

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

## TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Iliana Bell Morgado Reyes

Tutoras: M.Sc. Nolberto Cruz Aguilera

Consultante: M.Sc. Joaquin José Gonzáles Ricardo

HOLGUÍN 2019



## **PENSAMIENTO**

*"Ninguna empresa es una isla. En un mercado independiente, cada compañía tiene que pensar en términos de trabajar con otras si quiere competir en el mercado global"*

*Akio Morita*

## **DEDICATORIA**

*A mi padre como un póstumo homenaje a su memoria, por haber sabido darme todos los gustos posibles sin convertirme en una persona dependiente, por ser mi ángel protector,*

*A mi abuela por sus constantes consejos, por ser mi guía, por darme las fuerzas y enseñarme el camino para seguir luchando por mis sueños.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi mamá por su apoyo incondicional,  
A todos los que me han abierto sus puertas.  
A mi familia por haber hecho suyas mis preocupaciones,  
A mis amigas, amigos y compañeros de estudio que me han acompañado a  
lo largo de esta gran aventura, por brindarme excelentes charlas y  
momentos inolvidables, en especial a Nana, Betsy, Blanca, Anna, Lisandra,  
Lari, Vicente y Victor,  
A mi tutor, por cada minuto dedicado y hacer suya esta investigación,  
A mi consultante y colaboradores, por sus reflexiones, consejos y la ayuda  
brindada a lo largo de la investigación,  
A todos los profesores y trabajadores de la universidad, que con su  
esmerada atención contribuyeron a mi formación profesional durante el  
transcurso de la carrera,  
A todas las personas que admiro y respeto, que creyeron en mí y me  
brindaron una sonrisa cuando menos lo esperaba,  
Sin exclusión alguna, gracias a todos los que de una forma u otra  
contribuyeron a la realización de esta tesis.*

## **Resumen**

Como parte de la dirección estratégica, las alianzas estratégicas han sido, en los últimos tiempos, uno de los fenómenos que ha conmocionado el entorno empresarial a nivel mundial. El objetivo para toda empresa es, hoy en día, crecer constantemente y mantenerse en la mente de los consumidores y lograr una mayor competitividad en el sector al que pertenece; por tal motivo las alianzas son un modelo de colaboración debido a las ventajas que estas presentan de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones.

Una de las variantes que el sector empresarial en Cuba ha implementado, ha sido la cooperación entre empresas, amparada por la Ley 118/2014, Ley de Inversión Extranjera. El objetivo que se persigue en la investigación es diseñar un procedimiento que evalúe el comportamiento de las alianzas estratégicas en el hotel Brisas Guardalavaca. Para dar cumplimiento a este objetivo se elaboró el marco teórico práctico referencial de la investigación donde se recogen los elementos principales del tema, además se analizaron 10 modelos de alianza estratégica, que permitieron a la investigadora llevar a cabo la conformación del procedimiento que transita por cuatro etapas, complementado con la utilización de métodos teóricos, empíricos y estadísticos. El aporte de la investigación consiste en un procedimiento que permite evaluar el comportamiento de alianzas estratégicas en hoteles y de esta forma su factibilidad, además de contribuir al perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones en torno a la dirección estratégica.

## **Abstract**

As part of the strategic direction, the strategic alliances have been one of the phenomena that has fussed the business environment in the last times in the world. Today the objective to all company is expand constantly and keep in mind of the consumers to achieve the most competitiveness in its company; for that reason the alliances are ideal of collaboration. They must be an advantage to conserve resources, share risk, obtain legitimacy, acquire and improve competitions, gain power and market mobility, and create options for future investments.

The business sector in Cuba has implemented a variant, the cooperation between companies regulated for the law 118/2014, Foreign Investment Law. The principal objective of this investigation is to design a procedure that values the behavior of the strategic alliances at Brisas Guardalavaca hotel. To do completion this objective produced the surroundings theoretical practical reference to this investigation where the principal elements of the theme was selected, moreover 10 models of strategic alliances was analyzed. All these approved to the research scientist carries out the conformation of procedure, it consists of four stages, complemented with methods theoretical, empirical and statistical. The contribution of this investigation consists of a procedure that permit to evaluate the behavior of strategic alliances in hotels and its feasibility, besides to contribute with refinement of taking decisions process around strategic direction.

INDICE	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 La dirección estratégica .....	7
1.1.1 La implementación de la estrategia empresarial.....	9
1.1.2 Papel de las alianzas estratégicas dentro de la estrategia empresarial .....	11
1.2 Las Alianzas Estratégicas. Definiciones y tipologías fundamentales. ....	12
1.3 Enfoques y procedimientos referentes a la evaluación y mejora de las alianzas estratégicas .....	20
1.4 Estado actual del comportamiento de las alianzas estratégicas en el hotel Brisas Guardalavaca .....	24
CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA .....	26
2.1 Procedimiento para la evaluación del comportamiento de las alianzas estratégicas.....	26
Etapa I: Involucramiento .....	27
Etapa II: Identificación y clasificación de las alianzas estratégicas desarrolladas por la entidad.....	27
Etapa III: Evaluación de las alianzas estratégicas .....	28
Etapa IV: Seguimiento, control y mejora .....	28
2.2 Valoración del Procedimiento para evaluar las alianzas estratégicas....	33
2.3 Aplicación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca ..	35
CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES .....	61
Bibliografía .....	62
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Afirmar que se vive en una era de cambios y transformaciones en casi todos los aspectos se ha convertido en una temática cotidiana. La capacidad de hacer frente a estos contextos cambiantes es una variable clave en el éxito de las organizaciones. De ahí que el principal desafío en la práctica administrativa actual sea la previsibilidad de dichos cambios de modo que permita anticiparse y adaptarse al entorno. Una de las alternativas que tienen los directivos para conseguir este propósito es la aplicación de un sistema de dirección con enfoque estratégico para lograr un posicionamiento competitivo (Urquiola Sánchez, 2007; Negrete Jiménez, 2012; Comas Rodríguez, 2013; Espino Valdés, 2014).

En la actualidad, la dirección estratégica es la vía más generalizada para gestionar las organizaciones y ejecutar de forma anticipada los cambios internos necesarios que permitan enfrentar las amenazas y(o) aprovechar las oportunidades del entorno. Además integra en un solo pensamiento estratégico las metas de la organización expresadas en la estrategia empresarial (Vilariño Corella, 2013; Bolaño Rodríguez, 2014; Espino Valdés, 2014; Comas Rodríguez, Nogueira Rivera, Romero Bartutis & Lumpuy Rodríguez, 2015).

El ápice estratégico es el encargado del diseño de la estrategia empresarial, pero se requiere su despliegue hasta el núcleo operacional que es donde se ejecutan las acciones que fueron proyectadas en la misma y por ende los que determinan el desempeño estratégico y el logro de la visión. En este despliegue las organizaciones deben poseer un sistema de gestión capaz de integrar y alinear el capital humano y estructural a la estrategia, sin embargo, se debe enfrentar el reto que tiene asociado y es la resistencia al cambio que trae consigo su implementación (Comas Rodríguez, 2013; Vilariño Corella, 2013; Pérez Vallejo, Vilariño Corella & Pérez Campaña, 2015). Las alianzas son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996); son la tendencia de organización futura debido a la fuerte competencia global, el incremento de riesgos y el crecimiento vertiginoso del cambio tecnológico (Anderson, 1990).

Las alianzas estratégicas juegan un papel importante dentro de la dirección estratégica de una organización ya que han sido, en los últimos tiempos, uno de los fenómenos que ha conmocionado el entorno empresarial, a nivel mundial. Las empresas se alían para cooperar y por tanto obtener un mayor grado de competitividad, además, están presentes en todo el mundo y en diferentes estadios de la cadena de valor; ya sea para atender un nuevo mercado o para innovar y/o diversificarse, son una fuente de recursos y de aprendizaje (Van Gils y Zwart, 2009) y por lo tanto de ventaja competitiva (Ahlström-Söderling, 2003). Estas razones, hacen de las alianzas los mecanismos de colaboración entre empresas mayormente utilizados para desarrollar esfuerzos conjuntos de colaboración y se constituyen en una forma primaria para alcanzar objetivos de corto y largo plazo (Gulati, 1998).

Diversos han sido los autores que han encaminado sus estudios al tema de las alianzas estratégicas, debido a la importancia que estas poseen en el ámbito empresarial, abordando aspectos relacionados con sus características y funcionamiento como son: la cooperación entre empresas a través de alianzas estratégicas (Doz, 1996; Rothaermel, 2001; Luo, 2008); los beneficios en la actividad de las alianzas (Arend, 2005, 2006, 2009); la formación de las alianzas (Reuer, 2002; Colombo, 2003; Rothaermel, 2008; Ahuja, 2009) y las alianzas estratégicas en las diferentes industrias como la biotecnología (Baum, 2000; Sanoro, 2005), aerolíneas (Garrette, 2009), la industria del software (Lavie, 2007; Tiwana, 2008) y la automovilística (Pont, 2002).

En septiembre de 1995 con la Ley 77 se abrieron las puertas a la inversión extranjera como un complemento a los esfuerzos propios de Cuba por desarrollarse económicamente; a fin de completar tres elementos básicos: aportes de nuevas tecnologías, nuevos mercados o flujos turísticos, así como capital y recursos financieros. Esta regulación se mantuvo vigente hasta abril de 2014 cuando se aprueba la Ley 118 como nueva Ley de Inversión Extranjera en Cuba con el Decreto Ley 325 de fecha 9 de abril de 2014, la cual según criterios de Rodrigo Malmierca Díaz, Ministro de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, tiene cambios sustanciales respecto a la anterior, “al ser más moderna, flexible y transparente; en esta se define el tratamiento a cada sector de la economía y los regímenes

especiales en materia de comercio, relación laboral y otros aspectos importantes” (Pérez Cabrera, 2014).

Producto a todo este proceso de apertura económica, la industria turística cubana desde inicios del pasado decenio comenzó a desarrollarse hasta el punto de convertirse en uno de los sectores más dinámico de la economía y hacia donde se han dirigido el mayor número de inversionistas extranjeros.

En los lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución y el Partido aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril del 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio del 2016, se hace alusión a la necesidad de perfeccionar los sistemas de gestión empresarial en el sector turístico, es así que sobresale el lineamiento 112 Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente que establece “Potenciar el papel de la inversión extranjera directa en la introducción en el país de tecnologías de avanzada a nivel internacional y promover la creación de estructuras dinamizadoras (parques científicos y tecnológicos, incubadoras de empresas, zonas especiales de desarrollo y otras)”.

En la Política para el Turismo sobresalen los lineamientos 207 que establece que “La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista” y el 212 que plantea “Continuar incrementando la participación de la industria y los servicios del país en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística. La participación de la industria nacional deberá desarrollarse con financiamiento a largo plazo” lo cual demanda para su posible concreción, el desarrollo de alianzas estratégicas porque en las condiciones actuales se les hace prácticamente imposible a las empresas turísticas poder alcanzar estos objetivos por si solas.

Dentro de la estrategia de desarrollo del turismo en Cuba juega un papel importante el territorio Holguín, el cual posee numerosos atractivos y recursos turísticos que potencian la inclusión del destino en el tercer lugar a nivel nacional. Esta provincia cuenta en la actualidad con 5 305 habitaciones, el 35,2 % y el 37,4 % de cinco y

cuatro estrellas respectivamente; tres grupos hoteleros cubanos operan en el destino: Gaviota, Cubanacán e Islazul.

En el caso del grupo hotelero Cubanacán sobresale el hotel Brisas Guardalavaca, como único de su tipo en el destino, dirigido al turismo de sol y playa, con categoría cuatro estrellas, el cual para operar se ha visto en la necesidad de establecer alianzas estratégicas y contratos de trabajo con entidades estatales y no estatales y organismos internacionales, los cuales se han visto afectados por la falta de visión unificada; coste por el uso de recursos organizativos, ya que la cooperación requiere una coordinación continua entre los socios, lo que implica tiempo administrativo y dinero; intereses divergentes entre los socios, que complican la búsqueda de una estrategia común; incremento de la complejidad organizativa sin que exista un cuerpo del conocimiento de gestión sobre la cooperación; falta de delegación de poder a los responsables de las actividades objeto de cooperación con la ineficiencia que esto conlleva y desplazamiento del poder e influencia dentro de las organizaciones, que hace que algunas personas se opongan y entorpezcan la cooperación.

A pesar de la importancia que han tenido las alianzas estratégicas en la garantía de afluencia de clientes y de los suministros necesarios para poder cumplir con los estándares establecidos y alcanzar los resultados económicos esperados, existen pocos antecedentes de estudios realizados para determinar cuán factible han sido éstas, por lo que en la presente investigación se plantea el siguiente **problema profesional**; la necesidad de conocer el comportamiento de las alianzas estratégicas y la no existencia de un procedimiento que permita evaluar el mismo en el hotel Brisas Guardalavaca siendo el **objeto de estudio** la dirección estratégica y se define como **objetivo general**, desarrollar un procedimiento para evaluar el comportamiento de las alianzas estratégicas en el hotel Brisas Guardalavaca.

Para su cumplimiento se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico-práctico-referencial de la investigación a partir de estudios sobre la implementación de la estrategia empresarial y los principales elementos de las alianzas estratégicas,

2. Diseñar un procedimiento para evaluar el comportamiento de las alianzas estratégicas,

3. Aplicar parcialmente el procedimiento diseñado en el hotel Brisas Guardalavaca.

El **campo de acción** lo constituyen las alianzas estratégicas y la **idea a defender** es el desarrollo de un procedimiento que permita evaluar la factibilidad de las alianzas estratégicas contribuye al perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones y a la dirección estratégica en el Hotel Brisas Guardalavaca,

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos** entre los que se encuentran:

Del nivel teórico:

- Análisis-síntesis: a partir de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio;
- Sistémico-estructural: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación;
- Inductivo–deductivo: para el diseño del procedimiento para evaluar el comportamiento de las alianzas estratégicas en el hotel Brisas Guardalavaca.

Del nivel empírico:

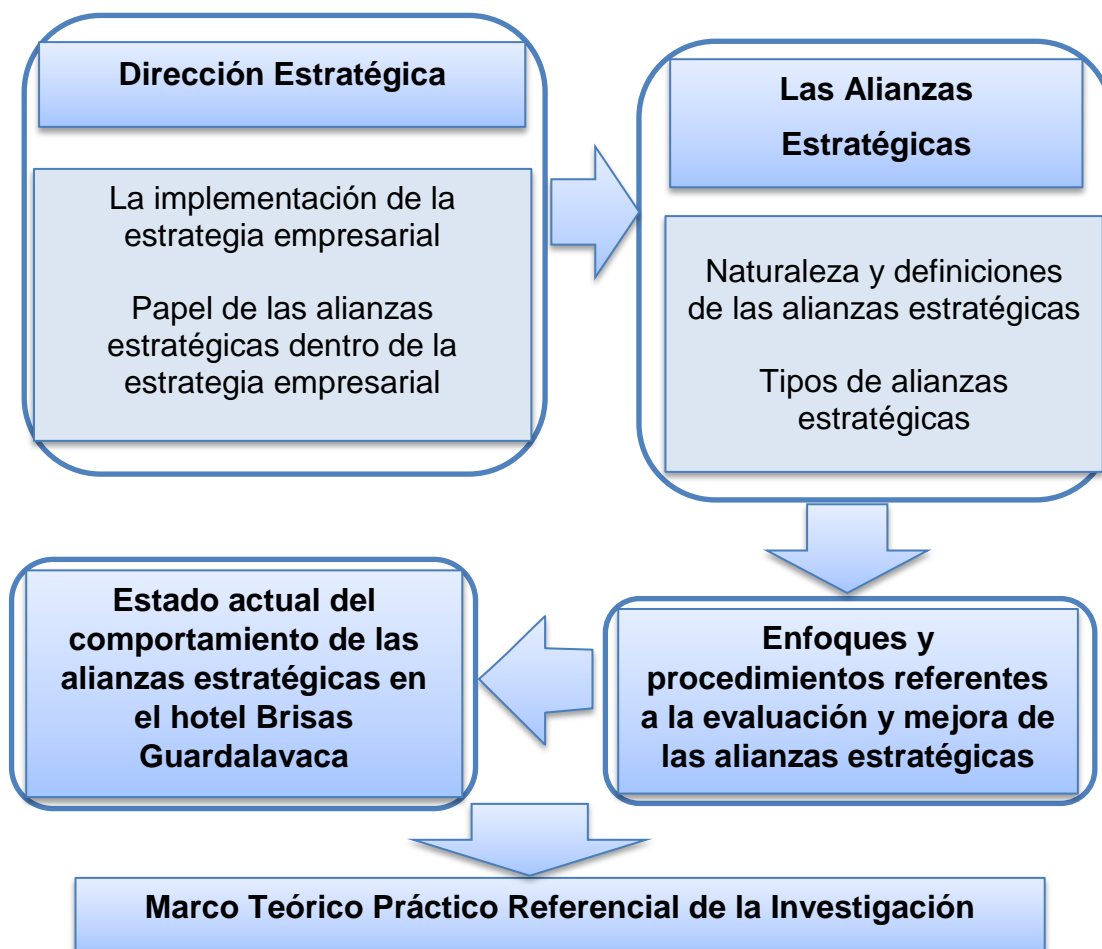
Observación científica, permitirá constatar la existencia del problema identificado y la consulta de documentos; encuestas, entrevistas, trabajo en grupo (tormenta de ideas), así como la utilización de los software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) versión 20.0 (2011) y herramientas del paquete de Microsoft Office para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

La investigación se estructura de la forma siguiente: introducción, capítulo uno el cual abarca el marco teórico referencial de la investigación, capítulo dos donde se diseña el procedimiento a seguir para evaluar el comportamiento de las alianzas estratégicas y su aplicación parcial en el hotel Brisas Guardalavaca, conclusiones, recomendaciones derivadas de la investigación; bibliografía y un grupo de anexos como complemento de los resultados expuestos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante el análisis y la revisión de la literatura tanto nacional como internacional referente a la temática objeto de estudio se pudieron sentar las bases teóricas de la investigación, reflejadas en el presente capítulo. Los objetivos de esta primera parte de la investigación están encaminados a realizar un análisis teórico-metodológico sobre las alianzas estratégicas, demostrando la importancia del estudio. Se inicia con el estudio de la dirección estratégica, se continúa con el análisis de las alianzas estratégicas, los enfoques y procedimientos referentes a la evaluación y mejora de las alianzas estratégicas y se concluye con el análisis de su estado actual en el hotel Brisas Guardalavaca.

