todas las unidades (aclarar que este servicio de distribución y transporte no se les brinda a todos los clientes). La relación comercial que existe entre este **suministrador** y el Hotel ha posibilitado una fuerte alianza y hoy se han logrado altos niveles de fidelidad, y arreglos preferenciales, así como la estabilidad, elemento no menos importante en este tipo de actividad.

Existen otros **productos**, necesarios para la actividad del Hotel que requieren de la participación de otros **suministradores** o proveedores, con un menor peso global CIMEX: combustibles, alimentos y bebidas

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

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

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

En el caso del Hotel Santa Clara Libre sus **competidores reales** son:

- 1 Cubanacán: con La Granjita y Los Caneyes. La participación de esta cadena en el mercado ha aumentado considerablemente en los últimos años.
- 2 Casas de renta particulares, al ubicarse su mayoría en zonas turísticas estratégicas de la provincia y brindar menores costos

La provincia de Villa Clara es poseedora de todo un alto potencial de **turismo** internacional, fundamentalmente el que se especializa en zonas marinas y playas.

Hasta la fecha los principales mercados internacionales emisores, convirtiéndose en clientes potenciales, ya sea a través del turismo libre o por paquete, que recibe el Hotel Santa Clara Libre son: Francia, Estados Unidos, Italia, México, Alemania e Inglaterra.

El Hotel Santa Clara Libre presenta además una ventaja significativa frente a su competencia, y es el hecho de que fomenta un turismo nacional basado en bajos precios y un servicio distintivo, hecho que le permite a su vez establecer la transferencia de culturas entre el turista nacional y el internacional.

### Paso III.2: Análisis interno de la Empresa

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

Con la colaboración de los especialistas de cada área y apoyados en el trabajo del grupo de expertos, se realizó el **análisis interno**. Este **análisis** permitió fijar con exactitud las **fortalezas y debilidades** del Hotel Santa Clara Libre, lo cual comprende el reconocimiento a la calidad de los recursos disponibles para la entidad (materiales, humanos, financieros, tecnológicos...).

Para recopilar información relacionada con los temas objeto de investigación a partir de los elementos de diagnóstico se utilizaron las de entrevista; el método de observación con la de observación ajena, participativa, implícita y no estructurada; el método de análisis documental, el método de trabajo en grupo como: grupo nominal y criterio de expertos, ver anexo 13.

### **Análisis departamental del Hotel Santa Clara Libre.**

Partiendo de la caracterización de las funciones de cada área del hotel, procedemos a efectuar un análisis interno en cada uno de ellas, determinando específicamente sus debilidades y fortalezas, con énfasis en la primera por constituir elemento esencial de la investigación, permitiendo este análisis la validación de la hipótesis planteada.

#### **Recepción Hotelera:**

Se responsabiliza con la gestión de todos los servicios relacionados con la estancia de los clientes, desde el proceso de reserva (*check in*) hasta la salida (*check out*).

Participa de forma directa en la promoción de los servicios que brinda el hotel, conjuntamente con el personal de Relaciones Públicas y la Dirección de Operaciones. Registra y controla todas las reservas de habitaciones y gestiona directamente la venta de habitaciones para los turistas libres a partir de las tarifas establecidas.

Además recibe, acoge y despide a los clientes, atendiendo todas sus solicitudes, brindando información de los servicios, gestionando la utilización de los servicios externos solicitados, la solución de las quejas y reclamaciones, controlando las cuentas de los clientes, así como la gestión de los cobros y emisión de esta información al resto de las áreas.

Para el cumplimiento de esto cuenta con una plantilla de 16 trabajadores:

Como resultado de las entrevistas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Debilidades:**

- Poca preparación del personal en cuanto al manejo del idioma.
- Inoperancia de los medios de trabajo (dígase mobiliarios).
- Particularidades del segmento que se atiende lo que provoca demora en el proceso de checking.

### **Fortalezas:**

- Seguridad que se le oferta a los turistas hospedarse en un hotel.
- Trato personalizado y amable del personal del hotel.
- Confort y embellecimiento del área de recepción.

### **Ama de Llaves:**

Garantiza la organización, control y limpieza de las habitaciones, áreas nobles del hotel, cambio de lencería, higienización del restaurante obrero, cocina y almacén. Para desarrollar eficientemente su trabajo, establece relaciones con todas las áreas. Garantiza una buena imagen de ambientación e higiene en todas las áreas y brinda información de los servicios, tanto internos como externos.

Para la cual cuenta con una plantilla de 20 trabajadores, con la cual se obtuvieron los resultados siguientes:

### **Debilidades:**

- Inestabilidad en la fuerza de trabajo.
- Deficiencias con el suministro de los materiales necesarios para la limpieza y mantenimiento del hotel.
- Exceso de control al área mediante resoluciones y otros documentos, lo cual dificulta en muchos casos su funcionamiento.
- Baja estimulación con respecto a otras áreas del hotel.

### **Fortalezas:**

- Cuenta con personal calificado.
- Buena organización del trabajo para el cumplimiento de las funciones.
- Amabilidad y buen trato del personal hacia los clientes y hacia todo el resto de los trabajadores.

### **Servicios y gastronomía:**

Se responsabiliza con la garantía de todos los servicios gastronómicos del hotel, cumpliendo los estándares establecidos, decidiendo la compra de alimentos y bebidas en función de las necesidades y solicitudes de los clientes y garantizando la seguridad e higiene de los alimentos. Para lo cual se realiza servicio de restaurante especializado, eventos, banquetes, buffet, cafetería, centros nocturnos, bares, con un servicio más personalizado.

### **Debilidades:**

- Poca variedad de todo tipo en la oferta
- La oferta no llega al término del servicio.
- Falta de atractivos en los lugares en que se oferta.
- Deficiencias con el suministro del hotel por parte de la cadena, lo cual ocasiona déficit de los principales productos.

### **Fortalezas:**

- Personal capacitado y con experiencia en el puesto que desempeña.
- Rapidez del servicio ofertado, existiendo en este sentido satisfacción por parte de los clientes.
- Trato personalizado, amable y cordial.

### **Cocina:**

Garantiza la elaboración de los alimentos, decidiendo la compra de los mismos en función de las necesidades y solicitudes de los clientes. Velando por la seguridad e higiene de los alimentos, ofreciendo un menú variado y dietético, elaborado con una calidad óptima.

A continuación se muestran los resultados de las entrevistas aplicadas:

**Debilidades:**

- Deficiencia con el abasto de agua caliente para el fregado y la fría se suministra intermitentemente.
- Los pisos, paredes y techos no son apropiados para el área de elaboración.
- No se posee la licencia sanitaria.
- Deficiencias con la plomería de la cocina, ocasionando tупición en esta.
- Nevera vertical de la cocina está deteriorada.
- No están identificados los depósitos de residuales orgánicos e inorgánicos.
- Superficies y equipos de las cocina en ocasiones sucios.
- Insuficiente cantidad de saleros y pimenteros.
- Uniformes en malas condiciones del personal de la cocina.
- No hay una buena ventilación sin extracción de aire en la cocina.

**Fortalezas:**

- Calidad en la comida elaborada, corroborada por un alto por ciento de clientes.
- Personal con preparación y experiencia.
- Especialización reconocida en la comida cubana.
- Buena organización del trabajo, expresada en el bajo índice de ausentismo del área.

