

Universidad de Holguín
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Turismo

*Título: Estrategias para el desarrollo
de la recreación turística en la
Sucursal Extrahotelera Palmares
Holguín*

Autora: Lic. Mairelys García Fernández

Holguín, 2016

Universidad de Holguín
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Turismo

***Tesis en opción al Título
Académico de Máster en
Gestión Turística***

*Título: Estrategias para el desarrollo
de la recreación turística en la
Sucursal Extrahotelera Palmares
Holguín*

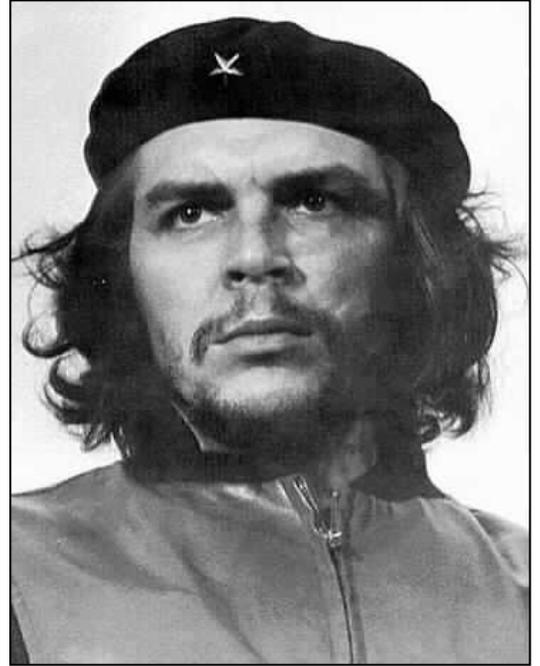
Autora: Lic. Mairelys García Fernández

Tutora: MsC. Rosa Palao Fuentes

Holguín, 2016

PENSAMIENTO

*“La magnitud de lo que
logramos, no depende de lo
que tengamos para hacerlo,
sino de la intención y de lo
que sepamos hacer con lo
que tenemos”*



Ernesto Che Guevara

DEDICATORIA

Dedico especialmente esta tesis a mis padres, la razón de ser de mi vida.

A mis amigos y familiares, algunos aunque no estén físicamente los llevo siempre en mi corazón.

A todas las personas que de una forma u otra me han brindado su cariño, apoyo y amor.

AGRADECIMIENTO

A mis magníficos padres, por la educación, el cariño y el constante apoyo en el logro de cada una de mis metas.

A mi tutora Rosa Palao, gracias nuevamente por su dedicación, sus enseñanzas y experiencias.

A ti, por tu amor y comprensión, por tantas carreras para lograr que este sueño se haga realidad.

A mi hermano, mis amigos y familiares, por estar siempre presente, en los buenos y malos momentos.

A mis compañeros de trabajo y a mis profesores, que han aportado un granito de arena en mi formación.

A los especialistas consultados durante el desarrollo de la investigación.

Para todos, mi eterna gratitud.

RESUMEN

El Plan de Desarrollo del destino turístico holguinero parte de la consideración de que deberán ofrecerse paquetes de servicios cada vez más integrados, diversificando y diferenciando la oferta en correspondencia con el potencial de recursos y atractivos turísticos del territorio, priorizando el desarrollo del turismo de marinas y náutica, naturaleza, parques temáticos, crucerismo, historia y cultura, así como la modalidad de eventos, que logren el máximo efecto financiero neto, redimensionando por temporada las capacidades instaladas, lo que se corresponde con lo establecido en el Lineamiento 260 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El presente trabajo contribuye a la implementación de este Lineamiento, ya que ofrece una propuesta de estrategias para el desarrollo de la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín. El mismo parte del ajuste de un procedimiento, apoyado en la integración de enfoques modernos y la combinación de técnicas y métodos de prospectiva; lo que contribuye a incrementar la objetividad de los planes. Su aplicación permitió determinar la situación de la organización; los escenarios más probables; las estrategias y acciones a seguir. Para alcanzar los objetivos propuestos se combinaron diferentes métodos y herramientas: entrevistas, encuestas, observaciones, softwares de prospectiva y sesiones de trabajo con grupos de especialistas y directivos de la entidad, la Delegación del Ministerio de Turismo, así como de profesores del Centro de Capacitación para el turismo y de la Universidad de Holguín. La propuesta constituye una herramienta de dirección importante para alcanzar las aspiraciones de la entidad y el destino.

Palabras claves: Recreación turística, estrategias, objetivos, escenarios

ABSTRACT

The Development plan 2012-2016 of the tourist destination holguinero part of the consideration of premises, one of them is "Offer packages of services more and more integrated, diversifying and differentiating the supply, in correspondence with the resources and attractive of the territory, prioritizing the development of the tourism of health, navy and nautical, golf, nature, parks, crucerismo, history and culture, as well as the conventions and events, that obtain the maximum financial effect, extending by season the installed capacities when cannot be used of intensive way. Lineament 260.

The present investigation contributes to this Lineament's implementation since it offers strategies of development for the tourist recreation in the Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín. The investigation part from the adjustment of a procedure, backed up in the integration of modern focuses and the combination of techniques and methods of prospective, contributing to increment the objectivity of the plans. Its application allowed determining the situation of the organization; the most probable scenes; Strategies and actions to follow. Different methods and tools combined in order to attain the proposed objectives: interviews, observations softwares of prospective and sessions of work with groups of specialists and directives of the organization and the MINTUR Delegation, as well as from professors of the Capacitation Center of tourism and the of Holguín's University. The proposal constitutes an important tool of direction to overtake the aspirations of the organization and the touristic destination.