El hilo conductor para la elaboración del marco teórico práctico referencial se ilustra en la figura 1.1.



**Figura 1.1.** Hilo conductor del marco teórico-práctico-referencial de la investigación.

### **1.1 La dirección estratégica**

La estrategia como práctica académica es aceptada a partir del año 1944 con la Teoría de los Juegos por Von Newman y Morgenstern y en el campo de la teoría de la dirección, se anuncia en Estados Unidos en el año 1962 con las obras de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Learned y otros, (1965).

A partir de los años 80 las empresas comienzan a enfrentarse a entornos competitivos con una fuerte turbulencia económica y social por lo que las organizaciones se vieron obligadas a emplear sistemas de dirección que permitieran ser previsibles a los cambios para atenuar el impacto sobre las empresas. Se comenzaron a realizar análisis estratégicos para trazar estrategias con el fin de lograr sus objetivos y con ello un elevado nivel de efectividad tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas (Ronda Pupo, 2003).

Basado en un estudio a 36 definiciones de dirección estratégica aportadas por diferentes autores entre los años 1962 y 2002, Ronda Pupo, (2003) define la dirección estratégica como: el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

Como resultado del estudio anterior y de investigaciones posteriores (Alfonso Robaina, 2007; Aguilá & Monguet, 2010; Comas Rodríguez, 2013; Bolaño Rodríguez, 2014), la autora considera que la dirección estratégica le permite a los directivos evaluar de forma continuada el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones para ejecutar de forma anticipada los cambios internos necesarios para enfrentar de una manera correcta las amenazas impuestas por dicho entorno y aprovechar las oportunidades; a la vez que contribuye al mejoramiento de las empresas pues ayuda a guiar los esfuerzos y recursos a las actividades críticas para favorecer el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Las fases de la dirección estratégica han sido definidas de diferentes formas aunque son generalizadas las etapas de planeación, ejecución y control. La fase de

planeación es nombrada como planificación (Gárciga Marrero, 1999) a partir de la introducción del ejercicio estratégico en el sistema empresarial cubano, formulación (Ronda Pupo, 2003), diseño estratégico (Alfonso Robaina, 2007) y diseño de la estrategia empresarial (Vilariño Corella, 2013). La etapa de ejecución se conoce también como implantación (Gárciga Marrero, 1999; Ronda Pupo, 2003; Pérez Campaña, 2005; Alfonso Robaina, 2007) e implementación (Vilariño Corella, 2013). La fase de control (Ronda Pupo, 2003) es nombrada también como supervisión y ajuste (Alfonso Robaina, 2007; Bolaño Rodríguez, 2014). Para esta investigación las fases de la dirección estratégica serán definidas como: diseño de la estrategia empresarial, implementación de la estrategia empresarial y control estratégico.

Según Menguzzato y Renau, (1991) la estrategia empresarial está integrada por cuatro componentes: el ámbito o campo de actividad, capacidades distintivas, las ventajas competitivas y la sinergia positiva. En la bibliografía consultada se evidencia que los tres últimos componentes deben verse de forma integrada para propiciar el desarrollo del primero y se manifiestan de diferentes formas en los diferentes niveles de la estrategia empresarial.

El diseño de la estrategia empresarial constituye un proceso proactivo que define las relaciones lógicas de información relevante con los elementos de un sistema, dirigido a mejorar las capacidades globales de una entidad, para que logre maniobrar en un medio dinámico y competitivo. (Vilariño Corella, 2013).

Debe responder a la visión de la organización en un largo plazo en el que se diferencian tres etapas: diagnóstico externo e interno de la organización; establecimiento de objetivos a medio y largo plazo y elección de las estrategias a utilizar; y tiene como propósito que las organizaciones estén preparada para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado (Prado Lorenzo & García Sánchez, 2006).

La implementación de la estrategia empresarial es poner en práctica las tácticas y planes de acción para llevar a la organización a los resultados deseados expresados con el diseño y representa un proceso sistemático de una serie lógica de actividades conectadas entre sí que permiten que una estrategia funcione y con ello lograr un mejor rendimiento y una ventaja competitiva. (Hrebiniak, 2005).

### **1.1.1 La implementación de la estrategia empresarial**

Del acierto en el diseño y en la puesta en práctica de las estrategias para alcanzar las metas, depende el desempeño organizacional, dicho de otra forma, el diseño dinámico de estrategias y el desarrollo de la capacidad de respuesta de la empresa son dos cuestiones de estrecha relación, que deben armonizarse ante planteamientos enfocados al mantenimiento o mejora del desempeño empresarial (Alfonso Robaina, 2007).

Hacer que las estrategias funcionen es más difícil que diseñarlas. Los planes sólidos se tambalean o fracasan debido a la falta de pericia en la ejecución, lo que conlleva que con frecuencia las estrategias no se lleven a cabo con éxito (Hrebiniak, 2005), por tanto, la ejecución es crucial para el éxito. Pero el diseño de la estrategia empresarial lo realiza el ápice estratégico (Betancourt Tang, 2000) y uno de los problemas viene dado cuando estos planes quedan en la alta dirección y no son desplegados hasta el núcleo operacional por lo que no se integran en los procedimientos de trabajo.

En estudio realizado por Alfonso Robaina, (2007) y corroborado por Bolaño Rodríguez, (2014) a 51 modelos de dirección estratégica, se obtuvo que los diseños de estos modelos son insuficientes para asegurar el logro exitoso de la implementación de la estrategia, pues ha quedado la tarea de la implementación a las direcciones funcionales lo que trae consigo un enfoque funcional y con ello mayores costo de estructura, gran volumen de procedimientos, duplicación de actividades y mayor cantidad de recursos. Otras limitantes de estos modelos lo constituyen lo relacionado a la búsqueda de la integración del sistema de dirección de las empresas y como se diseñan la misión, la visión y los objetivos estratégicos, son insuficientes para el despliegue exitoso de la estrategia (Comas Rodríguez, 2013).

Asimismo, Espino Valdés, (2014) reconoce que la resistencia al cambio es la principal barrera e influye de forma directa sobre las otras limitantes abordadas. Para enfrentar estas limitantes se han diseñado modelos y procedimientos que guían la implementación de la estrategia empresarial, entre los que se destacan el Modelo de las 7'S de McKinsey (Peters & Waterman, 1984) y el Balanced Scorecard

(BSC)(Kaplan & Norton, 1996), los cuales en la actualidad tienen una amplia utilización.

Para la obtención del primer modelo los autores comenzaron a compilar una lista de empresas que los directivos, consultores, periodistas de negocios y académicos consideraban excelentes e innovadoras.

La lista de 75 empresas se redujo a 43, basados en la aplicación de criterios de excelencia, tales como: crecimientos constantes en los últimos 20 años, en buenas condiciones financieras, historia de innovación, introducción de nuevos productos y servicios e historia de respuesta rápida ante los cambios del mercado. El estudio se basó en el examen de siete variables fundamentales, que después llegaron a conocerse como el “Modelo de las 7 S de McKinsey”, dado que las variables comienzan con la letra S en inglés, y los autores eran para la época empleados de la empresa consultora McKinsey. Las siete variables (Peters & Waterman, 1984) son:

- Valores compartidos (shared values)
- Sistemas (systems)
- Estilo (style)
- Personal (staff)
- Habilidades (skills)
- Estrategia (strategy)
- Estructura (structure)

El segundo modelo surge en la década del 90, para dar respuesta al nuevo escenario empresarial y parte del supuesto que la medición de los resultados basado en datos contables y financiero estaban obsoletos (Kaplan & Norton, 1996). De esta manera, se reconoce el papel de los activos intangibles sobre los activos tangibles para garantizar el éxito a largo plazo de la organización (Espino Valdés, 2014). El BSC permite integrar el modelo financiero tradicional a la visión y a la estrategia, traducir los objetivos estratégicos en indicadores, convertir la estrategia empresarial en acciones tangibles y medibles, comunicar la estrategia y la creación de un esquema integrado de gestión y mejora (Kaplan & Norton, 1996; Pérez Campaña, 2005; Espino Valdés, 2014).

### **1.1.2 Papel de las alianzas estratégicas dentro de la estrategia empresarial**

Aunque las alianzas son un medio del que siempre han dispuesto las empresas para internacionalizarse, su papel ha experimentado importantes cambios como consecuencia de los procesos de globalización y cambio tecnológico que caracterizan el entorno internacional actual (Perlmutter y Heenan, 1986; Porter y Fuller, 1986; Ohmae, 1989; Yoshino y Rangan, 1995; Gomes-Casseres, 1996; Doz y Hamel, 1998).

En efecto, estos procesos han modificado las bases de la competencia internacional. Así, al alcanzar los diferentes mercados nacionales una creciente interrelación e integración, las empresas se ven expuestas a nuevos competidores procedentes de diferentes países y/o sectores. Al mismo tiempo, las bases para la obtención de ventajas competitivas se modifican: las economías de escala se definen ahora en un ámbito supranacional y las fuentes de conocimiento tecnológico aplicable a las empresas se multiplican. En este contexto, muchas empresas se han visto abocadas a reajustar su estrategia internacional mediante el desarrollo de fórmulas que les permitan acceder de forma rápida y simultánea a los principales mercados internacionales.

Para ello, las empresas han llevado acabo, principalmente, dos tipos de actuaciones estratégicas (Yagüe, 1998): de un lado, un aumento de la dimensión empresarial vía fusiones y adquisiciones y, de otro, el desarrollo de acuerdos de colaboración. Lo más relevante de este proceso, por lo que respecta a las alianzas, es que estos acuerdos de cooperación difieren de los tradicionales para entrar en un determinado mercado. Se trata de un nuevo tipo de alianzas para la internacionalización, de carácter más estratégico (Porter y Fuller, 1986), que permitan hacer frente a la creciente homogeneización de los gustos y necesidades de los consumidores, la rápida dispersión de la tecnología y el incremento de los costes fijos derivados de la creación de valor a nivel global (Ohmae, 1989). A través de estas nuevas alianzas, denominadas alianzas globales (Perlmutter y Heenan, 1986; Yoshino y Rangan, 1995; García-Canal y Valdés, 1997), las distintas empresas participantes acceden y coordinan sus actividades en varios mercados de forma simultánea, acelerando, por tanto, su proceso de expansión internacional.

Las ventajas de las alianzas estratégicas según Chaves (1993) son las siguientes:

1. Mejora de la posición competitiva por el efecto tamaño, que implica disminuciones de costes (economías de escala, evitar duplicidades, despilfarros e infrautilización), y economías de alcance (posibilidades de desarrollo de productos económicos cuyo umbral de rentabilidad es muy superior al disponible por una sola empresa, o cuyo riesgo y/o coste no son asumibles por una sola empresa),
2. Mejoras en la comercialización derivadas del acceso a mercados antes inalcanzables o desconocidos,
3. Incremento del nivel tecnológico (transferencias tecnológicas ya existentes, investigación e innovación conjunta).
4. Aumento en los niveles de información y de cualificación (derivada del aprendizaje –know/how-) a través de su intercambio,
5. Mayor potencial de cada empresa derivada de complementariedades entre capacidades y actividades de cada empresa,
6. Incremento del poder de la empresa en su entorno competitivo,
7. Ventajas derivadas de la racionalización de producción y mercados (como los pactos no agresión que evitan guerras interempresariales, -los acuerdos contingentes- consistentes en que unas partes actúan de un determinado modo sí se dan ciertos hechos, como son la preferencia en el trato de proveedor/cliente de las empresas-socio frente a otras no pertenecientes a la red).

Al realizar una revisión y análisis de la evolución de las estrategias empresariales, así como de investigaciones realizadas en este campo, se observa un tratamiento al tema de las alianzas estratégicas ya que hay que promover la toma de consciencia sobre la importancia y utilidad práctica de éstas en los diferentes niveles de la organización, comenzando por su dirección general, para que la empresa pueda hacer un uso eficiente de este recurso estratégico.

### **1.2 Las Alianzas Estratégicas. Definiciones y tipologías fundamentales.**

El contexto económico actual, los constantes cambios tecnológicos y la existencia de mercados cada vez más abiertos y competitivos propician que las empresas vean limitadas sus capacidades para responder y hacer frente de forma individual a su estrategia de crecimiento. Por ello, muchas organizaciones optan por establecer

acuerdos de cooperación como consorcios, empresas conjuntas, acuerdos de tecnologías y alianzas estratégicas.

La aparición de las alianzas estratégicas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la progresiva desaparición de barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto en primera instancia la aparición de una feroz competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos. La necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de competitividad y que afecta a áreas tan diversas como el desarrollo de tecnología y los procesos de producción, hasta el marketing y la distribución ha supuesto la obsolescencia de las estrategias sencillas, basadas en una economía no globalizada estableciendo la necesidad imperiosa de revisarlas a la luz de la nueva situación y sustituirlas por otras de mayor alcance (Chekitan y Klein, 1993).

El acelerado proceso de globalización e integración económica y por ende el incremento en los niveles de competitividad y especialización que continuamente presentan los diversos sectores de la economía mundial, han puesto de manifiesto la necesidad de que muchos de los agentes económicos, busquen nuevas alternativas para potenciar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, con el propósito de poder afrontar en forma exitosa los retos y desafíos de un entorno cada vez más dinámico y especializado. Es así como la formalización de alianzas estratégicas surge como una excelente opción para que los individuos y las empresas puedan mancomunar esfuerzos y de esta forma crear sinergias que puedan ayudar a mejorar factores críticos de su desempeño, tales como los niveles de calidad de los bienes y servicios que brindan a sus clientes, la eficiencia con que manejan sus estructuras de costos y gastos de operación, su posicionamiento en el mercado, entre otros (Oscar García, 2005).

Mediante las alianzas estratégicas se han superado numerosas limitaciones, muchos fines que parecían inalcanzables se tornaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la Asociación con empresas que tienen las mismas u otras dificultades para llegar a ejecutar el proyecto que se proponen. Una forma, no la

única, de resolver los cuellos de botellas al desarrollo pleno de las metas que persigue la organización, es la política de cooperación entre Compañías. Esta es una herramienta a la que se apela cuando no existen posibilidades que permitan lograr una gestión individual con posibilidades de éxito (Menguzzato y Renau, 2007).

A fin de evitar dificultades en el campo semántico y como debe ser costumbre, antes de iniciar la descripción de una técnica es necesario definir el concepto de alianzas estratégicas. Sin embargo para poder comprender los alcances del significado del término alianzas estratégicas es pertinente considerar las preposiciones conceptuales que presentan algunos expertos en la materia, tomando en cuenta la orientación de los enfoques para delimitar sus alcances.

Hill & Jones (2005) describen a las alianzas estratégicas como “acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular”.

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre las compañías que van más allá de los tratos normales entre una compañía y otra, pero que no llegan a ser una fusión o una sociedad en participación, en sentido estricto con los lazos de propiedad formales (Aguilar y Portilla, 2003).

Otros autores la definen como método de globalización que consiste en establecer sociedades entre la organización y una compañía foránea en las que las partes comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles (Sesto, 2001).

Por su parte Chase y Aquilano (1995) las describen como "una relación mutua y continua que comprende un compromiso a largo plazo, intercambio de información y reconocimiento de los riesgos y recompensas de la relación".

Oscar García (2005) plantea que una Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción Conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

Menguzzato y Renau (2007) definen la cooperación como un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar al menos en parte de sus actividades conjuntamente para lograr determinados objetivos.

Las alianzas estratégicas, conocidas también por el término en inglés *joint venture*, consisten en acuerdos mediante el cual dos o más empresas legalmente independientes deciden crear una empresa con entidad jurídica propia, pero cuyo dominio legal les corresponde, dedicando a esta empresa una parte de sus activos y siendo recompensadas por ello con los beneficios que la empresa creada obtiene.

Al referirse al tema Suárez Guerrero (2010) las describe como toda unión voluntaria y organizada de personas y(o) empresas, que aglutinan fuerzas en aras de lograr ventajas especiales; que les permitan estar en mejor situación competitiva, durante un período de tiempo determinado.

Teniendo en cuenta las definiciones mencionadas anteriormente, a los efectos de la presente investigación, la autora asume que una alianza es “un acuerdo contractual entre dos o más empresas independientes, de forma voluntaria y organizada, que se comprometen a colaborar en determinadas actividades persiguiendo ciertos resultados que se potencian producto a la relación de ambas”. Los miembros unen o comparten parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse; además, conservan su identidad jurídica, su propia cultura y su capacidad para desarrollar independientemente sus propias estrategias, en definitiva, conservan su independencia.

Es ampliamente reconocido que las alianzas son formadas por diferentes motivos (Colombo, 2003), entre ellos se identifican los siguientes:

- Razones de eficiencia

Compartir costos y riesgos, especialización mutua del trabajo y la consolidación de la capacidad de producción.

- Razones competitivas

Asociarse con un competidor, ejercer poder en el mercado con clientes y proveedores y definir nuevos estándares.

- Razones estratégicas

Entrada en nuevos mercados geográficos y desarrollo de nuevas capacidades.

En las últimas décadas las alianzas estratégicas han adquirido una progresiva importancia para las empresas a la hora de competir. Su uso como herramienta estratégica ha dado lugar a un incremento en el interés por reflexionar sobre sus manifestaciones e importancia.

