



Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”

Facultad de Ciencias Técnicas

Trabajo de Diploma

Tema: Diseño de la Dirección Estratégica en el Hotel  Cubanacan La Ronda

Autor: Luis Manuel Lugones Zerquera

Tutora: Ing. Analién Pelegrín Naranjo

Consultantes: Dr.C Norberto Pelegrín Entenza
MSc. Gregorio Arrechea Beltrán

Año 2015

Pensamiento

**Cada ser humano tiene, dentro de sí, algo mucho más importante que
él mismo: su don.**

Paulo Coelho

Dedicatoria

A mis padres y resto de mi familia, por dejarme sus huellas para facilitarme el camino, por ser mis mejores maestros y a quienes debo infinitamente mi formación como persona y profesional.

Agradecimientos

A mis padres Nery y Luis M y mi Tata Yare por su apoyo y comprensión en cada momento de mi vida.

A mi tutora Ana por su paciencia.

A mis primos y primas por su visión.

A tía Mirella por su apoyo y confianza.

A mi tío Gregorio por su ayuda incondicional.

A Arael, Pelegrín y los profesores de la especialidad.

A todos los que han ayudado en mi formación.

Gracias.....

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de diploma consiste en diseñar de la Dirección Estratégica para el Hotel ☪ Cubanacán La Ronda mediante la elaboración de un procedimiento, este considera la modalidad de turismo de ciudad en hoteles pequeños de alto valor patrimonial y altos estándares ubicados en ciudades coloniales. Se logró el diseño estratégico científicamente fundamentado para este tipo de entidad de alojamiento turístico, se realizó una investigación bibliográfica que garantizó el conocimiento básico de los conceptos y procedimientos sobre la temática investigada y las características de la organización y sus procesos de gestión, entre los principales resultados está la información obtenida con el diagnóstico estratégico realizado de forma integral, para lograr el conocimiento acertado de todos los factores internos y externos que influyen en la gestión estratégica del hotel y su diseño para su proyección futura de manera que pueda adelantarse desde un enfoque proactivo a los cambios vertiginosos del entorno competitivo.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL PROCESO DE DISEÑO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL HOTEL ☞ CUBANACAN LA RONDA.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 La Dirección Estratégica	8
1.2 Elementos Clave de la Dirección Estratégica.....	13
1.3 Ventajas y Desventajas de la Dirección Estratégicas	17
1.4 Turismo, desarrollo y sus perspectivas.....	20
1.5 Las Empresas Hoteleras y sus clasificaciones.....	23
1.6 Características de los hoteles ☞.....	25
1.7 Conclusiones del capítulo.....	27
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL HOTEL ☞CUBANACAN “LA RONDA”.....	29
2.1 Introducción.....	29
2.2 Procedimientos para el diseño de la Dirección Estratégica.....	32
Fase I. Caracterización del hotel	32
Fase 2. Formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño de la Dirección Estratégica.....	32
Fase 3. Definir la misión de la empresa	33
Fase 4 Definir la visión de la empresa	34
Fase 5 Identificar los valores compartidos	35
Fase 6 Determinar los escenarios	37
Fase 7 Realizar el diagnóstico estratégico.....	37
Fase 8 Identificar las Áreas de Resultados Clave (ARC).....	41
Fase 9 Desarrollar las estrategias	42
Fase 10 Implementar	43
Fase 11 Retroalimentación y control.....	44
2.3 Conclusiones del Capítulo.....	45
CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL HOTEL ☞CUBANACAN LA RONDA	46
3.1 Introducción.....	46
3.2 Aplicación del procedimiento para el diseño de la dirección estratégica para el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.....	46
Fase I. Caracterización del hotel	46
Fase 2. Formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño de la Dirección Estratégica.....	47
Fase 3 Definición de la misión del Hotel ☞Cubanacan La Ronda	49
Fase 4 Definición de la visión del Hotel ☞Cubanacan La Ronda.....	49
Fase 5 Identificación de los valores compartidos del colectivo de trabajadores de Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.....	50
Fase 6 Determinación de los escenarios.....	52
Fase 7 Realización del diagnóstico estratégico	53
Fase 8 Determinación de las áreas de resultados clave	57
Fase 9 Desarrollo de las estrategias.....	62

Fase 10 Implementación.....	63
Fase 11 Retroalimentación y control.....	64
Conclusiones capítulo.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLOGRAFIA	70
Anexos.....	75

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se encuentra en permanente cambio e inseguridad y el entorno empresarial, es cada vez más dinámico. Los cambios estructurales de la economía mundial han conducido a un mundo globalizado e inestable en el orden económico, que se acompaña de un acelerado desarrollo de la tecnología, la ciencia y la sociedad que trae nuevas oportunidades de crecimiento y exponerse a grandes riesgos comerciales que obligan a las empresas a buscar nuevos enfoques para sobrevivir y desarrollar sus negocios en el futuro. Una de las formas es adaptar constantemente la estrategia al entorno cambiante.

La experiencia práctica de la dirección estratégica permite a las empresas adecuarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste factible entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

En Cuba, los últimos tiempos han estado marcados por la introducción de técnicas modernas de dirección en la gestión empresarial, basadas en las mejores prácticas modernas con el fin de garantizar la mayor eficiencia en la gestión de los procesos, tanto productivos como de servicios.

La industria turística no está exenta de esta situación y se ha visto en la necesidad de adoptar nuevos enfoques y sistemas de dirección con un evidente énfasis en la dirección estratégica en las diferentes áreas que la integran con el fin de lograr la utilización eficiente de los diferentes productos turísticos y otros atractivos de las zonas turísticas que conllevará al eficiente desarrollo del sector de forma integral en el territorio, para contribuir a potenciar el destino Cuba como una prioridad estratégica del país.

Reviste gran importancia y es una necesidad, fomentar el diseño e implementación de estrategias a nivel de territorios en las empresas turísticas como actores fundamentales para el adecuado funcionamiento de la gestión turística local.

Toda empresa turística que se respete y requiera alcanzar posicionamiento, debe conocer sus potencialidades, para enfrentar la competencia, brindar una oferta más atractiva, la tendencia del mercado; la cual se convertirá en un verdadero éxito, y les posibilitará enfrentar con mayores posibilidades el reto de asimilar fuertes y continuos cambios en el aspecto comercial, y poder adaptarse con una mayor confianza a los

cambios producidos por todos los factores: lo económico, lo demográfico, lo social, los medios tecnológicos, las nuevas regularizaciones y legislaciones, la competencia.

Tener una estrategia única e integral, que basada en los lineamientos de cada empresa, unan los intereses y planes futuros de la organización y su territorio. Una de las principales funciones de la empresa socialista cubana es dirigir el proceso Dirección Estratégica, la Dirección por Objetivos y la Dirección por Valores, así como planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia de la empresa, demostrando la viabilidad de la empresa socialista cubana que comprende este nuevo Sistema de Dirección y Gestión.

En este contexto las empresas turísticas tienen ante sí el reto de cambiar sus métodos y estilos de gestión; su filosofía, al tener en cuenta que el centro de atención de las mismas son sus clientes y que existen para obtener utilidades y ser efectivas.

Ante un mercado en constante cambio, las empresas turísticas y en particular las hoteleras tienen el gran desafío de desarrollar y mantener un ajuste factible entre sus objetivos, estrategias, recursos y oportunidades, para adelantarse a la competencia con un enfoque proactivo y diseñar servicios y productos acordes con las crecientes necesidades del cliente, de manera que se diseñen y ofrezcan ofertas diferenciadas, singulares y únicas que distingan los diferentes destinos turísticos y se añada valor en la prestación del servicio.

Para obtener mayores ventajas competitivas y lograr una mejor gestión en todos sus procesos la industria turística se ha visto en la necesidad de buscar soluciones de forma permanente por lo que impulsa la introducción de nuevos enfoques haciendo énfasis en las técnicas más modernas de dirección empresarial.

Cuba cuenta con un gran potencial para el desarrollo de diversos productos turísticos que la convierten en un destino importante y al turismo en fuente de ingresos para el desarrollo económico del país y motor impulsor de otras ramas de la economía.

Del manejo y explotación eficiente que se realice de los diferentes productos turísticos dependerá el crecimiento sostenible del sector, una prioridad estratégica del país. Aquí radica la importancia y necesidad de fomentar los estudios vinculados a la elaboración de estrategias en las empresas hoteleras, como elemento cardinal para su adecuada gestión empresarial.

En el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda, como entidad económico y social tiene interés de ser eficaz y adaptarse a los cambios del entorno: nuevas condiciones competitivas, expectativas de los clientes y tecnologías; por lo tanto el grado de su eficacia dependerá en gran medida de la elaboración de una dirección estratégica que le facilite llevar a cabo tal adaptación y adelantarse ante los nuevos contextos competitivos.

La literatura examinada en la presente investigación evidencia la existencia de diversos procedimientos, pasos y tecnologías para el diseño de la Dirección Estratégica, pero ninguno satisface plenamente las exigencias del diseño en el contexto del Hotel ☞ Cubanacan La Ronda, la ausencia de pasos o tecnologías gerenciales, procedimientos, metodologías, acorde a las condiciones de la empresa, la que presenta características muy propias debido a los servicios que presta y su clasificación como hotel ☞.

En el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda, a partir de datos recopilados en el periodo del 2011 al 2014, se observan quejas e insatisfacciones en la calidad de los servicios en los clientes que lo visitan; provocando un decrecimiento de un 25% respecto a la afluencia de clientes. Las encuestas revisadas demuestran problemas de calidad en los servicios que brinda, falta de información oportuna y poca comunicación del personal de los servicios. Numerosas son las causas que se exponen en las actas de los consejos de dirección: deficiencias en la planta hotelera, desmotivación de los trabajadores, falta de información a los clientes internos y externos, entre otras. Lo antes expuesto identifica **la situación problemática** que sustenta la investigación.

Se revela la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten el diseño de la Dirección Estratégica como herramienta de gestión para el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda, así como la determinación de la vía para una futura implementación eficaz en la práctica, a partir de sus objetivos, actividades y recursos; lo que conlleva a plantear el siguiente **problema científico**:

¿Cómo contribuir a la introducción de la Dirección Estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda?

Se plantea como **objetivo general**: implementar un procedimiento para el diseño de la Dirección Estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda

Para dar cumplimiento al objetivo general se definen los objetivos específicos siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación sobre la base de los fundamentos teóricos, antecedentes y las tendencias actuales del turismo y de la Dirección Estratégica que responden a las políticas establecidas para el desarrollo turístico de los Hoteles ☞ del Ministerio de Turismo en Cuba.
2. Diseñar el procedimiento para la Dirección Estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.
3. Implementar el procedimiento para el diseño de la Dirección Estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.

En el trabajo se plantea **la hipótesis** siguiente:

La implementación del procedimiento para el diseño de la Dirección Estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda permitirá mejorar los indicadores de gestión hotelera.

El objeto de estudio teórico es la dirección estrategia.

El campo de acción es el diseño de la dirección estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.

Las variables objeto de estudio son:

Variable independiente: diseño de un procedimiento para la Dirección Estratégica.

Formado por un conjunto de etapas con carácter sistémico que como un enfoque contemporáneo de la dirección permite la obtención de resultados mediante el trazado de objetivos y estrategias en respuesta al análisis interno de la empresa y a los cambios del entorno externo con un marcado carácter proactivo.

Variable dependiente: indicadores de gestión hotelera.

El valor metodológico se manifiesta en la posibilidad de integrar conceptos y herramientas en el logro de un orden lógico de los pasos necesarios para llevar a cabo el proceso de diseño de la Dirección Estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda que puede ser replicado en otros hoteles siempre que se realicen las adecuaciones pertinentes.

El valor práctico se relaciona con el diseño de la Dirección Estratégica para el hotel como herramienta de gestión empresarial para el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.

El valor social radica en su contribución al logro de mejores resultados para la organización, el sector y el país, con el consecuente aporte a la sociedad.

El trabajo de diploma es coherente con los Lineamientos Económico Sociales aprobados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Modelo de Gestión Económica

-1 El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.

#-4 Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización

#-7 Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos.

Esfera Empresarial

- 13. Se definirán claramente las facultades y los instrumentos financieros a utilizar por las empresas para dirigir la producción de bienes y servicios. Se hará más flexible su objeto social para que éstas puedan desplegar al máximo sus potencialidades, según lo normado.

-15 El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas.

Turismo

- 256 La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente

- 257 Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

- 258 Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.

- 259 Incrementar los arribos, diversificando los mercados emisores y los segmentos de clientes elevando los ritmos de crecimiento en correspondencia con el desarrollo turístico.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba se plantea la necesidad de diversificar y consolidar de forma acelerada ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país y se enfatice en el estudio de las potencialidades de la costa sur de la isla.

Estas consideraciones constituyen elementos de valor en la comercialización, la planeación y el desarrollo de las entidades turísticas.

CAPÍTULO I .CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL PROCESO DE DISEÑO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL HOTEL ☞ CUBANACAN LA RONDA

1.1 Introducción

En el presente capítulo expone la fundamentación teórica sobre el proceso de diseño de la dirección estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan la Ronda, se conceptualiza y se analiza su evolución y desarrollo.

En la figura 1 se muestra la representación gráfica del hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación propuesta para su análisis.



Figura 1 Estrategia seguida para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia

1.2 La Dirección Estratégica

En la literatura consultada aparecen varias definiciones de estrategia entre las que se encuentran:

El término estrategia tiene origen militar, se deriva de la palabra griega *strategia* Stoner (1996), que significa el arte del general; en la Grecia Antigua los generales dirigían ejércitos que se trazaban estrategias para vencer a sus adversarios. Por lo que el concepto fue utilizado por primera vez por militares y no por los hombres de negocios. ((Koontz y Wehrich, (2001); Jarrillo, (1996) y Stoner, (1996))

Fue entre 1962 y 1976 que este término es introducido en el campo de la administración con los trabajos de Andrews, Chandler y Ansoff con el fin de determinar lo que la organización quiere ser en el futuro.

“Es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva, entendiendo dicha ventaja competitiva como los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y estos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva”. (Jarillo, 1996).

Según Martínez Carlos C., 2000 la estrategia ha estado presente de forma inconsciente en cada uno de los directivos, aún antes de ser objeto de estudio; la estrategia es parte de la esencia, la historia y la evolución de la actividad empresarial.

“La dirección estratégica explica la estrategia general de la organización, de acuerdo con los medios actuales, al fin de lograr la inserción óptima, explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. . (Menguzzato y Renau, 1997).

“La dirección estratégica ligada a cuestiones de vital importancia y su efecto, trasciende el mediano y largo plazo; existen estrategias para un próximo año, pero en todos los casos ellas siempre se vinculan más con las utilidades futuras, que con las del presente y sus propósitos están más orientados a lograr un potencial de desarrollo que a ocuparse de la eficiencia del momento” (Gárciga, 2001).

Estos autores tienen puntos de vistas comunes en sus definiciones que puntualizan los elementos esenciales de la estrategia como son: la proyección futura de la misma y la actitud de la organización hacia los cambios del entorno en que desarrolla su actividad.

Martínez Carlos C.(2000) plantea que conocer cuáles son las oportunidades o amenazas que impone el entorno es vital para desarrollar la estrategia.

En muchas oportunidades la definición de dirección estratégica es confundida con la de objetivos, cuando en la realidad son totalmente diferentes pero con un alto nivel de relación entre los dos. Los objetivos indican hacia donde ha de dirigirse y las estrategias establecen como se ha de alcanzar esos objetivos deseados, los objetivos definen el qué y el cuándo mientras que las estrategias definen el cómo, además son un derivado de los objetivos.

Hasta el momento no existe una técnica para formular la dirección estratégica que sirva para todos los casos y esto está dado por las particularidades de cada situación, que tienen que tenerse en cuenta para la elaboración de una estrategia exitosa. No obstante existen aspectos generales que tienen que tomarse en cuenta. Los autores más prestigiosos sobre el tema, recomiendan, que en la formulación se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre.

De acuerdo con Martínez Carlos C (2000), la elaboración de la estrategia estará en dependencia del enfoque de la organización, de su grado de centralización o descentralización, de su cultura, de su profesionalidad, hasta de la propia intuición de su directivo y de todo el personal, por lo que existe una estrecha relación entre estrategia, estructura, decisiones e identidad y la selección es responsabilidad de la alta dirección.

En el estudio y la formulación de la estrategia empresarial hay un concepto que en los últimos tiempos ha pasado a ocupar un lugar central y es el de "ventaja competitiva.

Porter (1985, 1986); Kotler (2006). Se entiende como las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y (o) reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.

Para Porter(1985, 1986) la ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que estos estén dispuestos a pagar, por

lo que el valor superior lo tendrá el que ofrezca los precios más bajos de la competencia con beneficios equivalentes o por beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Plantea además que una organización puede superar a sus rivales solo si puede establecer una diferencia que pueda preservar.

En el sector turístico dado a ser muy sensible a los cambios del entorno, a que las necesidades, gustos y preferencias de los turistas cambian rápidamente, a que se ofrece diferentes servicios simultáneamente, a la interrelación que deben tener las organizaciones dentro del sector, a las innovaciones que son fácilmente imitables y a la dificultad de estandarizar los servicios que implican un alto contacto con los clientes, se hace muy importante tener una estrategia bien definida.

Muchos autores consideran que es en la planificación estratégica donde la estrategia cobra su sentido.