Key words: Tourist recreation, strategies, objectives, scenes

INDICE

| | Pág. |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.1. Generalidades de la recreación turística | 6 |
| 1.1.1. Caracterización de la recreación turística en el concepto extrahotelero | 9 |
| 1.2. Generalidades de la planeación estratégica | 12 |
| 1.2.1. La planeación estratégica en el sistema empresarial cubano y en el sector turístico | 15 |
| 1.3. Modelos y procedimientos consultados que se relacionan con la formulación de estrategias | 19 |
| 1.4. Procedimiento para la formulación de estrategias para la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín | 23 |
| CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS PARA LA RECREACIÓN TURÍSTICA EN LA SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES HOLGUÍN | 40 |
| 2.1. Preparación inicial | 40 |
| 2.1.1. Selección y capacitación del grupo de trabajo | 40 |
| 2.1.2. Caracterización de la organización | 40 |
| 2.2. Análisis de la misión, visión y los valores compartidos | 42 |
| 2.2.1. Evaluación y reformulación de la misión | 42 |
| 2.2.2. Evaluación y reformulación de la visión | 43 |
| 2.2.3. Análisis de los valores compartidos | 44 |
| 2.3. Análisis estratégico | 44 |
| 2.3.1. Diagnóstico interno de la organización | 44 |
| 2.3.2. Análisis del macroentorno | 56 |
| 2.3.3. Análisis del microentorno | 57 |
| 2.3.4. Resumen del diagnóstico | 60 |
| 2.3.5. Análisis y construcción de escenarios | 65 |
| 2.4. Formulación de objetivos estratégicos, estrategias y acciones | 67 |
| 2.4.1. Definición de la estrategia general de la empresa | 67 |
| 2.4.2. Formulación de objetivos estratégicos, estrategias y acciones | 67 |
| CONCLUSIONES | 87 |
| RECOMENDACIONES | 88 |
| BIBLIOGRAFÍA | 89 |
| ANEXOS | 96 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el turismo se ha consolidado a nivel mundial, como una de las principales industrias y las proyecciones futuras indican que conquistará la primera posición, tanto por ser una fuente potencial de ingresos, como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades económicas en el lugar donde se desarrolla. En los últimos años, se ha caracterizado por un entorno cada vez más turbulento, competitivo, inestable e impredecible; que trae consigo nuevos valores culturales, clientes más exigentes, cambios en las motivaciones y expectativas, nuevas formas de comercialización de los productos y servicios; lo que impone grandes retos a la gerencia de las organizaciones, la cual tiene que desarrollar una elevada capacidad de adaptación a la dinámica actual, dejando atrás lo que para algunos empresarios todavía es fundamental, pero que para otros ya es insuficiente: buena cama, comida, televisión y sol y playa.

Los clientes buscan “cosas” diferentes a las que habitualmente tienen en sus residencias, y sus vacaciones se convierten en una posibilidad de experimentar y disfrutar encuentros con otras culturas, descubrimiento de la historia y la evolución de otros pueblos. Han pasado de ser simples espectadores a actores principales de su tiempo libre, dejando el interés por llevar sus vacaciones de forma pasiva y en su lugar desean vacaciones activas y productivas. La recreación, justamente es un elemento o fenómeno de perfeccionamiento de la oferta turística, muy utilizada en el turismo contemporáneo para elevar el grado de satisfacción de los clientes, a la vez que permite una aproximación cultural entre individuos diferentes, a través de la cual se pueden patentizar los valores humanos y sociales.

No obstante, aunque la recreación constituye un soporte indispensable para la gestión de la actividad turística, ya que al ser una manifestación natural, las personas no pueden prescindir de ella, sin que se afecte su equilibrio, es decir no constituye un lujo, sino una necesidad del ser humano; la misma demanda un gran esfuerzo en su gestión, para lograr alcanzar una influencia positiva sobre los procesos de desarrollo humano y la calidad de vida del individuo. En tal sentido, las empresas turísticas deben desarrollar una búsqueda constante de métodos y

herramientas que le permitan mayor flexibilidad y adaptación ante un mercado enteramente competitivo y cambiante.

La formulación de estrategias, basada en la planeación estratégica como principio, constituye una fuerte herramienta de dirección, que le permite a la organización establecer los objetivos y líneas de acción en aras de perfeccionar su desempeño, contribuye a optimizar el uso de recursos y una mayor adaptabilidad a los nuevos escenarios al utilizar técnicas que atenúan el posible impacto del entorno; y permiten continuar operando en el mercado de manera eficiente, logrando mayores niveles de rentabilidad y de competitividad.

En el destino Holguín, dado la importancia que tiene el sector del turismo, constituye una alta prioridad la formulación de estrategias como vía para elevar los resultados de las empresas turísticas.

La Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín, entidad dedicada a satisfacer las necesidades de recreación y ocio en el destino, mediante opciones y actividades extrahoteleras, recreativas y culturales; así como brindar ofertas gastronómicas con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia, ha experimentado un conjunto de dificultades en los últimos años, asociadas fundamentalmente a la poca variedad de sus productos y al envejecimiento progresivo de los mismos. El destino en general, se caracteriza por poseer altos índices de repitencia, por lo que los clientes han consumido varias veces los mismos productos. Además, no se aprovecha consecuentemente el amplio inventario de recursos y atractivos existentes en el territorio a la hora de diseñar nuevos productos, lo que ha ocasionado la presencia de productos sustitutivos en la cartera, con ofertas muy similares donde la recreación ha ido quedando atrás y existiendo falta de orientación al mercado.