Las alianzas estratégicas adoptan una variedad de formas que van desde los simples acuerdos entre empresas para vender y comprar mutuamente sus productos, hasta la creación de entidades independientes diferenciadas de manera jurídica (Sudarsanam, 1996). Autores como (Hernández Castillo, Castillo Coto, 2000; Suárez Guerrero, 2010 y Cruz Aguilera, 2011) manejan su clasificación según la tecnología y atendiendo a su forma jurídica.

Según la tecnología, se clasifican en:

1. Alianzas Complementarias: unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente. Ejemplo: una de las empresas ha desarrollado un producto cuya comercialización se efectúa mediante la red de la otra. El producto en cuestión es cedido de un aliado a otro. Las alianzas complementarias son la mayoría de las veces acuerdos limitados a la comercialización de un producto ya desarrollado por uno de los socios. La mayor parte de ellas se crean para abrir el producto a nuevos mercados geográficos.
2. Alianzas de Integración Conjunta: unen empresas que se asocian para realizar economías de escala sobre un componente o una fase aislados del proceso de producción. Estos elementos comunes se incorporan a productos que siguen siendo específicos de cada empresa y que compiten en el mercado. Este tipo de alianza se enfrenta a menudo con un problema de pérdida de eficacia, por lo que sus productos se adaptan cada vez menos a las necesidades de los clientes-socios y queda obsoleta frente a las evoluciones tecnológicas del mercado. El éxito de ésta alianza está condicionado por la puesta en práctica de un sistema de gestión estratégica capaz de dirigir su evolución frente a los cambios del entorno.
3. Alianzas de Adición: asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común. Contrario a las alianzas complementarias, las capacidades y contribuciones de las empresas son de naturaleza similar y el objetivo perseguido es un objetivo de tamaño. Se pone en el mercado un único y mismo

producto, común a todos los aliados. En las alianzas aditivas frente al riesgo de pérdida de capacidad y los inconvenientes de la duplicación de algunas tareas, los aliados muestran una tendencia de organizar entre ellos la rotación de las responsabilidades. Con frecuencia, la eficacia del conjunto se opone al mantenimiento de la autonomía estratégica de cada aliado.

Según su forma jurídica pueden ser:

1. Acuerdos de cooperación que crean una nueva persona jurídica: Dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa. En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa.

Entre otras muchas, las modalidades más comunes son:

- Inversión conjunta o *Joint-Venture*: "Existe una *joint venture* cuando la asociación implica un riesgo conjunto. Sólo hay *joint venture* cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades, con independencia de que se constituya o no una nueva persona jurídica" (Lipton,1983)
- Consorcios de exportación y Cooperativas de comercio exterior: Varias empresas de tamaño pequeño o medio aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de la nueva sociedad
- Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales: Se crea una nueva entidad aunque ésta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto.

2. Acuerdos de cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica: Son aquellas asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva persona jurídica y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios. Entre los tantos tipos de acuerdos que existen se encuentran, además de las *joint ventures* definidas anteriormente:

- Licencias: Son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a usar un proceso productivo, una patente o una marca restringida.

- Franquicia: Es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización. Tiene la ventaja de no incurrir en las fuertes inversiones que la creación de una red de ventas originaría.
- Contratos de administración: Se produce un contrato de este tipo cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios (vende sus servicios a una empresa local).
- Contratos de manufactura: En este caso la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca.
- Acuerdos de distribución cruzada: Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente.

Existen además otros tipos de acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, implican la participación en la propiedad por parte de los socios. Son acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias; con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional.

Según el área de decisión implicada (a los efectos de la presente investigación será el criterio que se utilice para clasificar las alianzas estratégicas) las alianzas pueden ser en tecnología, en producción o en marketing (Díaz Suárez, 2012);

**Tabla 1.2.** Clasificación de las alianzas según el área de decisión implicada

Tipos de alianza	Concepto	Aplicaciones
Alianza Tecnológica	Acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en la generación de tecnologías óptimas para todos los miembros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laboratorios conjuntos (joint venture)</li> <li>- Acuerdo para el logro de estándares</li> <li>- Intercambio de licencias</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperación entre grandes empresas y PYMES</li> <li>- Cooperación entre universidades y empresas</li> </ul>
Alianza en producción	Acuerdo a través del cual las empresas participantes se comprometen a cooperar en actividades estrechamente relacionadas con su actividad productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central de compras</li> <li>- Suministro industrial</li> <li>- Planta para la fabricación de elementos comunes (joint venture)</li> <li>- Realización conjunta de una fase del proceso productivo</li> <li>- Realización conjunta de proyectos de elevadas dimensiones y altos costos</li> </ul>
Alianza en marketing	Acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos de distribución selectiva y exclusiva</li> </ul>

	en sus actividades de publicidad, distribución, investigación de mercados, etc	- Distribución conjunta de productos complementarios  - Utilización de una marca común
--	---	---

Fuente: Luo (2008)

Las alianzas estratégicas han sido estudiadas desde varios puntos como conceptos, variables y dimensiones que influyen, factores y consecuencias determinantes, con el objetivo de adoptar acciones que permitan atenuar los efectos negativos y repercuta de forma positiva en las organizaciones.

### **1.3 Enfoques y procedimientos referentes a la evaluación y mejora de las alianzas estratégicas**

En cualquiera de las etapas del proceso de creación o implantación de una alianza existe la posibilidad de cometer errores, que pueden poner en peligro el éxito de la misma. Por ello se debe establecer un control continuado y hacia atrás, que se denomina control de retroalimentación o “*feed back*”. Se trata de establecer un seguimiento exhaustivo, de forma que, cuando surja un problema, sea sencillo conocer en qué etapa se ha podido cometer un error. De esta forma, el proceso de adaptación de la alianza al cumplimiento de las expectativas será más sencillo y rápido (Flores, 2006).

El proceso de evaluación y control, sirve también para que la empresa conozca aquellas acciones que han dado buenos resultados. Se trata de un proceso de aprendizaje.

No hay que olvidar que el proceso de reevaluación conlleva unos costes, que serán tanto más elevados cuanto más estricto sea el control. Por tanto, será necesario buscar un equilibrio entre el grado de detalle de la evaluación y los costes que supone la misma.

**Tabla 1.3.** Propuesta de indicadores según tipología de alianza

	Indicadores	
	Cuantitativos	Cualitativos
Alianza en Tecnología	<b>Presupuesto dedicado por cada socio a I +D</b> - Número de licencias objeto de intercambio - Tiempo necesario para llevar a cabo la investigación y desarrollo de un producto	<b>Titulación formal y experiencia de los investigadores</b> - Grado de estandarización de los productos alcanzados en el seno de la alianza
Alianza en producción	<b>Porcentaje de reducción de costes de producción respecto los iniciales</b>	<b>Grado de dependencia de los socios respecto de la alianza, (existencia de posibles sustitutos de los actuales socios)</b> - Calidad de los productos suministrados por los socios
Alianza en marketing	<b>Porcentaje de ahorro de costes publicitarios</b> - Porcentaje de costes de distribución - Número de puntos de distribución de un producto	<b>Calidad del servicio ofertado al cliente, (surtido, servicios, posventa)</b> - Notoriedad de la marca en el mercado

Fuente: Adaptado de Luo (2008)

La definición de indicadores, por sí solo, permite conocer el grado de factibilidad de la alianza, para ello es importante además definir patrones de referencia con los cuales comparar el resultado de la medición. Es recomendable utilizar como patrones de referencia, en primer lugar, el comportamiento histórico del indicador en la



entidad, el comportamiento del indicador en la industria, el comportamiento de la empresa líder en el sector, entre otros.

Durante la revisión de la bibliografía especializada se encontraron 10 modelos, los cuales presentan como limitante que están dirigidos a evaluar de forma general el impacto de una alianza en los resultados globales de una organización, siendo factible utilizarlo cuando estos resultados dependen sólo de la factibilidad de una alianza; no adaptándose a las características de la gestión del mayor número de entidades turísticas que obedecen a un sinnúmero de alianzas estratégicas para poder soportar su operación.

Pérez Martínez (1998), expone un método de valoración de una alianza, el cual transita por seis etapas en función de los motivos específicos, determinados a través de la aplicación del método de concordancia de los expertos, donde además de la medición de la alianza establece medidas a aplicar para así transformar la situación existente, pero esto solo lo relaciona con el efecto que tiene directamente la alianza con la productividad del trabajo.

Delgado Fernández (2008), en su propuesta para la evaluación y mejora de las alianzas estratégicas en las organizaciones de servicios, dota de un mecanismo que le permite a la organización evaluar el estado y la evolución de las alianzas y pretende establecer los objetivos y acciones orientadas a la mejora de la satisfacción entre las entidades, basados en la aplicación previa de una herramienta de medición que permita cuantificar la percepción existente acerca de los distintos factores vinculados a la misma, y a la vez posibilitar en el tiempo el seguimiento e incidencia de las acciones de mejora desarrolladas.

Ramírez Juárez (2008), desarrolla un modelo conceptual y un procedimiento metodológico para la medición y mejora de una alianza en entidades turísticas, integra aspectos fundamentales que posibilitan el mejoramiento continuo de la calidad, la productividad, y por ende, la competitividad de las organizaciones. Destaca la relación existente entre productividad - satisfacción del cliente interno - satisfacción del cliente externo.

Reynosa López (2008), realiza una propuesta para la evaluación de las alianzas estratégicas donde no se concibe explícitamente un proceder documentado para su

realización. Su aporte esencial está centrado en el instrumento de diagnóstico, que se contextualiza a partir de la definición de las dimensiones y variables, y que a partir de su aplicación, se procesan los resultados y se trazan acciones de mejora.

Suárez Guerrero (2010), en lo fundamental, trata de una secuencia de tres etapas consecutivas (Introducción, Implementación y Salida), cuatro fases que implican a su vez, 7 pasos interrelacionados en su conjunto.

López Cruz (2011), con su procedimiento permite medir el comportamiento de una alianza, además de determinar cuáles son los problemas de insatisfacción que persiste en una organización y las causas que lo originan. Propone la evaluación de la alianza y define para esto: el diseño de la encuesta, aplicación de la misma a una muestra piloto y luego a la muestra final, así como la evaluación de los resultados.

De León Contreras (2013), aborda un modelo de alianza estratégica basado en la empresa integradora, exclusivo para pequeñas y medianas empresas con tecnología tradicional basado en la calidad, la innovación, la gestión del conocimiento y la gestión estratégica que promueve la colaboración empresarial e impacta positivamente en la productividad y competitividad; generando beneficios de carácter social, cultural y ambiental.

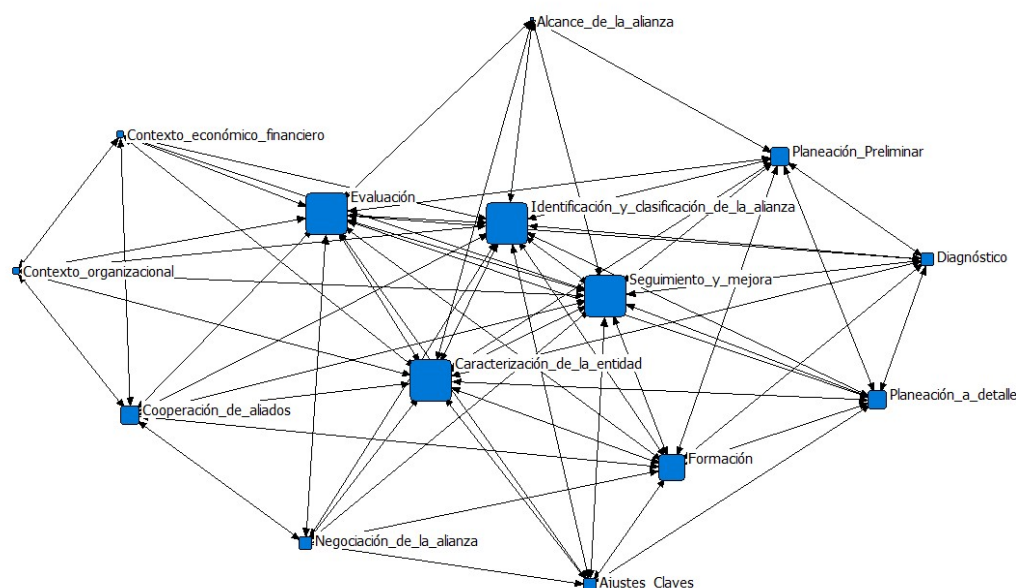
Por su parte, Beltrán Domínguez (2014), presenta un procedimiento para la gestión de alianzas estratégicas, el cual permite demostrar la interrelación entre las organizaciones y tiene como objetivo general fijar los pasos a seguir para lograr una gestión de la satisfacción del cliente interno en las organizaciones.

Bolaños Rodríguez (2014), analiza cómo se ejerce la acción estratégica en las agrupaciones de pequeñas y medianas empresas. Presta especial atención a la concreción de hipótesis basadas en estudios anteriores y en el uso de la potencialidad que presenta la metodología del análisis de redes sociales para el contraste de hipótesis complejas que intentan comprender las relaciones que se producen entre elementos.

Colectivo de autores, 2015 exponen el proceso de creación de una alianza, que consta de cinco fases, reconsideración estratégica, elección del socio, construcción de la alianza estratégica, determinación de la estructura de la alianza estratégica y

formalización del acuerdo, elaboran el plan estratégico el cual se basa en una lista de comprobación con 25 preguntas en función de los motivos específicos.

Los autores coinciden en que las etapas comunes en la que se desenvuelven los procedimientos son, la caracterización de la entidad, identificación y clasificación de la alianza, evaluación, seguimiento y mejora; como se muestra en la red entre variables, donde se obtuvieron las relaciones de cada modelo estudiado con las variables que trabajan, utilizando el UCINET, se realizó el análisis de centralidad para identificar las más relevantes por tamaño como se muestra en la figura 1.4.



**Figura 1.4.** Relación de etapas de los procedimientos analizados. Fuente: elaboración a partir del uso de UCINET

#### 1.4 Estado actual del comportamiento de las alianzas estratégicas en el hotel Brisas Guardalavaca

En la entidad es insuficiente aún el conocimiento por parte de algunos entes decisores acerca de la importancia que reviste la implementación de un procedimiento para evaluar el comportamiento de las alianzas estratégicas.

La dirección cuenta con un programa para la revisión y tiene implementado mecanismos para la mejora continua de sus procesos por medio de la utilización de la política y objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. A pesar de esto aún

no se han logrado establecer las alianzas estratégicas como ha deseado la dirección, pues existen algunas deficiencias que atentan contra el buen desempeño y desarrollo de las alianzas estratégicas, por lo que se han dado pasos de avance, ya que se han establecido nuevos convenios de colaboración con proveedores en el territorio. Es válido resaltar que existe un elemento que atenta contra la implementación efectiva del procedimiento; el grado de autonomía de la dirección del hotel, pues gran parte de las decisiones se toman a nivel de grupo hotelero.

De los 286 contratos establecidos por la dirección del hotel, 104 son con el sector no estatal, los cuales no son considerados alianzas estratégicas. Por otra parte se han identificado deficiencias asociadas al tratamiento de las alianzas existentes en la entidad; las mismas se asocian a los siguientes elementos:

- No se concede tratamiento diferenciado a los aliados, en función de características específicas.
- No se llevan a cabo estudios para la investigación de posibles alianzas estratégicas, en función de las necesidades del hotel.
- No se diseñan planes de acción, ante dificultades afrontadas durante los procesos en que intervienen colaboradores externos.
- Insuficiente disponibilidad de alianzas estratégicas, atendiendo a las características de los clientes y oportunidades de explotación del mercado.
- No se establecen mecanismos para la identificación de las expectativas de los colaboradores, previo al establecimiento y/o modificación de las alianzas estratégicas.

Todos estos elementos evidencian la necesidad de evaluar las alianzas estratégicas en el hotel Brisas Guardalavaca, con vista al perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones y a la dirección estratégica.

## CAPÍTULO II: EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL HOTEL BRISAS GUARDALAVACA

En este Capítulo, se propone un procedimiento general para evaluar el comportamiento de las alianzas estratégicas. Además, muestra la historia y caracterización general del hotel Brisas Guardalavaca, así como la implementación del procedimiento propuesto en esta entidad, como parte de los objetivos de la presente investigación.

### 2.1 Procedimiento para la evaluación del comportamiento de las alianzas estratégicas

Teniendo en cuenta estos aspectos se propone un procedimiento que destaca por su sencillez, enfoque de mejora continua y adaptabilidad a las características propias de cualquier entidad perteneciente al sector del turismo o a otro sector de la economía. La metodología a emplear transita por cuatro etapas, en cada una de ellas se declaran objetivos, pasos y técnicas a utilizar, donde se considera la retroalimentación, en la figura 2.1 se muestra la lógica que lo sustenta.

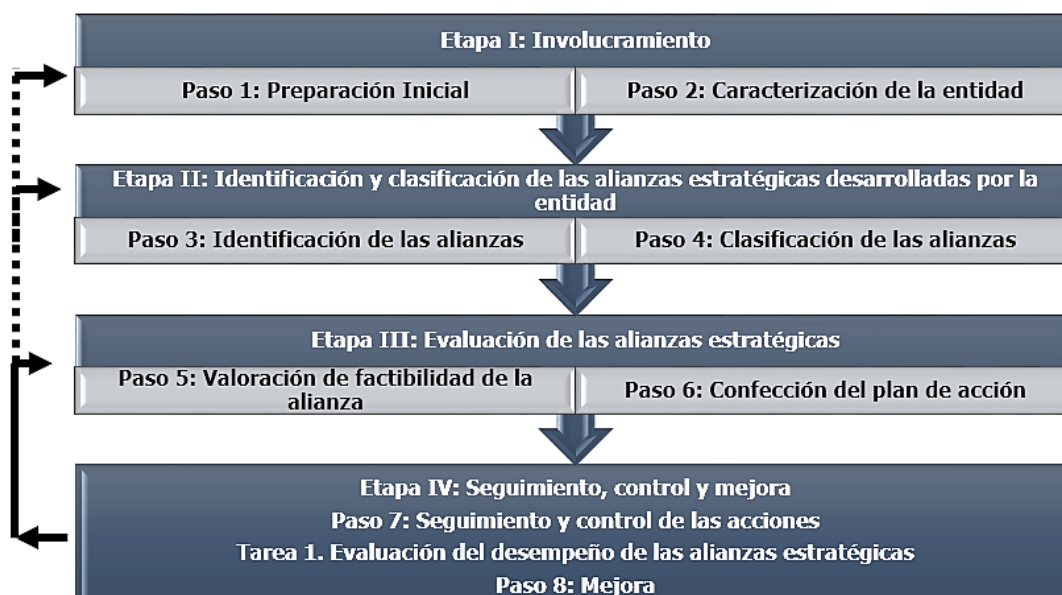


Figura 2.1. Procedimiento para evaluar las alianzas estratégicas en el hotel Brisas Guardalavaca.