### **Aseguramiento:**

Se encarga de los aseguramientos, cumpliendo con las normas de almacenamiento y distribución que permite la operación de todos los servicios con eficiencia económica, alcanzando la satisfacción de los clientes.

Para el desarrollo de su trabajo establece relaciones con todas las áreas.

Controla lo estipulado en cuanto a la gestión de almacenes.

Garantiza el flujo de las informaciones requeridas en el subsistema.

### **Debilidades:**

- Malas condiciones del almacén.
- No existe la capacidad de almacenamiento necesaria.
- No disponen de un local para el personal que labora.
- Falta de materiales y accesorios para el cumplimiento de las funciones.
- Baja estimulación salarial con respecto a otras áreas del hotel.

### **Fortalezas:**

- Buen control de las existencias del almacén, lo cual impide rupturas en los servicios que oferta el hotel.
- Buena organización del almacén.
- Personal capacitado para el cumplimiento de sus funciones.

### **Servicios Técnicos:**

Tendrá a su cargo la garantía de los servicios técnicos para mantener el óptimo funcionamiento de todo el hotel y equipos del mismo. Se responsabiliza con la limpieza y mantenimiento de las áreas verdes. Para lo cual cuenta con una plantilla de de 6 trabajadores.

### **Debilidades:**

- Obsolescencia de la tecnología en uso, en especial del elevador.
- Mal estado técnico de los equipos en uso.
- Poca experiencia de los trabajadores, principalmente por la corta edad.

### **Fortalezas:**

- Buena organización del trabajo.
- Equipo de trabajo altamente comprometido con el cumplimiento de sus funciones, lo cual es reconocido por el resto de los trabajadores
- Oficinista con gran conocimiento.
- Personal capacitado y altamente responsable.

### **Contable-Financiera y de Recursos Humanos:**

Estos equipos tendrán una estrecha interrelación con los diferentes equipos operacionales, principalmente en el control de los recursos, llevando un control diario de los gastos por áreas de responsabilidad, así como el control de la fuerza de trabajo, en dependencia de los niveles de ocupación. Para el desarrollo de su trabajo, establecen relaciones con todas las áreas.

Resultado del área **contable financiera**:

### **Debilidades:**

- Baja preparación del personal en general del hotel en cuanto a la automatización, lo cual afecta el cumplimiento de las funciones del área.
- Baja estimulación salarial del personal.
- Deficiente suministro de material de oficina.

### **Fortalezas:**

- Alta capacitación de los técnicos.
- Automatización de todos los sistemas contables y de control.
- Dominio de la actividad por parte de los trabajadores del área.

### Resultados del área de **Recursos Humanos:**

### **Debilidades:**

- Modificaciones en los horarios de servicio que implican cambios en las áreas y por ende a los RR.HH. Todo esto está en dependencia con la temporada de ocupación, con las áreas que prestan servicios dentro del hotel.
- Bajo nivel de satisfacción laboral.
- Insuficiencia en el suministro de los materiales de oficina necesarios.

### **Fortalezas:**

- Se encuentra con un personal preparado, que domina la actividad, de experiencia en el cargo además de ser muy disciplinado.

## **2.4. Análisis estratégico del Hotel Islazul, Santa Clara Libre**

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

El **análisis externo** que se realizó, permitió determinar las principales **amenazas** y **oportunidades** que el **entorno** ejerce sobre la entidad, mientras que el análisis interno me aporta las **debilidades** y **fortalezas** del hotel.

**Debilidades:**

- Poca preparación del personal en cuanto al manejo del idioma.
- Inestabilidad de la fuerza de trabajo.
- Deficiencias con el suministro de los materiales necesarios para la limpieza y mantenimiento del hotel.
- Poca variedad de todo tipo en la oferta
- Bajo nivel de satisfacción laboral.
- Insuficiencia en el suministro de los materiales de oficina necesarios.

**Fortalezas:**

- Trato personalizado y amable del personal del hotel.
- Buena organización del trabajo para el cumplimiento de las funciones.
- Rapidez del servicio ofertado, existiendo en este sentido satisfacción por parte de los clientes.
- Automatización de todos los sistemas contables y de control.
- Se encuentra con un personal preparado, que domina la actividad, de experiencia en el cargo además de ser muy disciplinado.

**Amenazas.**

- Existencia de oferta hotelera competitiva en el polo turístico del norte de la provincia y en las cercanías de la ciudad.

- Poca flexibilidad en la política de precios.
- Fuerte competencia en la comercialización internacional y la fuerza de trabajo.
- Restricciones para el alojamiento.
- Insuficiente disponibilidad de productos específicos para el turismo.
- Restricciones de las posibilidades negociadoras.

#### **Oportunidades:**

- Existencia de mercado potencial para todas las modalidades turísticas.
- Política de desarrollo turístico en el territorio.
- Naturaleza, historia y cultura regional.
- Posibilidades de formación y desarrollo de fuerza laboral calificada en el territorio.
- Cercanía a destinos turísticos.

#### **Matriz DAFO**

Para poder aplicar la Matriz D.A.F.O., hay que tener agrupados los problemas como Amenazas y Debilidades y hacer trabajos con grupos, sea el Consejo de Dirección de la entidad, o bien a trabajadores del área en cuestión o a grupos de expertos para obtener las Fortalezas y Oportunidades.

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

- Escala 5 pts. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros (D.A.F.O.).
- Escala 4 pts. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.

- Escala 3 pts. (Grupo III); Factores “importantes”.
- Escala 2 pts. (Grupo II); Factores “significativos”.
- Escala 1 pto. (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, o reduce su efectividad, o incrementa los riesgos de los mismos, o los recursos adquiridos para su implantación, 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 suponga 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 superar Debilidades. Mientras que las Debilidades, son nuestras limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para la empresa, son nuestros puntos débiles a superar, nuestras desventajas.

El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cual es la tendencia de nuestra organización (empresa, Dpto, etc.), en otras palabras, clasificará el negocio como; Negocio Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, ver anexo 14, según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión integral.

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

Donde:

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

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

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

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

Según sea la estrategia escogida a partir de los resultados de la matriz D.A.F.O. se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas, al logro de nuevos productos, eliminar otros, obtener ventajas. Estas acciones “filtradas” sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas.

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

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

Sustituyendo en la fórmula:  $Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot Cr$

Amenazas:  $Fr (A) = (5 \times 4) + (4 \times 1) = 24$

Oportunidades:  $Fr (O) = (5 * 3) + (4 * 2) = 23$

Resultante por el eje X=  $Fr (O) - Fr (A) = 23 - 24$

Resultante por el eje X= -1

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

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

Sustituyendo en la fórmula:

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

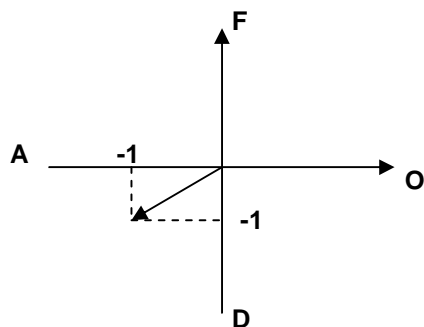
Fortalezas:  $Fr (F) = (5 \times 3) + (4 \times 2) = 23$

Debilidades:  $Fr (D) = (5 \times 4) + (4 \times 1) = 24$

Resultante por el eje Y =  $Fr (F) - Fr (D) = 23 - 24$

Resultante por el eje X = -1

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



Tras el análisis de los resultados obtenidos tenemos que:

El hotel debe enfocarse en minimizar las debilidades, para de este modo ganar en fortalezas y minimizar las amenazas, aprovechando las oportunidades.