Por tanto se puede plantear que la dirección estratégica es un enfoque de management ya que se puede apreciar una clara correspondencia entre dichas fases y las del proceso de management. La estrategia, es para el campo del management, la determinación conjunta de los objetivos de una empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, o sea expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Trata de proporcionar un eje de orientación mediante el que expresar una voluntad.

La planificación en sentido amplio y clásico se corresponde con la formulación de la estrategia y la elaboración de los planes, pudiéndose identificar sin problemas las demás fases de organización y el control.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad.

Pelegrín, (2002); Gàrciga (2001) plantean que la planeación estratégica hace más énfasis en los factores del entorno al establecer correspondencia con los factores internos, lo que representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas con la participación directa de la alta dirección en la formulación de

las estrategias; hasta entonces en la planificación a largo plazo se elaboraba un plan en el que se extrapolaba el pasado a la situación futura más probable, realizado normalmente por un analista, por lo que generalmente conducía a la falta de apoyo por parte de la alta dirección. .

Para planificar estratégicamente es necesario tener en cuenta cuatro regularidades importantes del proceso estratégico: reconocimiento de la necesidad del cambio (pensamiento, actitud e implicación); pleno conocimiento del negocio en que está la organización (misión, valores compartidos, oficios, capacidades distintivas, ventajas competitivas y sinergias); el dominio de la situación actual de la organización (fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y escenarios); la determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la organización (objetivos estratégicos, visión, factores claves de éxito, estrategias y planes de contingencia). (Díaz et al., 1998).

Según criterios de Ansoff (1976) y Chiavenato (2001) la planificación estratégica tiene las siguientes características: sistémica; multidisciplinaria, al recurrir todas las disciplinas científicas; dinámica al considerar el tiempo como una variable que modifica a las demás; histórica y futurista al comprender el presente a través del análisis retrospectivo del pasado; activa al intervenir activamente en el desarrollo de cursos; proyectada a largo plazo; orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea, por tanto, sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales; incluye a la empresa en su totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad.

Las funciones del sistema de dirección estratégica son:

Planificar: expresa la toma de conciencia, el deseo y la posibilidad de proyectar la empresa hacia el futuro, por lo que implica la definición de objetivos y de conductas y acciones concretas para alcanzarlos tanto a nivel global como de los diferentes subsistemas funcionales.

Organizar: La organización tiene como objetivo establecer un orden interno que le permita a la organización funcionar dentro y frente a su entorno, por lo que implica la estructuración de las relaciones interpersonales y la integración y coordinación del esfuerzo de todos los miembros a pesar de los intereses divergentes.

Liderar: expresa el proceso de influencia sobre los individuos o grupos de ellos para cumplir objetivos propuestos bajo situaciones específicas

Control: es complemento lógico de la planificación como consecuencia del carácter abierto del sistema empresa.

Estas funciones son interdependientes. La planificación y el control están íntimamente ligados; pero también sus características dependen, a la vez que influyen en la organización. La planificación ha evolucionado desde la planificación a corto plazo hasta la planificación estratégica. Como consecuencia el control también se ha modificado.

Importancia de la dirección estratégica

Ansoff (1976) define cinco principios de la planificación estratégica:

Participación: acción conjunta entre planificadores, implantadores y usuarios.

Coordinación: la jerarquía vertical de la organización que distribuye el poder de cada función específica debe estar de acuerdo con la planificación de las demás funciones, para que todo cuente con la armonía necesaria.

Integración: jerarquizar la planificación de actividades de los niveles superiores e inferiores. Los tipos de decisiones deben recibir el mismo énfasis y los objetivos de corto y mediano plazo deben estar acordes.

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

Enfoque sistémico: se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo; a través de los cuales se configura un escenario ideal o normativo. Se establece una dialéctica entre lo factible y lo deseable para llegar a trazar la política que debe seguirse.

Entre los beneficios de la dirección estratégica se encuentran: la mejora en el desempeño de la institución al establecer la visión, la planificación y los objetivos estratégicos con claridad y métodos para lograrlos, la orientación de manera efectiva al visualizar nuevas oportunidades y amenazas lo que facilita la acción anticipada e innovadora de la dirección y su liderazgo; la liberación de recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Al sector turístico le permite además ofrecer lineamientos consecuentes para la actividad; ayudar a los dirigentes en la toma de decisiones; prever los problemas antes de que surjan y contribuir a afrontarlos antes de que se agraven; pero entre las desventajas se encuentran la exigencia de una considerable inversión de tiempo, dinero y personal; el mantenimiento del sistema implica nuevos gastos; tienden a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo.

1.2 Elementos Clave de la Dirección Estratégica

Misión. Conceptos

En bibliografía consultada se define como misión: Expresa la razón de ser de una organización, el propósito para que trabajen o se proyecta sus miembros. Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quien sirve y los principios y valores bajo las que pretende funcionar. (Soporte digital internet).

Los requisitos, misión, propósito o razón de ser, pueden ser equivalentes, siempre que quede claro que todo esto está relacionado con el propósito general de la entidad, es decir, aquello que no se puede dejar de hacer porque de lo contrario perdería su identidad. (Jarillo, 1996 y Martínez, 1999).

Características de una declaración de la misión:

- 1-Simple, clara, directa (las misiones más eficaces son las más breves).
- 2-Concreta, creíble, original, única (expresan el servicio que se presta y no el producto que se vende)
- 3-Relativamente en el tiempo
- 4-Nos identifica y distingue de otras organizaciones del mismo tipo.
- 5-Engloba a toda la organización, todos sus miembros deben sentirse reflejados en ella, sin necesidad de plasmar todas las áreas, debe incluir las aspiraciones estratégicas de la alta dirección. (Soporte digital Consejo de declaración clara de una misión Martínez Cristóbal Carlos)

Importancia de las misiones

- 1-Proporcionar guías generales para la planeación estratégica.

2-Establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes.

3-Determinan el tamaño de la compañía.

4-Facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación.

5-Ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente pierda su tiempo trabajando con estrategias y planes que pueden ser considerados por la alta dirección.

6-Pueden cambiar el destino de la compañía (si son elaboradas y revisadas adecuadamente). (Soporte digital Consejo de declaración clara de una misión Martínez Carlos C.)

VISION

La Visión es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluida como parte de la declaración de la misión.

Hay autores que proyectan que una clara visión debe ser compartida por todos los trabajadores, estableciendo un acto creativo que vislumbre el futuro, describiendo con un horizonte temporal que posibilite cambios reveladores en la labor o actividad de la empresa de producción o servicios y así promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales, provocando la tensión creativa que libere energías para el cambio anhelado, fomentando el compromiso con el futuro, siendo motivadora y retadora para el colectivo de la empresa. Al igual que la misión debe estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto internos-personal- externos.

Características que debe tener la visión:

1-Debe ser viable, realista, simple y clara.

2-Implica un desafío para la organización.

3-Debe ser compatible con la Misión de la organización.

4-Refleja metas aspiraciones de los implicados y estrategias.

5-Lejana, inalcanzable pero también cercana en términos de tiempo y compromisos organizacionales.

6-Soñadora, pero con los pies sobre la tierra y controlada por la alta dirección

La visión es una imagen de futuro, proyecta cómo debe ser la organización en un futuro inmediato, expresa el estado deseado y orientación concreta sobre lo que debemos alcanzar.

Objetivos estratégicos: objetivos claves que deberá trazarse la organización para cumplir con la visión, responde a las preguntas: ¿ Qué se quiere?. ¿Cuándo se quiere? ¿Dónde lo quiere?

Valores Compartidos

En bibliografías estudiadas se define como valores compartidos: Conjunto de normas, patrones políticos, sociales y morales que caracterizan a la organización, lineamientos que dictan la conducta de los empleados, forma de pensar y actual en el cumplimiento de la misión, ideas fundamentales y conceptos que guían la cultura de la organización.

- Generan beneficios éticos, fáciles de recordar y en número reducido.
- Compartidos por los miembros de la organización y utilizados como medio de reconocimiento.

Los valores compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, establecen en el orden táctico el comportamiento para llegar a la visión. (Portuondo, 1998; Tena, 2000 y Ronda, 2004)

Para el conjunto de expertos del Ministerio de Educación Superior los valores compartidos son los pocos valores críticos, los que tienen mayor importancia que más fluyen en la misión y la visión de la organización, por lo hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar, que deben servir de eje en la actividad de cada entidad. Para poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en la organización, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve la misma.

Grupos implicados: son las personas, grupos de personas, organizaciones, personalidades que están dentro o fuera de la organización y que pueden incidir positiva o negativamente en el cumplimiento de los objetivos y de la misión. Cuando inciden de forma negativa se convierten en barreras. (Soporte digital internet)

Es importante conocer quiénes son las personas o los grupos de personas y las organizaciones, que de una u otra manera están, relacionadas, en un sentido o en otro, con el cumplimiento de la misión de la organización ((La cuestión radica en definir con precisión cuáles son los grupos implicados que más directamente inciden de una u otra forma en el cumplimiento de la misión)).

Factores Claves para el Éxito (FCE): acontecimientos, sucesos, fenómenos (naturales, socio-políticos, económicos, ecológicos, legales, culturales) que pueden ocurrir en los próximos años y que pueden afectar positiva o negativamente sin la posibilidad de ser propiciados o evitados). (Soporte digital internet)

Áreas de Resultados Clave (ARC) Áreas que son vitales y determinantes en el cumplimiento de la misión de la organización el rendimiento efectivo, seguro y positivo. Los logros dentro de estas áreas son precisos para que la empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas. No alcanzan a cubrir todo lo que logrará la empresa, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la misma. "Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa." (Grupo de expertos, 2006).

Escenarios: descripción de un estado futuro que determina las condiciones que definen el entorno en que la organización estaría inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizan mundos futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles.

Se define teniendo en cuenta la evolución de los factores claves, los grupos de implicados, las amenazas y oportunidades. Se elaboran tres tipos de escenarios:.

1-Optimista: en este la estructura, las tendencias de la industria, los movimientos de los competidores y las necesidades de los compradores fueran favorables en el futuro.

2-Pesimista: los precios bajarán, de modo que los objetivos a largo plazo deben ser rigurosamente selectivos y estrictamente planeados, en otras palabras objetivos austeros a largo plazo.

3-Neutral: se considera que los precios no variarán al momento de efectuar la planeación y que, por tanto, se establecen objetivos en condiciones de estabilidad económica. En este escenario es más fácil establecer objetivos, sin embargo la estabilidad se presenta pocas veces en el mundo económico actual.

Diagnóstico Estratégico: estudio profundo de las situaciones cambiantes del entorno con el tiempo y de las posibilidades de la organización, capacidades que pueden dar como resultado varias posibilidades según los posibles escenarios de ese entorno donde se obtendrán definidas mediante la herramienta o técnica DAFO las principales amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que se interrelacionan con la entidad.

Estrategia maestra: las estrategias o direcciones principales que serán decisivas o claves para que la organización pase de la situación actual a la deseada.

Estrategia particular: las que permiten dar cumplimiento a los objetivos estratégicos trazados para el período de planificación.

Estrategias específicas: conforman las estrategias maestras y particulares y los planes de acción.

Planes de acción: conjunto de tareas con sus responsables, participantes y fechas de cumplimiento permiten dar cumplimiento a las estrategias, siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Contienen las tareas específicas con los resultados esperados que permiten asegurar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, dejando claro cómo deben cumplirse, los responsables, participantes en su cumplimiento y las relaciones que permiten la coordinación de las actividades.

1.3 Ventajas y Desventajas de la Dirección Estratégicas

Las principales ventajas que presenta la dirección estratégica, según Chirino, 2008 son:

1. Proporciona mayor funcionalidad y utilidad.
 - Un enfoque amplio, que le permite vigilar todos los elementos del rendimiento empresarial.
 - Una forma estructurada de pensar y evaluar todo su negocio.

- Consistente y repetible entorno de trabajo para gestionar la ejecución de la estrategia, los juicios, decisiones y fijación de objetivos.
- Plantillas totalmente personalizables.
- Flexibilidad para definir métricas adecuadas y útiles.
- Datos operativos cualitativos y cuantitativos de alta calidad, válidos y completos.
- Conexión directa entre los objetivos, la estrategia y su implementación.
- Conexión entre los sistemas financieros, procesos de negocio y operaciones.
- Indicadores de gestión para poder presentar (tanto interna como externamente) información exacta del negocio.

2. Contribuye a la mejora de la gestión y del gobierno.

- Visión transparente de los datos financieros y operativos.
- Capacidad de comparar la gestión contra “benchmarks” y objetivos.
- Capacidad para identificar exactamente donde se deben reajustar las tácticas para cumplir con los objetivos estratégicos.
- Capacidad para llevar a cabo la implementación de la estrategia en toda su empresa y a todos los niveles de sus operaciones, y alineando todos los elementos para lograr sus objetivos.
- Reducir el tiempo y esfuerzo necesario para gestionar la ejecución de la estrategia.
- Toma de decisiones y juicios documentados.
- Información que ayuda a sus ejecutivos a ver más allá de sus áreas específicas de responsabilidad, y a implicarse en aspectos más amplios de la gestión y el buen gobierno.

3. Forma parte de las ventajas comparativas.

- Ayuda a implantar la estrategia y a desarrollarla, así como generar la información necesaria para valorar la efectividad de la implantación.
- Facilita una mitología contrastada de gestión de la ejecución de la estrategia.

- Ofrece excelentes capacidades de reporte para analizar y evaluar diferentes aspectos de las inversiones y los gastos.
- Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Suministra una conexión directa entre los datos financieros operativos y de recursos humanos que facilitan una visión completa y global de las actividades.
- Facilita la elaboración de presupuestos más ajustados y completos.
- Comparativas directas entre objetivos y resultados.
- Resultados de rendimiento, que se pueden utilizar para presentar imágenes precisas del rendimiento empresarial a su consejo de administración y otras entidades externas.
- Ofrece una completa visión de la gestión del negocio a los largo del tiempo.

Las principales desventajas que presenta la dirección estratégica son: (Chirino, 2008)

1. Puede conducir a una capa adicional de burocracia dentro de la organización y por lo tanto entorpecer el proceso de gestión de la misma.
2. Exige una inversión de tiempo, dinero y personal, considerable.
3. El mantenimiento de un sistema de gestión estratégica implica nuevos gastos.
4. Tienden a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo.
5. Un sistema de gestión estratégica puesto en práctica, es una nueva forma de pensamiento estratégico, así como un nuevo estilo de pensar y actuar, que deben ser parte ineludible de la cultura organizacional de las empresas de hoy. (Conti, 2001)

El Decreto No. 281/07 determina que las empresas que apliquen el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial deberán contar con un diseño estratégico a largo plazo, tal como puede corroborarse en varios de los artículos con que cuenta el Sistema de Organización General.

El Artículo 76 establece las principales funciones a realizar por la empresa, entre ellas, las siguientes: (8) “Elaborar y actualizar la estrategia de la empresa”; (9) “Elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada y (20) “Determinar, de conjunto con los trabajadores, los valores que distinguen y deben jerarquizarse en la empresa”.

En el Artículo 77, referido a las principales facultades otorgadas al director general de la empresa, se encuentra la 9 “Aprobar la estrategia integral, los objetivos estratégicos y el sistema de valores a implantar en la empresa”.

En el Artículo 85 se formula un grupo de recomendaciones que deberán tener en cuenta las empresas al diseñar su sistema de organización general, entre ellas la 3 “Las empresas son un sistema integral, donde cada uno de los sistemas componentes deben asegurar el cumplimiento de su misión con la mayor integralidad; la 12 “Las empresas deben definir y revisar periódicamente su estrategia empresarial. La misión y la visión deberán ser dominadas por el colectivo de trabajadores” y la 47 “Las diversas actividades que realiza la empresa forman parte de la estrategia de la empresa como áreas de resultados claves tal y como lo son: innovación, comercial, personal, contabilidad, finanzas, contratación, etc. No se trata de la elaboración de varias estrategias, sino de lograr la conjugación e integración de todas las áreas de resultados claves en una única estrategia, de forma tal que se garanticen las soluciones más creativas”.

1.4 Turismo, desarrollo y sus perspectivas

Definiciones

En la literatura analizada no existe una definición única acerca del turismo, aun cuando muchos expertos en el tema coinciden en sus reflexiones. Entre las diferentes definiciones analizadas se encuentran:

Autores como Figuerola (1991) plantea que el turismo nace como una actividad propia de las clases aristocráticas, pero en la actualidad ha evolucionado y al elevarse el nivel de vida de la población se ha convertido en un movimiento de masas, sin obviar que puede ser afectado por factores económicos, culturales, políticos, sociales, ambientales e históricos que determinan los flujos de personas y los destinos a nivel mundial.

Turismo: “es la suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes”. (Goeldner, 2000)

Turismo: abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. (OMT, 2001)

Estas definiciones coinciden en que son las actividades que realizan las personas temporalmente fuera del lugar habitual de residencia y trabajo. Sin embargo la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT) es más concreta al cubrir las características más importantes del turismo: entre los que se encuentran elementos motivadores del viaje y la acotación del período de tiempo.