## **Etapa I: Involucramiento**

**Objetivo:** Crear un grupo de trabajo que facilite la interacción con los trabajadores y directivos de la entidad para así identificar los elementos que caracterizan el funcionamiento de la organización y sus principales resultados.

### **Paso 1: Preparación Inicial**

El objetivo de este paso es facilitar y garantizar la correcta aplicación del procedimiento propuesto, la primera acción que se deberá ejecutar será la presentación y explicación del mismo a los directivos de la entidad a través de reuniones, conferencias en las que se aclare la necesidad de su aplicación, su estructura, finalidad y sobre todo la importancia de la colaboración de todos los miembros de la entidad en cada una de las fases que lo conforman. Finalizado este paso se procederá a conformar el equipo de trabajo responsable de dirigir y controlar la aplicación del procedimiento.

### **Paso 2: Caracterización de la entidad**

Se debe partir de conocer la misión, visión y objeto social de la entidad, pues estos aspectos dan una idea clara de la complejidad en la actividad de la misma. Es importante conocer los recursos con que cuenta (financieros, humanos, informativos), sus proveedores, competidores, al poder llegar a ser estos elementos facilitadores o restrictivos en el normal funcionamiento y demandar o no alianzas estratégicas, además aclarar cómo se desarrolla el proceso de contratación.

**Técnicas a utilizar:** Revisión de documentos

## **Etapa II: Identificación y clasificación de las alianzas estratégicas desarrolladas por la entidad**

**Objetivo:** Conocer el conjunto de alianzas estratégicas desarrolladas por la entidad y agruparlas según el área de decisión que implican.

### **Paso 3: Identificación de las alianzas**

Para el proceso de identificación, se entrevistarán a los entes decisorios de la organización, o sea aquellas personas autorizadas a firmar contratos con entidades externas para conocer los diferentes proveedores que tienen relación con la entidad y como se desarrollan las relaciones con ellos. Además se explorará sobre los

métodos que emplean en la unidad para la búsqueda de nuevos proveedores y el proceso legal que esto conlleva.

#### **Paso 4: Clasificación de las alianzas**

Para el desarrollo de este paso se deberá partir del análisis de la clasificación de las alianzas según el área de decisión implicada teniendo en cuenta la propuesta de indicadores según tipología de alianzas referido por Luo (2008); y se procederá a determinar los proveedores implicados en cada clasificación.

**Técnicas a utilizar:** Entrevistas, revisión de documentos.

#### **Etapa III: Evaluación de las alianzas estratégicas**

**Objetivo:** Determinar los elementos característicos de cada una de las alianzas y sus principales resultados.

Primero se debe recolectar la información sobre los resultados obtenidos de la implementación de las alianzas estratégicas en el periodo que se analiza, luego evaluarlos según los indicadores establecidos por Lou (2008) utilizando como niveles de referencia el comportamiento histórico de los mismos.

#### **Paso 5: Valoración de factibilidad de la alianza**

Se realizará una jerarquización partiendo del nivel de influencia de las alianzas, para determinar cuál o cuáles constituyen las más importantes a implementar de manera inmediata, identificando las ventajas y desventajas de una o varias opciones, confeccionándose, para facilitar su aplicación, el plan de acción.

#### **Paso 6: Confección del plan de acción**

Se confeccionará un plan de acción donde se tendrá en cuenta el orden jerárquico de las alianzas, las acciones, responsables del control de su implementación, los recursos necesarios y las fechas de control y de cumplimiento. En el desarrollo de esta etapa es vital, que se garantice por parte de la dirección y el investigador, las condiciones favorables para la implementación oportuna de las alianzas, facilitando los medios técnicos y organizativos necesarios para su desarrollo.

**Técnicas a utilizar:** Entrevistas, revisión de documentos, diagrama de Pareto.

#### **Etapa IV: Seguimiento, control y mejora**

**Objetivo:** Establecer un control continuado sobre los resultados de la alianza estratégica y de ser necesario actuar en consecuencia.

La entidad debe crear un registro de los resultados que arrojan cada una de las alianzas, para que en caso de no corresponderse con lo pactado o ser inferiores a los niveles de referencia, renegociar los contratos o en última instancia cerrar los mismos.

### **Paso 7: Seguimiento y control de las acciones**

Se definirán las actividades de control y seguimiento para monitorear el desarrollo de las alianzas, pues estas facilitan tanto a los responsables como a los ejecutores el inicio de acciones correctoras y poder solucionar futuras desviaciones producto de la aplicación.

La figura 2.2 muestra la ficha para el control de las acciones relacionadas con las alianzas, la misma incluye el tipo de alianza, el cumplimiento de las acciones tomadas y las observaciones correspondientes, de acuerdo con la clasificación de las alianzas. Posteriormente se calcula el factor de avance (Fa) para cada acción. El mismo se calcula en función de la valoración de un equipo de especialistas, como un análisis comparativo de los estados inicial y final de las alianzas, de acuerdo con las medidas adoptadas. La escala de evaluación es ordinal, en un intervalo 1-5 y el Fa global se calcula sobre la base de la media aritmética para todas las acciones implementadas<sup>1</sup>. Para completar la ejecución de este paso, se necesita haber concluido la implementación de las acciones.

Tipo de Alianza por participante externo <sup>2</sup>	Acciones	Forma de implementación			Obs	Fa/ acción	Fa/ alianza
		Nula	Parcial	Total			
Marketing	1						
	n						
Servicios	1						
	n						

<sup>1</sup> La ficha de control y el Fa son adaptados de la propuesta realizada por González Camejo (2018).

<sup>2</sup> Entiéndase como toda persona natural o jurídica que participa en las operaciones inherentes a una alianza. Los participantes externos se consideran aquellos que no están llevando a cabo la investigación.



Tecnología	1						
	n						
Investigación	1						
	n						
Formación	1						
	n						
Total							

Figura 2.2. Ficha de control de las acciones para las alianzas

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018).

Tabla 2.3. Escala para la valoración del Fa

Rango del Factor de Avance	Clasificación
1-2.49	Mínimo
2.5-3.49	Aceptable
3.5-5	Alto

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018).

### Tarea 1. Evaluación del desempeño de las alianzas estratégicas

En esta tarea se procede a evaluar el desempeño de las alianzas estratégicas, para ello se propone el Índice de desempeño de la alianza (IDA), el mismo se adapta de una propuesta realizada por González Camejo (2018) y su cálculo se basa en la medición a través de la media aritmética del valor cuantificable<sup>3</sup> que expresa el desempeño de las alianzas (ver figura 2.4), diferenciadas por tipología y participante en una escala (1-5). Posteriormente se construye el diagrama de desempeño de la alianza (ver figura 2.5); la misma permite clasificar el desempeño de la alianza atendiendo a las categorías que aparecen en la tabla 2.3; además constituye una premisa para establecer las estrategias de mejora. Esta tarea establece como requisito esencial que para ejecutar el paso 8, es necesario que los IDA se

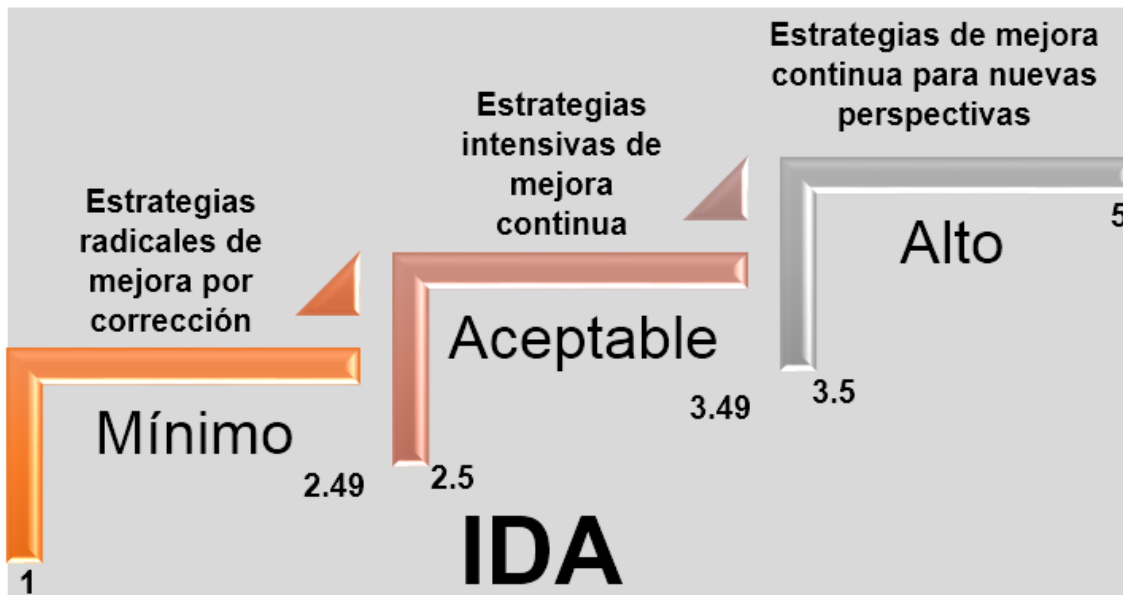
<sup>3</sup> Puede medirse a través de criterio de especialistas

encuentren en el intervalo aceptable-alto; de lo contrario se deben retomar las acciones hasta cumplir dicha restricción.

Tipo de Alianza por participante externo <sup>4</sup>	IDAp	IDA	IDAe
Marketing	Participante 1		
	Participante n		
<b>Servicios</b>	Participante 1		
	Participante n		
Tecnología	Participante 1		
	Participante n		
Investigación	Participante 1		
	Participante n		
Formación	Participante 1		
	Participante n		
Total			

Figura 2.4. Ficha para el cálculo del Índice de desempeño de las alianzas para los participantes (IDAp), la tipología (IDA) y la entidad (IDAe).

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018).



<sup>4</sup> Entiéndase como toda persona natural o jurídica que participa en las operaciones inherentes a una alianza. Los participantes externos se consideran aquellos que no están llevando a cabo la investigación.

Figura 2.5 Diagrama de Desempeño de la Alianza estratégica.

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018).

**Paso 8: Mejora**

Una vez finalizada la aplicación se evaluarán sus resultados y se realizarán los ajustes a las alianzas(de ser necesarios) teniendo en cuenta los cambios que puedan surgir en el medio donde opera la organización y los cambios internos del propio sistema evaluado, posteriormente, en función del análisis anterior, de las modificaciones realizadas y del estado alcanzado por la organización, se procederá a la etapa II de existir cambios substanciales en las alianzas, de lo contrario se omitirá esta etapa y se comenzará una nueva aplicación a partir de la etapa III.

Para complementar la implementación de este paso se propone la ficha de perspectivas de los participantes por alianza (ver figura 2.6), la cual contribuye a identificar las necesidades de los participantes para el posterior diseño de las estrategias de mejora; esta ficha se adapta al procedimiento a partir de la propuesta de González Camejo (2018).

Participante/Alianza	Perspectivas/participante externo	Oportunidades de mejora
Marketing		
Servicios		
Tecnología		
Investigación		
Formación		

Figura 2.6. Ficha de perspectivas por alianza estratégica

Fuente: Adaptado de González Camejo (2018).

Se propone la matriz de mejora integral asociada a las alianzas (ver figura 2.7) estratégicas de la organización; la misma es una adaptación de González Camejo y Chong Poutou (2018) y permite relacionar las propuestas de mejora atendiendo a las tipologías establecidas en la literatura científica<sup>5</sup>. En la ficha se omite la mejora por corrección, ya que se asume que en esta etapa se alcancen los estados deseados propuestos, por lo cual el análisis se limita a la mejora continua.

<sup>5</sup> Guethón Sierra (2018), Chong Pouotou (2018), Dupotey Angulo (2018) y Vives Cruz (2019).



	Acciones de Mejora Continua			
Tipo/alianza por participante externo	Tradicional	Innovación	Innovación colaborativa	
			Medidas	Colaboradores
Marketing				
Servicios				
Tecnología				
Investigación				
Formación				

Figura 2.7 Matriz de Mejora integral para las alianzas estratégicas.

**Técnicas a utilizar:** Revisión de documentos, reuniones de equipo.

El procedimiento propuesto y sus herramientas contribuyen a la mejora de la evaluación del comportamiento de las alianzas desde la perspectiva estratégica y operativa.

## 2.2 Valoración del Procedimiento para evaluar las alianzas estratégicas.

**Objetivo:** valorar el procedimiento a través del Método Delphi.

**Contenido:** Se pone a consideración de 21 expertos en evaluación de alianzas estratégicas las cualidades (utilidad práctica, importancia, vigencia, validez, adaptabilidad y valor metodológico), que certifican este procedimiento como un instrumento efectivo para evaluar las alianzas estratégicas.

El proceso de valoración, comenzó cuando se envió a los expertos una encuesta, donde se les instaba que mostraran su conformidad acerca de si el procedimiento propuesto cumple con los requisitos inicialmente presentados. El equipo de trabajo valoró los resultados de la encuesta y determinó la concordancia en la opinión de los expertos para considerar que el instrumento reúne las cualidades necesarias. La tabla 2.8 expone los resultados procesados por el equipo de trabajo y los coeficientes de concordancia para cada cualidad; determinada según la expresión de cálculo (1).

$$C = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100 \quad (1)$$

C: coeficiente de concordancia

Vn: votos negativos

Vt: votos totales

El criterio de evaluación más generalizado plantea que existe consenso cuando se cumple que:  $C \geq 75\%$ .

Tabla 2.8. Coeficientes de concordancia de Delphi

Calidades del Procedimiento para evaluar las alianzas estratégicas.					
	Utilidad práctica	Importancia y Vigencia	Validez	Valor metodológico	Adaptabilidad
E1					
E2		N			
E3					
E4					
E5				N	
E6	N				
E7		N	N		
E8					
E9	N				
E10				N	
E11	N		N		
E12				N	
E13					
E14		N			
E15					N
E16					
E17					
E18					
E19					
E20	N				
E21				N	N
C	80.9	85.7	90.5	80.9	90.5

Fuente: Adaptado de Pérez Campdesuñer (2003)

Los datos cuantitativos fueron procesados con la ayuda de Microsoft Excel y las propuestas aportadas por los expertos fueron examinadas por el equipo de trabajo. Los resultados demuestran que existe consenso entre los expertos para asegurar que el procedimiento presentado para evaluar las alianzas estratégicas posee vigencia, utilidad práctica, importancia, validez, valor metodológico y adaptabilidad; ya que todos los coeficientes superan a 0.75; para un punto de corte de 2.88 (ver anexo 1), donde todos los elementos clasifican en el orden de Muy representativo. Las consideraciones aportadas por los expertos deben ser estudiadas y valorar su implementación con vista a perfeccionar el procedimiento. De esta forma queda valorada la propuesta y se encuentra en condiciones de ser implementada.

**Técnicas:** Encuestas y Método Delphi.

### **2.3 Aplicación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca**

En este epígrafe se procede a iniciar la aplicación parcial de la metodología seleccionada en la entidad objeto de estudio.

#### **2.2.1 Etapa I. Involucramiento**

##### **Paso 1. Preparación inicial**

Para emprender la propuesta, se inició con la presentación del procedimiento a la dirección de la entidad como uno de los puntos a tratar durante una de las reuniones del consejo de dirección, en la misma se realizó una exposición detallada del procedimiento seguida de un intercambio de ideas con los participantes en que se aclararon dudas y se analizaron las sugerencias propuestas por los participantes de la reunión. El intercambio finalizó con la conformación del equipo, que en esta investigación estuvo compuesto por el Director General, Subdirector general, Subdirector de A+B, Subdirector Comercial, Subdirector de Economía y Subdirector de Recursos Humanos. Para su selección se tuvo en cuenta, además de ser parte del Consejo de Dirección de la entidad, los años de experiencia en la actividad.

##### **Paso 2. Caracterización de la entidad**

El 26 de noviembre de 1994 se inaugura el hotel Brisas Guardalavaca. Perteneciente al Grupo de turismo CUBANACÁN, está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 Km de la ciudad de Holguín. Ofrece servicio “Todo Incluido” con categoría cuatro

estrellas. Es un hotel dirigido al turismo de sol y playa, atendiendo principalmente el segmento de familia.

El hotel cuenta con 437 habitaciones, de ellas 231 son estándar (114 Vista al Jardín y 117 Vista al mar), de las cuales 22 son comunicantes, 128 con camas dobles (58 con vista al mar y 70 con vista al jardín), 96 con cama matrimonial (52 con vista al mar y 44 con vista al jardín). Todas con camas cameras o 2 camas gemelas, aire acondicionado, baño con bañera, mini-bar, secador de pelo, TV satélite, teléfono directo, caja de seguridad y balcones con vista al mar o al jardín. La Villa es parte del complejo y fue fundada en el año 1998. Está integrada por bloques de habitaciones que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba con sus respectivas fechas de fundación (Baracoa, Bayamo, Trinidad, Sancti Spíritus, La Habana, Puerto Príncipe, Santiago de Cuba, Remedios y Gibara), posee 206 habitaciones de las cuales 126 son estándar y 80 tienen la categoría de mini suites (Anexo 2).