Ya que el cuadrante donde se encuentra refleja una situación crítica pues las utilidades no son suficientes para lograr un nivel adecuado de solvencia que les permita mantener su existencia en el tiempo. Corroborando que el hotel, teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida en que se encuentra está declinando por recrudescimiento de la competencia o problemas en su sistema de gestión.

## **2.5. Conclusiones parciales del capítulo**

- Constituye objetivo de esta etapa de investigación en la que se enmarca el diagnóstico, el determinar el estado actual del hotel en los procesos internos orientada de forma específica en conocer la situación actual, lo cual sería el punto de partida para la elaboración posterior de estrategias acordes a esta para lograr el cumplimiento de la Misión y Visión propuestos en la empresa.
- Se aplicó el procedimiento de diagnóstico con la implicación real de los expertos del Hotel.
- Los niveles de negociación establecidos con antelación de la puesta en marcha del proceso diagnóstico permitieron una comunicación directa y fructífera con todos los implicados internos lo que permitió realizar una caracterización pormenorizada de las problemáticas existentes de cada área de funcionamiento del hotel.

## CONCLUSIONES

- Se construyó un marco teórico referencial acerca de la temática sobre la planeación estratégica, diagnósticos organizacionales, y el desarrollo del turismo desde esta perspectiva de la Gestión.
- La aplicación del procedimiento seleccionado para el Diagnóstico Estratégico en las condiciones del Hotel Islazul Santa Clara Libre, demostró que su validación en este tipo de organización turística y que se pueden detectar las insuficiencias específicas que afectan al sistema de gestión.
- Se reconocieron adecuadamente los principales factores del entorno que afectan a la instalación turística analizada describiendo, las principales oportunidades y amenazas que influyen sobre la misma y que pueden contribuir u obstaculizar el cumplimiento de su misión.
- Las principales deficiencias del hotel se encuentran asociadas a inestabilidad en el suministro del hotel, lo cual afecta en la diversificación de la oferta. Mientras que considerando lo asociado con el personal tenemos deficiencias en cuanto al manejo del idioma, inestabilidad en la fuerza de trabajo producto en cierta medida de un bajo nivel manifestado de satisfacción laboral.
- El hotel presenta como principales fortalezas la amabilidad y trato personalizado con los clientes, buena organización del trabajo para el cumplimiento de las funciones, así como rapidez del servicio ofertado, existiendo en este sentido satisfacción por parte de los clientes.

## **Recomendaciones**

1. El procedimiento validado en la investigación puede ser aplicado a otras instalaciones hoteleras que cumplan con las condiciones establecidas.
2. La aplicación del procedimiento en otras organizaciones de otros sectores, para su generalización.
3. Utilizar los resultados obtenidos integralmente en la elaboración, en posteriores estudios, de la planeación estratégica del Hotel Islazul Santa Clara Libre, con el objetivo de enfocar estrategias para la solución de las insuficiencias detectadas contribuyendo al mejoramiento integral del hotel.

---

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (2002): Estrategia Corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Santa Clara: CEDE-UCLV. 90p. Tesis de Maestría en Dirección.
2. Alfonso Cuéllar, Eduardo Emilio (2005) Procedimiento para implantar un proceso de Control Interno integrado a un Sistema de Gestión Participativo por Objetivos con Enfoque Estratégico. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Dirección. Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV. Santa Clara, Cuba.
3. Ayala Castro, Héctor (1999), en Los Retos de América Latina: p. 172 –199, Centro de Estudios de América Latina de Cataluña, Vic, España.
4. Castro Ruz, Fidel (2000): Clausura de la Cumbre Sur - Sur. La Habana: periódico Granma 14 de abril.
5. Gutiérrez Castillo, O y Gancedo Gaspar, N (2000): Cuba, turismo y desarrollo económico.
6. Gurria Di Bella, Manuel (1994): Introducción al turismo. México, Editorial Trillas.
7. Kotler, P (1995). Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control. Tomo I Cap. 8.
8. Lavandero, A. y Lainé, N. (1998): Estrategia Empresarial. Material de Estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. CPC del MINPES. Ciudad de la Habana. 56p.
9. Llanes Pérez, Roberto (2003) Selección de materiales sobre economía del turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Cuba.
10. Martín Fernández, Ramón (2003): Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Ciudad de la Habana. Págs. 6-15.
11. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col. (2002): Procedimiento para el diseño e implementación del Plan Estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE-UCLV. 30p. Informe final de investigación terminada.
12. Medina Cintra, Diosvel (2005): Diseño del plan estratégico hasta el 2007 de la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. 84p. Trabajo de Diploma.
13. Mintzberg, Henry (1998): El Arte de moldear la Estrategia. Folletos gerenciales Nro 6. La Habana: Editado por el CCED del MES.

14. Menguzzato, M. I. & Renau L. (1991). La Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management. Ediciones EMPES. – p. 441. La Habana, Cuba.
15. Menguzzato, M. & Renau, L. (1997): La Dirección Estratégica: un enfoque innovador del Management. La Habana: Reproducción MES. 441p.
16. Organización Mundial del Turismo (OMT) (2008): Barómetro OMT del Turismo. [Disponible en: http://www.world-tourism.org/barómetro 2007- 2008.](http://www.world-tourism.org/barómetro%202007-2008)
17. Pérez Martínez, Jesús (2001): Diseño de la Estrategia de Alimentos y Bebidas en el Hotel “Villa la Granjita”. Santa Clara: Escuela de Hotelería y Turismo. 46p. Trabajo de Diploma.
18. Soler Grillo, Ortelio (2001): El turismo en Cuba. Economía y estrategia sociopolítica. Tomo 1.
19. Tana Quin,R.; Figuerola,M.; Chirivella,M.; Lima, D.; Figueras, M.A.; García,A (2001): Efectos y futuro del turismo en la economía cubana.
20. Torres Arboláez, Niurka (1997) Diagnóstico del sistema de gestión del Hotel Horizontes, Los Caneyes. Trabajo de diploma. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía. UCLV Santa Clara, Cuba.