Serra (2005) hace un análisis de las diversas definiciones realizadas de las que se resume en: el turismo surge como una necesidad de ocupar el tiempo libre, en la medida en que la sociedad se desarrolla y ofrece como posibilidad los medios necesarios de acercamiento de unas regiones con otras; no incluye necesariamente alojamiento en el destino, ni lo limita a solamente viajes de placer o vacacionales; los viajes y estancias ocurren en lugares diferentes a los de la residencia habitual, por lo que realizarán actividades diferentes a las que comúnmente hacen; el viaje es temporal, por lo que el propósito de la visita al destino turístico es distinto al de establecer residencia y comenzar a trabajar allí; el turismo incluye necesariamente traslados de un lugar a otro.

Desarrollo y perspectivas del turismo

La Organización Mundial del Turismo plantea que no parece que el crecimiento del turismo a largo plazo vaya a verse afectado dado a que la historia ha mostrado que el sector es resistente y tiene capacidad de recuperación. La realidad es que el turismo ha crecido y se pronostica que seguirá creciendo aunque buscando nuevas formas y tendencias que harán que la industria turística del mañana se parezca cada vez menos a la de ayer, según opinión de los expertos consultados.

El estudio "El turismo hacia 2030", presentado en la XIX Asamblea General de la OMT, ciudad coreana de Gyeongju, indicó que la barrera de 1.000 millones de turistas anuales quedó superada en 2012, así como los 1.400 millones quedará superada en 2020, y los 1.500 millones, en 2023 hasta alcanzar los 1.800 millones de turistas en el 2030, CIDTUR (2011).

Nuevos países, sectores sociales, segmentos culturales y deportivos se han ido incorporando al disfrute del turismo, enriqueciendo así el flujo turístico internacional. Los mayores flujos tendrán como destino las economías emergentes, que elevaron su cuota al 60 % frente al 32 % entre 1990-2000, y contribuirán con unos 30 millones de turistas más a los año que se aproximan, mientras que las avanzadas lo harán con unos 14 millones en el año 2014-2015 CIDTUR (2013).Hacia el 2030. Europa continuará siendo líder, con 840 millones de turistas, seguida de Asia y Pacífico con 590; las Américas con 250; África con 92 y Oriente Medio con 85, según el CIDTUR (2013).

En estudios realizados por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) publicados en la revista Evolución y Tendencias de la Industria Turística (2012), la contribución del turismo a la economía global se estima en siete trillones de USD para el 2013 y en más de nueve trillones para el 2021. Además, de crear empleos directos e indirectos para 259 millones de personas en el 2013 y 324 millones dentro de una década, lo que representará uno de cada diez empleos y la contribución directa del turismo al producto interno bruto global será del 3%.

Según Machado, E.L y Hdez., Y. (2008) las tendencias señalan que en el futuro la evolución del turismo va a estar caracterizada por la internacionalización de los mercados; la democracia directa, participativa y multiforme; la súper competitividad de productos de bajos precios y máxima calidad; la súper tendencia que incluye en un mismo producto múltiples servicios y valores; las tecnologías multimedia interactivas; las estrategias conjuntas interempresas; la visión del cuidado y conservación del ambiente; el conocimiento y el talento; la flexibilidad y la creatividad; la diferenciación; la innovación y la inventiva continua.

Manuel Marrero, Ministro del Turismo en Cuba, en la feria FITUR 2013 destacó que el turismo ha crecido en Cuba con respecto a años anteriores a pesar del bloqueo económico y se sigue trabaja por una renovación apostando fundamentalmente por la calidad, aunque existen varias insatisfacciones entre las que se encuentran el no haber sabido “aprovechar todo el legado histórico y cultural, todas las villas y ciudades patrimoniales y haber insertado en un escalón mucho más alto un turismo cultural y de recorrido masivo”, por lo que continuará siendo prioridad el desarrollo del turismo de ciudad, cultural, histórico y patrimonial que permitirá contar con un turismo más

integral, ganar más espacio en el turismo de naturaleza como complemento valioso del resto de la oferta, el turismo de salud aprovechando la potencialidad médica del país reconocida internacionalmente y la existencia de centros con tecnología de punta, todo ello sin renunciar al sol y la playa.

1.5 Las Empresas Hoteleras y sus clasificaciones

Esta actividad que sustenta la economía de muchos países, constituye una efectiva vía para aprovechar los recursos disponibles en cada territorio, con un sugerente futuro y que conlleva una filosofía nueva con respecto a las construcciones, los servicios y las actividades derivadas de la atención a los turistas. Debe garantizar su propio desarrollo, aportar recursos al Estado para la generación de proyectos económicos y sociales, rescatar y mantener los atractivos naturales y el patrimonio histórico cultural.

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

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

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

La hotelería en la actualidad tiene como principales retos contar con talento y ética, ser una estructura en constante evolución, moldearse atendiendo a las exigencias del mercado, brindar gran hospitalidad, una gran destreza en la utilización de la tecnología y una buena gestión de sus recursos humanos. Dentro de las características que presentan las entidades de alojamiento están:

- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
- Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- La permanencia en la operación es durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
- Los imprevistos hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

Los establecimientos de alojamiento presentan distintas variantes de clasificación atendiendo a sus características esenciales y según los efectos de la NC127:2001 los tipos son: aparthotel, villa, motel y hotel, los cuales se definen seguidamente.

- Aparthotel: es la entidad que presta el servicio en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros adicionales.
- Villa: es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.

- Motel: es un establecimiento que cuenta con habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.
- Hotel: constituyen lugares que prestan servicio de alojamiento en unidades habitacionales amuebladas, los que cuentan con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.

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

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

En análisis del producto sol y playa al fundamentar su carácter espacial, teniendo en cuenta su principal atractivo playa debemos hacer énfasis en la puesta en valor del medio ambiente quien ha sido víctima con el creciente desarrollo de la industria turística, provocándole un fuerte deterioro.

1.6 Características de los hoteles ☞

La concepción de los hoteles ☞ está fundamentada, en brindar una oferta diferenciada, en establecimientos singulares, que respondan a las nuevas tendencias del turismo, sobre todo las referidas al turismo cultural. Son instalaciones, donde el estilo y buen gusto se respira a través de habitaciones con mobiliario de estilo, la jardinería con toda clase de detalles o en los restaurantes donde la calidez se expresa en un interiorismo que permite ofrecer una comida que sitúa al cliente en otra dimensión. Estos

alojamientos, para que realmente tengan éxito, requieren una atención muy personal y una gestión muy profesional, en consonancia con el slogan que los identifica: **“Familiaridad y distinción”**.

Los hoteles  se distinguen por ser singulares, refinados y adaptables a cada cliente, con la conjugación de una amplia gama de servicios complementarios. La refinada decoración, con realce de cubanía, constituye un elemento de significativa importancia, ya que en la elegancia se conjugan las intenciones antiguas y contemporáneas, sin privar al cliente como se ha apuntado anteriormente del confort, la comodidad y el acceso a la más avanzada tecnología. Se apartan del resto por su individualidad y detalles, son Hoteles Encanto porque son únicos, originales e históricos. Un hotel de estas características, para que tenga encanto, debe partir de un proyecto muy estudiado, definido en su concepto y integrado en el entorno que lo rodea. Además, no se trata de repetir lo que otros hacen, sino de crear algo donde el cliente pueda recuperar emociones, sentimientos, recuerdos o vivir experiencias para que las estancias se conviertan en algo inolvidable, pues de lo contrario, lo que ofreceremos serán simples dormitorios que también son válidos como oferta, pero “sin encanto”. El cliente que busca este modelo de establecimiento debe recibir una atención muy específica, el acercamiento humano es esencial para atenderlos, de forma tal que cada vez que entren en contacto con la instalación, con el producto, el servicio y el personal, (momentos de verdad) queden sorprendidos al encontrar lo que desean y mucho más. Ésta es la mayor y mejor arma competitiva para el desarrollo de los hoteles con encanto. Cuando nos referimos a la gestión “muy profesional” resalta la capacidad para operar un hotel que necesita de las nuevas tecnologías, de técnicas de comercialización, de la innovación constante, de una verdadera estrategia para el desarrollo de la calidad y gestión medioambiental y de una adecuada gestión económica y financiera.

Un Hotel  se distingue entre otros aspectos por: la iniciativa y profesionalidad de todo el equipo, altos estándares de servicios, flexibles y de alta fiabilidad, atención personalizada, la sonrisa y el contacto visual positivo con los huéspedes, la hospitalidad, por una sorprendente amabilidad y empatía, amplias facilidades y valores añadidos, ambiente sosegado y familiar, estilo autentico, contemporáneo y renovador reflejado hasta el mínimo detalle, intimidad, excelente y atractiva ubicación, atractivos ambientes culturales y de época, fina elegancia, originalidad y valor histórico, por respetar el estilo

típico de la zona donde está situado, acentuación en los detalles de las manifestaciones de las artes cubanas, contemporáneas o tradicionales, arquitectura adaptada al entorno con atención a los detalles, al diseño de interiores y jardines, una información especializada de las atracciones del entorno, por una gastronomía adecuada a las necesidades de los clientes, por ofertar comida sana y autentica, variada y original, por horarios de servicios adaptables y por atender las solicitudes y excepciones que al cliente se le pueda ofrecer, una oferta complementaria extrahotelera accesible y coherente, por tener clientes despreocupados, por ser hoteles sin problemas operacionales, pero marcados por las experiencias inolvidables y legendarias en el servicio, atendiendo al enfoque del “si se puede”.

Los elementos esenciales que identifican a los Hoteles , desde el punto de vista decorativo, ambiental y estructural, que refuerzan y destacan, a los estándares de servicios, son los siguientes: Respeto a la arquitectura original de la época, área recibidor a la entrada del hotel, recepciones donde se prescinde de la barra mostrador y se utilice mesas de estilo, pequeña sala biblioteca en áreas nobles con posibilidades de servicio (Bebidas, infusiones y tabacos), fuentes o espejos de agua en interiores o exteriores, tienda, de formato reducido, especializada de tabaco, ron y café cubano y artesanías típicas de Cuba, salón de clientes repitentes, con fotos y objetos personales como decoración y ambientación de las áreas nobles, áreas exteriores vinculadas a servicios que propicien un ambiente tranquilo para la lectura, el ocio, la meditación. Galería de arte y de antigüedades como estilo en la decoración.

1.7 Conclusiones del capítulo

1. Los cambios permanentes de la contemporaneidad y la complejidad y dinámica del entorno empresarial han llevado a la búsqueda de nuevos enfoques para desarrollar el negocio en el futuro.
2. El sector del turismo es uno de los fenómenos económicos y sociales más importantes en la actualidad; se ha consolidado como una necesidad social y a pesar de la cuenta crisis estructural y sistémica a escala universal la percepción sobre el crecimiento futuro del turismo es muy positiva siempre que se busquen nuevas formas y tendencias.

3. Para una gestión adecuada la organización necesita de una dirección estratégica que le permita responder a los cambios del entorno, aprovechar de modo más efectivo las oportunidades, atenuar las amenazas, utilizar con mayor eficiencia y efectividad los recursos disponibles, reducir el peligro de cometer errores.
4. La dirección estratégica es un proceso que puede proporcionar a la empresa el marco de referencia para alcanzar sus objetivos y situarla en una posición ventajosa y competitiva dentro de su campo de acción.
5. El Decreto No. 281/07 determina que las empresas que apliquen el Sistema de Dirección Gestión Empresarial deberán contar con un diseño estratégico a largo plazo
6. En la bibliografía consultada son pocos los precedentes en el tratamiento y aplicación de esta temática en el área de los servicios y específicamente en los hoteles ☞ debido a que existe ausencia de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las características de tamaño, tipología y categoría de estas entidades y formas de gestión.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL HOTEL ☞ CUBANACAN “LA RONDA”.

2.1 Introducción

En este capítulo se planteará la fundamentación del procedimiento diseñado para la dirección estratégica en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.

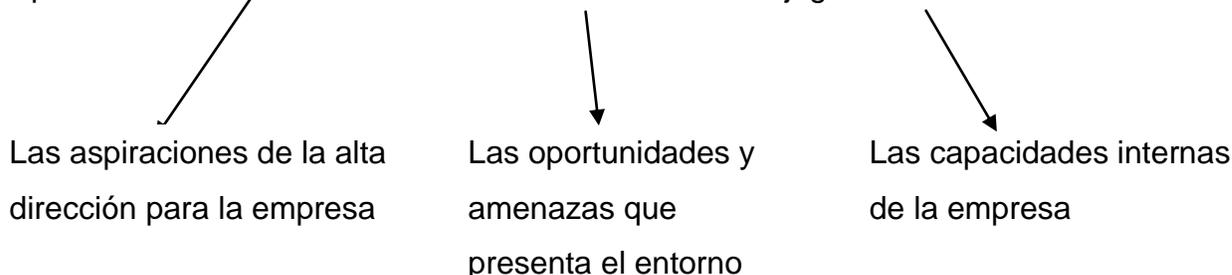
A partir de la construcción del marco teórico referencial en el capítulo 1 se demostrará la importancia y beneficios que poseen la dirección estratégica mediante los requerimientos impuestos por el turismo, la experiencia y conocimiento consolidado durante años por la actividad turística, reconociendo el cambio o desarrollo para el diseño encaminado a demostrar que el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda dispondrá de la dirección estratégica técnicamente fundamentada para su gestión en correspondencia con su naturaleza, origen y capacidad de modo que se adecuen a sus condiciones y necesidades para que facilite el desarrollo del negocio para su (más tarde) materialización en el proceso de implementación.

En la bibliografía analizada se pudo verificar que existen diversos modelos, procedimientos metodológicos con fases, etapas o pasos para el diseño de la dirección estratégica abordados por diferentes autores, (Anexo 1). Cada modelo refleja las razones propias del autor de acuerdo a las realidades, características estructurales y funcionales de los lugares donde realizaron sus investigaciones. Se manifiesta que solo se hace referencia a aquellos realizados en las dos últimas décadas. Se piensa con frecuencia que un modelo estratégico a tono con las características de la organización donde se realiza el presente estudio indicando a una metodología sistemática para el diseño y más bien utilizando un perfil articulado de decisiones que implica a toda la estructura del hotel.

Se indagaron en varios (10) modelos de dirección estratégica para ver características y seleccionar el más indicado, incluido en ellos el del Mintur del año 2002 y se identifican entre las características comunes las siguientes: definir la misión y la visión de la empresa, realizar el diagnóstico estratégico (análisis del ambiente externo e interno), desarrollar estrategias y alternativas, evaluar y elegir estrategias e implementar o poner en práctica, es criterio del autor del trabajo de diploma, que estos carecen de una de las fases imprescindibles, el control, proceso de gestión durante el cual se evalúa el

comportamiento real donde se encuentra la empresa, se compara con los objetivos y se actúa sobre las faltas, con el fin de minimizar el daño que pueda producir cualquier acontecimiento permitiendo poder cumplir sus objetivos estratégicos a mediano y corto plazo o programa de acción y el control.

El diseño de la dirección estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en el futuro demostrando el resultado de la conjugación de tres elementos:



Como resultado del análisis de varios procedimientos (10) para el diseño de la Dirección Estratégica se utilizará el procedimiento elaborado por el Dr.C Pelegrín Entenza del 2012. Para esta opción se tomará como ventaja, entre otros factores, el diseño y los resultados favorables que ha tenido este procedimiento en entidades turísticas y hoteleras en la provincia de Sancti Spíritus principalmente en el Municipio de Trinidad.

La fundamentación de este procedimiento para el diseño de la dirección estratégica requiere de una serie de elementos conceptuales de valor, destacándose la afirmación del carácter definido de los recursos que contiene la empresa asumiendo la incertidumbre acerca del control de la iniciativa conociendo la naturaleza y caracterización fundamental de las percepciones recíprocas entre los competidores. (Stoner, 1996 y Martínez et al., 2009).

El procedimiento propuesto partirá del diseñado por el Dr.C, Norberto Pelegrín Entenza en el año 2012, al cual se le realizaron adecuaciones atendiendo las características del sujeto investigado y los objetivos propuestos. Consta de once fases que al ser desarrolladas darán como resultado un acertado diseño de la dirección estratégica y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Reúne además una serie de características que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es preciso señalar las siguientes funciones: sistémico, de intercambio, representativo, productivo, superviviente y universal y que posteriormente en la implementación del mismo propiciará resultados favorables en el comportamiento de los indicadores de gestión hotelera.

En la figura 2 aparece el Procedimiento para el diseño de la Dirección Estratégica en Hotel  Cubanacan La Ronda.