Unido a esto, en el diagnóstico realizado de la situación del destino, como punto de partida para el diseño de su Plan de Desarrollo, se evidencian problemas en cuanto al desarrollo de la actividad extrahotelera, en particular la variedad y calidad en la recreación, así como con el al máximo aprovechamiento de las capacidades extrahoteleras existentes. Las actividades de recreación se concentran fundamentalmente en el alquiler de motos, bicicletas, caballos, así como el servicio

que brindan las discotecas, existiendo poca disponibilidad de actividades nocturnas y se consideran bajos los niveles de ingresos originados por esta actividad.

A pesar de que la entidad cuenta con la planeación estratégica y la misma cumple con los aspectos básicos de este proceso, se evidencia una mayor atención a la restauración, la que constituye la oferta complementaria y las acciones para lograr potenciar y promover la recreación turística, se consideran insuficientes y generales. Estos síntomas evidencian que se requiere de una adecuada formulación de estrategias, que le brinde a la organización los lineamientos lógicos y consecuentes para la actuación día a día y le permita ser más competitiva y alcanzar de manera más eficiente, eficaz y efectiva sus metas.

Son numerosos los modelos y procedimientos a nivel mundial que establecen como desarrollar una adecuada formulación de estrategias. En el destino Holguín, también existen diversas metodologías y procedimientos que presentan una serie de aciertos que han contribuido a un mejor funcionamiento de la planeación estratégica en el territorio. Algunas limitaciones que presentan los procedimientos estudiados son: el desconocimiento de las capacidades distintivas que posee la organización para hacerle frente a la competencia, esta última casi nunca se evalúa; no se identifican los valores compartidos; la misión y la visión no se formulan correctamente y la visión se mantiene estática, sin tener en cuenta los cambios en el entorno; no se identifican los escenarios o se construyen sin base científica; las estrategias que se contemplan son de manera general, por lo que no se tienen en cuenta todas las áreas de resultados claves (ARC), en ocasiones centran la atención en las áreas de comercialización, recursos humanos, calidad, medio ambiente e innovación tecnológica, por lo que se observan limitantes en los restantes eslabones del proceso de toda la cadena de valor y las estrategias particulares de cada parte de ella. No se encontró ningún procedimiento para la formulación de estrategias para la recreación turística.

De ahí que se define como **problema científico** ¿Cómo contribuir a una acertada proyección hacia el futuro de la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín? Para darle respuesta al problema se delimitó como **objeto de**

estudio la gestión de la recreación turística y se precisó como **campo de acción** las estrategias para la recreación turística en la Sucursal Palmares Holguín.

El **objetivo general** de la investigación es: Diseñar estrategias para el desarrollo de la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín que contribuyan a la toma de decisiones en aras de garantizar su acertada proyección hacia el futuro.

Se proponen como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación relacionado con la recreación turística y la formulación de estrategias a través de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada
2. Adecuar y aplicar un procedimiento que posibilite la formulación de estrategias para la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín
3. Validar el procedimiento diseñado para la formulación de estrategias para la recreación turística

La **idea a defender** es que si se diseñan un conjunto de estrategias para el desarrollo de la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín, se dispondrá de una herramienta que contribuya a la toma de decisiones que permitan garantizar su acertada proyección hacia el futuro.

Para alcanzar los objetivos propuestos se combinaron diferentes **métodos y técnicas de investigación**, algunos de ellos:

-Histórico-lógico: para hacer un estudio de la evolución y desarrollo histórico de los principales conceptos implicados en la investigación

-Análisis y síntesis: para el procesamiento de la información en la caracterización de la recreación y la planeación estratégica, y en la elaboración de las conclusiones

-Hipotético-deductivo: para elaborar la idea a defender

-Enfoque sistémico-estructural: en la elaboración del procedimiento analítico

-Análisis documental: para la recopilación, selección y análisis de la información con el fin de elaborar el marco teórico de la investigación

-La observación directa, las entrevistas y las encuestas: para el análisis de los valores compartidos, la misión y la visión

-Softwares de prospectiva: como elemento novedoso dentro del procedimiento, se emplea el MICMAC para determinar la importancia de los factores claves y el SMIC–Prob–Expert para determinar la probabilidad de los escenarios.

-Consulta a Expertos: durante toda la aplicación del procedimiento, ya que son los que guían cada una de las etapas y pasos.

El **aporte de la investigación** lo constituye la propuesta de estrategias para el desarrollo de la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín, que parte del ajuste de un procedimiento de planeación estratégica, compuesto por un conjunto de etapas y pasos; en correspondencia con las características de esta actividad y apoyado en la integración de enfoques modernos de planificación, que recoge una serie de herramientas y técnicas, que contribuye a incrementar la objetividad de los planes y favorece la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes que impone el entorno actual. La presente investigación tributa a la implementación de los Lineamientos 255, 256, 259 y 260, de la Política Económica y Social del Partido; y su incidencia en la captación de divisas frescas, el incremento de las ofertas del destino y el mejoramiento de la estructura de los mercados emisores.

El informe escrito se estructura en dos capítulos. El Capítulo I contiene la fundamentación teórica sobre la recreación turística y la planeación estratégica, así como la descripción de cada una de las etapas y pasos del procedimiento ajustado para la formulación de estrategias para la recreación turística. En el Capítulo II se ofrece la aplicación de dicha metodología en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín. Consta además, de las conclusiones y recomendaciones salidas del proceso investigativo; la bibliografía utilizada y los anexos con la información complementaria que aclaran ideas planteadas en el cuerpo del trabajo.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se exponen, basados en una revisión bibliográfica, los principales elementos teóricos que sustentan el desarrollo de la investigación. Parte de algunas consideraciones sobre la recreación turística y sus principales características en el concepto extrahotelero. Posteriormente se abordan elementos relacionados con la planeación estratégica y su introducción en el sistema empresarial cubano y en el sector turístico. Por último, se establecen los modelos y procedimientos de formulación de estrategias consultados, que dan soporte a la investigación.