## Anexo 1: Definiciones del término turismo según varios autores

Fuente: Bibliografía consultada

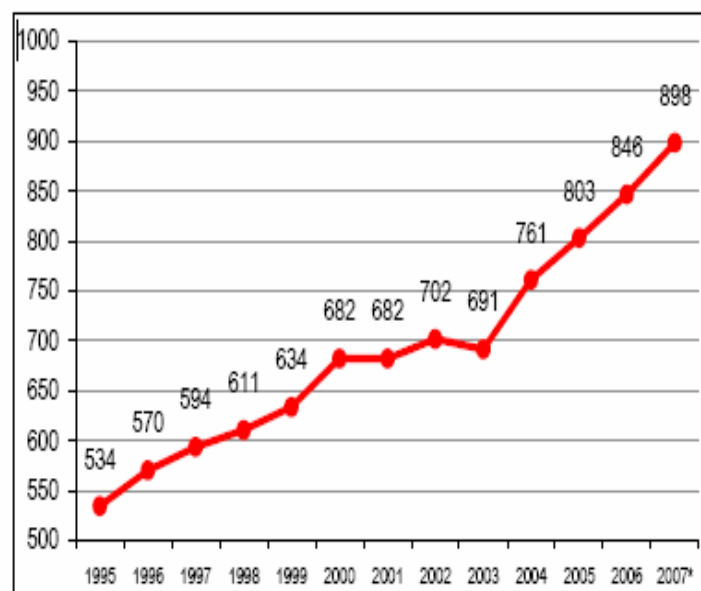
Autor	Definición
Przclawski  (1976)	<i>Turismo es el conjunto de fenómenos de desplazamiento temporal y voluntario ligado al cambio del medio, del ritmo de vida y del contacto natural con el medio natural, cultural y social visitado.</i>
Oscar de la Torre Padilla  (1994)	<i>El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.</i>
Organización Mundial del Turismo (OMT)  (1993)	<i>El turismo es el desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual, por un periodo mínimo de 24 horas y un máximo de 90 días, motivado por razones de carácter no lucrativo.</i>
Organización de Naciones Unidas (ONU)	<i>El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.</i>

---

<i>Instituto Iberoamericano de turismo (1998)</i>	<i>El turismo es el resultado de los actos particulares de consumo realizados por personas fuera del lugar de su domicilio habitual que, por diferentes motivos, visitan temporalmente sitios que ofrecen bienes y servicios turísticos</i>
<i>Ramón Martín (2003)</i>	<i>Turismo es el conjunto fenómenos y de relaciones psico-sociológicas, económicas, y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores</i>

**Anexo 2: Llegadas de turistas internacionales hasta el 2007****Fuente: OMT, 2008**

Llegadas de turistas internacionales (millones)



### Anexo3: Llegadas de turistas internacionales por (sub)regiones

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT)

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

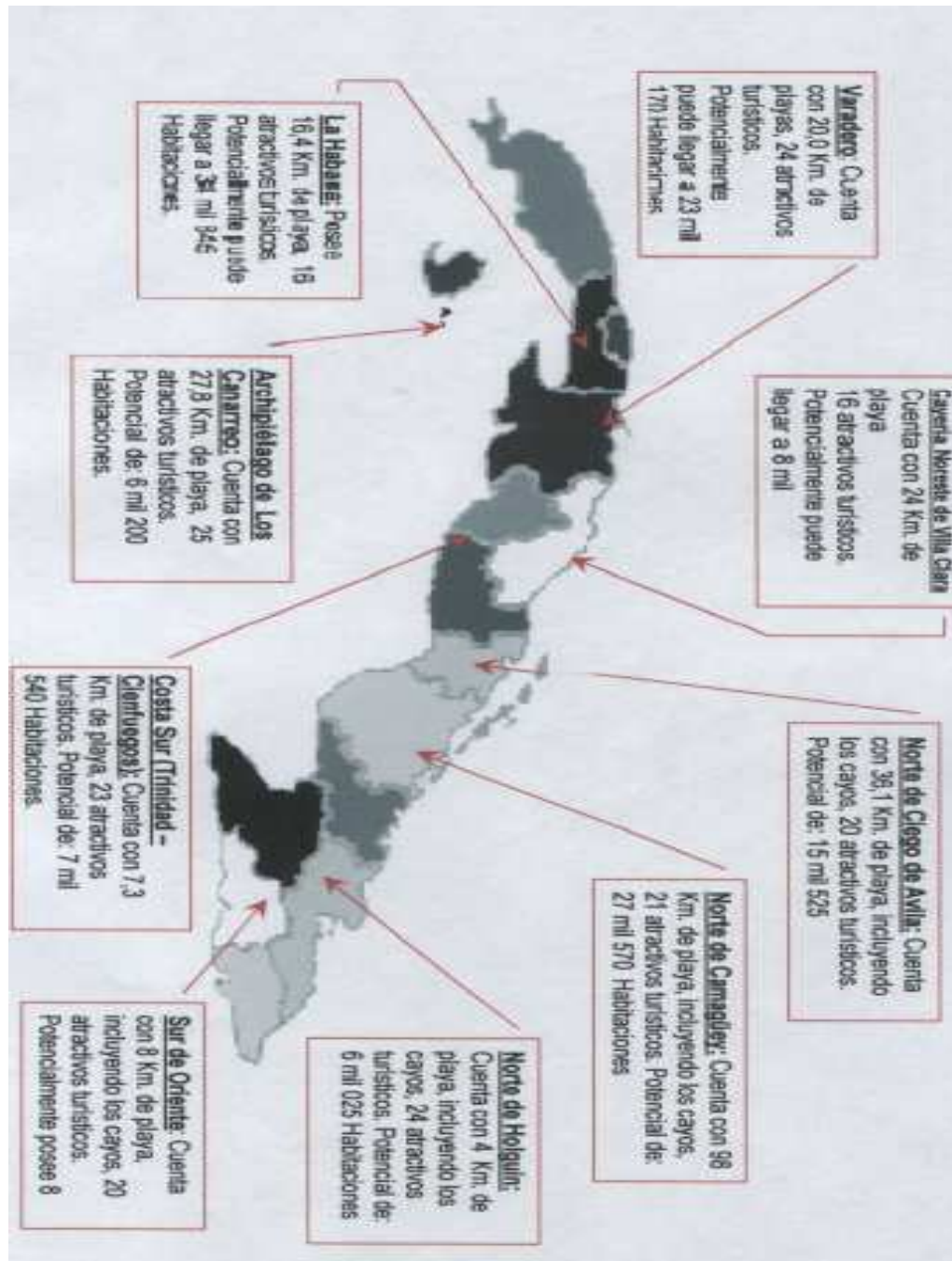
**Anexo 4: Llegada de turistas internacionales por regiones para el 2008**

Fuente: OMT, 2008.

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

## Anexo 5: Principales regiones turísticas del país

Fuente: MINTUR, 2008





---

## **Anexo 7: Principales Instituciones turísticas del país**

**Fuente: MINTUR, 2008**

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

- ITH, Grupo abastecedor de mercancías.
- Emprestar, Empresa de Mantenimiento y Construcciones.
- Cubatur, Havanatur, Gaviotatur y Cubanacán, son Agencias de Viajes.
- Palmeres, Grupo extrahotelero.