### **Misión y Visión**

Misión: “Somos el mega todo incluido más cubano de la familia vacacionista.”

Por su parte la Visión consiste en: “Seremos el mega todo incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites.”

### **Facilidades**

Entre las facilidades que brinda el Hotel se encuentran 2 piscinas, 2 restaurantes buffet, 5 a la carta (uno italiano, uno criollo, uno internacional, una taberna y uno especializado en mariscos, 1 parrillada, 8 bares, bebidas nacionales e internacionales y meriendas las 24 horas. También cuenta con discoteca y karaoke de 11:00 p.m. a 2:00 a.m., cambio de moneda de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., sauna, 2 jacuzzis públicos, tumbonas, toallas de piscina, servicio telefónico internacional, club para niños, gimnasio y sala de juegos.

Otras facilidades con cargo extra están constituidas por: servicios médicos, masajes y salón de belleza de 9:00 a.m. a 5:00 p.m., lavandería, renta de autos las 24h, servicio telefónico internacional, buró de turismo, fax y correo electrónico de 7:00 a.m. a 11:00 p.m., paseos a caballo, taxi, motos y servicio de guardería las 24h. La infraestructura de alimentos y bebidas (A+B) está compuesta por: Restaurant Buffet

“La Turquesa”, Coffee bar “El Zaguán”, Coffee bar “El Balcón”, Coffee Bar “Cappuccino”, Restaurante Buffet Mercado “El Zaguán”, Restaurante italiano a la carta “La Trattoria”, Restaurante a la carta “El Patio de los Artistas”, Restaurante criollo a la carta “El Guayabero”, Restaurante internacional, Restaurante Taberna Bucanero, Lobby bar El Tejado”, Servi bar “La Turquesa”, Parrillada, Acuabar, Bar Discoteca “ La Dulce Vita”, Bar “La Tinaja”, Bar “El Patio”, Bar Havana Club.

El **objeto social** del hotel está definido de la manera siguiente:

1. Prestar, servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.

Para complementar las actividades fundamentales, el hotel desarrolla las siguientes actividades:

2. Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como:

- Servicios de checks out late.
- Servicios telefónicos.
- Servicios de fax–e mail.
- Servicios de Internet.
- Servicios de cambio de moneda.
- Servicios de caja de seguridad.
- Servicios de masaje.
- Servicios de fotocopias e impresión de documentos.
- Servicios de lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial).
- Servicios de cuidado de niños.
- Servicios de mini–bares.

3. Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertadas por el hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible y en moneda nacional para los clientes autorizados.

4. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente en moneda libremente convertible.

5. Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental

6. Prestar otros servicios, tales como:

- Servicios de comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, en moneda nacional y moneda libremente convertible según contrato.
  - Facilitar de forma temporal espacios en el hotel a otras instituciones, cobrando comisiones en moneda libremente convertible por las ventas de mercancías y servicios que estas realizan.
  - Arrendar locales y espacios a entidades que operan en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas.
  - Revisar los objetivos estratégicos elaborados por la entidad para la realización del diagnóstico y los estudios del trabajo que debe realizarse priorizando los procesos y puestos claves.
1. Otorgar franquicias para la comercialización de sus productos, servicios y marcas en Cuba y en el extranjero.

### **Proveedores**

Los principales proveedores de Brisas Guardalavaca:

- Comercializadora, International Trading House (ITH) S.A.
- Comercializadora AT Comercial
- Havana Rum & Liqueurs
- Pesca Caribe
- Frutas Selectas
- Combinado Avícola Nacional (CAN) Holguín
- Almacenes Universales
- Gas Cuba
- Bucanero
- Suchel
- Cárnica Tradisa
- Cuba Ron
- Suchel Holguín

### **Principales mercados emisores**

La Comercialización se realiza de forma coordinada entre la Dirección Comercial de Hoteles Cubanacán y el hotel, correspondiendo a la primera, la investigación de mercado. La entidad verifica las especificaciones con que se realiza la venta del producto en los diferentes países, así como la promoción de ventas, por medio de la fuerza de ventas del área comercial.

Los principales mercados emisores con que cuenta la instalación son los siguientes: Canadá, Inglaterra y Alemania. Además de estos mercados se reciben turistas de otros países, aunque en menor cantidad, pero con tendencia al crecimiento. Entre ellos se encuentran Italia, Holanda, Suiza y Francia.

### **Caracterización de la fuerza de trabajo**

El Hotel Brisas Guardalavaca cuenta con una plantilla aprobada para el actual año de 458 trabajadores de ellos 210 son mujeres, se ubican en las diferentes categorías ocupacionales según establecen las regulaciones vigentes. Existen 78 trabajadores graduados de Nivel Superior, 94 Técnicos Medios, 26 graduados de Secundaria Básica, 2 de Nivel Primario y 258 de Pre Universitario. El valor humano y la profesionalidad reconocida por los clientes externos están respaldados por una sistemática preparación técnico-profesional de sus trabajadores y directivos. La organización cuenta con 2 Comités de Base, con un total de 16 militantes, un Comité del Partido y 8 Núcleos con un total de 126 efectivos. El Buró Sindical posee 10 Secciones Sindicales y 458 afiliados (Anexo 3).

### **Competidores**

El hotel considera como competidores a todos los hoteles del destino de igual o superior categoría, mostrados en la tabla 2.9.

**Tabla 2.9** Principales Competidores

<b>Hotel</b>	<b>Categoría</b>
Sol Río de Oro Resort-Spa	*****
Hotel Playa Pesquero	*****
El Faro (Iberoestar Holguín)	***** plus

Sol Río de Luna y Mares Resort	****
Hotel Fiesta Americana Holguín Costa Verde	****
Hotel Memories	****
Hotel Playa Costa Verde	****

Como se evidencia en la tabla, la mayoría de la competencia tiene igual o superior categoría, lo que significa una amenaza para la entidad, esto sin considerar otros polos de gran desarrollo en el país como Varadero y La Habana y en el ámbito internacional países cercanos de gran desarrollo turísticos como República Dominicana. Esto tiene que ser considerado un reto para la organización y una doble exigencia en el logro de la calidad de sus servicios por el nivel de competencia tan alta en la zona.

### **Estructura organizativa**

Al valorar la estructura organizativa, se corrobora que la misma está acorde a las necesidades de la organización, formada por tres niveles, donde al director general se le subordina directamente el subdirector general, subdirector de A+B, subdirector comercial, subdirector de economía y subdirector de recursos humanos, además de los mandos intermedios (Anexo 4).

La estructura organizativa del hotel se adecua al modelo general diseñado para este tipo de organización, es una estructura que facilita la comunicación entre todas las áreas y mediante la misma se logra un orden jerárquico correcto que permite una funcionalidad eficaz.

### **Actividad de contratación económica**

En la Asesoría Jurídica existe el Protocolo de Contratos debidamente foliado y con las formalidades que establece el modelo del Reglamento de Contratación de Cubanacán, el mismo se organiza cada año. Las proformas de contratos propuestos se revisan por las áreas implicadas (Servicios Técnicos y Abastecimiento) y la parte técnica legal en la Asesoría Jurídica.

A partir de la vigencia, en enero del 2013 del Decreto Ley No. 304 “Normas Básicas para la Contratación Económica” y del Decreto No. 310 “Sobre los Tipos de

Contrato”, los que llegan se revisan para que cumplan las formalidades que estas normas legales establecen.

Sobre el cumplimiento de las obligaciones contractuales:

1. Cada mes el área de economía envía a la Asesoría Jurídica el listado de obligaciones con el objetivo de verificar que todas las cuentas por pagar tengan previamente contratado los servicios o abastecimientos con las entidades respectivas;
2. De igual forma se hace con el listado de cuentas por cobrar, en este caso son la minoría porque son contratos de subarrendamiento, servicios de comedor obrero, entre otros, que se prestan por parte del hotel a varias entidades;
3. Normalmente se cumplen las obligaciones pactadas ya que en el período de concertación de los negocios se hacen las demandas del año con el objetivo de que los proveedores o los serviadores tengan pleno conocimiento de las necesidades del hotel para cada temporada (alta o baja del turismo);
4. En el caso de los Contratos Comerciales (los que son firmados por la Casa Matriz y no por el hotel), se cumplen los mismos y existen los mecanismos por parte de la Subdirección Comercial del hotel para realizar las reclamaciones pertinentes cuando sea necesario.

Toda la contratación económica es revisada y firmada definitivamente por el Director General que es el único facultado para la firma de los contratos del hotel con las entidades.

## **2.2.2 Etapa II. Identificación y clasificación de las alianzas estratégicas desarrolladas por la entidad**

### **Paso 3: Identificación de las alianzas**

Para poder identificar las principales alianzas estratégicas desarrolladas por el hotel en el periodo 2015-2018 se entrevistaron los siguientes compañeros:

Maira Batista Rodríguez (Directora General del hotel)

Félix Cabrera Castillo (Asesor Jurídico)

Noel Fernández Cueria (Subdirector Comercial)

Julio Cesar Puñuela Aldana (Jefe del Departamento de ATM)

Rafael Ernesto Cruz Zaldívar (Subdirector de RR.HH)

Alexander Díaz Sierra (Jefe del Departamento de Servicios Técnicos)

Los mismos arrojaron que al cierre del 2018 el hotel había firmado 286 contratos, de ellos 104 son considerados alianzas estratégicas, para un 36,36% de representatividad. Teniendo en cuenta el gran número de alianzas, se decidió concentrar el estudio en aquellas que resultan más significativas por el impacto que tienen las mismas en los resultados del establecimiento, para luego diagnosticar su comportamiento.

#### **Paso 4: Clasificación de las alianzas**

La clasificación, de las alianzas estratégicas en el hotel Brisas Guardalavaca, se realizó en función del área de decisión implicada, determinándose que existen tres tipos de alianzas.

La Alianza en Marketing, debido a que se busca incrementar los índices de comercialización de la entidad con la implementación de ésta. Donde se observan los siguientes proveedores (ver tabla 2.10):

Tabla 2.10. Proveedores asociados a la comercialización de los servicios.

<b>Mercado Emisor</b>	<b>TT.OO</b>
Canadá	NOLITOURS, SUNWING VACATIONS, AIR CANADA VACATIONS, HOLASUN CARIBESOL, TMR, Signature
Reino Unido	TOMAS COOK, First Choice, The Holiday Place, Havanatur UK
Alemania	Neckermann, TUI, CA FERM TOURISTIK (FTI), Oger Tours SCHAUISLAND REISEN
Holanda	TUI HOLANDA, TRANSNICO
Italia	CONDOR VIAGGI, BRIXIA VIAGGI, PRESS TOURS.Suiza: CUBA REALTOURS, Kuoni
Panamá	SERVICIO GLOBAL
Austria	Gulet Touristik

México	VIAJES VACACIONAR
Francia	SOLEIL DE CUBA (SOL Y SON), C2C TRAVEL
Argentina	SOLES

La Alianza en Producción que busca elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el aprovisionamiento del hotel, en función de mejorar la calidad del producto (ver tabla 2.11).

Tabla 2.11. Proveedores asociados al servicio Alimentos y Bebidas

Ministerio de la Alimenticia	
Unión Cárnica	Cárnicos y Ahumados
UNILAC	Lácteos
Bucanero	Cervecería
Empresa de Bebidas y Refrescos	Bebidas y Refresco
Habana Club	Habana Club Rones
Cuba Ron	Licores y Rones
Confruve	Productos en conservas y salsas
Coracan	Refrescos Granitas y Gelatinas
Los Portales	Refrescos
Coralac	Helados
Papa & Company	Condimentos, Salsas y Gelatinas
Empresa Alimentos NUMA	Panes, Lasañas y Pasta Alimenticias
Ministerio Ind. Ligera	
Suchel Camacho	Perfumería

Suchel Proquimia	Productos Químicos
Confecciones GALA	Textiles
Industria Local Matanzas	Textiles
Poligráfico Holguín	Ediciones Graficas
Emp. Muebles del Hogar Villa Clara Fca. Espejo	Espejos y Marquetería
Brascuba Cigarrillos SA	Cigarros
Industrias Locales Varias Holguín	Artesanía y Textiles
Ministerio de Cultura	
ARTEX	Artesanía y Textiles
Fondo Bienes Culturales	Material de Artesanía
Centro de Artes	Artista, Música, Arte
Centro de la Música	Audio Música
Ministerio de la Agricultura	
Asemag - Ciego de Ávila	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Cítrico Contramaestre	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Frutas Selectas Holguín	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Cítrico Jíquima	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Empresa Avícola Nacional	Huevos
Cítricos Banos	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Frutas Selectas Ciego de Ávila	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Empresa La Cuba Ciego de Ávila	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas

Empresa Hermano Sartorios Carnicol	Cárnicos
Frutas Selectas Santiago	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Frutas Selectas Guantánamo	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Empresa Agropecuaria Guatemala	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Empresa Prod. de Semillas Holguín	Legumbres
Acopio Holguín	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Comercial café	Cafés y Mieles
EGAME Gpo. AgroInd Pecuario	Frutas, Jugos, Vegetales y Viandas
Ministerio de Turismo	
Alondra Santiago de Cuba	Servisa Helados
Servisa Holguín	Panes, Helados, Servicio Lavandería y Automotor
Alondra Camagüey	Helados
Clínica Internacional	Servicio médicos
Emprestur	Material de la Construcción
Transtur	Transporte de Servicio Turísticos
ITH (Prod. Nacional e Importados)	Viveres, Bebidas, Neveras e Insumos Hoteleros
Ministerio de las Fuerzas Armadas	
Tecnotex-Agrotex	Infusiones, Madera, Frutas Vegetales y Viandas
AT Comercial	Viveres, Bebidas, Neveras e Insumos Hoteleros

Emp. Servicios Automotor (SASA)	Servicio Automotor
Geocuba	Ediciones Graficas
Transgaviota Holguín	Grasas y Combustibles
Almacenes Universales AUSA	Ferreterías
Trimagen	Material de Oficina
Grito de Baire	Material Productos de limpiezas
Ministerio Industria Básica	
Electroquímica de Sagua	Material Químicos
Elf Gas Cuba	Combustibles
CUPET	Combustibles
Ministerio Ind. Azucarera	
Tecnoazúcar	Azucares, Licores y Rones
Ministerio Informática y las Comunicaciones	
Correos de Cuba	Servicio Postal
Gedeme	Material de Oficina, Manillas
Ministerio de la Industria Sidero-Mecánica	
Comercializadora Escambray Stgo.	Material de la Construcción
Comercializadora Escambray Holguín	Material de la Construcción
Inst. Nac. Deportes (INDER)	
Industria Deportiva Cubadeporte	Implementos Deportivos
Ministerio de Transporte	
UBET Transporte Turismo	Transporte de Servicio Trabajadores



Transmetro	Transporte de Servicio Trabajadores
Tradex	Servicio Automotriz
Unecamoto	Servicio Automotriz
Inst. Nacional Recursos Hidráulicos	
Recursos Hidráulicos	Recursos Hidráulicos
Ministerio de la Construcción	
Médano	Material de la Construcción
Ministerio de Comercio Interior	
Produimport	Ferreterías
Habaguanex	
D Leone	Viveres, Bebidas, Neveras e Insumos Hoteleros
Cimex	Viveres, Bebidas, Neveras e Insumos Hoteleros
Otros Organismos	
Alcona	Madera, Carnes y Químicos
Bandec Banes	Servicio de Banco
Empresa Nacional de Astilleros	Tecnología Naval
Propaganda del Partido Provincial	Servicio de Propaganda

Y la Alianza en Tecnología que está dirigida a garantizar el equipamiento tecnológico necesario para prestar los servicio, la formación, capacitación y desarrollo del capital humano y el perfeccionamiento, a través de los procesos de investigación, de los sistemas de gestión implementados en el hotel.

Universidad de Holguín	Formación y Capacitación, I+D
Formatur	Formación y Capacitación, I+D
Sepro	Tecnología de Seguridad
IMEX Grupo Tecnológico	Tecnología y Computación
GET. Serv. Inf. Turismo	Electrónica y Computación
Roman Caribbean	Tecnología y Equipos Gastronómicos
DIVEP	Tecnología
AT Comercial	Tecnología y Ferrería
SEPSA	Tecnología de Seguridad y Protección
Etecsa	Equipos de Comunicaciones
Copextel	Tecnología

### **2.2.3 Etapa III. Evaluación de la factibilidad de la alianza**

#### **Paso 5. Valoración de factibilidad de la alianza**

Las principales alianzas estratégicas desarrolladas por el hotel Brisas Guardalavaca, han estado dirigidas en primer lugar a alcanzar niveles de ocupación que garanticen la rentabilidad de su operación, en segundo lugar garantizar los suministros que soporten esos niveles de ocupación, y en tercer lugar a garantizar los servicios que sustentan el funcionamiento del hotel.

Se analizarán la situación actual de las principales alianzas estratégicas por tipología.

#### **Alianzas en Marketing**

La contratación con los turoperadores se ha realizado de forma centralizada por el equipo comercial del Grupo Hoteles Cubanacán. El hotel ha intervenido de forma puntual en la definición de algunas condiciones generales con los turoperadores principales. El departamento comercial recibe una copia de cada uno de los contratos de forma digital. La comercialización se realiza de forma centralizada por la dirección

comercial del Grupo Cubanacán, donde al hotel sólo le corresponde el control de la ejecución de la contratación y escasas acciones de promoción.

El sistema de distribución utilizado es el selectivo; la Dirección Comercial firma contrato con aquellos TT.OO (turoperadores) que muestran deseo de trabajar el producto Cubanacán, la Compañía solicita carta al TT.OO certificada por el banco donde se muestre su estado contable y su capacidad de pago y luego decide si se establecen relaciones o no. De forma general se adolece de una estrategia comercial para el incremento del turismo nacional.