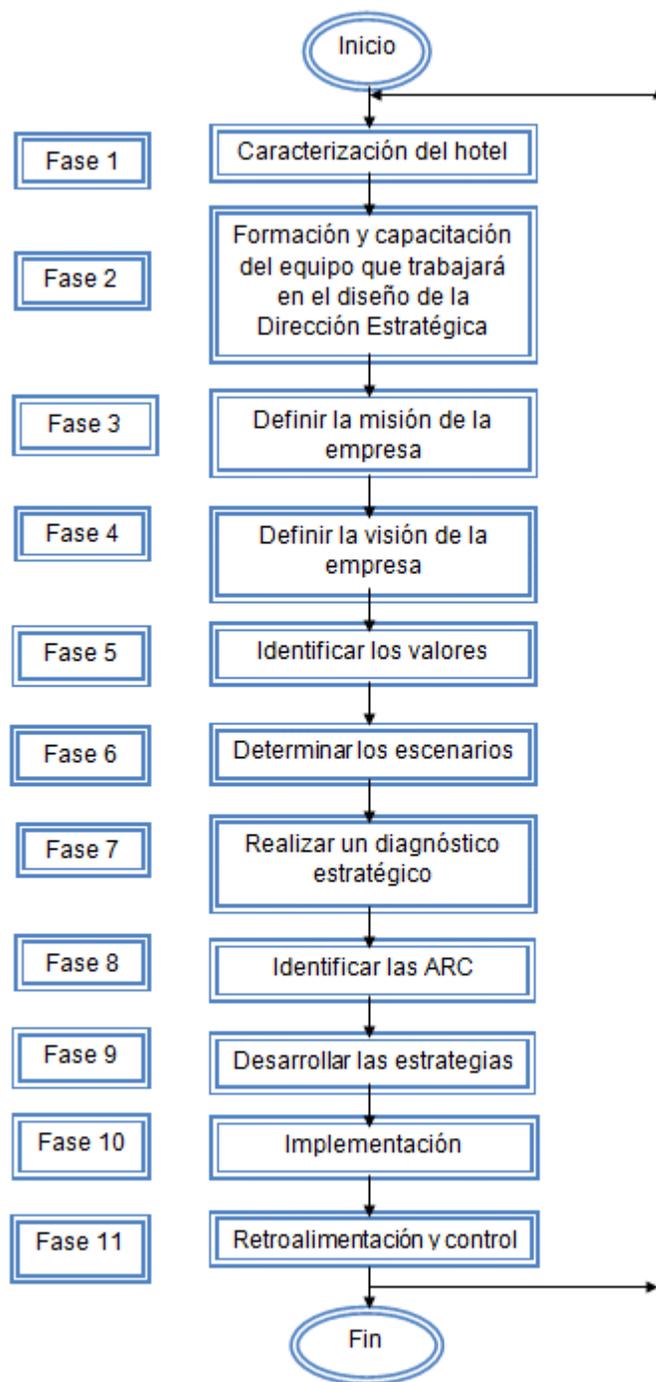


Figura 2. Procedimiento para el diseño de la dirección estratégica

Fuente elaboración propia.

A continuidad se exponen las herramientas, métodos y técnicas utilizados en cada fase que compone el procedimiento seleccionado para el diseño de la dirección estratégica en Hotel ☪ Cubanacan La Ronda.

2.2 Procedimientos para el diseño de la Dirección Estratégica

Fase I. Caracterización del hotel

Esta fase da inicio al procedimiento para el diseño de la dirección estratégica del hotel. Ella recogerá las principales características de la organización. Analizará también la distribución de la fuerza de trabajo: en sexo, grupo de edades, categoría ocupacional, etc. Para ello se consultará documentos de la empresa, se entrevistará a directivos y algunos trabajadores.

Fase 2. Formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño de la Dirección Estratégica

Como segunda fase se formarán y capacitará el equipo que trabajará en el diseño de la dirección estratégica en el Hotel ☪ Cubanacan La Ronda a partir de la selección de un grupo interdisciplinario de colaboradores elegido por la entidad objeto de estudio que facilitará la toma de decisiones para desarrollar las etapas del diseño en conjunto con la participación de la unidad. Se hace necesario formar el equipo de trabajo que va a llevar a cabo el diseño para lo cual se recomendará realizar el cálculo del número de expertos a través de la expresión (1):

$$M = \frac{p(1-p)^*k}{i^2} \quad (1)$$

M: Número de expertos.

p: Proporción estimada de error de los expertos.

k: Constante de acuerdo al nivel de significación.

i: Nivel de precisión deseado (0.14 – 0.05).

Nota: el número de expertos debe ser entre 6 –15 expertos.

Selección de los expertos:

La calidad de los expertos influirá decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados, por lo que el número de expertos debe reunir los requisitos siguientes:

1. Conocimientos del tema y de Preparación sobre la temática a evaluar.
2. Capacidad de comunicación.
3. Poder de decisión.
4. Experiencia en la actividad de gestión hotelera.

A pesar de seleccionar los integrantes de este equipo según los criterios anteriores, estos deberán recibir preparación especializada a través de diferentes formas de capacitación que aumenten su nivel de competencias, por lo que se decide capacitar e instruir a todo el personal relacionado con el negocio de la organización para el cambio que trae consigo el desarrollo del proyecto.

La formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño de la dirección estratégica en el Hotel ☪ Cubanacan La Ronda, se hará a través del sistema de formación profesional para el turismo. En la que se definirá para los graduados de nivel superior el Diplomado en Gestión Turística y para los que no tengan la calificación se acogerán a cursos de gestión de la empresa turística.

Fase 3. Definir la misión de la empresa

“Una buena declaración de la misión permite a los empleados tener un sentido compartido del objetivo, la dirección y las oportunidades” (Kotler, 2006, pp.74)

Conjuntamente con la participación de la totalidad de los trabajadores que laboran en el Hotel ☪ Cubanacan La Ronda y el grupo interdisciplinario de colaboradores(grupo de expertos) se listarán los aspectos más significativos destacados para arribar a una acertada aceptación de los aspectos e incluir los requisitos, principios y valores bajo los que se pretende funcionará, que podrán ser equivalentes y competitivo relacionado con

el propósito general de la entidad, donde se asegurará un enfoque abarcador en la definición del negocio, buscando el consenso del contenido sin perder su identidad. Para la elaboración y definición de la misión se utilizará el método Brainstorming (Tormenta de ideas) donde los miembros del Consejo de Dirección y el grupo de expertos ampliarán cada criterio acerca aspectos importantes. Luego se llevará a su conformación respondiendo las siguientes preguntas para su definición;

- 1- ¿Quiénes somos?
- 2- ¿Qué nos prestigia y nos hace sentir orgullosos?
- 3- ¿Qué es lo más o menos singular que nos identifica?
- 4- ¿A qué nos dedicamos o qué es lo que le ofrecemos a los clientes en términos de productos o servicios?
- 5- ¿Dónde estamos físicamente?
- 6- ¿Para qué existimos o qué es valioso para nuestros clientes internos-personal- como externos, que deseos satisfacemos?
- 7- ¿A quiénes prestamos servicios o quiénes son nuestros clientes?
- 8- ¿Qué particularidades caracterizan las formas en que realizamos nuestro trabajo o cómo prestamos nuestro servicio?

Después de toda información oportuna se llevara a la aprobación.

Fase 4 Definir la visión de la empresa

La visión es un paso decisivo al definir lo que debe ser la empresa con el estado deseado posible y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en términos factibles, reales y de esa manera conformar la dirección estratégica de una empresa. (Martínez, 1999 y Martínez et al., 2009).

En términos teóricos la visión es difícil de alcanzar por cuanto al aproximar de manera práctica al ideal delineado la empresa debe reformular nuevamente su visión planteándose desafíos o metas superiores.

En esta fase se adoptará los siguientes requisitos conjuntamente con el trabajo de mesa del grupo de expertos seleccionado, alta dirección y el resto de los trabajadores para la elaboración correcta de la visión donde será de imagen futurista pero con los pies en tierra a los ojos de los clientes para lograr saltos cualitativos en la organización sin que se capte el verdadero propósito y la realidad del momento debe ser compatible con la misión de la organización. Para la elaboración de la visión se utilizará el mismo método y procedimiento que se utilizará con la misión y se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes

INTERROGANTES.

- 1-¿En qué nos queremos convertir en años futuros (para el 2020)?.
- 2-¿A qué aspiramos dentro de tantos 3 a 5 años?
- 3-¿Cuáles son nuestros mayores deseos?
- 4-¿Cuál es la imagen que desea que tenga los clientes de la empresa?
- 5-¿Qué atributos fundamentales aspira que posean los negocios o servicios?
- 6-¿Qué valores caracterizarán a los trabajadores y a la empresa?

Fase 5 Identificar los valores compartidos

Los valores compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, determinan en el orden táctico el comportamiento para llegar a la visión. (Portuondo, 1998; Tena, 2000 y Ronda, 2004).

La realización del diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el Mintur ha reconocido un grupo de valores que se desea que trabajen sus organizaciones los que se encuentran: profesionalidad, honestidad, laboriosidad, sentido de pertenencia, desempeño en el trabajo, respeto mutuo, solidaridad con el cliente y espíritu de superación continua. Se han considerado importantes el trabajo en equipo y la responsabilidad con el éxito, compromiso con su organización y espíritu de cooperación.

Para la identificación se utilizará darle respuestas según su calificación a los siguientes tipos de valores

Tipos de valores	¿Qué definen?	Responde a la pregunta
“Valores éticos”,	¿Cómo son las relaciones entre los trabajadores?	¿Qué valores han permitido llegar a ser lo que son?
“Valores prácticos”	¿Cómo actuar en el trabajo?	¿Qué valores han permitido llegar hasta donde se está hoy?
“Valores de desarrollo”,	¿Cómo generar o crear?	¿Qué valores han permitido lograr lo que se ha querido lograr?

Tabla1. Definición de valores compartidos.

De esta forma, el gran listado inicial de valores será dividido en tres grupos: los éticos, los prácticos y los de desarrollo donde se seleccionará mediante consenso uno o dos por cada grupo, que según los expertos se convierten en centrales y que son jerarquizados porque serán promotores que halan y ganan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario para la organización. Luego se estimarán los valores presentados y así se ponderarán según la escala que se utilizará: los que tuvieran puntuaciones entre 1 y 3 como bajos, entre 4 y 6 medio y entre 7 y 9 altos.

Los valores compartidos deberán cumplir criterios como: no deben ser más de tres, por lo que hay que identificarlos por su peso e importancia dentro de la organización; no deben utilizarse palabras que estén desgastadas; no deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en el sistema social; deben ser seleccionados y destilados de manera participativa; ser definidos en primera persona del plural; ser potenciados mediante capacitación; servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal; tener la posibilidad de ser auditables periódicamente; formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo; tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Fase 6 Determinar los escenarios

Los expertos del Ministerio de Educación Superior plantean que en la práctica existen múltiples métodos para construir escenarios, más o menos simples o más o menos sofisticados y aconsejan la utilización como mínimo de tres versiones: uno positivo (no necesariamente óptimo), uno intermedio o realista y uno negativo (no necesariamente pésimo). Esto lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la organización pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo. (Martínez et al., 2009)

Radicalará en establecer los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural del Hotel ☞ Cubanacan La Ronda. Justificará las importancias definitivas en la implementación de la dirección estrategia, obligando a asimilar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno debido a las transformaciones mediante acciones en la sociedad.

Para la determinación de los escenarios se utilizará el método de Brainstorming (tormenta de Ideas) lo cual proporcionará el trabajo colectivo del personal para la determinación de los contextos de la empresa.

Fase 7 Realizar el diagnóstico estratégico

El diagnóstico permitirá seleccionar las técnicas y herramientas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes en la organización donde se realiza el estudio. Para que el diagnóstico estratégico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio, dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad extensa de factores variables, con los resultados futuros de la organización y el bienestar de sus miembros. El diagnóstico estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. (Martínez et al., 2009 y García, 2009)

En el análisis de las variables internas (Fortalezas y Debilidades) se utilizará entrevistas estructuradas, (Anexo 2) de la presente investigación y sesiones de dinámicas grupales

empleando la técnica Brainstorming (Tormenta de ideas). Este análisis evaluará cada situación a través de los sistemas establecidos por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto 281/2007 del Consejo de Ministros y la información disponible. (Martínez et al., 2009 y García, 2009)

En el análisis de las variables externas (Amenazas y Oportunidades) se tendrá en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por el consejo de dirección las variables de cada dimensión, tomando valores binarios 0 y 1, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial.

El resultado final del diagnóstico estratégico constituye un paso importante en el proceso de elaboración del plan estratégico. (Martínez et al., 2009 y García, 2009)

Análisis Externo.

El análisis externo permitirá identificar las demandas del entorno, y se estudiará las áreas que pueden conmover al hotel; se trata, de revelar el o los fenómenos del cambio, su aceleración constante y su fluctuación permanente, es el que provoca la aparición de las amenazas, oportunidades que pueden convertir en fracaso cualquier procedimiento correctamente constituido. (Figura 3)

Este análisis establecerá las oportunidades y amenazas del hotel

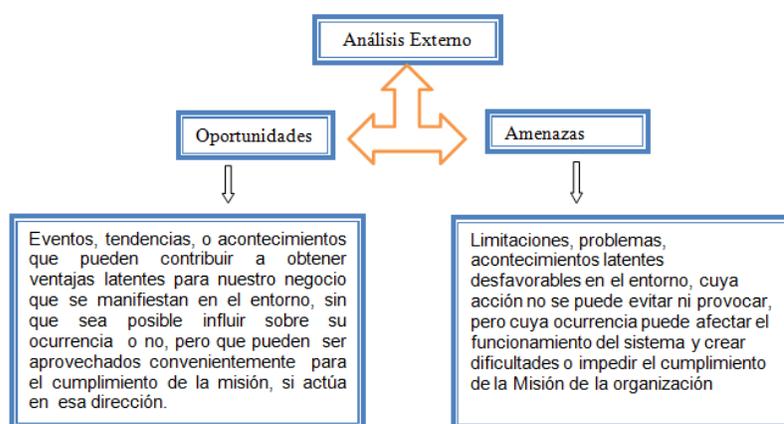


Figura 3 Análisis externo. Fuente: elaboración propia

El análisis externo se realizará en dos fases:

1. Análisis del entorno general o macro-entorno a partir de los factores claves del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional, cuyas influencias establecen un marco de actuación donde la organización construye su posición (Acebedo, 2002; Martínez et al., 2009)

2. Análisis del entorno competitivo o micro-entorno del hotel a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos. Se reúne información sobre el mercado, los competidores y se evalúa su potencial futuro, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno.

Análisis Interno.

El Hotel objeto de estudio se encuentra en proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, se selecciona y examina la información organizada según los sistemas que constituye el Perfeccionamiento Empresarial , lo que permite utilizar toda esta valiosa información, avalada por la dirección del hotel. (Martínez et al., 2009)

El análisis interno manifestará la realidad que estará presente dentro de la organización, sus áreas, su sistema de gestión y de sus resultados por lo cual la alta dirección deberá estar comprometido con esta estructura de cambio, sino se correrá el riesgo y no se podrán alcanzar sus objetivos.

El análisis interno permitirá 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.

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituirá puntos fuertes en los cuales podrá apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducirá el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la misión.

En el momento de confeccionar el análisis interno se partirá de una encuesta aplicada al equipo de trabajo que se encuentra realizando el análisis. En la encuesta se les pregunta a los miembros del equipo lo bueno (fortalezas) y lo malo (debilidades) que ven en la organización.

Este análisis permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa (Figura 4)

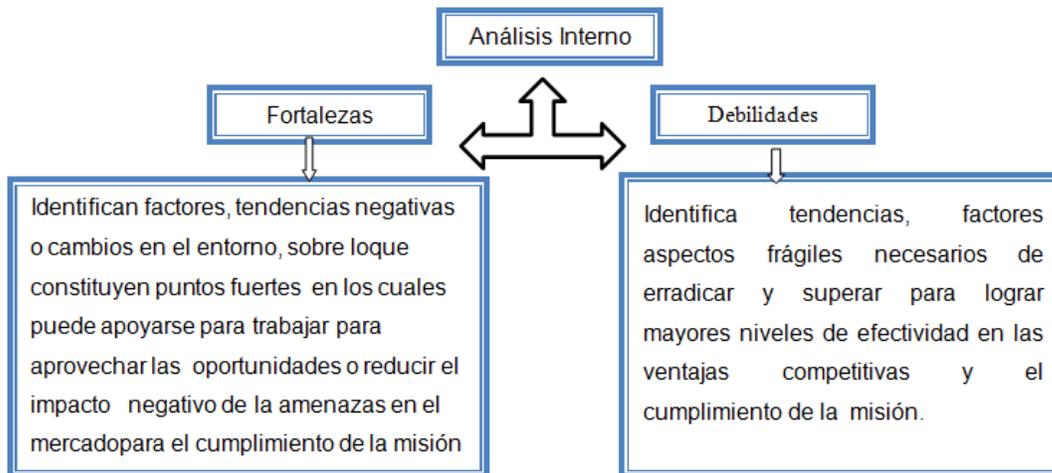


Figura 4 Análisis interno. Fuente: elaboración propia

La técnica que se utilizará para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades será de gran utilidad la matriz DAFO (Koontz y Weihrich, 2001 a; Martínez, 2001), además de la utilización de la técnica o métodos Brainstorming (tormenta de ideas) y entrevistas con la participación activa de directivos y trabajadores del hotel como trabajo colectivo o de mesa para redondear esta fase.

La matriz DAFO que no es más que la valoración global de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Kotler, 2006).

Este es un proceso en el cual se deben considerar con la misma importancia el nivel interno con sus principales componentes organizativos, técnico-productivos, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior de la organización, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias económicas, sociales, laborales, tecnológicas, políticas y jurídicas, a largo plazo. (Martínez Carlos C. et al., 2009).

La matriz DAFO indicará cuatro grupos conceptuales de estrategias. En la práctica se superpondrá que se realice individualmente o en conjunto. En este caso se tiene:

1-La estrategia FO o Negocios de Estrellas (Maxi – Maxi): A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permitirá acrecentar al máximo las

fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizará los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

2-La estrategia FA o Negocios Vaca (Maxi - Mini): Esta estrategia se basará en las fortalezas de la organización que podrá tratar con las amenazas del entorno. El objetivo elevará al máximo las primeras y reducirá al mínimo las segundas. En este caso se aplicará una estrategia defensiva.