---

## Anexo 8: Conceptos elaborados por diversos autores sobre diagnóstico

### Fuente: Bibliografía consultada

- Hugues Rose:

*Es el estudio y ojeada clínica de la situación. Análisis minucioso, descriptivo y crítico de la situación actual*

- Ernest y Eva Hijmano:

*Es precisar el estado de salud de la industria mediante el resumen y análisis de: objetivos, ritmos de producción, valor aditivo, costo de producción, de fabricación, composición del producto y sus operaciones*

- Pierre Jardiller

*Es recopilar datos de funcionamiento, interpretar los síntomas y estudiar la enfermedad observada, o sea hacer una selección de lo que es normal y lo que no lo es, describiendo las causas de las situaciones anormales a fin de recomendar su superación.*

- Erwin Reyses

*Es evaluar una unidad de producción de forma global reconociendo los factores necesarios para una gestión equilibrada en cuanto a la aplicación de y estrategias, planeamiento, ejecución y control de las funciones de una unidad de producción o servicios y establecimiento ulterior de las acciones para eliminar aquellos factores y llevar la eficiencia a niveles preestablecidos y aceptados como “suficientes*

- Modin, 1969

*Es una compleja investigación que se lleva a cabo para mostrar las tendencias generales y factores de desarrollo de la producción, así como la elaboración de medidas para el mejoramiento del sistema de dirección y mejorar el análisis de la actividad económica - productiva de la empresa. Debe reflejar en cantidad y calidad los signos o señales del funcionamiento y a su vez elaborar los métodos necesarios para el mejoramiento.*

- Meyer, 1981

*Es proceder a la evaluación e identificación de sus puntos fuertes y débiles, esto es, realizar un análisis crítico y formular un juicio sobre la misma, en las condiciones en que*

*la empresa funciona. Teniendo lugar este análisis en dos planos: la empresa en sí y su entorno.*

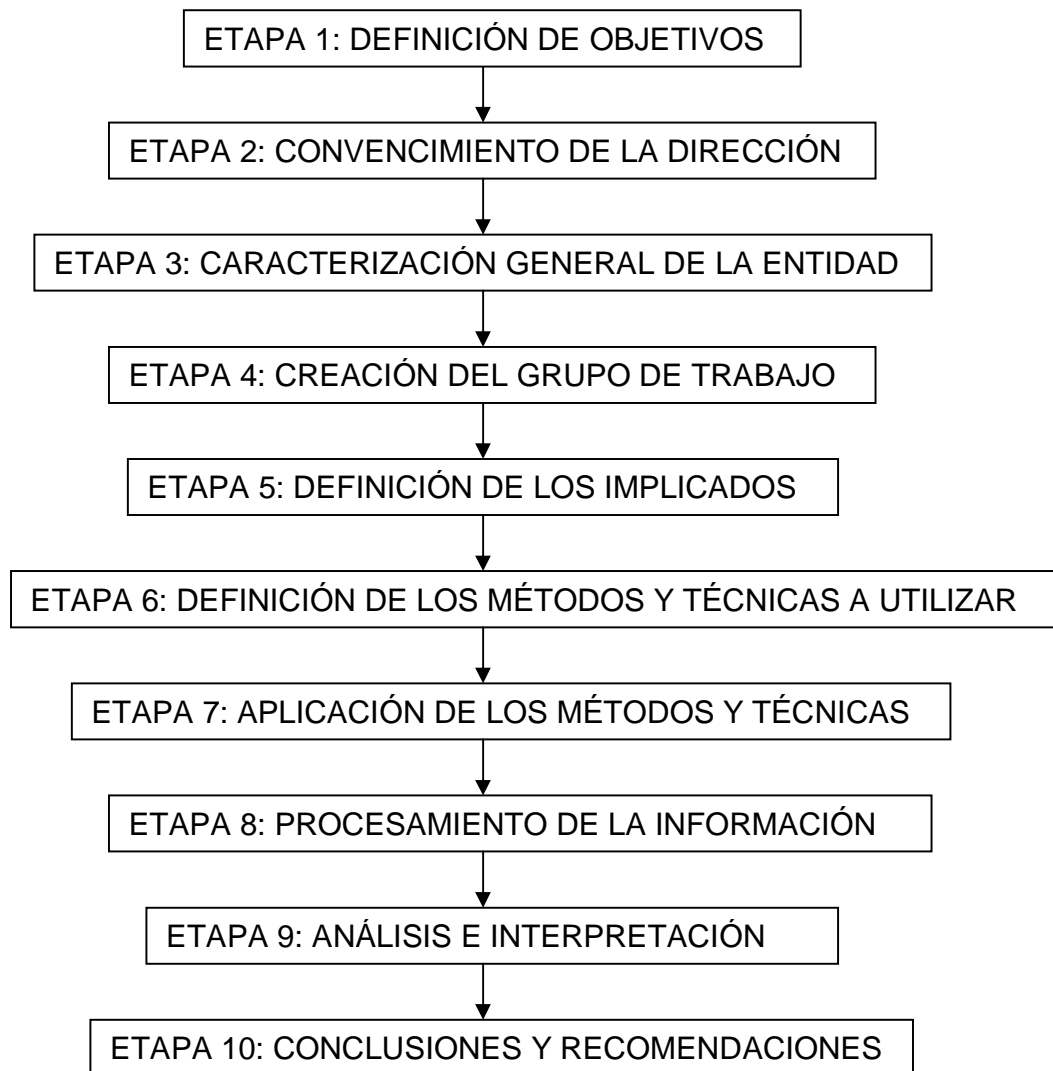
- Grupo ejecutivo del Perfeccionamiento empresarial, 1998

*Es una fotografía analítica de la situación actual, y de la dinámica de su posible desarrollo; refleja los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento.*

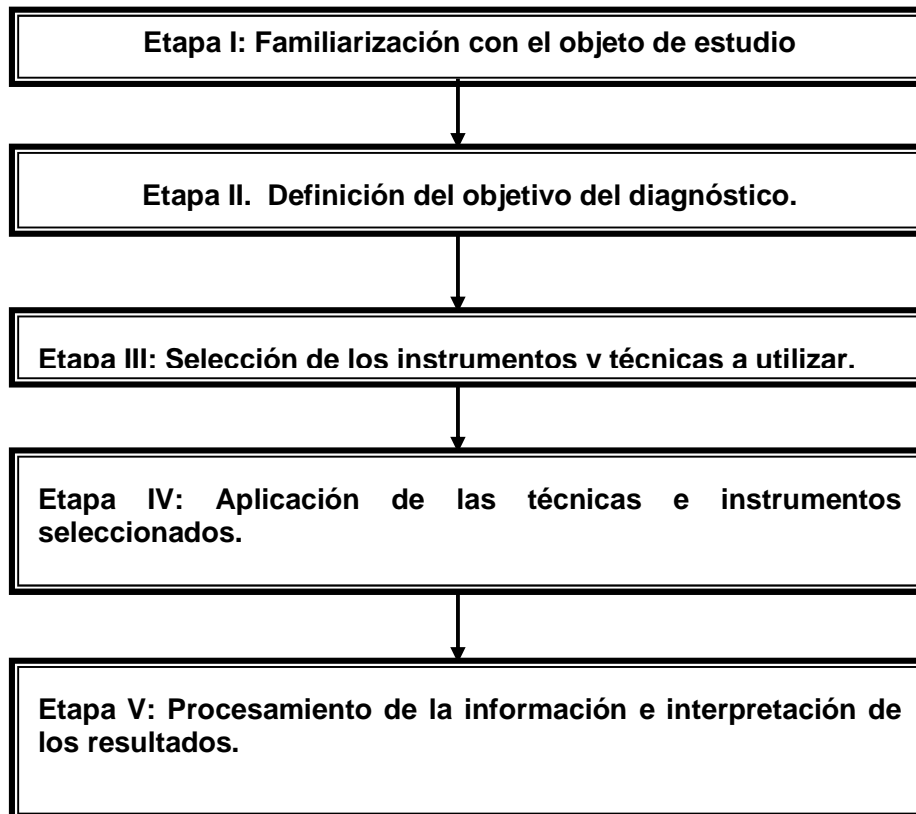
- Menguzzatto y Renau, 1991

*Es un análisis que va a permitir una evaluación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno.*