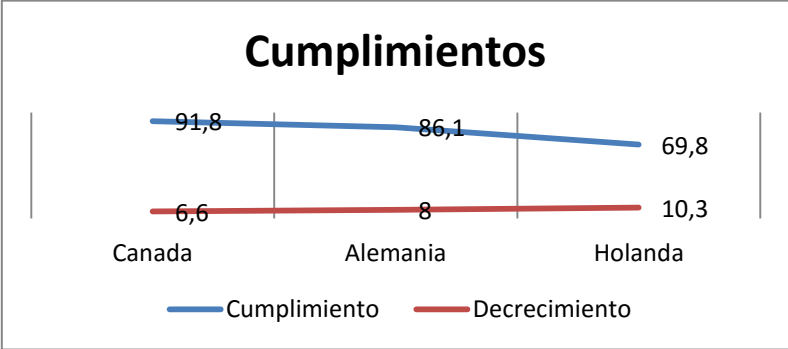
Del análisis de los principales indicadores comerciales de los mercados emisores, se determinó que Canadá encabeza la lista de forma permanente en el último período, lo que muestra que es un mercado natural para la entidad por la cercanía geográfica de Cuba a la región del sureste de Canadá, la diferencia climática existente entre estos países y la vocación de sol y playa desarrollada en Cuba. Canadá representa poco más de un cuarto del total de los arribos al país, por lo que el comportamiento de éste determina las fluctuaciones de los flujos turísticos a Cuba y de la estacionalidad.

De manera general, la unidad de acción estratégica del hotel se encuentra enfocada hacia el mercado canadiense dado que es el principal nicho con que cuenta el mismo y el país, siendo éste uno de los aspectos favorables para la comercialización del hotel como turismo de sol y playa.

Una cuestión que representa un aspecto de importancia en la evolución de este mercado, es su tendencia a seleccionar nuevos destinos para sus vacaciones o aquellos que comienzan el desarrollo de nuevas ofertas con precios aceptables o de ocasión, generalmente más bajos que la competencia.

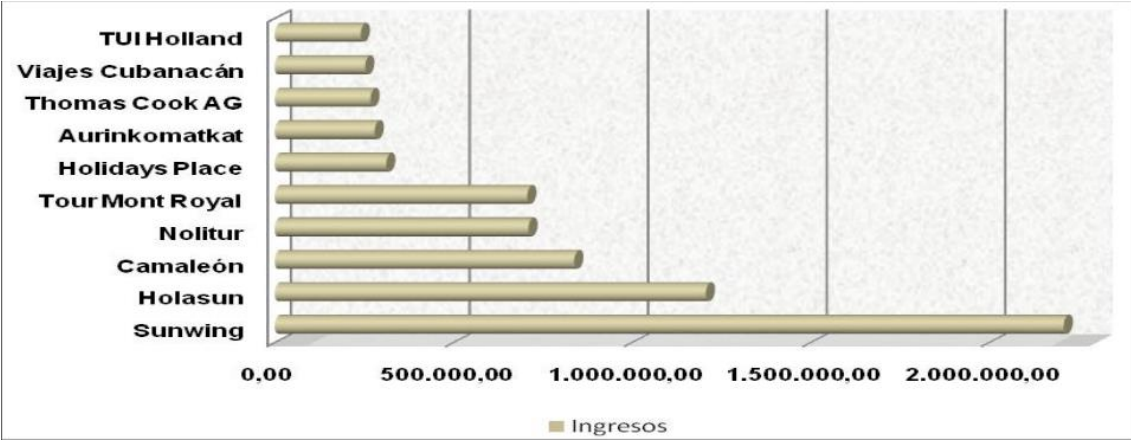
En el 2018 el mercado Canadá obtuvo un cumplimiento del 91.8% de los turistas días presupuestados, con un decrecimiento de 6.6% respecto al año anterior. Este decrecimiento es el que más influye en el obtenido por el hotel de forma general debido al gran peso que tiene dentro de la comercialización del mismo. De igual forma, en el mercado Alemania se obtiene un cumplimiento del 86.1%, con un decrecimiento del 8% y en Holanda el 69.8% de cumplimiento, con un decrecimiento de 10.3%. Argentina alcanza valores similares a los obtenidos en el año 2017. Reino

Unido e Italia sobrepasaron las cifras previstas en el presupuesto, pero de los dos, únicamente Italia crece con respecto al 2017. El comportamiento de los principales mercados que emiten clientes a la entidad se muestra en la figura 2.12.



**Figura 2.12.** Comportamiento de los principales mercados que emiten clientes a la entidad

La Figura 2.13, muestra el comportamiento de los ingresos generados por los distintos Turoperadores con los que opera el hotel hasta el 2017, sobresaliendo el aporte de Sunwing en los resultados generales.



**Figura 2.13** Ingresos generados por la relación con los principales TT.OO y AAVV (2015-2017)

Fuente: Elaboración a partir del análisis del informe comercial del hotel Brisas Guardalavaca

Como parte del análisis se concluye que el operador Sunwing (Canadá) supera en este período a Camaleón y Nolitur, pertenecientes a Transat, resultado que desplaza a Transat como el principal operador histórico para el hotel. Se mantiene el

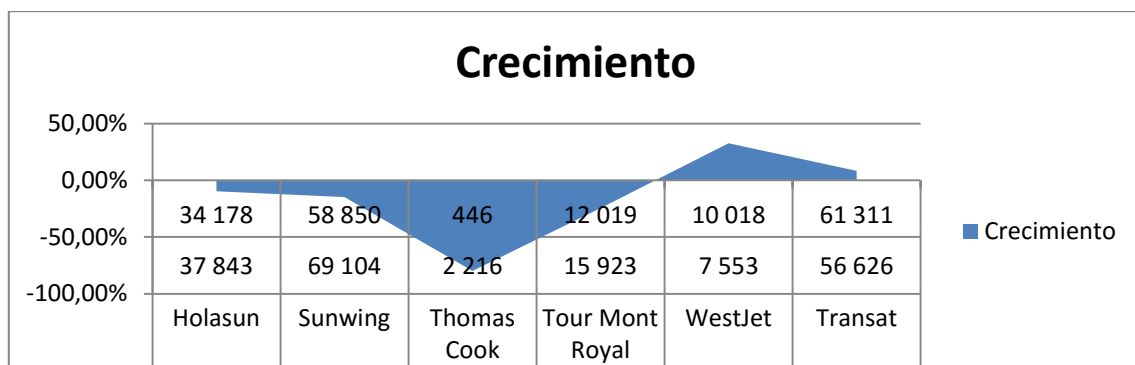
crecimiento de emisión por parte de las agencias cubanas en especial de Viajes Cubanacán.

Durante el 2018 el resultado fue distinto:

**Tabla 2.14** Comportamiento de los principales turoperadores que operan con el hotel Brisas Guardalavaca (2018)

### Mercado Canadá

TTOO	2017	2018	Crecimiento
Holasun	37 843	34 178	-9.7%
Sunwing	69 104	58 850	-14.8%
Thomas Cook (Travelbrands)	2 216	446	-79.9%
Tour Mont Royal	15 923	12 019	-24.5%
WestJet	7 553	10 018	32.6%
Transat	56 626	61 311	8.3%



**Figura 2.15.** Comportamiento del crecimiento de los principales turoperadores que operan con el hotel Brisas Guardalavaca (2018)

El análisis del comportamiento de los turoperadores del fundamental mercado arroja que Sunwing, el principal turoperador hasta el 2017, decreció en un 14.8% en el

2018, que significó 10 254 turistas días menos, seguido del 24,5% de decrecimiento de Tour Mont Royal (3904 turistas días menos) y Holasun con un 9.7% de decrecimiento (3665 turistas días menos). Sólo Westjet y Transat crecen en el período con 32,6% (2465 turistas días más) y 8,3% (4685 turistas días más) respectivamente, llegando a ser este último el principal turoperador en cuanto a emisión de turistas hacia el hotel.

A pesar que en el último periodo ha decrecido el número de visitantes al hotel, en entrevistas realizadas al Subdirector Comercial y la Jefa de Recepción, se pudo determinar que las alianzas estratégicas en marketing desarrolladas con los distintos turoperadores y agencias de viajes han sido factibles para el hotel, pues las mismas han garantizado que el 97.85% de los clientes que lo visitan sea utilizando esta vía. Cabe destacar el impacto que han tenido las alianzas desarrolladas con los turoperadores Sunwing y Transat.

### **Alianzas en Producción**

Dentro de sus principales proveedores están presentes: ITH (abastecedora del turismo en la provincia Holguín), AT comercial, Combinado Cárnico, Frutas Selectas, Combinado Lácteo, Empresa de Bebidas y Refrescos EMBER, Bucanero S.A., Cultivos Varios, Cuba Ron, Agrotex y Becasa.

La especialización de los proveedores y prestatarios de servicios a la entidad en los diferentes productos, contribuye a que no exista una competencia entre ellos, lo que trae como consecuencia una poca diversificación de las materias primas.

Es importante señalar que en el periodo se han dado incumplimientos por parte de ITH (principal proveedor); en los procesos de conciliación se ha podido comprobar que los mismos no son de su total responsabilidad pues esta entidad se abastece de varios proveedores a los que las entidades del Ministerio de Turismo no le compran de forma directa y cuando hay problemas, (sobre todo con algunas importaciones), se da el incumplimiento, lo cual se resuelve de forma amigable y se trata por todos los medios de no tener que llegar a realizar las demandas ante el Órgano de Arbitraje del MINTUR ya que no son incumplimientos significativos.

En el mes de noviembre de 2011, el Ministerio del Turismo aprueba la Resolución No 121 donde se establece el Procedimiento para la compraventa directa de productos

agrícolas sin procesar industrialmente, arroz consumo y carbón vegetal entre los establecimientos hoteleros y gastronómicos del sector turístico y los productores agropecuarios. A partir de ese momento el subdirector de ATM junto a su equipo realizó un estudio de las formas productivas existentes en el territorio aledaño, con el objetivo de identificar aquellos que podrían proveer productos que garantizaran la calidad y oportunidad en la prestación del servicio. Como resultado de este proceso en el 2017, se concretaron contratos con 5 formas productivas. Se compraron en ese año 733.2 quintales de productos, representada en valores de 225 656.66 MN, y logrando un ahorro aproximado de 8 621.53 CUC.

En el año 2018 se concretaron 8 contratos con las formas productivas, las cuales tuvieron incumplimientos con las entregas de las producciones planificadas ya que no se ejecutaron por problemas climáticos y no rindieron según lo esperado, dada estas circunstancias y la complejidad para ambas partes, se cerraron 3 contratos; considerando que se debe trabajar intensamente en mejorar la calidad de los productos, así como lograr una correcta identificación y clasificación de acuerdo a las NC de calidad y categorización de los productos. A pesar de ello, el año cerró con una materialización de compras ascendentes a 909.26 quintales, representada en valores de \$ 385 351.50 MN, y logrando un ahorro de \$ 15 596.98 CUC. En comparación con el año anterior se compraron 176.06 quintales más, representando un incremento del 24%, y se ahorraron \$ 6 975.45 CUC más, este ahorro está dado porque los precios que se convenían con estas formas productivas son menores que los establecidos por Frutas Selectas (Anexo 5). Se ha logrado ofertar productos frescos a los clientes que influyeron en la percepción de calidad en los servicios, además de haber logrado mayor variedad en los mismos.

Al cierre del 2018 se incurrieron en gastos, para poder soportar la operación del hotel, por concepto de compra de \$ 3 942 496.26 CUC; de ellas \$ 2 827104.15 CUC en productos nacionales, que se extrapolan a un 72% de un plan corporativo de 65%, por lo que se observa un sobrecumplimiento de un 7%; representando compra contra ingresos de 0.33 centavos, logrando el cumplimiento de los acuerdos de niveles de operación según las necesidades.

Entre los aspectos a destacar con respecto a las alianzas estratégicas en producción se encuentra:

1. Existe un reducido número de proveedores que venden un determinado género de productos y casos en los cuales los prestatarios monopolizan la rama como es el ejemplo de Comercializadora Escambray y TECNOAZUCAR, razón que obliga a los compradores a aceptar sus términos en materia de precios, plazos de entrega, condiciones de pago, etc.
2. Algunos proveedores no son oportunos y existen ocasiones en las que no poseen existencias de las mercancías solicitadas, ejemplo ITH.
3. Algunos productos que proceden de la industria nacional tienen un precio superior y una calidad inferior a los de importación.
4. Algunos de los proveedores como por ejemplo ITH, AT Comercial, CIMEX, Produimport y Almacenes Universales, tienen licencia de importación y una gran parte de los productos importados que revenden están grabados con aranceles.

De forma general se puede concluir que las alianzas estratégicas en producción desarrolladas por el hotel no han sido factibles en su totalidad, pues aún persisten problemas en la operación del hotel influidos por la inexistencia de productos en el mercado, la poca oportunidad en los suministros y la escasa variedad en la oferta, que impide seleccionar los productos de acuerdo a los estándares establecidos en la marca. Resulta indispensable continuar perfeccionando el proceso de negociación con las formas productivas dado el ahorro que se logra al aliarse a ellas.

### **Alianzas en Tecnología**

En el caso de las entidades que proveen tecnología dura, cabe señalar que las principales insatisfacciones del hotel respecto a este tipo de alianzas están relacionadas con:

1. Falta de equipamiento gastronómico y de cocina (los existentes son poco económicos e insuficientes)
2. Insuficientes medios técnicos para prestar un servicio de animación como exigen los estándares de la marca
3. Las empresas de servicios técnicos especializados existentes en el territorio no satisfacen las necesidades de la planta hotelera.

4. El acceso a INTERNET es insuficiente, debido a la velocidad en el ancho de banda en la red, lo cual ocasiona insatisfacciones por parte de los clientes y lentitud en el servicio.

5. El servicio telefónico es otro de los elementos donde mayores insatisfacciones existen, debido a cambios en la tecnología.

Con la actualización del modelo económico en Cuba y su implementación en el hotel se ha aprobado la contratación con trabajadores por cuenta propia, lo que ha permitido por ejemplo, poner en funcionamiento equipos que entidades estatales no podían reparar y con esta forma de contratación se han podido recuperar, ejemplo de ellos son los equipos de la panadería-dulcería y bombas de agua de las piscinas, etc.

### **Relaciones con la Universidad de Holguín**

A través de las relaciones establecidas con la Universidad de Holguín se han desarrollado un conjunto de investigaciones encaminadas a solucionar los principales problemas de gestión identificados en la entidad. Las investigaciones desarrolladas han estado avaladas por la titulación formal, el prestigio y experiencia de los investigadores involucrados. El 81.8% de ellos, posee el Título Académico de Máster en Ciencia y el 18.2% restante el Grado Científico de Doctor en Ciencias, todos con más de 5 años en la labor que realizan.

El hotel ha contribuido a lo largo de los años con la formación de los estudiantes, y a su vez ha podido contar con ellos en el apoyo a la prestación del servicio; lo cual ha tenido un impacto positivo en los resultados económicos y en el incremento de la satisfacción del cliente que se ha experimentado.

### **Relaciones con Formatur**

Según lo establecido por la Delegación del MINTUR en la provincia, las acciones de capacitación recibida por los trabajadores del hotel en el periodo han sido impartidas por profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo “Nuevos Horizontes”. Resaltan los resultados obtenidos al cierre del 2018, cuando el plan se cumplió al 125%. Las acciones incluyeron cursos, entrenamientos, talleres, asesorías, postgrados y diplomados. Las temáticas que más se trataron fueron las relacionadas con la gestión turística, la defensa, la formación de valores, la gestión medioambiental y la calidad.

Cabe destacar que aún existen temáticas en las cuales no se cuenta con profesores preparados para asumirlas, tal es el caso del tratamiento a piscinas, gestión energética, entrenamiento para electricistas; por lo que se requiere identificar en el territorio holguinero, cuáles entidades pueden prestar estos servicios de capacitación para luego establecer contratos.

El plan de capacitación para los cuadros y reservas se cumplió al 100%. Todo esto contribuyó a una mejor formación del personal, la especialización en diversas temáticas, un mejor servicio al cliente, mayor dominio idiomático y a la consolidación de la gestión y al fortalecimiento de los valores organizacionales.

De forma general se puede concluir que las alianzas en tecnologías desarrolladas por el hotel en el periodo 2015-2018 han sido factibles pues han garantizado que el personal cuente con las competencias establecidas en sus cargos, los gastos relacionados con la capacitación han sido mínimos al igual que los de I+D.

#### **Paso 6. Confección del plan de acción**

En el (Anexo 6) se muestra un diagrama de Pareto (ver gráfico 2.16) el cual se utilizó para analizar las causas y seleccionar las que más influyen. La técnica aplicada arrojó que, de 15 deficiencias identificadas, la solución de 6 de estas comprendería la respuesta al 80% de los problemas. Con esta información se procedió a la realización de un plan de acción para el tratamiento y aplicación de las causas correspondientes.