3-La estrategia DA o Negocios Perros (Mini – Mini): La intención de la estrategia DA, consistirá en disminuir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrentará a amenazas externas y debilidades internas podrá chocar en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.

4-La estrategia DO o Negocios Incógnitos (Mini – Maxi): La estrategia DO intentará reducirá al mínimo las debilidades y aumentará al máximo las oportunidades. Aquí se aplicará una estrategia de adaptación.

Fase 8 Identificar las Áreas de Resultados Clave (ARC)

Las Áreas de Resultado Clave (ARC): son simplemente áreas o categorías fundamentales para el rendimiento efectivo, seguro y positivo en la empresa. Los logros dentro de estas áreas son precisos para que la empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas. No alcanzan a cubrir todo lo que logrará la empresa, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la misma. "Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa."(Grupo de expertos, 2006)

Las ARC se plantearán para favorecer a establecer dónde se quiere estar en el futuro como organización. Es en cada una de ellas que se debe buscar e identificar y equilibrar los aspectos estratégicos principales y establecerse los objetivos estratégicos; a fin de lograr la mayor incidencia dentro de un periodo de tiempo relativamente corto, es fundamental y necesario y obligatorio tener como mínimo un objetivo estratégico por cada área de resultado clave definido para beneficio en el desarrollo de la organización objeto de estudio.

Un criterio básico y cardinal para aprobar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados positivos con beneficios para el desarrollo de la organización o empresa objeto de estudio.

Se utilizará la técnica Brainstorming (Tormenta de ideas) y servirá de apoyo a la interrogante: ¿Cuáles son las áreas de resultados claves en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda? conjuntamente con el trabajo del grupo de experto los cuáles serán los encargados de validar las determinación de una(s) área(s) de resultado clave que contribuirán sus resultados a la organización.

Fase 9 Desarrollar las estrategias

Según expertos lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas. (Grupo de expertos 2006)

Se utilizará la técnica de la matriz DAFO en la elaboración de estrategias de acuerdo a la ubicación en el cuadrante correspondiente (primer cuadrante, estrategias ofensivas, segundo cuadrante defensivas, tercer cuadrante adaptativas y el cuarto de supervivencia.) que logre el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda así será el tipo de estrategia a formular.

Las estrategias por objetivos no son más que las estrategias a seguir, que responden el cumplimiento de los objetivos que se planifican, para que de esta forma la empresa alcance su misión y su visión. (Herrera, 2000)

En bibliografías analizadas no existe un método, técnica o herramienta única para exponer o desarrollar estrategias, se recomiendan que en la formulación se apropie de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre e inseguridad.

El carácter dependiente de los objetivos respecto a la formulación de estrategias básicas se establecerán bajo las condiciones de un proceso estratégico donde se imprimirá un contenido estratégico que propiciará que los objetivos se orienten al logro de un estado deseado futuro y apoyan el cumplimiento de la misión y visión de la

empresa, y a la vez establecerán el soporte de las mismas al darles concreción en términos de resultados o metas concretas para alcanzar que garanticen el logro de las proposiciones esenciales de la dirección estratégica y se determinan para un periodo determinado.

Se deducirá que los objetivos deberán ser coherentes con las categorías estratégicas básicas: misión, visión, valores y factores claves del éxito; las políticas, normas y reglamentos generales de la empresa que indicaran hacia donde hemos de dirigirnos y las estrategias establecerán como hemos de alcanzar los objetivos deseados, los cuales definirán el qué y el cuándo mientras que las estrategias definirán el cómo, además son un derivado de los objetivos.

Los objetivos son manifestaciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones o deseos anhelados de una o grupo de personas de una organización y se determinarán en correspondencia con la identificación de las ARC en función de lograr la misión y la visión del Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.

Los criterios de medida enunciarán los resultados mensurables y controlables que se informarán al alcanzar en cada una de las etapas establecidas en la perspectiva estratégica, los grados de consecución de los objetivos estratégicos y se concretará en resultados específicos que se reflejarán en términos de criterios de medida planificadas y proyectadas que permitirán el control sistemático de la dirección estratégica.

Fase 10 Implementar

Se define la calidad del proceso con los propósitos bien declarados no exigen solo eficacia, validez y vigencia en su formulación absoluta, sino que formen parte de ella, los planes de acción. El trabajo conjunto del equipo de expertos o colaboradores constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa. (Martínez Carlos Cristóbal y Col)

Esta fase se radicará en llevar a la práctica los objetivos planificados y las estrategias mediante las acciones o actividades contempladas, a través de la participación de todos los implicados, grupos de expertos, alta dirección con un control sistemático que permitirán alcanzar lo planificado en el plan estratégico por los responsables definidos, en las tareas, en las fechas concertadas que permitirán alcanzar la misión y la visión de la organización o empresa objeto de estudio.

Fase 11 Retroalimentación y control

Esta fase de la retroalimentación y el control son funciones cuya misión se gestionará en lograr que se mantenga dentro de un trayecto preciso para el desarrollo de la implementación de la dirección estratégica para el beneficio de la empresa u organización objeto de estudio, introduciendo las correcciones pertinentes y necesarias en caso de desviaciones o cambios en el entorno, suponiendo la adaptación de la empresa a las exigencias de la dirección estratégica que se implemente. Si existen desviaciones, entonces se producirá un proceso de retroalimentación que originará el reciclaje del proceso que se implementará en la empresa u organización objeto de estudio implicando la posibilidad de que se emprenderán acciones correctoras debido a cambios en el entorno.

El control estratégico consistirá en establecer si las estrategias establecidas estarán ayudando a alcanzar los objetivos planificados de la entidad u organización objeto de estudio y tiene como plan responder que lo que se ha decidido, se logrará estratégicamente traducido en una acción significativa que producirán resultados en la empresa u organización para exigir mejora continua.

La acción de control y evaluación se hará cada vez más necesaria a través de todo el proceso y desempeñará un papel activo tanto en el diseño como la implementación de la dirección estratégica a través de lo planificado por los grupos o personal implicado. De esta manera quedará creada esta importante función y oficio como parte indispensable del propio proceso de dirección, de su planificación y de cada acción que se ejecuta dará con ese fin el logro de lo proyectado por la entidad (Martínez et al., 2009)

El Hotel ☞ Cubanacan La Ronda evaluará permanentemente los resultados que alcanzará, mediante estos métodos de diagnóstico y control, buscando mejorar sistemáticamente su actuación y así consolidará mediante el diseño de la dirección estratégica su implementación, lo que se obtendrá a partir de establecer un proceso de mejora continua a través de la dirección estratégica en cada milímetro que se avancen en el desarrollo del procedimiento seleccionado.

La evaluación de un correcto diseño de la dirección estratégica para su implementación en el Hotel ☪ Cubanacan La Ronda se realizará a partir del comportamiento de los indicadores de gestión hotelera definidos por el Mintur, tales como: turistas días, turistas repitentes, habitaciones días ocupadas, ingreso medio, densidad ocupacional, utilidad por habitación, índice de satisfacción de clientes y atención a quejas de clientes. Mediante la comparación y el balance entre los años 2013 y el año 2014 y así planificarse de forma correcta y adecuada para tiempos futuros (3 a 5 años) según las limitaciones y recursos con que cuenta la organización.

2.3 Conclusiones del Capítulo

1. El procedimiento seleccionado y presentado en este capítulo para el diseño de la dirección estratégica en el Hotel ☪ Cubanacan La Ronda se realizó sobre la base del análisis comparativo de las metodologías, técnicas y métodos propuestos, adecuándolas a las condiciones analizadas, características de de la marca y filosofía del hotel objeto de estudio.
2. Para el diseño de este procedimiento es necesaria, importante e indispensable la ejecución de un proceso de cambio participativo donde todo el personal de la empresa esté implicado en la obtención y mejoramiento de la situación en Hotel ☪ Cubanacan La Ronda.
3. Con el diseño del procedimiento propuesto Hotel ☪ Cubanacan La Ronda podrá disponer de una dirección estratégica fundamentada para su gestión en correspondencia con su características ya sea tipología, categoría y tamaño.
4. El diseño de este procedimiento de la dirección estratégica proporcionará un orden lógico y secuencial de la información necesaria para el hotel, porque mostrará la definición de los beneficios y dificultades existentes en la entidad objeto de estudio, y contribuirá a minimizar el tiempo, la eficiente búsqueda de las posibles soluciones en mejora de los indicadores de la gestión hotelera y la situación actual para su implementación.
5. Se presentará el diseño del procedimiento general seleccionado para la elaboración e implementación de la dirección estrategia del Hotel E Cubanacan hasta el año 2017 (3 a 5 años).

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL HOTEL ☪ CUBANACAN LA RONDA

3.1 Introducción

En el presente capítulo se muestra el diseño de la Dirección Estratégica mediante el procedimiento diseñado para el Hotel ☪ Cubanacan La Ronda, se vinculan las tendencias de la dirección estratégica y los elementos que deben formar parte del proceso con las necesidades específicas de este tipo de entidades turísticas para el mejoramiento de los indicadores de gestión hotelera mediante su correcto diseño y gestión. Se realiza su diagnóstico que valora la situación actual de esta empresa y establece el rumbo deseado con mayor precisión, además se integran los Lineamientos Económico Sociales derivados del Sexto Congreso del PCC que corresponden al turismo.

3.2 Aplicación del procedimiento para el diseño de la dirección estratégica para el Hotel ☪Cubanacan La Ronda

Fase I. Caracterización del hotel

Unos de los atractivos de la ciudad de Trinidad lo constituye el Hotel ☪ La Ronda, perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacan S.A. ubicado en el Parque Céspedes(Plaza Carrillo) en el mismo centro de esta ciudad joya del Patrimonio Cultural de la Humanidad declarado por la UNESCO en 1998.Su edificación se remonta a 1868 donde era una casa de vivienda transitando por varios dueños y uso comerciales, en 1941 es remodelada bajo los códigos eclécticos por su propietario el Señor Rafael Tenreyro Y Figueredo inscribiéndola como edificación con segundo piso y se inicia como hotel con el nombre de La Ronda, resultado de un concurso lanzado por los medios de comunicación de esa época y se citaba como lugar de convite para dormir un sueño placentero, el cual ha perdurado hasta nuestros días. El 11 de octubre se registra legalmente como inmueble destinado para el Hospedaje en Registro Mercantil de la localidad por sus arrendadores y verdaderos fundadores Garellí Venegas y Zaroza y Obdulia Ejido. Las mayores significaciones del hotel para la cultura de la localidad y el país figuran en las huellas dejadas en las habitaciones por personalidades como la poetisa Dulce María Loynaz, el

expresidente de la República Dominicana Juan Boch y el ilustre músico y compositor Barbarito Diez que le dedicó una canción a La Ronda. En 1961 con la nacionalización que trajo la Revolución Cubana se producen cambios en la estructura y uso y en 1994 fue asumida por el MINTUR bajo la explotación por la Cadena hotelera Islazul. En el 2006 el hotel pasó a ser utilizado Corporación de Turismo y Comercio Internacional Cubanacan S.A y se constituyó el Hotel Las Cuevas –La Ronda. En el 2007 el inmueble dejó de ofrecer sus servicios para iniciar una rehabilitación capital. Hoy La Ronda es un moderno hotel de categoría 4 estrella que opera bajo los estándares de Hoteles E, cuenta con un total de 15 trabajadores clasificados y calificado según sus necesidades y funciones que desempeñan, en su interior recrea un ambiente de culto al romance, decoración sobria, sencilla y la progresión de espació. El mobiliario, los textiles y la gama de colores y el uso de la vegetación no solo son atractivos a la vista de los visitantes sino que contribuyen de manera armónica al estilo y época del inmueble. Cuenta con un restaurante de 32 plazas, bar-cafetería y bar-terraza, posee 17 habitaciones, de ellas 4 junior suite, 3 matrimoniales y el resto estándar dobles, todo bautizado con nombres de boleros cubanos que calan al cliente en un contexto romántico y de tradiciones trinitarias, todas las habitaciones son totalmente climatizadas, con teléfono, televisión vía satélite, agua fría y caliente, cajas de seguridad, mini- bar con variados surtidos, facilidades para la conexión a Internet ,servicio de lavandería ,de prensa y de habitaciones ,seleccionando del menú colgantes los platos requeridos. (Anexo 3)

Fase 2. Formación y capacitación del equipo que trabajará en el diseño de la Dirección Estratégica

Se calculó el número de expertos utilizando un nivel de confianza del 95%; $K = 3.8416$; $p = 5\%$ e $i = 0.14$:

$$M = \frac{p(1-p) * k}{i^2}$$

$$M = \frac{0.05(1-0.05) * 3.8416}{(0.14)^2}$$

$$M = \frac{0.182476}{0.0196} = 9.31 \approx 9 \text{ expertos.}$$

El equipo de trabajo encargado de llevar a cabo el diseño quedó formado por nueve expertos.

Selección de los expertos:

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados, por lo que el número de expertos debe reunir los requisitos siguientes:

1. Conocimientos del tema.
2. Capacidad de comunicación.
3. Poder de decisión.
4. Experiencia en la actividad de gestión hotelera.
5. Reconocido prestigio y desempeño superior.

Partiendo de estas premisas, el grupo de expertos quedó conformado de la siguiente manera:

1. Director General del Complejo Hotelero Trinidad.
2. Director de RRHH del Complejo Hotelero Trinidad.
3. Director Comercial del Complejo Hotelero Trinidad.
4. Especialista "C" en Gestión Comercial del Complejo Hotelero Trinidad I.
5. Especialista de mantenimiento del Hotel ☞Cubanacan La Ronda.
6. Administrador del Hotel ☞Cubanacan La Ronda.
7. Técnico en gestión económica Hotel ☞Cubanacan La Ronda.
8. Jefe de alojamiento Hotel ☞Cubanacan La Ronda.
9. Jefe de servicio Hotel ☞Cubanacan La Ronda.

A pesar de seleccionar los integrantes de este equipo teniendo en cuenta los criterios anteriores, estos recibieron preparación especializada a través del Diplomado en Gestión Turística y en conferencias, talleres y cursos coordinados con el sistema Formatur que contribuyeron a elevar su nivel de competencia. Se programaron conferencias para todo

el personal de la empresa, referidas al Perfeccionamiento Empresarial y el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Cursaron y aprobaron el Diplomado Básico en Gestión turística el 55 % del grupo de experto, el resto recibieron otras acciones de capacitación como cursos, talleres y conferencias especializadas.

Fase 3 Definición de la misión del Hotel ☞Cubanacan La Ronda

Para la confección de la misión del Hotel ☞Cubanacan La Ronda se recurrió al método o técnica Brainstorming (tormenta de ideas),se realizó previamente una preparación conceptual sobre la definición de la misma en la que los miembros del Consejo de Dirección de la entidad desarrollaron y actualizaron, considerando las preguntas clásicas, características e importancia y funciones que definen la misma, se presentaron las propuestas, considerando las ideas y puntos de vistas de los miembros del consejo y mediante su criterio y el trabajo de mesa sobre lo que consideraban que era la misión de la organización, quedando elaborada y aprobada de la siguiente forma:

Somos el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda donde ofrecemos como producto turístico principal: un ambiente para el culto al romance, decoración sobria, sencilla y la progresión de espacio de la época y costumbres trinitarias, recibiendo la dinámica y definitiva influencia que ejerce la ciudad Patrimonio de La Humanidad en su historia, principal producto de nuestra región turística, donde disfrutará de los servicios más diversos: alojamiento, restauración ,recreación, y calidad, en un contexto esencial ofrecido por un capital humano profesional comprometido y orientado a la satisfacción de las expectativas del cliente en consonancia con el slogan que los identifica: “Familiaridad y distinción.

Fase 4 Definición de la visión del Hotel ☞Cubanacan La Ronda

Para la confección de la visión del Hotel ☞Cubanacan La Ronda se utilizó el método o técnica Brainstorming (tormenta de ideas) y se realizó previamente una preparación conceptual sobre la definición de la misma en la que los miembros del Consejo de Dirección de la entidad desarrollaron y actualizaron, considerando las preguntas clásicas que se deben dar respuesta, características y requisitos para su formulación en la que los miembros del Consejo de Dirección ampliado dieron su criterio sobre lo que consideraban que fuera la visión de esta entidad turísticas. Se listaron los aspectos más

importantes enfatizados por los participantes y por beneplácito quedó definida de la siguiente forma:

El Hotel ☪ Cubanacan La Ronda, es un producto turístico sostenible que apuesta por ofrecer a sus clientes servicios hoteleros con estándares de calidad elevados, con ofertas atractivas adecuadas a sus necesidades y expectativas, poseemos una planta hotelera renovada y un capital humano profesional comprometido con su alto desempeño laboral en un destino patrimonial de excelencia de altos valores: Trinidad de Cuba.

En esta declaración de visión se expresan las cualidades y caracteres que desea alcanzar el Hotel ☪ Cubanacan La Ronda en el período 2013- 2016, respaldada en ideales que constituyen los valores de su hacer y quehacer.