1.1. Generalidades de la recreación turística

La palabra recreación se deriva del latín *recreatio*, que significa: “restaurar y refrescar la persona”. Su concepto surge como una necesidad del ser humano, de un determinado tiempo para realizar actividades que no tuvieran relación directa con la producción. Los orígenes de la recreación, se remontan a los inicios de la industrialización, cuando las jornadas de trabajo eran demasiado largas, y se realizaban en pésimas condiciones para la salud; se dan entonces las condiciones objetivas para conjuntamente con los cambios socioeconómicos que se producirían, establecer el tiempo de ocio o recreación como una necesidad determinante en los hombres. Es así como la función de la recreación, palabra que comenzó a usarse por aquel tiempo, era lograr la regeneración de las fuerzas gastadas en el trabajo, es decir la regeneración de las energías empleadas, de tal manera que el hombre se sintiera restablecido o recuperado, quedando en condiciones para iniciar sus tareas laborales.

Son muchos los estudiosos que han dado su definición sobre la misma, según Francisco Lagardera Otero (1999): “Es un instrumento para mejorar la mente, desarrollar el carácter, adquirir habilidades, mejorar la salud o la aptitud física y que contribuye al desarrollo personal del individuo, al cual le interesa o la elige sin

ninguna obligación. Ésta se da en tiempos libres, alivia el estrés, produce satisfacción y utiliza juegos. Es recreo, pasatiempo o diversión”.¹

Por su parte Aldo Pérez (2003) la define como: “El conjunto de fenómenos y relaciones que surgen en el proceso de aprovechamiento del tiempo libre mediante la actividad terapéutica, profiláctica, cognoscitiva, deportiva o artística - cultural, sin que para ello sea necesario una compulsión externa y mediante las cuales se obtiene felicidad, satisfacción inmediata y desarrollo de la personalidad”.²

El concepto de recreación abarca el juego en todas sus expresiones y actividades como la música y el teatro. Se considera que toda acción recreativa contribuye al enriquecimiento de la vida, por eso, es considerada también una actitud o estado de ánimo, que expresa la naturaleza misma del hombre. Es un proceso a través del cual el ser humano logra modificaciones en su forma de ser, obrar, pensar y sentir, es también un fenómeno psico-social que forma parte del proceso de producción-reproducción económica, política e ideológica, durante el tiempo libre, como extensión de la jornada laboral. (Carlos A Rico, Hugo Guinguis, Miguel Díaz, Oscar Incarbone (2007))

En el sector del turismo, la recreación es la actividad que se encarga de ocupar el tiempo libre del visitante, dándole la posibilidad de introducirse en una dinámica activa, participativa y grupal que le permita probarse a sí mismo, creando un ambiente idóneo cuyo objetivo final es dinamizar y lograr un clima alegre que les haga más agradable e interesante su estancia, dejándoles aprovechar al máximo su tiempo libre, mediante una ocupación libremente elegida donde se vinculen a la cultura al entorno local de una forma sana y natural.

La autora define a la recreación como “Necesidad del ser humano, y soporte indispensable para la gestión de la actividad turística, que le procura al cliente una vivencia y relación con el entorno visitado, garantizando la adquisición de experiencias y conocimientos”.

¹ Citado por Leyva Alsina (2010). La recreación en las instalaciones Restaurante 1720, La Bolera y el Cabaret Nocturno, p.8

² Pérez Sánchez, Aldo (2003). Recreación: Fundamentos teóricos metodológicos de la recreación. La Habana, p.45

En cuanto a los beneficios personales de carácter psicológico: la recreación mejora la salud mental, maneja el estrés y reduce la depresión, la ansiedad, provoca cambios positivos de los estados de ánimo y en las emociones. Sobre el desarrollo y crecimiento personal genera humildad, crecimiento espiritual, seguridad de sí mismo, aumento de la creatividad, autonomía e independencia, conocimiento, aprendizaje y apreciación cultural e histórica y comprensión ambiental. Respecto a los beneficios culturales y sociales garantiza la satisfacción comunitaria, el conocimiento y apreciación cultural e histórica, la vinculación social, la integración comunitaria, la socialización y la identidad cultural.

Dimensiones de la recreación turística

Varios son los autores que plantean propuestas para definir las dimensiones de la recreación; en el caso de Cuenca (1995), Madariaga (1996, 1998), Lázaro (1997) y Gorbeña (1999) plantean seis dimensiones: lúdica, deportiva, festiva, creativa, ecológica, y solidaria. Por su parte, Cuenca (1999), presenta cinco dimensiones: lúdica, ambiental-ecológica, creativa, festiva y solidaria, que a su vez pueden ser relacionadas con ciertas clases de satisfactores propuestos por Max-Neef (formas de ser, hacer, tener y estar). Mesa Cobo (1999), expresa que: “los objetos que recomponen y/o configuran el objeto de la recreación son: lo lúdico, lo festivo, los lenguajes lúdicos-creativos y lo contemplativo”.

Las dimensiones planteadas por los autores anteriores pueden ser incluidas en las que propone Polanco Prada (2009): “La recreación turística puede ser dimensionada a través de variables lúdicas, festivas, creativas y contemplativas”³, coincidiendo con ellas la autora de esta investigación. Los ítems propuestos por dicha autora, que forman parte de estas dimensiones, se relacionan a continuación:

³ Polanco Prada, (2009). Diagnóstico de la construcción y significación de la recreación entre los actores del turismo en el destino turístico Holguín, p.50



Figura 1. Dimensiones de la recreación turística, Polanco Prada (2009)

1.1.1. Caracterización de la recreación turística en el concepto extrahotelero

Las tendencias actuales a nivel mundial, indican que los servicios extrahoteleros en los últimos años se han caracterizado por ofertas particularizadas y dinámicas, siempre manteniendo al máximo la autenticidad en el atractivo; y la captación diferenciada de clientes. El visitante de una red extrahotelera busca fundamentalmente salir de su rutina diaria y vivir situaciones inesperadas y distintas cada vez. "Experiencia" es, precisamente, la palabra clave de la industria turística del futuro. Es por eso que las instalaciones que quieran diferenciarse y ser más competitivas en la actualidad deben facilitar los medios para cubrir las necesidades institucionales y personales de la recreación, ofreciendo oportunidades para convertir en ocio creativo, las horas libres de los ciudadanos.