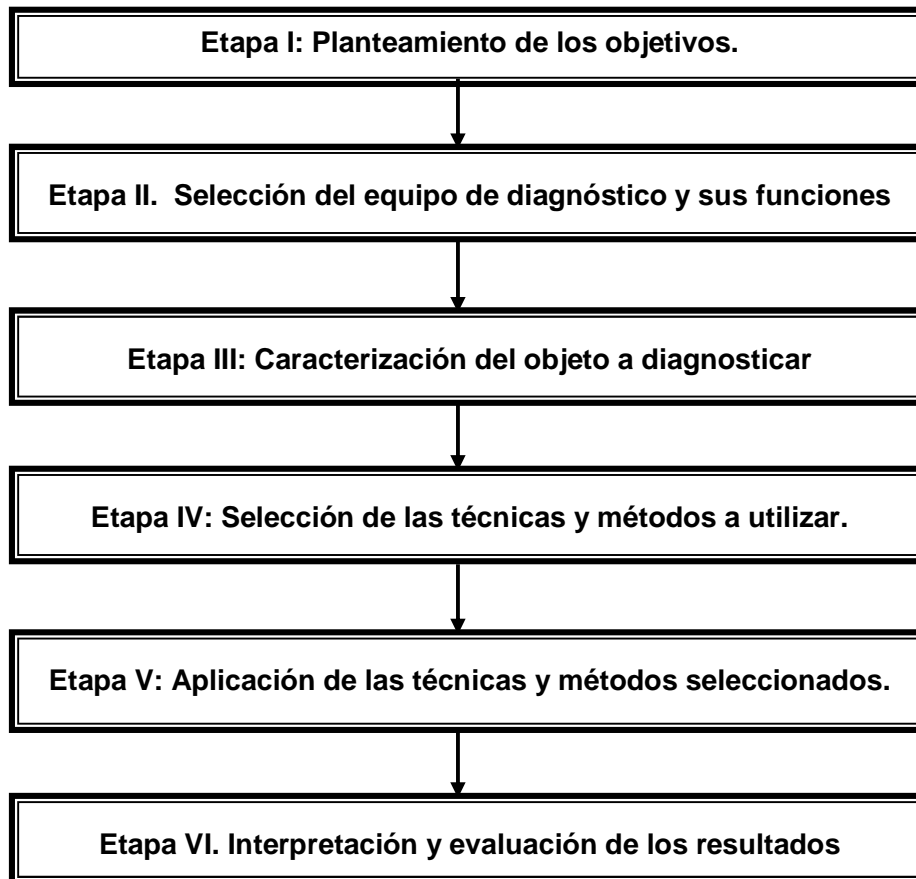
**Anexo 9** Procedimiento propuesto por Alfonso Cuéllar (2005), adaptado de las Bases Generales del Perfeccionamiento en el MINFAR, 1989



Procedimiento propuesto por René (2005).



Procedimiento propuesto por Montesinos (2000)



## Anexo 10: Objetivos del Hotel Santa Clara Libre

### OBJETIVOS 2007

No.	Objetivos	Forma de Control
I	Mejorar la eficiencia de la UEB, lo que queda reflejado en alcanzar un índice de costos y gastos de 58.3 centavos por CUC de ingresos y de 74.7 centavos en moneda total por peso de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión Operativa.</li> <li>• Consejos de Dirección.</li> <li>• Consejos Económicos.</li> <li>• Consejillos.</li> </ul>
II	Alcanzar la cifra de 8738 turistas días extranjeros en nuestra UEB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión Operativa.</li> <li>• Consejos de Dirección.</li> <li>• Partes Diarios</li> </ul>
III	<p>Alcanzar 75265 turistas días nacionales dando prioridad especial a 42267 correspondientes a los segmentos priorizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la atención a los Eventos aprobados por el Buró de Convenciones y aquellos consignados por el MEP como de interés nacional.</li> <li>• Mantener la atención priorizada a los Eventos del INDER, en especial la Serie Nacional de Béisbol, así como a las Giras Artísticas.</li> <li>• Controlar y hacer cumplir la Resolución del Ministerio de Turismo sobre la atención al Turismo Nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión Operativa.</li> <li>• Consejos de Dirección.</li> <li>• Partes Diarios</li> <li>• Consejillos</li> </ul>

IV	Garantizar una óptima atención a las diferentes Misiones que se nos indique por el Grupo y el MINTUR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión Operativa.</li> <li>• Consejillos</li> </ul>
V	Obtener un ciclo de cobros de las ventas a crédito de 45 días y lograr que el saldo de cuentas por cobrar en el extranjero no supere el 10% del total.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión Operativa.</li> <li>• Consejos de Dirección.</li> <li>• Comité de Cuentas Por Cobrar</li> </ul>
VI	Garantizar el cumplimiento de las medidas implantadas por el País, y el MINTUR, y el Grupo para el ahorro de los portadores energéticos: los combustibles, la electricidad y agua, que permitan reducir los consumos, garantizando no excederse en los indicadores planificados para el año 2007 por las diferentes empresas entidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión Operativa.</li> <li>• Consejos de Dirección.</li> <li>• Consejo.</li> <li>• Comité Energético.</li> </ul>

VII	<p>Lograr en el año un mayor desarrollo del perfeccionamiento empresarial, para lo cual se alcanzará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenzar la implantación del Expediente en la UEB.</li> <li>• Avalar con el MFP la contabilidad de la UEB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual en Consejillos.</li> <li>• Cada tres meses en Consejos de Dirección.</li> </ul>
VIII	<p>Continuar perfeccionando la gestión de los recursos humanos, logrando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenzar la aplicación del sistema de pago por resultados moneda nacional previsto en el Expediente de perfeccionamiento, que abarca a todos los trabajadores de la UEB.</li> <li>• Realizar control trimestral de la correlación salario medio y productividad del trabajo.</li> <li>• Concluir los trabajos para la aplicación de las resoluciones 187 y 188 del MTSS, antes del 31 de marzo del 2007.</li> <li>• Garantizar el control trimestral del cumplimiento de los planes de capacitación de los trabajadores, según la Resolución 29 del 2006 del MTSS.</li> <li>• Concluir en el año los estudios de organización del trabajo en las áreas de ama de llaves y de servicios gastronómicos en la UEB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual en Consejillos.</li> <li>• Cada tres meses en Consejos de Dirección.</li> </ul>
IX	<p>Potenciar y controlar el cumplimiento del Plan de Acción para el fortalecimiento de la aplicación de la Política de Cuadros para el año 2007.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones de Cuadros.</li> <li>• Consejos de Dirección</li> </ul>
X	<p>Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Reparaciones Capitalizables al inmueble y a los Sistemas que se le aprueben a la Inmobiliaria para nuestra UEB y el Plan de Reposición de Equipos aprobados. Asegurar el cumplimiento del Presupuesto de Mantenimiento para el año</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejillos.</li> <li>• Bimestral Consejos de Dirección</li> </ul>