Fase 5 Identificación de los valores compartidos del colectivo de trabajadores de Hotel ☪ Cubanacan La Ronda

La representación en Hotel ☪ Cubanacan La Ronda de los valores que deben describir al colectivo que labora en la entidad se aplicó el cuestionario “Valores de mi instalación” (Anexo de los valores compartidos) y ; la estimación se efectuó según la escala utilizada: los que tuvieran puntuaciones entre 1 y 3 como bajos, entre 4 y 6 medio y entre 7 y 9 altos; los encuestados reflexionaron los valores actuales que poseía en el colectivo del hotel, los cual fueron estimado por valores alto; como la profesionalidad y la honestidad, los cuales son los valores que se consideran más presentes en la instalación, ya que se cuenta con un colectivo que presentan personal caracterizado por estas cualidades con beneficios para la entidad, en el nivel medio que están rodeando son respeto mutuo y responsabilidad con el éxito porque a veces no se cuenta con la totalidad en la unión de funciones y los de valores bajo; los valores de sentido de pertenencia y trabajo de equipo. (Anexo 4)

A partir de este resultado el Consejo de Dirección procede a identificar aquellos valores que se deben jerarquizar y elevar dentro de la organización clasificándolos en valores prácticos éticos y de desarrollo que contribuyan al mejoramiento y eliminación de problemas existentes.

Se medita que los valores con los cuales debe trabajar el colectivo Hotel  Cubanacan La Ronda son:

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

1. **Profesionalidad:** contamos con el conocimiento total del negocio turístico y ambiental de la localización del hotel, extenso dominio técnico de los servicios que se desempeña en la entidad, destreza, rapidez, calidad y solución a los problemas internos y externos en beneficio de la imagen. Poseemos prácticas gerenciales y personales en la formulación de estrategias de desarrollo con fines beneficios, organización y control, utilización de los recursos, la interpretación de políticas su correcta aplicación ligado a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución en el del Sexto Congreso.
2. **Sentido de pertenencia:** somos vigilantes de los bienes, atributos y recursos que cuenta nuestra entidad, velamos por el cumplimiento de la legislación planteada por La Revolución; nos distingue la participación, consagración y total entrega al trabajo y el compromiso en el cumplimiento de los objetivos trazados para el logro de mejores resultados para el hotel.

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

1. **Honestidad:** somos justo en el trato, respetuosos y sinceros en el funcionar con los servicios para los clientes internos y externos con las normas y estándares fijados para la prestación del servicio mediante una proporción adecuada calidad-precio.
2. **Respeto mutuo:** amparamos adecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores, los clientes, cumplimos con el código ético, admiramos los criterios de los demás y tomamos en cuenta el mejoramiento humano y del trabajo con fines beneficioso.

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

1. **Trabajo en equipo:** los trabajadores son responsable por todos los resultados del equipo, se brinda apoyo, perfección y son responsables del trabajo para que cada miembro del equipo pueda desarrollar todas sus potencialidades.
2. **Responsabilidad con el éxito:** los miembros de la unidad o equipo son responsables en el cumplimiento de los objetivos trazados y del resultado exitoso del trabajo, compartan los éxitos, triunfos fracasos y decepciones que estén comprometidos con la

mejora continua, la superación constante y la satisfacción de los clientes que irrumpen en nuestro Hotel ☺.

Fase 6 Determinación de los escenarios

En la proyección de los escenarios se tuvo en cuenta la técnica o el método de Brainstorming (tormenta de Ideas) y con el trabajo de mesa en colectivo para obtener una valoración prospectiva lo más amplia posible (acorde a la información obtenida) sobre el ambiente de actuación de la entidad.

Aunque los expertos proponen la utilización como mínimo de tres escenarios, la investigación se toma como referencia la estrategia comercial del MINTUR 2010– 2015 presentada en Septiembre de 2010 en la que solo se determinaron dos versiones. Para evaluar el posible comportamiento futuro y definir los mismos se tuvo en cuenta los antecedentes que en el área comercial han ido marcando el desarrollo del turismo en el mundo, en el Caribe y en Cuba así como las tendencias futuras que impactaran en esta actividad. (Anexo 5)

Antecedentes

1. Mantenimiento del bloqueo imperialista que impide el acceso al 50 % del mercado emisor a la región – Estados Unidos.
2. Crecimiento considerable de la capacidad habitacional de los dos principales destinos de competencia: Cancún y República Dominicana.
3. Encarecimiento sustancial de los precios del combustible para la aviación.
4. Extensión de la crisis económica a los principales países emisores.
5. Incremento de las acciones imperialistas para reducir al mínimo las operaciones de crucero y evitar la operación de diferentes turoperadores (TTOO).
6. Aumento de las operaciones de solidaridad con países de América Latina.
7. Intenso proceso de fusiones y consolidación de grandes grupos de TTOO.
8. Quiebras de importantes TTOO.
9. Disminución de la calidad de algunos de los productos por falta de mantenimiento, desabastecimientos y mala dirección de las operaciones.

10. Inestabilidad de la actividad comercial.
11. Aplicación de los Lineamientos Económico Sociales derivados del Sexto Congreso del PCC.
12. Influencia y efectos del cambio climático.
13. Incremento del precio de los alimentos.
14. Crecimiento de los conflictos y enfermedades en el parte de África.

Tendencias Futuras

- 1 Concentración de la touroperación (TTOO) formando estructuras de mercado oligopólicas.
- 2 Introducción de aviones de gran porte, más económicos y capaces de realizar vuelos desde cualquier punto del planeta al Caribe.
- 3 Revalorización de los recursos naturales y aumento de la conciencia ecológica los consumidores directos y su orientación hacia un turismo sustentable.
- 4 Incremento de la posibilidad de afectaciones por fenómenos meteorológicos.
- 5 Gran desarrollo de los destinos de media distancia para Europa.
- 6 Encarecimiento de los precios de los combustibles.
- 7 Maduración de algunos mercados emisores al Caribe.
- 8 Necesidad de penetrar nuevos nichos de mercado.
- 9 Incremento del uso de Internet y las redes sociales como medio de información y compra de viajes.
- 10 Aumento de la emisión turística desde países con economías emergentes.
- 11 Recrudescimiento de la competencia en el área del Caribe.
- 12 Incremento y actualización de la planta hotelera de Cuba y sus principales competidores en el Caribe.

Nota La representación de la determinación de los escenarios aparece en el Anexo 6.

Fase 7 Realización del diagnóstico estratégico

El objetivo del análisis interno, en el que se precisan Fortalezas y Debilidades, es evaluar los recursos de la entidad hotelera, considerando los resultados de la matriz DAFO para contribuir de manera efectiva a la elaboración de un diagnóstico estratégico con calidad. (Martínez et al., 2009) El análisis externo del hotel se realizó a partir de sesiones de trabajo en grupo con directivos y especialistas del mismo, lo que permitió determinar las Amenazas y Oportunidades que el entorno ejerce sobre el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda.

A partir de la aplicación de la técnica o método de Brainstorming (tormenta de ideas) y entrevistas con la participación activa de directivos y trabajadores del hotel como trabajo colectivo o de mesa, se realiza un análisis de la situación actual para la identificación de las Fortalezas y Debilidades en el orden interno y las Amenazas y Oportunidades en el orden externo con el objetivo de construir una matriz DAFO.

Fortalezas

1. Liderazgo territorial en el producto cultural de ciudad
2. Cuenta con un equipo de dirección experimentado y por ende comprometido con el mejoramiento continuo de la actividad turística.
3. Disponer de un producto turístico que permite aceptables estándares de calidad en el destino, contando con habitaciones equipadas de elevado confort, mobiliario y equipamiento tecnológico.
4. Existencia de un clima de tranquilidad y seguridad para la estancia de los clientes en la instalación.
5. Fuerza de trabajo predominantemente joven, con alto sentido de pertenencia, disciplina y creatividad.

Debilidades

1. Falta de alcance estratégico de la planeación del hotel.
2. Insuficientes conocimientos idiomáticos en dirigentes y trabajadores.
3. Se trabaja sobre la base del mantenimiento correctivo y no preventivo, por lo que la instalación no recibe el mantenimiento necesario en correspondencia con sus características.
4. Insuficiente comercialización del Hotel.
5. No contar con el servicio de Internet en totalidad para la comercialización con los hoteles

Oportunidades

1. Inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe.
2. La condición de ciudad Patrimonio de La Humanidad y su centro histórico.
3. Estar incluidos dentro del proyecto del MINTUR sobre la marca de Hoteles .
4. Las facilidades de acceso desde el centro del país al resto de zonas turísticas.
5. Proximidad de Trinidad a otros atractivos turísticos naturales, culturales e históricos en Sancti Spíritus, Cienfuegos, Camagüey, Cayo Coco y la Villa de Remedios.

Amenazas

1. Política Exterior del Gobierno de Estados Unidos, agudización del Bloqueo Económico en relación a Cuba.
2. Crisis económica internacional que limita las relaciones comerciales a nivel mundial, tanto en función de los recursos como el advenimiento de clientes al país.
3. Incremento de las casas particulares de hospedaje en la ciudad.
4. Presencia de servicios de alimentación y bebidas en restaurantes en la ciudad.
5. Representación del Gran Hotel Iberostar Trinidad, categoría cinco estrella plus, con una fuerte comercialización apoyada por los mayores distribuidores mayoristas.

Resultados de la DAFO

		OPORTUNIDADES						AMENAZA					
		1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
FORTALEZAS	1	1	1	1	0	1	4	1	1	1	0	1	4
	2	0	1	0	1	0	2	1	1	1	1	0	4
	3	1	1	1	1	0	4	0	1	0	0	1	2
	4	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	5
	5	1	1	1	0	0	3	1	1	1	0	1	4
Total		4	4	3	2	1	14	4	5	4	2	4	19
DEBILIDADES	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5
	2	0	0	1	1	1	3	0	0	0	0	1	1
	3	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	2
	4	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	2
	5	1	1	1	0	1	4	1	1	0	1	0	3
Total		4	3	3	2	3	15	4	2	2	2	3	13

Figura 5: Estado actual del hotel. Elaboración Propia

Con el resultado se obtiene finalmente en qué cuadrante se encuentra ubicado el hotel como se muestra en la Figura 5 del presente trabajo.

La estrategia FA o Negocios Vaca (Maxi - Mini): Esta estrategia se basará en las fortalezas de la organización que podrá tratar con las amenazas del entorno. El objetivo elevará al máximo las primeras y reducirá al mínimo las segundas. En este caso se aplicará una estrategia defensiva. El hotel tratará de potenciar sus fortalezas, minimizar las debilidades y convertirlas en fortalezas, y atenuará las amenazas convirtiéndolas en oportunidades.

A partir de los resultados se concluye que él ocupa el cuadrante de Negocio Vaca (Estrategia Maxi-Mini), siendo el **problema estratégico** como a continuación se describe:

Problema estratégico:

Si el hotel continua siendo débil en: Falta de alcance estratégico de la planeación del hotel y no contar con el servicio de Internet para la comercialización **y sigue siendo amenazado por la:** Política Exterior del Gobierno de Estados Unidos, agudización del Bloqueo Económico en relación a Cuba y la Representación del Gran Hotel Iberostar Trinidad, categoría cinco estrella plus, con una fuerte comercialización

apoyada por los mayores distribuidores mayoristas. **No podrá aprovechar las oportunidades de** Inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe, La condición de ciudad Patrimonio de La Humanidad y su centro histórico y estar incluidos dentro del proyecto del MINTUR sobre la marca de Hoteles ☞. **Aunque sea fuerte en: existencia** de un clima de tranquilidad y seguridad para la estancia de los clientes en la instalación. , Liderazgo territorial en el producto cultural de ciudad y Cuenta con un equipo de dirección experimentado y por ende comprometido con el mejoramiento continuo de la actividad turística.

Se plantea como solución estratégica : Si el hotel continua siendo fuerte en: **existencia** de un clima de tranquilidad y seguridad para la estancia de los clientes en la instalación, Liderazgo territorial en el producto cultural de ciudad y Cuenta con un equipo de dirección experimentado y por ende comprometido con el mejoramiento continuo de la actividad turística y aprovecha las oportunidades: Inserción de Cuba como destino turístico importante y seguro dentro del Caribe, La condición de ciudad Patrimonio de La Humanidad y su centro histórico y estar incluidos dentro del proyecto del MINTUR sobre la marca de Hoteles ☞ podrá minimizar las debilidades: Falta de alcance estratégico de la planeación del hotel y no contar con el servicio de Internet para la comercialización y atenuar las amenazas : política Exterior del Gobierno de Estados Unidos, agudización del Bloqueo Económico en relación a Cuba y la Representación del Gran Hotel Iberostar Trinidad, categoría cinco estrella plus, con una fuerte comercialización apoyada por los mayores distribuidores mayoristas.

Fase 8 Determinación de las áreas de resultados clave

Las áreas de resultados clave son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo a largo plazo del hotel.

Para la determinación de las mismas se dividió el grupo en dos grandes equipos que a través de la técnica de Brainstorming (Tormenta de ideas) y con la interrogante: ¿Cuáles son las áreas de resultados claves en el Hotel ☞Cubanacan La Ronda? conjuntamente con el trabajo del grupo de experto lo cuáles serán los encargados de validar las

determinación de una(s) área(s) de resultado clave que contribuirán sus resultados y de apoyo a la organización.

- ✓ **ARC 1. Económica Financiera:** Es donde se realiza básicamente el proceso de planificación y control de algunas de las actividades contables y financieras, así como los resultados económicos, la rentabilidad y las proyecciones futuras del hotel , reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos, dicha área tributa a la dirección económica de la empresa Cubanacan , en ella recoge en sí los resultados de uno de los procesos más importantes (finanzas), que ejecuta todo tipo de hotel con independencia de su finalidad, Los resultados relativos a esta área permite a dirigentes y personas vinculadas a la actividad contable dentro del hotel , tomar decisiones sobre el volumen total de capital que debe utilizar, su distribución eficiente entre los diversos activos y las fuentes de financiamiento desde el punto de vista de la evaluación global económico financiera de la instalación.

Políticas en el ARC Económico Financiera

- Crecer en la masa de utilidades.
- Incrementar el control de manera eficiente sobre los recursos para mantener la calificación de aceptable en las auditorías que se practiquen.
- Lograr que los ciclos de cobros y pagos se hagan más eficientes.
- Mantener índices de rotación de inventario que no inmovilicen recursos, reduciendo los días en existencia con relación a la media nacional.
- Lograr la ejecución de los presupuestos con las cifras aprobadas.
- Perfeccionar el sistema de control interno dirigido a garantizar que todo el hotel obtenga resultados satisfactorios.
- Controlar el uso racional de los portadores energéticos.
- Cumplir con los aportes comprometidos.

- ✓ **ARC 2. Capital Humano:** Área encargada de implementar el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

El valor de éste Sistema radica en que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

Políticas en el ARC de Capital Humano.

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

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de capital humano.
- Cumplir con las directivas y orientaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio del Turismo y la Empresa Cubanacan.
- ✓ **ARC 3. Calidad** Es el área que garantiza el logro de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, que comprenda, certificar el Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de Salud, Higiene y Trabajo, Sistema de Seguridad Contra Incendio.

Políticas de Calidad.

- Implementar el sistema de gestión de la calidad en el hotel
- Desarrollar un producto turístico que integre los valores culturales del municipio y la provincia.
- Trabajar junto a la dirección de recursos humanos por aumentar la profesionalidad de los trabajadores, técnicos y especialistas.
- Diseñar y establecer procedimientos que permitan incentivar la excelencia en los servicios que se ofertan.
- Mantener el control sobre las normas de consumo.
- Diseñar un plan de mantenimiento acorde a las necesidades y posibilidades financieras para asegurar la conservación de la planta hotelera.

- ✓ **ARC 4. Comercial:** Es el área que se relaciona con la política comercial y promocional para estudiar e incursionar en nuevos productos y mercados logrando el incremento sostenido de los visitantes, diversificando el mercado y las ofertas, consolidando su imagen como destino, creando de esta forma un sello propio y exclusivo. Esta área tiene entre sus prioridades, promocionar la imagen de Hoteles ☞ a través del uso de tecnologías de información de avanzadas. Su campaña de promoción actual está dirigida a mostrar un producto por excelencia, buscando la familiarización y distinción en la promoción de eventos culturales e históricos.

Políticas en el ARC de Comercialización

- Diseñar y promocionar el producto turístico hoteles ☞ de forma tal que contribuya a la distinción de la competencia.
- Estimular el turismo de ciudad.
- Concretar la oferta de un producto turístico relacionado con la cultura y el desarrollo de valores históricos y otros.
- Crear catálogos, guías, videos y mapas donde se pueda comercializar el hotel y sus opcionales.
- Perfeccionar los mecanismos y servicios de información que se brindan a los turistas de manera que se expresa la imagen exacta del producto turístico que se brinda.
- Considerar las posibilidades de la Internet para ofertar el producto turístico y los servicios que se brindan.
- Realizar intercambios con turoperadores y agencias de viajes para dar a conocer el producto turístico.
- Desarrollar herramientas informativas que permitan establecer comparaciones sobre los resultados de la comercialización de diferentes productos y servicios de otros polos turísticos y que permita ganar experiencia.
- Lograr un uso eficiente del presupuesto para la promoción y comercialización del producto turístico.

- ✓ **ARC 5. Abastecimiento y Servicios Técnicos:** Esta área se encarga del aprovisionamiento de bienes, insumos, alimentos; es decir, de la logística para el funcionamiento del hotel. Garantiza las reservas de cada año para la instalación. Permite llevar a cabo el control en el cumplimiento del plan de alimentos, bebidas y otros recursos. Está vinculada al proceso de mantenimiento de la planta hotelera.

Políticas de Abastecimiento y Servicios Técnicos

- Mantener la atención priorizada en la gestión de los abastecimientos.
- Alcanzar la evaluación de aceptable en las auditorías previstas.
- Incrementar la rotación de los productos.
- Lograr los mantenimientos preventivos planificados, para la conservación del buen estado de la planta hotelera.