En el caso específico de Cuba, la estructuración de los servicios extrahoteleros se activa a partir de las relaciones de oferta y demanda; y tiene una importancia singular como actividad económica de notable influencia en la solución de cualquier zona turística, pero sin lugar a dudas, no se ha desarrollado a la par de los alojamientos en muchos polos de litoral, además de que su crecimiento no siempre

se ha hecho de manera balanceada. La red de servicios extrahoteleros está prevista para ser estructurada en centros o instalaciones y servicios dispersos. En el caso de los centros o instalaciones, es donde se concentra el mayor peso de la actividad extrahotelera, por lo que deben tener una expresión diferenciada en dependencia de las características del entorno, de las funciones que se destinen y por tanto de su equipamiento. Los servicios dispersos, se definen como aquellos que de forma aislada se diseminan en la trama, como servicios culturales; y que se prevén fundamentalmente en zonas de desarrollo.

Atributos de la recreación en el concepto extrahotelero

La recreación, ocurre principalmente en el tiempo de ocio del individuo, fuera de las horas de trabajo, cuando este se encuentra libre para escoger su actividad deseada. Es voluntaria, la persona la elige sin compulsión de imaginación, proviene de una motivación intrínseca. La persona es libre para seleccionar el tipo de actividad que más le interesa y que le provee satisfacción personal. Proporciona goce y placer, la única recompensa es la satisfacción que proveen las actividades. Es lúdica, ya que incluye expresiones abiertas e instintivas, la cual ha de ser del agrado de la persona. Ofrece oportunidad de auto-expresión y de ella se extrae la diversión, se reciben respuestas placenteras y gratificantes. Le da la oportunidad al individuo de manifestar su creatividad, ayuda a la renovación del espíritu, surte un medio positivo para el mejoramiento de las dimensiones físicas, mentales y morales del individuo. Ofrece un cambio de ritmo de la vida cotidiana, permitiendo mantener un equilibrio físico, mental, emocional, social y espiritual.

Clasificación de la recreación en la red extrahotelera

Se puede clasificar de diferentes formas: como una práctica social en cuanto puede describir formas de comportamiento y maneras de ser de una sociedad dada, por la manera en que utiliza su tiempo libre; como una institución social en la que existen formas socialmente institucionalizadas y reglamentadas de recreación, que también tipifican a una comunidad ya sea de manera oficial o bien tradicional y hasta folklóricas; como una sub-institución del tiempo libre por darse ésta, necesariamente, dentro de este espacio del “tiempo social”. Otras clasificaciones:

1. Según el modo de desarrollo: organizada e individual
2. Según el horario de realización: diurna (incluye la recreación sociocultural, deportiva recreativa y artística festiva) y nocturna (incluye la recreación sociocultural, artística festiva y la recreativa)
3. Según especialidades:
 - Sociocultural: están presentes las diferentes manifestaciones artísticas así como la aplicación de ellas en las instalaciones turísticas
 - Deportiva recreativa: están presentes las actividades deportivas (tenis de mesa, bolos); actividades recreativas (billar, bingo, petanca, dardo); y diferentes festivales deportivos recreativos (mini olimpiadas, fiestas deportivas)
 - Artística festiva: están presentes las actividades festivas que se realizan en las instalaciones (cumpleaños colectivos, show participativos, contemplativos y participativos-contemplativos); así como toda aquella manifestación artística protagonizada por grupos musicales, grupos de bailes, presentaciones humorísticas, entre otras.

Tipos de actividades recreativas en la red extrahotelera

-Pasivas o Contemplativas: el cliente no desarrolla ninguna actividad física motriz, sólo sirve de espectador, por ejemplo espectáculos artísticos, humorísticos, etc.

-Activas o participativas: el cliente desarrolla una actividad motriz y participa activamente en ellas. Por ejemplo: las actividades recreativas, los juegos deportivos, los juegos de mesa, entre otros.

-Contemplativas- participativas: el cliente desarrolla una acción motriz y participa activamente en ella y la vez sirve como espectador, ejemplos: rifas, bingo, billar, subastas.

La recreación, en la red extrahotelera, debe actuar como un importante dinamizador del turismo, sobre la base del correcto uso de una política de planificación y de gestión eficaz que tenga en cuenta el debido respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos turísticos. Una recreación bien planificada, debe contribuir a la promoción de determinados valores culturales y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, así como lograr una sensibilidad más fuerte acerca de nuevos tipos

de experiencias, diferentes a la realidad cotidiana. Si bien el principal requisito para el desarrollo de la recreación turística, es la existencia de recursos para este fin, la necesidad de valorar constantemente su evolución, proyectarse al futuro y en ocasiones tomar decisiones acertadas, ha hecho necesario que se preste marcada atención a la planificación, como labor de previsión para la toma de decisiones, la concentración de los recursos y la adaptación a los nuevos escenarios.