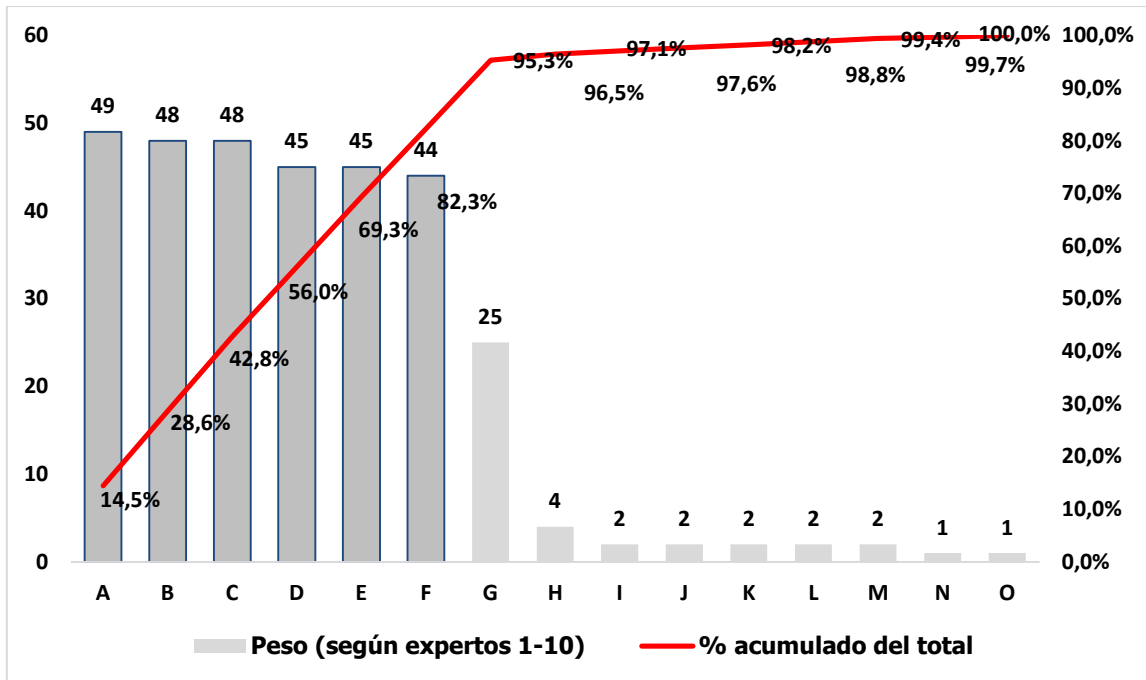


Gráfico 2.16. Diagrama de Pareto para la identificación de las causas potenciales.

Mediante un análisis de los factores internos y externos que influyen en una alianza y sus causas se desarrollaron varios encuentros para conformar el plan de acción (tabla 2.17) con el objetivo de dar solución a las deficiencias encontradas.

Las estrategias planteadas en el plan de acción fueron valoradas en la organización y aprobadas por la dirección. Se desarrollaron estrategias teniendo en cuenta las variables afectadas, y se realizaron especificaciones sobre algunas acciones.

Tabla 2.17. Plan de acción según el tipo de alianza

Tipo de Alianza	Acciones	Ejecutan	Responsables	Fecha de cumplimiento
Marketing	Crear estrategia para el mercado nacional teniendo en cuenta las redes sociales y las fechas significativas, creando ofertas sugestivas.	Jefe comercial	Director General	Junio-2019 Julio
Producción	Exigir el cumplimiento de contratos a los proveedores como establece la ley.	Jefe Jurídico	Director General	Todo el tiempo
Tecnología	Contratar nuevo	Jefe de	Director General	Junio- Julio

	equipamiento gastronómico mediante importaciones.	Mantenimiento		2019
Tecnología	Colocar puntos de acceso a Internet en los bungaló del hotel y el área de la piscina para facilitar el acceso a este servicio.	Jefe de Mantenimiento	Director General	Junio- Agosto 2019
Tecnología	Modificar contrato con Etecsa para acceder a tecnología más actualizada en el servicio telefónico e Internet.	Jefe de Mantenimiento	Director General	Junio- Julio 2019
Producción	Explorar el marco legal para la asociación con proveedores extranjeros	Jefe Jurídico	Director General	Julio-Agosto 2019
Tecnología	Explorar mercados fuera del territorio para contratar medios técnicos para la animación.	Jefe comercial	Director General	Julio-Agosto 2019
Tecnología	Ampliar la búsqueda de personal calificado, en actividades donde no se encuentran posibilidades de capacitación por parte de Formatur, en personas con experiencia, sin importar su nivel escolar.	Director General	Director General	Todo el tiempo
Producción	Intensificar la búsqueda de proveedores, poniendo especial interés en las Cooperativas y Trabajadores por Cuenta Propia.	DG-1	Director General	Todo el tiempo
Producción	Realizar un análisis	DG-1	Director General	Todo el tiempo

	exhaustivo de las posibles alianzas, empleando técnicas para su evaluación y selección.			
--	---	--	--	--

Teniendo en cuenta que es la primera vez que se aplica este procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca queda para una posterior aplicación la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas en su generalidad para aprovechar las oportunidades de mejora en todas las dimensiones y sobre todo en las que se diagnosticaron con problemas.

La aplicación del procedimiento para la evaluación del comportamiento de las alianzas estratégicas en la organización objeto de estudio, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como una herramienta efectiva de trabajo para la toma de decisiones

El empleo del procedimiento permitió:

- Identificar las principales insuficiencias existentes en la organización y determinar sus causas
- Implementar estrategias de mejora continua para incrementar las alianzas en la organización.

## CONCLUSIONES

En la realización de esta investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. De la revisión y búsqueda de información para el desarrollo de la presente investigación se puede concluir que los estudios relacionados con el comportamiento de las alianzas estratégicas son insuficientes; existe un adecuado conocimiento desde el punto de vista teórico de la todas las etapas y de la importancia que revisten estas para elevar la gestión empresarial.
2. Las alianzas estratégicas constituyen una alternativa para las empresas motivada por la necesidad de aumentar la competitividad, reducción de los costos, compartir riesgos, crear opciones para futuras inversiones, acceso a nueva tecnología y posicionar mejor sus productos en el mercado.
3. Luego de consultar los procedimientos existentes para evaluar las alianzas estratégicas, se diseñó un procedimiento adaptado a las características y necesidades de la investigación. El mismo constituye una herramienta valiosa en el proceso de toma de decisiones estratégicas y su aplicación contribuyó a mejorar la gestión del hotel Brisas Guardalavaca; demostrándose su efectividad con la aplicación de éste..
4. De la aplicación parcial del procedimiento en el hotel Brisas Guardalavaca se determinó que las alianzas estratégicas en marketing y tecnología han sido factibles para el logro de los resultados propuestos por la entidad; mientras que existen deficiencias asociadas a las alianzas de producción.

## **RECOMENDACIONES**

1. Divulgar las experiencias de esta investigación, a través de actividades de capacitación y eventos científicos.
2. Realizar la implementación total del procedimiento, para valorar su aplicabilidad y contribuir al desempeño de los procesos involucrados en las medidas propuestas.
3. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de las mismas.
4. Cumplir con las estrategias y plan de acción diseñado atendiendo a las deficiencias encontradas en la entidad objeto de estudio.

## Bibliografía

1. Chase, Richard. Aquilano, Nicholas (1995). " Dirección y Admón. de la Producción y las Operaciones"
2. Colombo MG (2003). Alliance form: A test of the contractual and the competence perspectives. *Strategic Management Journal* 24: 1211-1212
3. Cruz Aguilera, Nolberto; Cruz Aguilera, Arnel. (2011). Las alianzas estratégicas en Cuba. Una alternativa para el desarrollo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 152 [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
4. Dacin MT (2007). The legitimacy of strategic alliances an institutional perspective. *Strategic Management Journal* 28:169-170
5. Díaz Pontones, Dr. Vicente; Ramírez Reyes, MSc. Miguel; Palacios Hidalgo, Dr. Ángela: *Estrategia Empresarial. Un nuevo enfoque para su ejecución*. Centro de estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Facultad de Economía. Universidad de Camagüey, Cuba. Libro en versión digital.
6. García Canal, Esteban; Martínez-Noya, Andrea (2009). Estrategias de Crecimiento Internacional basadas en Alianzas Globales. VOL. 3 Num. 2 ISSN: 1988-7116 pp 72.
7. Gómez Mejías; Gutiérrez Calderón (1996). La dirección de empresas como disciplina académica. *Revista Europea de Dirección y Economía de empresa*, vol 5, 3, pp 11-22.
8. Gulaty, R. (1995). —Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 40 (4): 619-652.
9. Gulaty, R. (1998). —Alliances and Networksll. *Strategic Management Journal*, 19 (4): 293-317
10. Hernández Castillo, Damarys. Castillo Coto, Ana Lilia. (1996). Aspectos a considerar para la conformación de Alianzas Estratégicas. Experiencia en Cuba. Citado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com). consultado el 10/2/2019
11. Jareño, Omar (2008) Alianzas Estratégicas. La Herramienta para Fortalecer la Empresa. [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com)

12. Menguzzato, M; Renau, J. J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Brasil. Libro en versión digital.
13. Prahalad, C K; Hamel, Gary (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? Strategic Management Journal, 15 (Summer) p 5-16.
14. Ronda Pupo, Guillermo (2007). Dirección Estratégica, constructo y dimensiones. ISBN 978-959-286-003-2, Ediciones Futuro, Cuba
15. Ronda Pupo, Guillermo (2008). Papel de las universidades en la introducción de la planeación estratégica en Cuba: Estudio de las tesis de maestría 1994-2007. Tendencias y perspectivas
16. Ronda, Pupo, Guillermo (2011). Influencia de la cooperación en la producción científica de investigadores de la provincia de Holguín, Cuba: Análisis cuantitativo 1980-2009
17. Stoner, James. Administración, 5ta edición
18. Sudarsanam. Fusiones y adquisiciones. Copyright 1990-1995 Microsoft Corp. (1996) Prentice Hall Hispanoamericana. Libro en versión digital.
19. Zeron Felix, M. y Mendoza Cavazos, G. —Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva" en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>.
20. Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes, Bojica, Fernández-Pérez; 2011. "Análisis Bibliométrico de la Investigación en el Sector Turístico: El Caso Español."
21. Andrews, K. R. (1986). Corporate Strategy: The esencial intangible. Prentice Hall, Mexico.
22. Ansoff, Igor (1993). El planeamiento estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México.
23. Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. Harvar Business Review. 35(5): págs. 113 - 124.
24. Ansoff, I. (1980). Strategies issues management. Strategic Management Review. 1: págs 131 - 148.
25. Ansoff, I. (1976). La estrategia de la empresa. Bilbao, Editorial Universidad de Navarra Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. American Journal of Sociology, 110 (2): 349-399.

26. Ariño, África (2007). Alianzas Estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa II. Revista Estratega Financiera, No 237, marzo.
27. Ayala Castro, Héctor S. et al. (2010). Modalidades Turísticas; características y situación actual. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
28. Beaufre, A. (1997). Introducción a la estrategia. Ed. Biblioteca Militar, Lima, Perú.
29. Bond, W. A. (1997). Creando valor para los consumidores: diseñando e implementando una estrategia corporativa total. Folletos Gerenciales Núm.5: pág. 8.
30. Certo, Samuel (1994). Dirección Estratégica. Ed. Irwin, Madrid, España. 382 pp.
31. Chandlot, J. F. (1995). Curso de estrategia de empresa y alianzas estratégicas. En programa de desarrollo gerencial. PNUD, La Habana.
32. Dacin, M; Oliver, Cristine; Roy, Jean-Paul (2007). The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective. Strategic Management Journal 28: 169–187. Canadá.
33. Díaz Pontones, Vicente; Ramírez Reyes, Miguel; Palacios Hidalgo, Ángela (2009). Estrategia Empresarial; un nuevo enfoque para su ejecución. Centro de estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Facultad de Economía. Universidad de Camagüey, Cuba.
34. Doz, Yves L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? Strategic Management Journal, Vol. 17, 55-83. INSEAD, Fontainebleau, France.
35. Fuentes Frías, Víctor G. (2003). Estudio de factibilidad de la ampliación y remodelación del restaurante buffet "La Palma", en la Villa "El Bosque". Facultad de Ciencias Económicas e Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba.
36. Gallego, J. F. (1992). Dirección estratégica en los Hoteles del Siglo XXI. Ed. McGraw Hill Interamericana, México.
37. Gárciga, Rogelio J. (1999). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela, La Habana, Cuba.
38. Gimber, X. (1998). El enfoque estratégico de la empresa. Editorial Deusto S.A, Madrid, España.

39. Goerzen, Anthony; Beamish, Paul W. (2005). The effect of Alliances Network Diversity on Multinational Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. Canada. 26: 333–354.
40. Golden, B. R. (1992). SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. *Strategic Management Journal*. 13(2): págs 145 - 158.
41. Gong, Yaping; Shenkar, Oded; Luo, Yadong; Nyaw, Mee-Kau (2007). Do Multiple Parents help or hinder International Joint Venture Performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. *Strategic Management Journal*. 28: 1021–1034.
42. Goldratt, Eliyahu M.; Cox, Jeff (1993). *La Meta*. Un proceso de mejora continua. 2da. Edición en español (Corregida y aumentada). Ediciones Castillo. México.
43. Guerras Martin, L.A.; Ruiz Cabestre, F.J. y Ruiz Vega, A.V. (1999a): “La investigación en economía de la empresa en España: una visión panorámica”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 3, págs. 169- 203.
44. Gupta, A. K. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*. 30(3): págs. 477-500.
45. Hamel, G. and C. K. Prahalad (1990). El propósito estratégico. *Harvar Deusto Business Review* 41 (1 trimestre): págs. 75 - 76.
46. Hamermesh, R. G. (1995). *Planeación estratégica o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores*. Ed. Limusa, México.
47. Hernández León, Rolando.; Coello González, Sayda (2008). *El Paradigma cuantitativo de la investigación científica*. MES. Editorial Universitaria, Cuba.
48. Hoffman, Werner H. (2007). Strategies for Managing a Portafolio of Alliances. *Strategic Management Journal*. Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna, Austria. 28: 827–856.
49. Hoskisson, Robert E. (1987). Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy. *Academy of Management Journal*. 30(4) págs. 625-644.

50. Johnson, G. and K. Scholes (1997). La dirección del cambio estratégico. Dirección Estratégica. Madrid, Prentice Hall. págs. 361 - 391.
51. Kale, Prashant; Dyer, Jeffrey; Singh, Harbir (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term Alliance success: The role of Alliance function. Strategic Management Journal 23: 747–767.
52. Kazanjian, Robert K; Drazin, Robert (1987). Implementing Internal Diversification: Contingency Factors for Organization Design Choices. Academy of Management Review. 12 (2) págs. 342-354.
53. Koch Tovar, Josefina (2006). Manual del Empresario Exitoso. Edición electrónica. Disponible en: [www.eumed.net/libros](http://www.eumed.net/libros).
54. Li, Jing; Zhou, Changhui; Zajac, Edward J. (2009). Control, Collaboration, and Productivity in International Joint Ventures: Theory and Evidence. Strategic Management Journal. 30: 865–884.
55. Llumber Estanque, I. M. (1998). Reflexiones sobre la estrategia de desarrollo de los derivados de la caña de azúcar. CETDIR. La Habana, ISPJAE. 98 pp.
56. Lunnan, Randi; Haugland, Sven A. (2008). Predicting and measuring Alliance performance: A Multidimensional analysis. Strategic Management Journal. Norway. 29: 545–556.
57. Luo, Yadong. (2008). Procedural fairness and interfirm cooperation in Strategic Alliances. Strategic Management Journal. School of Business Administration, University of Miami, Coral Gables, Florida, U.S.A. 29: 27–46.
58. Martín Fernández, Ramón (2006). Principios, organización y práctica del turismo (Tomo I). Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana, Cuba.
59. Menguzzato, M.; Renau, J. J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial Félix Varela, La Habana.
60. Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la planeación estratégica. Harvard Business Review: págs. 4 - 18.
61. Montes Romero, Antonio; Ramón Sabater Sánchez (2002). Alianzas Estratégicas; modelo para la gestión del proceso de negociación. Revista de Empresa, No 2, Octubre - Diciembre.

62. Nag, R; Hambrick, D.C. y Chen, M.H. (2007): "What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition on the Field", *Strategic Management Journal*, vol. 28, núm 3, págs. 935-955
63. Navas, I. E. and L. A. Guerras (1996). *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas, Madrid.
64. Ogliastri, E. (1992). *Manual de Planeación Estratégica*. Ediciones Uniandes, Colombia.
65. Partido comunista de Cuba (2016). *Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana.
66. Pérez Cabrera, Freddy (2014). *Tenemos todas las condiciones para favorecer la inversión*. Periódico Granma. La Habana, jueves 20 de marzo.
67. Pierre Boissin, Claude Castagnos, Guieu (2003). *Análisis bibliométrico de la teoría de gestión estratégica basada en recursos y competencia*.
68. Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Bachrach, D.G. y Podsakoff, N.P. (2005): "The Influence of Management Journals in the 1980s and 1990s", *Strategic Management Journal*, vol. 26, núm 5, págs. 473-488.
69. Prahalad, C K; Hamel, Gary (1994). *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* *Strategic Management Journal*. 15 (summer) págs 5-16.
70. Ronda Pupo, G. (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. Ciencias de la Información*.
71. Ronda Pupo, Guillermo Armando y Guerras Martín, Luis Ángel. (2010): "Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the *Strategic Management Journal* 1980-2009: The role of cooperation", *Scientometrics*, vol. 85, núm 3, págs. 821-848.
72. Ronda Pupo, Guillermo Armando & Guerras Martí, Luis Ángel: *Red de cooperación institucional de investigación en Dirección de Empresas en España en torno a la revista CEDE: 1998-2010*
73. Ronda Pupo, Guillermo (2007). *Dirección Estratégica, constructo y dimensiones*. Ediciones Futuro, Cuba.

74. Ronda Pupo, Guillermo (2004). Planeación y dirección estratégica integrada. Futuro de las MYPES. Editorial PROCIENCIA Y CULTURA S.A. Perú.
75. Shah, Reshma; Swaminathan; Vanitha (2008). Factors influencing partner selection in Strategic Alliances: The moderating role of Alliance context. Strategic Management Journal. U.S.A. 29: 471–494.
76. Shortell, Stephen M.; Zajac, Edward J. (1988). Internal Corporate Joint Ventures: Development Processes and Performance. Strategic Management Journal, Vol. 9, 527-542. J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois, U.S.A.
77. Steiner, G. A. (1996). Planeación estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México.
78. Suárez Guerrero, Rosa Deysi (2010). Comportamiento de las alianzas estratégicas en entidades turísticas. Diagnóstico en la Sucursal Villa Cocal-Quinqué. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
79. Tzu, Zun (s/f). El Arte de la Guerra. Edición electrónica. Disponible en: <http://perso.wanadoo.es/ddragon/> Consultado: 23 de enero de 2014.
80. Wang, Lihua; Zajac, Edward J. (2007) Alliance or Acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. Strategic Management Journal. U.S.A. 28: 1291–1317.