Fase 9 Desarrollo de las estrategias

Definición o Desarrollar de las estrategias del hotel

Estrategia maestra principal: atendiendo a los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico se plantea la estrategia maestra que debe seguir el hotel, según las características de hoteles E, después de analizar la forma de operación del hotel desde el punto de vista de las estrategias competitivas se propone seguir una estrategia defensiva, teniendo en cuenta el segmento del mercado al que está dirigida y las características de la operación interna, la variedad en los servicios que presta, las particularidades del capital humano con que cuenta, experimentado en la actividad que desempeñan, así como el lugar en el que ha logrado posicionarse como Hoteles E, contando con un presupuesto para la gestión en moneda libremente convertible (CUC).

A partir del análisis situacional DAFO se ubicó al en el cuadrante FA, la estrategia FA o Negocios Vaca (Maxi - Mini). Esta estrategia se basará en las fortalezas de la organización que podrá tratar con las amenazas del entorno. El objetivo elevará al máximo las primeras y reducirá al mínimo las segundas. En este caso se aplicará una estrategia defensiva. El hotel tratará de potenciar sus fortalezas, minimizar las

debilidades y convertirlas en fortalezas, y atenuará las amenazas convirtiéndolas en oportunidades.

Estrategias específicas para el cumplimiento de las políticas trazadas:

Una vez determinadas las políticas por cada ARC, se trazaron las estrategias específicas, es decir las direcciones fundamentales, decisivas y clave para pasar de la situación actual a la futura. (Anexo 6)

De las estrategias específicas de cada ARC, se desdoblan los objetivos, acciones, criterios de medidas, responsables y fechas de cumplimiento. (Anexo 7)

Fase 10 Implementación

Proceso de implantación y ejecución de las estrategias para el hotel

Para la implantación y ejecución de las estrategias elaboradas para el hotel es necesario, en primer lugar, determinar el tipo de implementación.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el Hotel ☞ Cubanacan a través del diagnóstico en este capítulo del presente trabajo, se determinó que la complejidad del cambio a realizar es simple y la cultura organizacional está en desarrollo por lo que es posible aplicar una implantación expedita del diseño de la Dirección Estratégica, ejecutando acciones de comunicación para lograr el convencimiento e implicación de los directivos y trabajadores que se refleje en el compromiso para aplicar el sistema diseñado.

En correspondencia con el diagnóstico realizado y las características de la Dirección Estratégica diseñada corresponde desarrollar en el hotel un estilo de liderazgo participativo que propicie un proceso de comunicación abierto con retroalimentación sistemática en función del desarrollo del personal.

Se requiere ajustar la cultura organizacional a la Dirección Estratégica diseñada o sea ajustar el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en el hotel a lo largo del tiempo, a las condiciones que necesita para su desarrollo de forma tal que la cultura de la organización no afecte la ejecución del sistema y contribuya a influir en la conducta de los trabajadores, motivándolos para el cumplimiento de los objetivos

estratégicos. Es por ello que el proceso comprende la interiorización de los valores compartidos definidos.

A partir del análisis realizado en el capítulo es decir, del diagnóstico estratégico del hotel se obtiene la información básica que permite determinar como estrategia maestra una estrategia defensiva, lo que significa para el caso de un Hotel , poner en plena explotación todas las posibilidades que como producto turístico tiene y puede desarrollar.

Fase 11 Retroalimentación y control

Proceso de control estratégico para el hotel

Este proceso se ha diseñado a tono con la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República, la cual en su Capítulo IV, Artículo 18 establece que “Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al Sistema de Control Interno”.

El proceso de control estratégico se basa en la determinación del cumplimiento de las estrategias trazadas y la medida en que las mismas contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos del hotel.

El proceso de control estratégico se ejerce tanto sobre los aspectos internos como los externos del hotel, estos elementos no deben verse de manera separada. Desde este punto de vista el control se manifiesta en la modificación de las operaciones del hotel para auto-defenderse de las amenazas externas y aprovecharse de las oportunidades.

El control de las operaciones internas facilita emplear al máximo las fortalezas determinadas y minimizar las debilidades en correspondencia con lo planteado en el presente capítulo.

Para la realización del control estratégico se utilizó el procedimiento propuesto por Ronda, 2004 mostrado en la Figura 6.

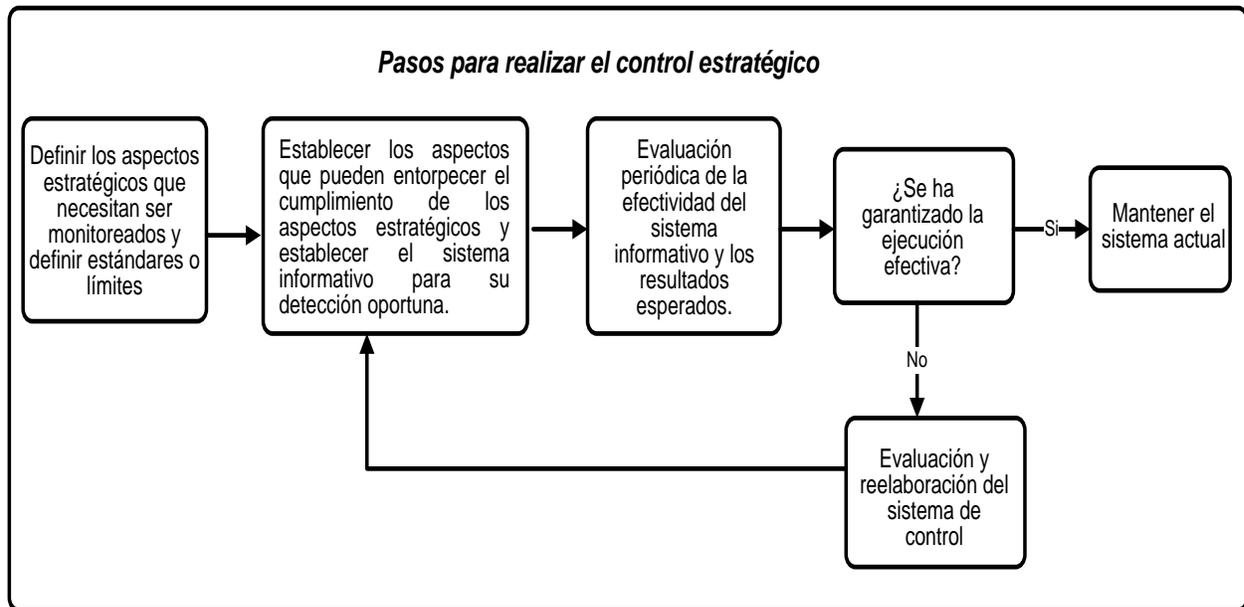


Figura 6. Procedimiento para realizar el control estratégico. Fuente: Ronda, 2004

Retroalimentación y mejora continua del sistema

El control y la retroalimentación es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno y en consecuencia también del sistema empresarial. La principal misión del control y la retroalimentación es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

A través de los planes de acción se implementa la estrategia, no obstante, la planificación sin el correspondiente sistema de control y retroalimentación es totalmente inútil porque mediante el mismo se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

El control y la retroalimentación estratégica suponen la adaptación del sistema a los requerimientos de la dirección estratégica. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

El control y la retroalimentación estratégica, implican la posibilidad de emprender acciones correctoras debido a cambios en el entorno, a problemas en el diseño de la Dirección Estratégica Integrada y en la ejecución del mismo.

La función de control y retroalimentación aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse este. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte del procedimiento.

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a las interrogantes que pudieran formularse, el procedimiento diseñado guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y al logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse, el control y la retroalimentación empiezan a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control y la retroalimentación. En este proceso juega un papel muy importante la alta dirección de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

El hotel evaluó sistemáticamente los resultados alcanzados durante la última etapa, comparándolo con etapas precedentes, utilizando como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación y consolidar la implantación de la Dirección Estratégica, lo que se obtendrá a partir de establecer un proceso de mejora continua de la gestión.

No	Indicadores	2014					2013					Variación relativa (%)
		Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
1	Ingresos turísticos	127,5	120,3	125,8	130,9	504,5	125,1	119,2	121,6	126,6	492,5	102
2	Tursitas físicos	147	138	141	152	578	139	128	137	149	553	105
3	Turistas días	323	317	282	350	1272	250	343	206	283	1082	118
4	Hab Días existentes	510	527	510	527	2074	510	527	510	527	2074	100
5	Hab Días Ocupadas	480	465	480	523	1948	390	460	360	434	1644	118
6	Utilidades Antes de Impuesto	25,5	24,06	25,16	26,18	100,9	25,02	23,84	24,32	25,32	98,5	102
6/4	Utilidad por habitación	0,05	0,046	0,049	0,05	0,049	0,049	0,045	0,048	0,048	0,047	102
1/3	Ingreso medio	39,47	37,95	44,61	37,4	39,66	50,04	34,75	59,03	44,73	45,52	87
3/5	Densidad ocupacional	0,673	0,682	0,588	0,669	0,653	0,641	0,746	0,572	0,652	0,658	99
5/4	Índice de ocupación	94,12	88,24	94,12	99,24	93,92	76,47	87,29	70,59	82,35	79,27	118

Tabla 2 Comparación de Indicadores de Gestión Hotelera

La mayoría de los indicadores de gestión hotelera muestran resultados positivos en el análisis comparativo entre los dos períodos, significar que los aquí expuestos son consecuencias de una de las características del turismo, la estacionalidad. La etapa señalada está marcada por fuertes fluctuaciones en el arribo y estancia de clientes en el Hotel ☞ Cubanacan La Ronda y los efectos de las ofertas promocionales que se realizan en los diferentes mercados emisores por TTOO y agentes de viajes, con el objetivo de captar nuevos segmentos de mercados. Las ofertas promocionales Earlingbooking, last time, happy hours y pax free, pese a que captan clientes trabajan sobre la disminución de los precios en el destino, situación que amerita un correcto control sobre los costos variables en las instalaciones turísticas. Los índices de satisfacción de clientes se mejoran en un 5 %, la repitencia osciló sobre el 1 % y en la mayoría de los informes de retroalimentación de los TTOO y Agencias de Viajes receptoras los criterios son beneficiosos y en el sitio web www.tripadvisor.com el 93 % de los clientes lo reportan como recomendado para otros viajeros y el resto expresan la grata estancia y lo acogedor de las habitaciones y un servicio excelente.

Conclusiones capítulo

1. La aplicación adecuada del procedimiento seleccionado propició elaborar el diseño de la Dirección Estratégica adecuado a las características del hotel, lo que pone de manifiesto las posibilidades reales del procedimiento para ser aplicado en este tipo de empresas.
2. El proceso de diseño e implementación de la Dirección Estratégica significó el desarrollo de una actividad dinámica y flexible que permite la modificación de los objetivos elaborados como respuesta a posibles circunstancias de cambio, se pone de manifiesto que un sistema gerencial es válido en la medida en que posea: cero improvisaciones, máxima flexibilidad y mecanismos de autocontrol.
3. Los indicadores de gestión hotelera muestran resultados positivos en el período señalado, pese a las acentuadas fluctuaciones en el arribo y estancia promedio de clientes, además de las ofertas promocionales realizadas por los distribuidores mayoristas que se encargan de la comercialización.

CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica realizada puso de manifiesto carencias y limitaciones en la bibliografía disponible consultada sobre la Dirección Estratégica acorde a la tipología y categoría del hotel objeto de estudio, el que presenta características muy peculiares debido a los servicios que presta y a la modalidad turística con la que se relaciona, teniendo en cuenta la integración de todos los elementos que componen dicho sistema.
2. El procedimiento diseñado consta de 11 fases para la Dirección Estratégica constituyendo una herramienta gerencial que garantiza la objetividad, claridad y transparencia en la proyección y organización de la actividad de gestión hotelera presente y futura, estableciendo un camino de pensamiento flexible donde el riesgo y la incertidumbre serán cada vez menores.
3. La implementación del procedimiento diseñado, garantizó la medida del éxito de la formulación avalada por el compromiso colectivo y la participación lograda desde el inicio del proceso con todos los directivos y trabajadores del hotel, pues todo el análisis es resultado del trabajo en equipo logrado a través de la Dirección Estratégica permitiendo obtener indicadores de gestión hotelera superiores.

RECOMENDACIONES

1. Trasmitir los resultados de la investigación con la finalidad de valorar la pertinencia de su aplicación en otras entidades de la marca hoteles E.
2. Vincular el diseño de la Dirección Estratégica al proceso de gestión hotelera convirtiéndolo en un instrumento de trabajo permanente de la actividad gerencial del mismo e incluirle un sistema de gestión estratégica mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral como continuidad en otro trabajo de diploma.

BIBLOGRAFIA

- Acebedo, E.I. (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. (Tesis de opción por el Título de Máster en Dirección, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial). Santa Clara, Cuba.
- Ansoff, H (1976). La estrategia de la Empresa. : Editado por MES.
- Chiavenato, I (2001 a). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2001). Planeación estratégica, en su: Administración: teoría, proceso y práctica. (3ra edición). Santa fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- CIDTUR, (2013). Reporte diario de prensa. No 550. 5 de septiembre.
- Conti, A (2001). Dirección Estratégica 6ta edición. Buenos Aires.
- Decreto 281 (2007) Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.
- Díaz, et al. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En su Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Ciudad de La Habana: Editado por CCED-MES. pp. 81-98.
- Entenza, Pelegrín N. (2002). Paquete de Estrategia. EHT Trinidad. Soporte Digital.
- Figuerola, M. (1991). Teoría Económica del Turismo. Alianza Editorial. Madrid.
- Gallego, J. F. (2002). Gestión de Hoteles. Una nueva Visión. Madrid, España: Prentice Hall.
- García, N (2009). Procedimiento para elaborar el plan estratégico en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas. (Tesis en opción al título de master en gestión turística, Centro de Estudios Turísticos Universidad Central Marta Abreu de las Villas).
- Gárciga, R. J. (2001). Formulación estratégica, un enfoque para directivos. La Habana, Cuba: Félix Varela.

Goeldner, R. (2000) *Tourism. Principles, Practices, Philosophies (Eighth Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc

Grupo de expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior. (2006). *Elementos básicos del Proceso de Integración Estratégica. Material de Apoyo. Diplomado en Perfeccionamiento Empresarial.*

Herrera, Lemus, K. (2000). *Sistema de Gestión Participativa por Objetivos con Enfoque Estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. (Resumen de Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).*

Jarillo, J (1996). *Dirección estratégica (2da Edición)*. Santa fe de Bogotá. Colombia: McGraw - Hill.

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

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

Koontz, H; Weihrich, H (2001 b). *Departmentalización territorial o geográfica, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición). Koontz, H; Weihrich, H (2001 b). Departmentalización territorial o geográfica, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición). Capítulo 8: estructura organizacional: departmentalización. México: McGraw - Hill.*

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

- Koontz, H; Wehrich, H (2001). Proceso de Planeación estratégica, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición) Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw - Hill.
- Kotler P. et al. (2006). Dirección de Marketing Vol I y II. Editorial Félix Valera. Habana. Cuba.
- Lineamientos de la política económica y social. (2011)
- Machado, Esther L, Hdez. Yanet (2008). Productos turísticos integrados en el destino Cuba .Propuesta de procedimiento. Revista TUR y DES. Vol1, No 2.marzo. Disponible en <http://www.eumed.net>. Consultado el 13 01 2010.
- Marrero Cruz, Manuel. (2013). Entrevista realizada en FITUR 2013 publicada en Caribbean News Digital.
- Marrero, M. (2013). Elementos fundamentales tratados en la conferencia del Ministro del Turismo en ocasión del encuentro de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en turismo. Matanzas. Cuba (FITUR).
- Martín R. (2006). Fundamentos del Turismo. EAEHT.
- Martín, R. (2006). Principios, Organización y Práctica del turismo. Consultado en www.onecaribbean.org.
- Martínez, C. (1999). Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. (Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México). Acapulco.
- Martínez, C. (2000 a) Una aproximación a los factores determinantes del cambio estratégico. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Consultado en: <http://www.udg.mx>
- Martínez, C. (2000) Estrategia empresarial. Ocotlan: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para la maestría en administración.

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

[Martínez, C. et al. \(2009\).](#) Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.

Martínez, C.C. Conceptos básicos de estrategia empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Soporte digital sin fecha.

Martínez, C.C. et al. (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico (Informe final de investigación terminada). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Estratégica. Santa Clara.

Martínez, C.C. et al. (2009). Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara

Martínez, C.C. Taller "Desarrollo sostenible del turismo en la región amazónica. Resumen el futuro del turismo en el mundo". Universidad Estatal de Amazonia. Ecuador. Soporte digital sin fecha.

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

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

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

Organización Mundial de Turismo (OMT) (2011) Diccionarios de términos turísticos .Editorial Océano, Madrid, España.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (1984). Normas de Clasificación Hotelera para las Américas. Madrid: Edición propia

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

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

Revista Evolución y Tendencias de la Industria Turísticas. CIDTUR(2012) Ronda, G. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. La Habana: Félix Varela.

Serra, A. (2005): Marketing Turístico. Ediciones Pirámide, Madrid.