1.2. Generalidades de la planeación estratégica

Antes de ofrecer una definición de planeación estratégica, se debe aclarar brevemente qué se entiende por “planeación” y “estrategia”. Según Reyes Ponce la planeación es: “la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización”.⁴ Por su parte Ivancevich plantea: “significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización”.⁵ En cuanto a la palabra estrategia, esta proviene del griego *strategia*, que procede de la fusión de los dos vocablos “Stratos” y “Agein”, que significan “Ejército” y “conductor o guía” respectivamente y se refiere al arte o ciencia de ser general. Este término surge en China y es utilizado en el campo militar por el Imperio Romano y Grecia. En las definiciones estudiadas sobre estrategia se pueden apreciar como puntos comunes los cinco elementos que se presentan a continuación:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno
- La dirección de los recursos hacia fines específicos
- Una activa posición operacional con carácter proactivo
- La definición de términos o plazos temporales

⁴ Reyes Ponce. Administración de empresas. 1996, p.165.

⁵ Ivancevich. Gestión, calidad y competitividad. 1997, p.199

Cuando se habla de estrategia, se abarcan tres elementos fundamentales: el rumbo que se desea seguir, el carácter a largo plazo y la responsabilidad de quien fija la estrategia: la alta dirección. Actualmente, para referirse a la estrategia, también se emplean los términos planeación, formulación, administración, dirección y gestión estratégica; sin embargo, el más adecuado es formulación o planeación ya que los modelos diseñados, en menor o mayor medida, sólo abordan esa etapa pues no alcanzan la implementación, la ejecución y el control.

El término “planeación estratégica” comienza a emplearse en la teoría de la dirección en Estados Unidos de América, en la década de los 50 e inicios de los 60 del siglo XX y ha sido desarrollada por varios autores. Según Steiner (1996) “Es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.”⁶

Por su parte Rogelio Gárciga (2006), señala que “La planificación estratégica es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones estratégicas para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él, en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos”.⁷ Menguzzato y Renau (2007), definen que: “la planificación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.⁸

⁶ Steiner. Planeación Estratégica: Lo que todo dirigente debe saber. 1996, p.20-21

⁷ Citado por González Marrero (2013). Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas, p.9

⁸ Citado por Galeno Aguilera (2013). Planeación Estratégica de la Sucursal Artex S.A de Holguín para el período 2013-2016, p.10

En los diferentes conceptos que han sido abordados por un amplio número de autores, existen similitudes que permiten afirmar que la esencia del concepto de Planeación Estratégica se centra en:

1. Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro
2. El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y entorno
3. La dirección de los recursos hacia fines específicos
4. Una activa posición operacional con carácter proactivo
5. La definición de términos o plazos temporales
6. La definición de los actores y las políticas
7. Es un proceso a largo plazo

El rápido empleo de la planeación estratégica, por todo el mundo ha hecho que esta se convierta en una de las herramientas de dirección más empleadas, ya que ofrece puntos importantes para las actividades de la organización, al servirse de ella los gerentes reconocen las oportunidades seguras y riesgosas y establecen objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo.

Principales ventajas de la planeación estratégica

- Permite la atención de la dirección en los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas, garantizando la optimización de los recursos y el logro de una manera más fácil y con resultados efectivos de los objetivos y las metas
- Puede simular el futuro en papel, experiencia que permite a las empresas desarrollar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas
- Ayuda a comunicar a todos los miembros de la organización, los objetivos y metas trazadas, así como las actividades y curso de acción a seguir para lograrlos
- Garantiza que el personal en toda la empresa hable el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales, tanto para ellos como para la propia empresa

- Proporcionan una oportunidad para la gente que integra una organización, de contribuir con sus talentos en el proceso de la toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción único
- Contribuye a desarrollar habilidades directivas y del personal que facilitarán la reacción apropiada frente a eventos desconocidos
- Mejora las relaciones laborales y fomenta el trabajo en equipo, al respetarse las ideas de cada integrante y por tanto se va a favorecer la comunicación y la adquisición de conocimientos

Principales limitaciones de la planeación estratégica

- Grandes inversiones de tiempo, personal y dinero
- La resistencia interna al cambio puede reducir su eficacia
- Para asegurar su resultado positivo, será necesario adaptar el sistema de planeación a las características particulares de cada empresa
- Los directivos le absorben tanto los problemas emergentes que dedican un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal.

La planeación estratégica sólo abarca el proceso de formulación de la estrategia, sin tener en cuenta la implantación y el control, al contrario de la dirección estratégica que abarca las tres fases. En tal sentido Guillermo A. Ronda 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”.⁹

1.2.1. La planeación estratégica en el sistema empresarial cubano y en el sector turístico

El 26 de julio de 1984, en el discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó... “Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla,

⁹ Ronda Pupo. De la estrategia a la dirección estratégica. I parte. Ciencias de la información, Vol. 35. 2004, p.6.

nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”...¹⁰. En tal sentido, a finales del año 1986, la máxima dirección del país orientó al Ministerio de Educación Superior (Mes), comenzar los intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha, se inició la preparación en técnicas novedosas de dirección mediante la selección de 26 especialistas entre profesores universitarios y directivos de empresas, los que posteriormente replicaron mediante cursos y talleres en las Instituciones de educación superior en todo el país, las experiencias obtenidas con los consultores norteamericanos, generalizándose de esta manera a todas las instancias.

En la actualidad, la planeación estratégica que desarrollan los Organismos de la Administración Central del Estado, se enmarca dentro de la concepción de la dirección por objetivos, sustentada en valores y constituye un paso ulterior en el perfeccionamiento general de la dirección. Como parte del desarrollo del proceso de planificación, el perfeccionamiento empresarial establece la necesidad de fortalecer esta actividad en la empresa, la elaboración de sus estrategias por parte de las organizaciones empresariales, la aplicación de la dirección por objetivos y se definen las premisas para ejecutarlas.