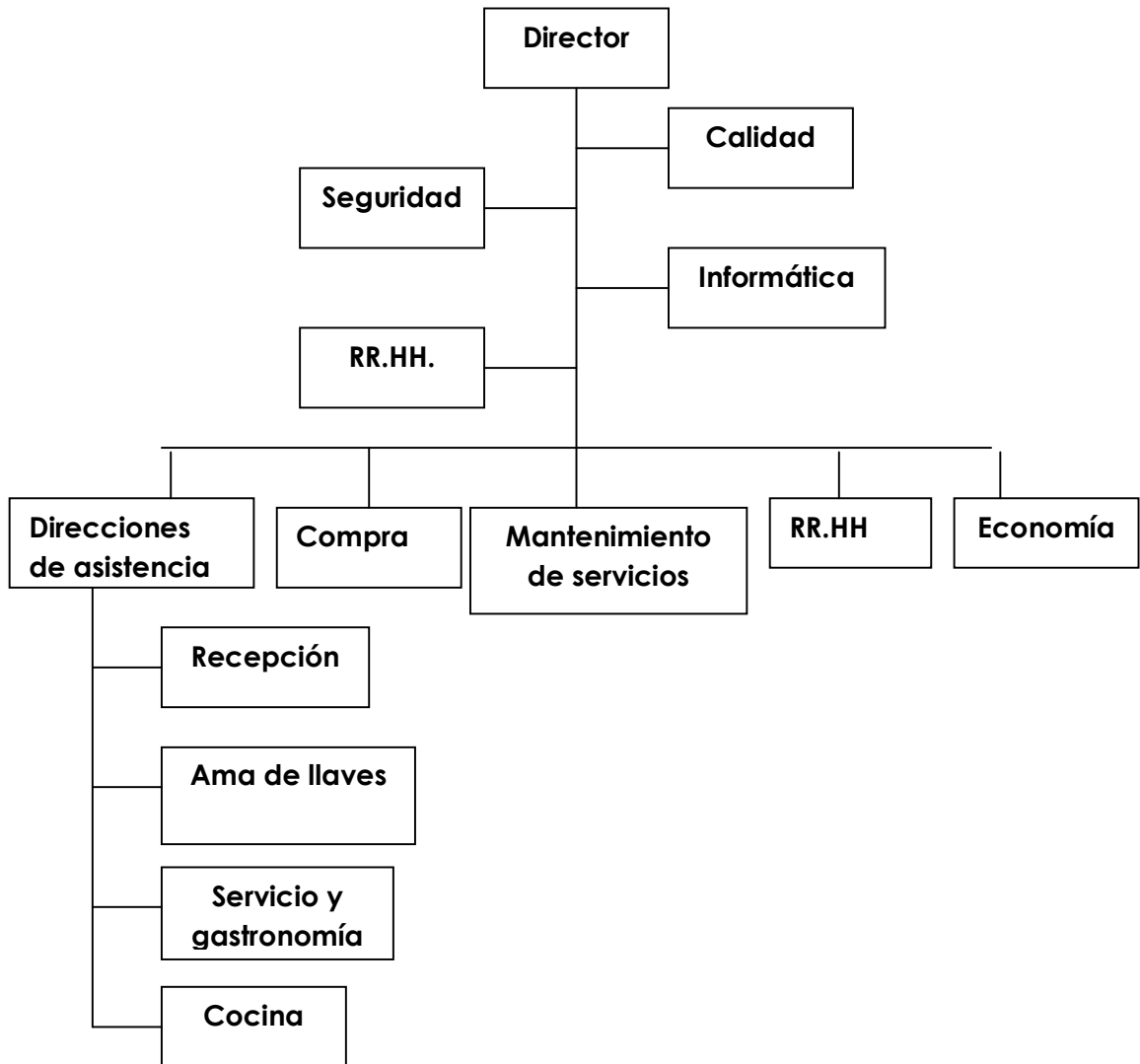
XI	<p>Fortalecer la gestión de calidad para aumentar la satisfacción de los turistas, logrando que la UEB inicie la implementación en el período del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar el chequeo del cumplimiento de los requisitos de norma para mantener la Licencia Sanitaria.</li> <li>• Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes superior al 85%</li> <li>• Implementar el Sistema de gestión medio ambiental, sobre la base de la aplicación de las guías y diagnósticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones Comité Calidad.</li> <li>• Consejos de Dirección</li> </ul>
XII	<p>Mejorar la gestión de explotación hotelera y elevar la organización de la prestación de los servicios turísticos que se brindan en nuestra instalación, para lo cual se deben alcanzarse los resultados siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los Manuales de Procedimientos en las diferentes áreas de Servicios Turísticos como herramienta fundamental en la operación de la UEB.</li> <li>• Realizar estudios de los procesos y de la organización de los servicios, acorde con las exigencias del proceso de perfeccionamiento, según ISO.</li> <li>• Definir e implementar la estructura de las Ofertas, en el servicio de mesa buffet, acorde con la propuesta del MINTUR adecuada a las condiciones de nuestra UEB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones Operativas.</li> <li>• Consejos de Dirección</li> </ul>
XIII	<p>Incrementar la disciplina, el control y la exigencia determinado causas y condiciones como vías para avanzar en la tarea de la lucha contra el delito y la corrupción, analizando periódicamente los resultados de auditorias deficientes y malas y de las inspecciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Control.</li> <li>• Consejos de Dirección</li> </ul>
XIV	<p>Lograr elevados niveles de seguridad y protección, reduciendo los hechos delictivos en las instalaciones y las pérdidas por estas causas, con respecto al 2006.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejos de Dirección Trimestral</li> <li>• Diario Partes Operativos</li> </ul>

XV	<p>Perfeccionar los planes para Tiempo de Guerra y sus aseguramientos, de acuerdo con lo establecido, dando cumplimiento a las indicaciones que se emitan por las instancias facultadas y prestar especial atención al sistema de aviso y a la protección del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consejos de Dirección Trimestral</li> </ul>
XVI	<p>Continuar el proceso de actualización informática en la UEB, dirigido a elevar el control, la eficiencia y la eficacia de todos los aspectos de su gestión, contribuyendo de modo directo a un servicio de mayor calidad y valor añadido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Instalar el Sistema de Contabilidad ZUNacc, de modo tal que se culmine el año 2007 con un sistema contable certificado</li> <li>● Instalar el sistema ZUNpms para la automatización de la recepción.</li> <li>● Realizar las modificaciones en el Sistema de Estadística para la recuperación segura de los datos, emitiendo los reportes que se incorporan para el control del turismo nacional, portadores energéticos y recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consejos de Dirección Trimestral</li> <li>● Consejillos.</li> </ul>
XVII	<p>Garantizar los aseguramientos de los abastecimientos que exige el desarrollo de nuestra Empresa. A partir del incremento de la gestión con los organismos con un mínimo de costo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Llevar riguroso control de la demanda.</li> <li>● Fortalecer el funcionamiento de los Comités de Compras.</li> <li>● Trabajar con ficha de costo de los suministradores.</li> <li>● Reducir los inventarios generales a 60 días de existencia, logrando no menos de 6 rotaciones al año. Alcanzar como mínimo 17 rotaciones anuales en el indicador mercancía para la venta.</li> <li>● Recategorizar o categorizar el 100 % de los almacenes de la UEB.</li> <li>● Priorizar las compras en CUC a la Economía Nacional en no menos del 80% del total de las compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consejos de Dirección Trimestral</li> <li>● Comité de Compra semanal.</li> </ul>