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

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

Anexos

Anexo No. 1 Modelos de dirección estratégica

Orden	Autor(s) y Año	Fases y Etapas de Los Modelos
1	Hill y 1996	1. Misión y metas principales. Otros 2. Análisis externo. 3. Análisis competitivo. 4. Selección estratégica. 5. Estrategias a nivel funcional. 6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales. 7. Estrategias a nivel corporativo. 8. Diseño de estructura organizacional. 9. Diseño de sistemas de control estratégico. 10. Implementación del cambio estratégico. 11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia.
2	Martínez 1997	1. Misión. 2. Factores internos y externos. 3. Ambiente organizacional. 4. DAFO. 5. Objetivos estratégicos. 6. Visión. 7. Opciones estratégicas. 8. Planes de acción. 9. Control y evaluación. 10. Implantación
3	Díaz y otros 1998	1. Misión. 2. Cultura organizacional. 3. Oficios. 4. Identidad.

		5. Segmentación estratégica
		6. Implicados.
		7. Diagnóstico estratégico.
		8. Escenarios.
		9. Objetivos estratégicos.
		10. Visión.
		11. Estrategias.
		12. Planes de contingencia.
		13. Sistema de control estratégico.
4	Garciga 1999	1. Determinación de misión.
		2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).
		3. La cultura organizacional.
		4. Determinación de la visión.
		5. Análisis de las estrategias actuales.
		6. Determinación de la brecha estratégica.
		7. Formulación de las estrategias.
		8. Evaluación y selección.
		9. Implementación y evaluación.
		10. Control del avance.
5	MINTUR 2001	1. Misión.
		2. Visión.
		3. Valores compartidos.
		4. Escenarios.
		5. Diagnóstico estratégico.
		6. Areas de resultados claves.
		7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.
6	Martínez Carlos Cristóbal y Col 2002	1-Determinación del propósito estratégico Determinar o actualizar la misión, la visión y los valores de la empresa.
		2-Análisis Externo

		<p>-Análisis del entorno general a partir de los factores claves del entorno: factores-económicos, socioculturales-demográficos, políticos-legales-tecnológicos- ecológicos.</p> <p>-Análisis específico del entorno de la empresa a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos.</p>
		<p>3-Análisis Interno</p> <p>-Se analizan los subsistemas de dirección de la empresa: Producción -servicios(Incluye-calidad-abastecimiento), Comercialización (incluye-marketing,ventas-negociación), Económico-Financiero y Recursos Humanos.</p>
		4-Determinación de los escenarios y los Factores Claves de Éxito
		5-Determinación de las ARC-los Objetivos estratégicos por ARC
		6-Diseño de las estrategias
		Estrategia maestra principal y estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
		7-Implementación
		-Plan de acción.
		-Sistema de control del Plan Estratégico.
7	Kotler 2006	1. Misión del negocio
		2. Análisis del entorno externo
		3. Análisis del entorno interno
		4. Formulación de objetivos
		5. Formulación de estrategias
		6. Formulación de programas de acción
		7. Aplicación
		8. Retroalimentación y control
8	García Reinoso 2009	1. Determinación del propósito estratégico.
		2. Diagnóstico estratégico del <u>mega hotel</u> .
		3. Determinación de los escenarios y los factores claves de éxitos.

		4. Identificación de las unidades individuales de negocios y sus objetivos estratégicos.
		5. Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
		6. Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.
		7. Sistema de control del plan estratégico
9	Pelegrín Entenza 2009	1- Definir la misión de la empresa.
		2- Definir la visión de la empresa
		3- Identificar los valores
		4- Determinar los escenarios
		5- Realizar un diagnóstico estratégico
		6- Identificar las ARC
		7- Desarrollar las estrategias, los objetivos y criterios de medidas
		8- Implementación
		9- Retroalimentación y control
10	Pelegrín Entenza 2012	1- Definir la misión de la empresa
		2- Definir la visión de la empresa
		3- Identificar los valores
		4- Determinar los escenarios
		5- Realizar un diagnóstico estratégico
		6- Identificar las ARC
		7- Desarrollar las estrategias
		8- Implementación
		9- Retroalimentación y control.

Anexo 2. Guía de Entrevistas Fuente: Elaboración propia

Guía de Entrevista (Para Empleados)

Hora: Fecha: Lugar:

Área:

Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad: Sexo:

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

Interrogantes:

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

Guía de Entrevista (Para Mandos Intermedios)

Hora: Fecha: Lugar:

Área:

Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

Edad: Sexo:

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

Interrogantes:

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

Guía de Entrevista (Para Jefes de Departamento)

Hora: Fecha: Lugar:

Área:

Ocupación:

Experiencia en el Cargo:

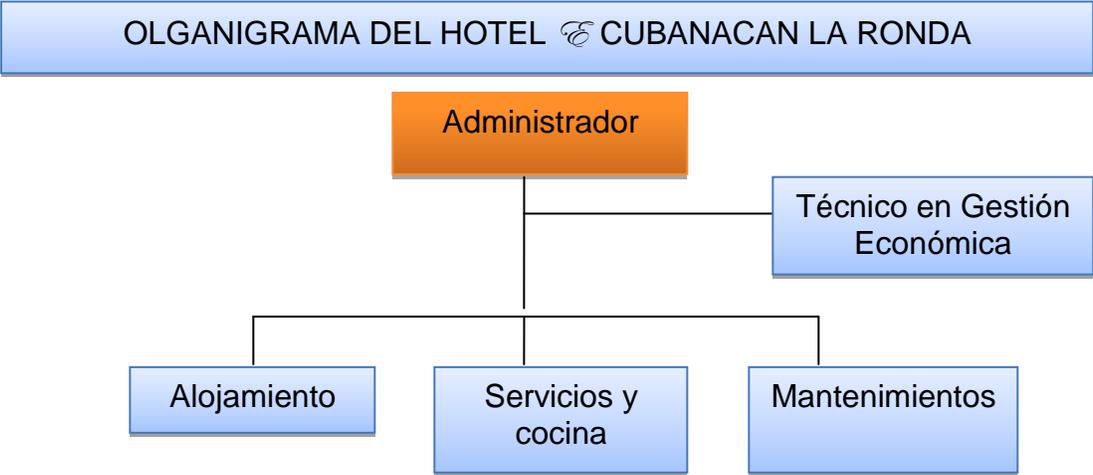
Edad: Sexo:

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

Interrogantes:

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

Anexo 3 Composición del HOTEL CUBANACAN LA RONDA



Anexo 4 Cuestionario: Valores de mi instalación

Evalúa utilizando la escala propuesta, el estado actual de los siguientes valores en tu centro de trabajo y expresa donde te gustaría que estuvieran.

Bajo: de 1 a 3

Medio: de 4 a 6

Alto: de 7 a 9

Valores	Estado actual	Estado deseado
Honestidad		
Respeto mutuo		
Trabajo de equipo		
Responsabilidad con el éxito		
Sentido de pertenencia		
Profesionalidad		

Fuente: Adaptada del Grupo del Mintur.

Valores por orden de prioridad según su presencia en la instalación (estado actual).

Nro. de prioridad	Valores	Comportamiento de evaluación
1	Profesionalidad	8.1
2	Honestidad	6.8
3	Respeto mutuo	5.5
4	Responsabilidad con el éxito	4.8
5	Trabajo de equipo	3.9
6	sentido de pertenencia	3.8

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Descripción de los escenarios. Fuente: Tomado del plan de desarrollo delegación del Mintur en Sancti Spíritus hasta el 2016.

Escenarios

I. **Optimista:** el gobierno norteamericano levanta las prohibiciones de viajar a Cuba, se logra la recuperación económica financiera internacional, se recuperan los índices de crecimiento del turismo internacional y Cuba logra un ritmo de crecimiento de arribos superior a la media mundial, la política guerrerista del gobierno norteamericano no logra imponerse. Los desastres naturales o provocados y las epidemias no son significativos o son poco frecuentes en los principales países emisores de turismo y en la región del Caribe. Hay una rápida maduración de las medidas para mantener el crecimiento de visitantes.

II. **Neutro o Moderado:** Se aplican con creatividad y flexibilidad en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la efectividad los Lineamientos Económicos y Sociales del VI congreso del PCC y se demuestra la viabilidad de la empresa estatal cubana. Se realizan alianzas estratégicas con el sector privado (cuenta propia). No ocurre el levantamiento de las restricciones de viajes de norteamericanos a Cuba pero se flexibilizan las medidas de control del Departamento del Tesoro y se facilita la obtención de licencias, son poco frecuentes los desastres naturales o provocados y las epidemias, no se afectan los principales países emisores de turismo ni Cuba. La política guerrerista de la actual administración de EEUU no alcanza grandes proporciones, no involucra a la mayoría de los países emisores de turismo y no afecta a Cuba. Aunque se mantiene el bloqueo, la oposición interna unida a la internacional provoca grietas en la actual política que no puede impedir el Presidente de los EEUU y que conlleva a un crecimiento significativo, pero aún no explosivo, en el arribo de los visitantes norteamericanos. Las relaciones con la Unión Europea vuelven a la normalidad y se incrementa el flujo de viajeros de esta región. La capacidad financiera del país mejora siendo posible dedicar parte de esta en la inversión en el desarrollo extrahotelero y la planta hotelera actual.

Pesimista: Se mantiene la política de Estados Unidos hacia Cuba (Bloqueo). Se mantiene la competencia de Cuba con los países caribeños que ocupan el primer

lugar en cuanto a la recepción de turistas por año. Intensificación de la competencia de polos y destinos turísticos dentro del país. Se mantiene la preferencia por un turismo de sol y playa y un turismo enmarcado en temporadas altas y bajas.

Anexo 6. Estrategias específicas para dar cumplimiento a las políticas trazadas. Fuente: Elaboración propia.

Estrategias: Eficiencia Económico Financiera

- Incrementar el control de manera eficiente sobre los recursos para mantener la calificación de aceptable en las auditorías que se practiquen.
- Lograr que los ciclos de cobros y pagos se hagan más eficientes.
- Mantener índices de rotación de inventario que no inmovilicen recursos.
- Lograr la ejecución de los presupuestos con las cifras aprobadas.
- Controlar el uso racional de los portadores energéticos
- Cumplir con los aportes comprometidos.

Estrategias: Gestión de Capital Humano

- Diseñar e implementar un sistema de gestión de capital humano que garantice la eficiencia e idoneidad en la utilización del personal.
- Establecer mecanismos de control para evaluar el cumplimiento del código de ética por parte de los cuadros.
- Contribuir a preservar y elevar la moral revolucionaria de los trabajadores.
- Lograr que la evaluación del desempeño constituya un instrumento para el perfeccionamiento de los resultados del trabajo.
- Garantizar el correcto funcionamiento de la comisión de expertos a través de la preparación de sus miembros.
- Implementar un programa de capacitación y superación de los recursos humanos, basados en las necesidades individuales que permita elevar su competitividad y calidad de los servicios.

Estrategias: Calidad

- Completar el sistema de gestión de la calidad.

- Trabajar en conjunto la dirección de recursos humanos por aumentar la profesionalidad de los trabajadores, técnicos y especialistas.
- Diseñar y establecer procedimientos que permitan incentivar la excelencia en los servicios que oferta el Hotel Encanto Cubanacan La Ronda
- Mantener el control sobre las normas de consumo.
- Consolidar la interrelación de los servicios hoteleros y extrahoteleros que se brindan.
- Diseñar un plan de mantenimiento acorde a las necesidades y posibilidades financieras para asegurar la calidad de las instalaciones de la entidad.

Estrategias: Comercialización

- Diseñar y promocionar el producto turístico de hoteles Encanto, de forma tal que contribuya a la distinción de la competencia.
- Estimular el turismo de ciudad, incluyendo los atractivos de tipo histórico y patrimoniales.
- Crear sueltos, catálogos, guías, videos y mapas donde se pueda comercializar y promocionar el hotel para el turismo nacional.
- Realizar intercambios con turoperadores y agencias de viajes para dar a conocer el producto turístico.
- Participar activamente en las Convenciones de Turismo que se realicen y otros eventos.

Estrategias: Abastecimiento y Servicios Técnicos

- Mantener la atención priorizada en la gestión de los abastecimientos en todos los niveles del complejo con los organismos y entidades que corresponda.
- Alcanzar la evaluación de aceptable en las auditorias previstas para el 2014 y 2015.

Anexo 7. Plan de Acción para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

1. Económico Financiera.				
Lograr una eficiencia económica y liquidez financiera que garanticen el desarrollo ascendente de la empresa.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
1.1	Manejar los costos y los gastos en función de los ingresos, para obtener mayores utilidades.	Reducción del Índice de costos + gastos/peso de ingreso. $I(c+g)_{2014} < I(c+g)_{2013}$ relacionando el cumplimiento del Real de ingresos: Ings REAL 2014≈ Ings PLAN 2014	Jefe de Economía.	Mensual
1.2	Reducir los gastos y cumplir rigurosamente los presupuestos de gastos aprobados.	Nivel de cumplimiento del presupuesto de gastos. Real Gastos 2014 ≤ Plan de Gastos 2014 relacionando el cumplimiento del Real de ingresos: Ings REAL 2014≈ Ings PLAN 2014	Jefe de Economía.	Mensual.
1.3	Mantener una adecuada gestión de cobro.	Cuentas por cobrar vencidas en menos del 10% .	Jefe de Economía.	Mensual.
1.4	Mantener una adecuada gestión de pago.	Cuentas por pagar saldadas en no más de 30 días .	Jefe de Economía.	Mensual.
1.5	Efectuar controles de la gestión de inventarios a las diferentes áreas.	Rotación de los inventarios Ri > 2.5 veces en el año y Cobertura de inventario Cob ≤ 60 días	Jefe de Economía.	Mensual.
1.6	Mantener la contabilidad diaria, analizando todas las partidas y su comportamiento, evitando errores en la contabilización.	Certificación de la contabilidad: Auditorías calificadas de Aceptable o Satisfactorio (Razonabilidad de estados financieros) Sistema de control interno evaluado con Control	Jefe de Economía.	Permanente.
1.7	Analizar la cobertura de inventarios y los inventarios ociosos y de lento movimiento.	Reducir los saldos de inventarios ociosos y LNM. Saldos InvOc y LNM 2014 < saldos de inventarios ociosos y LNM. Saldos InvOc y LNM 2013	Jefe de Economía.	Mensual.
2. Capital Humano.				
Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
3.1	Aplicar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.	Diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano superior al 75 %	Jefe de Capital Humano.	Diciembre de 2014.
3.2	Diseñar los Perfiles de Competencias del Hotel.	Perfiles de Competencias al 100 % de los trabajadores	Jefe de Capital Humano.	Diciembre de 2014.
3.3	Diseñar las Políticas de Capital Humano.	Políticas de Capital Humano. Tener implementadas las políticas de capital humano al 100 %	Jefe de Capital Humano.	Diciembre de 2014.
3.4	Garantizar el 100% de la Contratación del Personal necesario para las distintas Áreas del Hotel	Promedio de Trabajadores/Habitaciones/Días Ocupadas de 1.1	Jefe de Capital Humano.	Permanente
3.5	Garantizar una adecuada ejecución del Presupuesto de Gastos de Capital	Presupuesto de Gastos de Recursos Humanos. Cumplir que: Real	Jefe de Capital Humano.	Mensual.

	Humano.	Grrhh2014≤ PlanGrrhh2014		
3.6	Minimizar los riesgos en las áreas donde puedan ocurrir accidentes de trabajo	Inventario de riesgos realizado por cada área. Identificados el 100 % de los riesgos por áreas	Jefe de Capital Humano, Jefe de Seguridad y Protección.	Mensual.

Capital Humano.				
Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
3.7	Garantizar una adecuada alimentación para el todo el personal del Hotel.	Índice de satisfacción de un 95% en las encuestas a los trabajadores.	Jefe de Capital Humano, Jefe del Comedor Obrero.	Permanente.
3.8	Aplicar al 100% del Personal una correcta Política de Seguridad y Salud.	Aplicación de la Instrucción Específica del Puesto de Trabajo incluyendo los Riesgos al 100% del personal. Asignación de medios de protección al 100% del personal que los requiera.	Jefe de Capital Humano, Jefes de Departamentos.	Permanente.
3.9	Garantizar la correcta aplicación de la Política Salarial y de Estimulación para el 100% de los trabajadores.	Pago del salario mensual y de la estimulación monetaria. Real GSalario ₂₀₁₄ ≤PlanGsalario ₂₀₁₄	Jefe de Capital Humano, Jefe de Economía.	Mensual.
3. Comercialización				
Desarrollar una adecuada comercialización del producto turístico.				
No.	Acciones	Indicadores de Medida	Responsables	Fecha de cumplimiento
5.1	Mejorar la gestión de ventas directas de habitaciones.	Aumento del índice de ocupación. HDO ₂₀₁₄ >HDO ₂₀₁₃	Jefe de Ventas, Jefe de Recepción, Relacionista Público.	Permanente.
5.2	Consolidar el sistema de distribución y exposición directa al cliente de los materiales promocionales.		Jefe de Ventas.	Anual.
5.3	Fortalecer relaciones con agentes de viajes y turoperadores.		Jefe de Ventas.	
5.4	Realizar un nuevo estudio del ciclo de vida del producto turístico.	Resultados de los estudios. Evaluar la etapa del ciclo de vida del productos Hotel E Cubanacan La Ronda al 100 % de todos los atributos e indicadores	Jefe de Ventas.	Diciembre 2014.
5.5	Realizar investigaciones sobre las características del turismo de eventos y el perfil del cliente, para lograr una proyección hacia el desarrollo de esta modalidad turística.			Diciembre 2014.