## Anexos

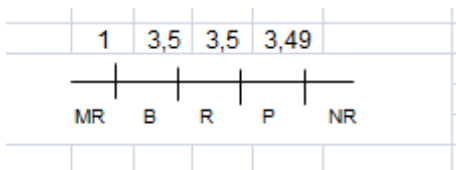
### Anexo 1. Procesamiento del Método Delphi para la valoración prospectiva del procedimiento para evaluar las alianzas estratégicas

TABLA DE FRECUENCIA ABSOLUTA						
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR	TOTAL
Utilidad práctica	17	4	0	0	0	21
Importancia y Vigencia	18	3	0	0	0	21
Validez	19	2	0	0	0	21
Valor metodológico	18	3	0	0	0	21
Adaptabilidad	17	4	0	0	0	21

TABLA DE FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA						
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR	
Utilidad práctica	17	21	21	21	21	
Importancia y Vigencia	18	21	21	21	21	
Validez	19	21	21	21	21	
Valor metodológico	18	21	21	21	21	
Adaptabilidad	17	21	21	21	21	

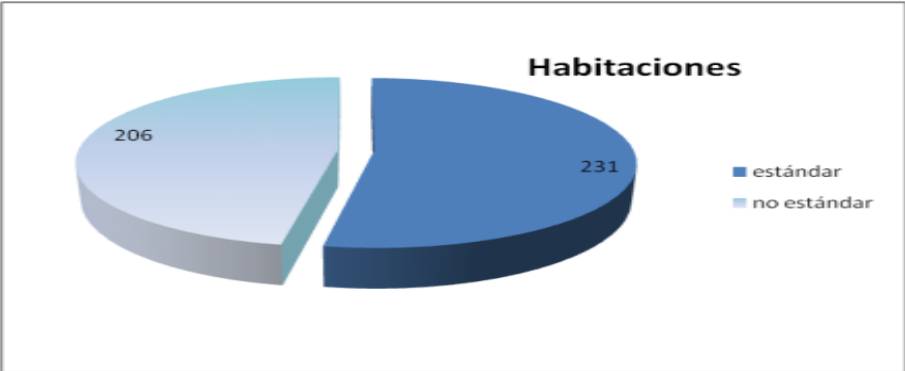
TABLA DE LA DIVISIÓN DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA ACUNULADA					
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	
Utilidad práctica	0,81	1	1	1	
Importancia y Vigencia	0,86	1	1	1	
Validez	0,9	1	1	1	
Valor metodológico	0,86	1	1	1	
Adaptabilidad	0,81	1	1	1	

TABLA DE DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS DE CORTES								
ASPECTOS A CONSULTAR	A	MR	BR	R	PR	Suma	Promedio	N - Prom.
Utilidad práctica		0,88	3,5	3,5	3,5	11,4	2,84	0,04
Importancia y Vigencia	y	1,07	3,5	3,5	3,5	11,5	2,89	-0,01
Validez		1,31	3,5	3,5	3,5	11,8	2,95	-0,07
Valor metodológico		1,07	3,5	3,5	3,5	11,5	2,89	-0,01
Adaptabilidad		0,88	3,5	3,5	3,5	11,4	2,84	0,04
Suma		5,21	17	17	17	57,6		
Punto de corte		1,04	3,5	3,5	3,5	11,5	2,88	=N(Pro.Ge)

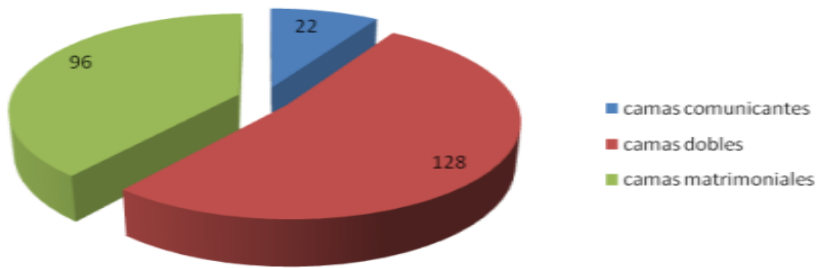


CONCLUSIONES GENERALES					
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR
Utilidad práctica	Si	-	-	-	-
Importancia y Vigencia	Si	-	-	-	-
Validez	Si	-	-	-	-
Valor metodológico	Si	-	-	-	-
Adaptabilidad	Si	-	-	-	-

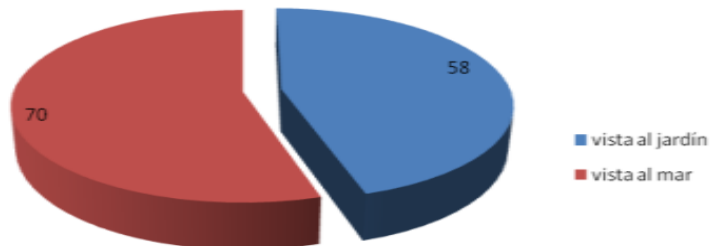
**Anexo 2. Caracterización de las habitaciones del hotel Brisas Guardalavaca**



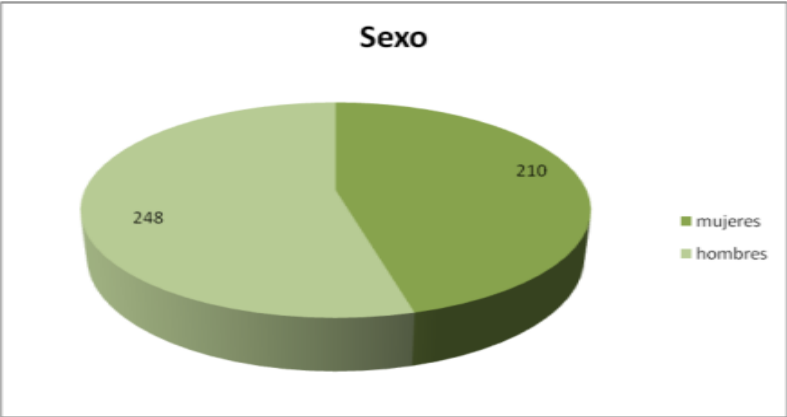
### Habitaciones Estándar

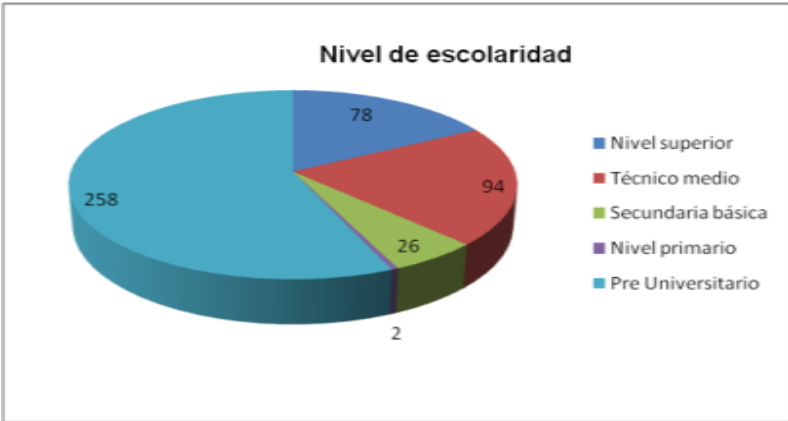


### Camas dobles

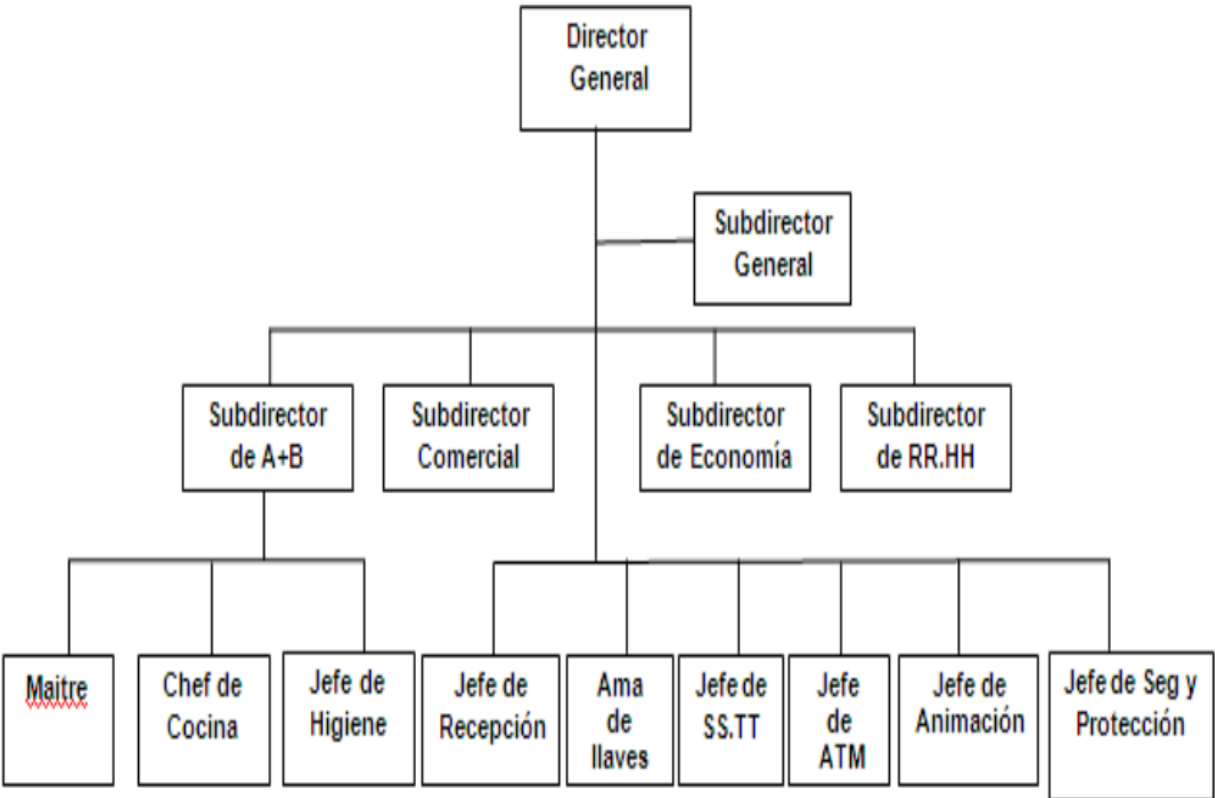


**Anexo 3. Composición de la Fuerza de trabajo del hotel Brisas Guardalavaca**





**Anexo 4. Estructura organizativa del hotel Brisas Guardalavaca**



## Anexo 5. Acumulado de compras a las formas productivas (Cierre 2018)

Acumulado de compras a las formas productivas hasta diciembre del 2018										31/12/2018
No	Productos	UM	Total de compras F/P hasta la fecha en Kg	Precio Ftas selectas CUC	Importe Ftas Selectas CUC	Ahorro Compra Forma productiva CUC	Precio Forma Productiva CUC	Importe Forma productiva CUC	Precio Forma Productiva CUP	Importe Forma productiva CUP
<b>FRUTAS</b>										
1	Guanábana	Kg	21.00	2.20	46.20	16.63	1.41	29.57	14.08	295.68
2	Futa Bomba	Kg	3541.00	0.84	2974.44	318.69	0.75	2655.75	7.50	26557.50
3	Níspero	Kg	12.00	1.06	12.72	2.64	0.84	10.08	8.40	100.80
4	Marañón	Kg	8.00	1.19	9.50	2.61	0.86	6.91	8.64	69.12
5	Mango	Kg	1330.40	1.65	2195.16	917.98	0.96	1277.18	9.60	12771.84
6	Melón de Agua	Kg	6108.60	1.65	10079.19	1374.44	1.43	8704.76	14.25	87047.55
7	Piña	Kg	309.60	0.98	303.41	138.48	0.53	165.33	5.34	1653.26
8	Plátano Fruta	Kg		0.76	0.00	0.00	0.41	0.00	4.14	0.00
9	Coco de Agua	Kg	2572.00	0.99	2546.28	763.88	0.69	1782.40	6.93	17823.96
10	Limón	Kg	16.00	1.02	16.32	4.90	0.71	11.42	7.14	114.24



<b>VEGETALES</b>										
11	Aguacate	Kg	1354.00	2.15	2911.10	798.86	1.56	2112.24	15.60	21122.40
12	Acelga	Kg		0.85	0.00	0.00	0.56	0.00	5.58	0.00
13	Ají Chay	Kg	46.00	1.27	58.42	26.22	0.70	32.20	7.00	322.00
14	Berenjena	Kg	953.00	0.85	810.05	112.45	0.73	697.60	7.32	6975.96
15	Calabaza	Kg	3384.00	0.57	1928.88	372.24	0.46	1556.64	4.60	15566.40
16	Cebolla	Kg	2648.80	2.86	7575.57	4052.66	1.33	3522.90	13.30	35229.04
17	Col Verde	Kg	2617.00	1.16	3035.72	575.74	0.94	2459.98	9.40	24599.80
18	Habichuelas	Kg	282.40	2.20	621.28	282.40	1.20	338.88	12.00	3388.80
19	Lechuga	Kg	368.00	1.36	500.48	152.72	0.95	347.76	9.45	3477.60
20	Nabo	Kg	186.00	0.94	174.84	95.79	0.43	79.05	4.25	790.50
21	Maíz Tierno	Kg	190.00	0.66	125.40	22.80	0.54	102.60	5.40	1026.00
22	Pasta de Ajo	Kg	82.00	22.50	1845.00	1312.00	6.50	533.00	65.00	5330.00
23	Pimiento	Kg	294.80	1.75	515.90	206.36	1.05	309.54	10.50	3095.40
24	Pepino	Kg	4330.40	0.92	3983.97	398.40	0.83	3585.57	8.28	35855.71
25	Quimbombó	Kg	94.00	0.68	63.92	28.95	0.37	34.97	3.72	349.68
26	Tomate	Kg	3013.00	1.88	5664.44	2169.36	1.16	3495.08	11.60	34950.80
27	Rábano Rojo	Kg	81.00	0.84	68.04	21.87	0.57	46.17	5.70	461.70
28	Remolacha	Kg		1.35	0.00	0.00	0.65	0.00	6.48	0.00
29	Zanahoria	Kg	164.40	2.20	361.68	255.64	0.65	106.04	6.45	1060.38
<b>CITRICOS</b>										
30	Limón	Kg	16.00	1.02	16.32	4.42	0.74	11.90	7.44	119.04
31	Naranja	Kg	14.00	0.58	8.12	1.40	0.48	6.72	4.80	67.20
<b>VIANDAS</b>										
32	Boniato	Kg	762.00	0.41	312.42	143.26	0.22	169.16	2.22	1691.64
33	Malanga	Kg	47.00	0.48	22.56	12.13	0.22	10.43	2.22	104.34

34	Plátano Vianda	Kg	2952.00	1.07	3158.64	352.24	0.95	2804.40	9.50	28044.00
35	Plátano Burro	Kg	2227.00	0.80	1781.60	556.75	0.55	1224.85	5.50	12248.50
36	Carbón	Kg	1305.00	0.31	404.55	100.49	0.23	304.07	2.33	3040.65
	<b>TOTALES</b>	<b>Kg</b>	<b>41330.4</b>		<b>54132.13</b>	<b>15596.9</b>		<b>38535.15</b>		<b>385351.5</b>
	<b>Valor en</b> <b>CUC/Tasa</b> <b>Cambio(7)</b>									<b>\$38,535.15</b>
	<b>Ahorro en</b> <b>CUC</b>							<b>\$15,596.90</b>		<b>\$15,596.98</b>

## Anexo 6. Resultados del procesamiento del análisis de Pareto.

Causas		Peso (según expertos 1-10)	%/total	% acumulado/total
A	No se dispone de alianzas similares en cuanto a características del producto y especialización	49	15,3%	15,3%
B	Centralización de las alianzas de Marketing	48	14,2%	29,5%
C	El servicio telefónico es un elemento donde existen insatisfacciones, debido a cambios en la tecnología.	48	14,2%	43,6%
D	Se adolece de una estrategia comercial para el incremento del turismo nacional.	45	13,3%	56,9%
E	Las empresas de servicios técnicos especializados, existentes en el territorio, no satisfacen las necesidades de la planta hotelera.	45	13,3%	70,2%
F	Insuficientes medios técnicos para prestar un servicio de animación como exigen los estándares de la marca.	44	13,0%	83,2%
G	El acceso a INTERNET es insuficiente, debido a la velocidad en el ancho de banda en la red.	25	7,4%	90,5%
H	Formatur no cuenta con profesores preparados para asumir determinadas temáticas para la capacitación del personal (tratamiento a piscinas, gestión energética, entrenamiento para electricistas).	4	1,2%	91,7%
I	Poca diversificación de las materias primas.	2	0,6%	92,3%
J	Cancelación de alianzas producto a incumplimiento de los requisitos pactados con los proveedores	2	0,6%	92,9%
K	Algunos proveedores no son oportunos y existen ocasiones en las que no poseen existencias de las mercancías solicitadas.	2	0,6%	93,5%
L	Algunos de los proveedores, tienen licencia de importación y una gran parte de los productos importados que revenden están	2	0,6%	94,1%



	grabados con aranceles.			
M	Falta de equipamiento gastronómico y de cocina (los existentes son poco económicos e insuficientes)	2	0,6%	94,7%
N	Existe un reducido número de proveedores que venden un determinado género de productos.	1	0,3%	95,0%
O	Algunos productos que proceden de la industria nacional tienen un precio superior y una calidad inferior a los de importación.	1	0,3%	95,3%
	Total	320		