En el caso del turismo, en el año 1996 comienzan a desarrollarse los procesos estratégicos, orientados por el Ministerio de Turismo (Mintur). En una primera versión se realizaron por algunos grupos y territorios hasta el año 2001, y posteriormente se orientó continuarlos y actualizarlos y se amplió la incorporación de otros grupos y territorios. A partir de la creación del grupo encargado de promover y acelerar la introducción de la dirección por objetivos (DPO), en el Mintur, se decidió realizar una planeación estratégica para el sistema de turismo, que constituiría la base de lo que debía hacerse en todas las entidades del sector. El esquema básico de este proceso de planeación estratégica incluyó: Misión, Visión y Valores compartidos; Escenarios; Diagnóstico estratégico; Áreas de resultados claves y Objetivos estratégicos, con sus criterios de medida y estrategias correspondientes.

¹⁰ Citado por Escalona Betancourt. Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín. 2010, p. 16

Con el fin de homogeneizar todos los procesos realizados se orientó que cada entidad del sistema turístico siguiera este mismo esquema. Para ello se realizaron seminarios en todo el país a los representantes de los territorios, grupos y cadenas. Según los miembros de este grupo de DPO del Mintur este proceso ha tenido como aspectos positivos. Los siguientes:

- El hecho de que se identifiquen los objetivos importantes
- Que se integren los equipos directivos para el logro de los objetivos
- Obligar a los dirigentes a pensar en función de los resultados
- Poder lograr un cambio en la mentalidad de los dirigentes

Y las principales barreras han sido:

- Inercia contra el cambio
- La cultura existente en las organizaciones cubanas
- La intervención de variadas y diferentes organizaciones consultoras

No obstante, es necesario monitorear estos procesos y conducirlos de forma que se conviertan en un instrumento de trabajo para las organizaciones turísticas, y no sean vistos como algo formal o como una tarea más a cumplir con el organismo superior, porque de esta forma los aspectos positivos metodológicos y de ayuda, se pueden convertir en frenos y barreras para el desarrollo de estos. Si bien deben darse los lineamientos centrales de actuación por parte del organismo superior (para trazar el camino general del sector), también se le debe dar la opción a cada territorio, cadena o empresa, para que realice los procesos estratégicos de forma tal que estos se adecuen a sus requerimientos y necesidades, sin la existencia de un modelo único que pueda convertirse en una camisa de fuerza para ellos.

En la actualidad, todas las entidades del sistema turístico holguinero, tienen implementada la planeación estratégica. En estudios que se han realizado se observan dificultades en el planteamiento de sus diferentes componentes. Algunas de estas deficiencias son: la no declaración de las áreas de resultados claves (ARC), el estudio de los valores compartidos, la construcción de los escenarios, el diseño de los objetivos al plasmar retos que son funciones o tareas, la escasa precisión de criterios de medida para la mensurabilidad de los objetivos, la dispersión y el no

establecimiento en fecha los objetivos. No obstante, los resultados alcanzados cada año, son superiores al anterior, en cuanto a la calidad y la objetividad, por lo que, en sentido general, la ejecución de este proceder administrativo evidencia grandes avances.

La Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín, como parte del Mintur, no se encuentra ajena a este proceso y cuenta con una planeación estratégica que cumple con los elementos fundamentales de este proceso. No obstante, teniendo en cuenta su objeto social que es *“Satisfacer las necesidades de recreación y ocio del turismo nacional e internacional, mediante actividades extrahoteleras, recreativas y culturales, con la gastronomía como oferta complementaria”*, se considera que las estrategias contenidas en el plan estratégico para potenciar y promover la recreación son insuficientes y generales, e incluso se evidencia mayor atención a la restauración; y no se proyectan adecuadamente las potencialidades de crecimiento de nuevos productos, ni la renovación o mejora de los existentes.

Unido a esto, en el diagnóstico de la situación del destino como punto de partida para el diseño del Plan de Desarrollo, realizado por profesores del Centro de capacitación del turismo de Holguín se evidencian problemas en cuanto a:

- El desarrollo de la actividad extrahotelera, en particular la variedad en la recreación
- Calidad y variedad de la animación, recreación, restauración y servicios comerciales.
- Aprovechamiento al máximo de las capacidades extrahoteleras existentes
- La actividad de recreación se concentra fundamentalmente en el alquiler de motos, bicicletas, caballos, así como el servicio que brindan las discotecas, existiendo poca disponibilidad de actividades nocturnas.
- Los niveles de ingresos por parte de la recreación y gastronomía
- Cartera de productos envejecida

Si se analizan las tendencias actuales de crecimiento de los diferentes mercados turísticos que demandan gran variedad y calidad de ofertas recreativas; el amplio universo de atractivos y recursos que existen en el destino Holguín, que se pueden

aprovechar para desarrollar la recreación turística; se llega a la conclusión de que las ofertas recreativas con las que cuenta la entidad, son aún insuficientes y poco atractivas, por lo que se requiere de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que faciliten la toma de decisiones por parte de la dirección y le brinden a la organización los lineamientos lógicos y consecuentes para su actuación día a día, en aras de lograr la diversificación de la recreación turística.