XVIII	<p>Incrementar la disponibilidad y eficiencia en la utilización y control del transporte.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recalificar al 100% de los chóferes profesionales.</li><li>• Garantizar que el especialista de transporte de la UEB apruebe el curso de inspección estatal.</li><li>• Alcanzar calificación de Aceptable en la Inspección Gubernamental del Transporte.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejos de Dirección Trimestral</li><li>• Consejillos</li></ul>
-------	---	--

**Fuente: Oficina de RRHH del Hotel Santa Clara Libre**

**Organigrama del Hotel Santa Clara Libre.**



**Fuente: Oficina de RRHH del Hotel Santa Clara Libre**

## Anexo 11: Cronograma

**Fuente: Elaboración propia**

<b>Actividades</b>	<b>Período</b>
Recepción de los intereses de la recepción	27 y 28 de marzo
Conformación del equipo de trabajo	2 de abril
Entrevista al personal del subsistema de comercialización	5 de abril
Recepción de datos y documentos relacionados con el entorno del Hotel	12 de abril
Elaboración del análisis externo del Hotel	16 de abril
Discusión en sesión plenaria de los principales problemas de la entidad con los directores de los diferentes subsistemas	22 de abril
Recepción de los diferentes problemas de los subsistemas de la entidad	30 de abril
Elaboración del análisis interno de la entidad	5 de mayo
Diseño del diagnóstico para la entidad	12 de mayo
Diseño del análisis estratégico del Hotel	19 de mayo
Discusión en sesión plenaria del diagnóstico elaborado para la entidad, con el grupo de Expertos y especialistas de la entidad y la UCLV	28 de mayo
Ajustes de algunas deficiencias encontradas en el diagnóstico	4 de junio
Aprobación del diagnóstico en el Consejo de Dirección del Hotel.	6 de junio

---

## **Anexo 12: Entrevista realizada como parte del análisis externo de la entidad**

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

### **Suministradores:**

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

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

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

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

### **Competencia:**

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

Pregunta 6: ¿Cuáles son sus principales competidores?

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

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

### **Clientes:**

Pregunta 9: ¿Cuáles son sus principales clientes?

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

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

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

---

## **Anexo 13 Métodos utilizados en la investigación:**

### **1. Guía de Observación Ajena, Participante, Implícita y No Estructurada.**

**Unidad de observación:** grupo de trabajo de cada área del hotel.

**Objetivo:** Observar los niveles de implicación de Directivos y Empleados en el cumplimiento de la misión del hotel.

Esto se realizó como apoyo para adquirir datos e información mas fiel de cómo se producen los acontecimientos en la realidad.

Conductas a Observar:

- Participación e implicación de todos los miembros de los grupos en cada sesión de trabajo.
- Intervención de los individuos en las actividades.
- Existencia o no de consenso en cada grupo y si están de acuerdo con las opiniones y consideraciones con el tema que se esta abordando en ese momento.
- Presencia de opiniones contradictorias y porque.
- Respeto hacia los criterios de los de más miembros del grupo. Aquí se analiza si cada opinión trata de prevalecer por encima de los demás.
- Tratar de definir el líder del grupo, y como influye este sobre las opiniones de los demás compañeros.
- Ver como fluye la comunicación entre todos los miembros del grupo.

### **2. Grupo nominal. Grupo de expertos.**

Instrucciones generales. Se ubica el grupo en un local con la menor interferencia posible del exterior, se presenta el coordinador de la actividad, los registradores y el controlador del tiempo. Se proponen las reglas del trabajo en grupo y se explican los pasos del proceso de esta . A continuación se le ofrece una hoja de papel a cada integrante del equipo y se le plantea la pregunta de trabajo. Se le ofrecen 15 minutos para el trabajo individual donde deben hacer una propuesta por cada uno de ello de 5 ideas referidas a la pregunta. Cuando se recogen las

ideas se ofrece un receso mientras los registradores comienzan a escribir en pancartas indistintamente las ideas del grupo. Se realiza la depuración de las ideas de todo el grupo presente y se ofrecen hojas de papel a cada uno de ellos para que organicen su votación, sobre la selección de 5 ideas del total de ideas propuestas por el grupo. Se orienta un nuevo receso al grupo mientras que el coordinador y los registradores valoran el puntaje obtenido por cada idea y organizan la propuesta final del grupo.

Participantes: **Grupo de expertos.**

**Objetivo:** Reconocer las dificultades y deficiencias que contiene el hotel para darle cumplimiento a su misión.

### **Pregunta**

- 1- ¿Cuáles son las debilidades que posee el hotel Santa Clara Libre para desempeñar su misión con eficiencia?

Instrucciones: La discusión debe lograr que los participantes expresen cuales son los aspectos en déficit en el desempeño de la gestión hotelera de esta institución así como otras limitantes objetivas que entorpezcan el desarrollo con excelencia.

### **Selección de los expertos.**

Este grupo se formó por los trabajadores con más experiencias en la actividad en el hotel con el objetivo de validar y estudiar los resultados de los métodos y empleados.

Para la determinación del número de expertos, según Calero (1987) se aplicará la expresión:

P(1-

P)

$$M = \frac{K^2}{P \cdot i^2} \quad (1)$$

Para éste caso, se utilizaron los siguientes valores:

Donde: M: Número de expertos

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: Constante cuyo valor esta asociado al nivel de confianza elegido

i: Nivel de precisión deseado.

$$P = 0.06$$

$$i = 0.14$$

$$K = 3.8416 \text{ (para un nivel de confianza del 95 \%)}$$

$$\text{Entonces } M = 0.06 \times (1 - 0.06) \times (3.8416 / (0.14)^2) = 11$$

El grupo quedó formado por 11 expertos que fueron escogidos a partir de la experiencia, grado de conocimientos y principios revolucionarios reconocidos por sus compañeros

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Años de trabajo</b>
Armando Perez Guerra	Jefe de Recepción	9 años de experiencia en el sector.
Ruviselda Santiesteban Ramírez	Recepcionista	20 años de experiencia en el sector.
Yara Fillad Collado	Especialista de Calidad	2 meses de experiencia en el sector.
Miriam del Carmen Lopez	Especialista de RR.HH	1 año de experiencia en el sector.

---

Néstor Hugo Hernandez Marín	Responsable de Almacén	1 año de experiencia en el sector.
Geisel Avilés Blanco.	Subgerente	5 años de experiencia en el sector.
Teresa Rodriguez Águila.	Ama de Llaves	28 años de experiencia en el sector
Angel Rosa Hernandez.	Jefe de Equipo Contable Financiero.	2 anos de experiencia en el sector.
Ibón Cordobés Merlán	Jefa de Restaurantes.	8 años de experiencia en el sector.
Jose A. Chirino	RR.PP	17 años de experiencia en el sector.
Sandro Rivero.	Especialista de Mantenimiento	4 años de experiencia en el sector.

**Anexo 14 Cuadrantes de la Matriz DAFO:**

- Negocios Perros: (Estrategia Mini-Mini): Consiste en minimizar las Debilidades, para de este modo ganar en Fortaleza y minimizar 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 Incógnita: (Estrategia Mini-Maxi): Consiste en minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades de la Organización (C.E.S., Dpto, empresa, etc.). 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 organizaciones (Dptos., empresas, hospitales, C.E.S., etc) donde se aprovechan o deben aprovecharse las Fortalezas de la Organización y las Oportunidades que le brinda el entorno.