1.3. Modelos y procedimientos de formulación de estrategias consultados

Con el surgimiento y evolución de la planeación estratégica, comenzaron a desarrollarse a nivel mundial una serie de modelos y procedimientos para lograr implantarla en las grandes, medianas y pequeñas empresas que buscan eficiencia y eficacia. Algunos de los más empleados pertenecen a los siguientes autores: Chandler (1962), Ansoff (1962), Menguzatto y Renau (1984), Yañes (1989), Sallenave (1992), Wright (1994), David (1994), Certo (1995), Steiner I (1996), Steiner II (1996), Jones (1996), Borges (1996), Pérez Llanes (1996), Goldsmith (1997), Navas (1997), Stoner (1997), Argenti (1997), Bueno (1997), Andrews (1997), Weelen (1997), Bienmas (1997), Strickland (1997), Fermín (1998), Gimbert (1998), Kotler (1998), Kotler II (1998), Lazo Vento (1998), Rodríguez Valencia (1999), Gárciga (1999), Hoshin Kanri (2000), BSC (2002), Ronda Pupo (2004), Clark y Scott (2006); Boers y Cottrell (2007); Formica y Kothari (2008); Higgin bottom y Scott (2008); Connell et al (2009), González Carrasco (2010), Fuoman Escalona y Romeo Ferran (2011), González Marrero (2013), Fasabi Huamán (2014).

- Marina Menguzatto y Renau (1984): proponen un modelo de formulación estratégica que aborda la misión; el análisis del entorno y su evolución oportunidades y amenazas; el análisis interno, capacidades de la empresa; los objetivos generales de la empresa; la estrategia actual; el análisis del problema estratégico; la búsqueda de estrategias posibles; estudio de viabilidad y de estrategias alternativas; la elección de la estrategia; y la implementación. Este modelo señala que el diagnóstico estratégico deberá plantear la identificación y análisis, tanto de los factores que estructuran la situación estratégica de la empresa, como de los actores en presencia. Se emplean una serie de herramientas

para el diagnóstico como el análisis DAFO, las cinco fuerzas competitivas de Porter, la cadena de valor, las matrices de portafolio o cartera, entre otros. Se deberá elegir una estrategia viable, especificando las diferentes acciones necesarias, prestando especial atención a las sinergias entre cada una de las estrategias formuladas; además de estrategias contingentes, en caso de ocurrir alguna variación en el proceso.

- David, F. (1994): incluye la identificación de la misión actual, los objetivos y las estrategias; la auditoría externa (amenazas y oportunidades); para luego fijar la misión de la compañía; la auditoría interna (fortalezas y debilidades); establecimiento de los objetivos, estrategias, la asignación de los recursos; y la medición y evaluación de los resultados. Describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, a través de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Se utilizan técnicas como la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), la Matriz de la Gran Estrategia (GE), la del Grupo Consultor de Boston (BCG) y la Matriz DAFO, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas. En cuanto al modelo general, David apunta abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización y brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

En ambos modelos no se contemplan elementos como la visión, las unidades estratégicas de negocio, los escenarios y los valores compartidos; elementos imprescindibles en los estudios actuales, dada la importancia de las metas futuras y el compromiso de los trabajadores con la misión de la organización

- Fermín O. Rodríguez: es considerado un esquema general, o tecnología para la elaboración de la planeación estratégica, con pasos conceptuales, basados en la adaptación a la cultura y en la experiencia acumulada durante la elaboración de la estrategia. Es uno de los modelos que más conceptos maneja en total 17, partiendo de un análisis histórico (estrategia actual), al que le sigue la misión, el

análisis del contexto (amenazas y oportunidades), análisis interno (fortalezas y debilidades), el problema estratégico general, la solución estratégica general, las estrategias generales y por unidades, los escenarios (positivo, negativo e intermedio), la visión, la elaboración de los objetivos generales, el análisis de las brechas, la proyección estratégica, la elaboración de opciones estratégicas y la elaboración de programas, planes, proyectos con su fuente de financiación o de cooperación. Se utilizan como herramientas: análisis tendenciales, Matriz Plazo Intensidad, Matriz DAFO e instrumento para análisis de la brecha. No se contempla el estudio de los valores compartidos.

- Ronda Pupo (2004): se considera uno de los más completos, parte del estudio de los 27 modelos más empleados en el mundo entre los años 1984-2001. Consta de 6 etapas (análisis estratégico, valores compartidos, valores finales, formulación, implementación y control estratégico), explicadas detalladamente, donde se brindan las herramientas y procedimientos a emplear en cada una de ellas. Constituye una fuerte herramienta para elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, al estar fomentado en una profunda revisión de la literatura internacional y nacional sobre el tema y en las experiencias teóricas y prácticas acumuladas por dicho autor durante su participación y asesoramiento en el proceso de perfeccionamiento de los sistemas de dirección de diferentes empresas.

En el destino Holguín, existen otras metodologías y procedimientos, relacionados con la planificación estratégica, dirigidos fundamentalmente a las áreas de comercialización, calidad, medio ambiente y recursos humanos, los cuales han sido de gran utilidad en el perfeccionamiento de las mismas. Algunos de ellos son: Palao Fuentes (2001); Zambrano Cancañón (2001); Noguera Calzadilla (2002); Martínez y Quiñones (2003); Sánchez (2004); Peña, (2006), Rojas (2006); Cardet Fernández (2007); Rivero Rey (2008); Escalona Betancourt (2010); García Fernández (2012), González Rodríguez (2012), Reyes Moreno (2013), Sánchez Figuerola (2014); Socarrás Esquivel (2014); Laguna Sánchez (2014) y Polanco Charchabal (2014).

- Palao Fuentes (2001): desarrolló la propuesta de un procedimiento para la elaboración de un plan de Marketing para destinos turísticos que refleja una

estrecha relación entre las etapas de determinación de objetivos de comercialización, de formulación de estrategias comerciales y de diseño de las tácticas de marketing como integración estratégica-operativa, constituyendo una propuesta acorde a las características del destino Holguín.

- Cardet Fernández (2007): en su modelo sobre diseño de estrategias en el área de ciencia e innovación tecnológica realizó un correcto análisis de los factores internos y externos, como soporte en la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para construir la matriz DAFO, lo que le permitió determinar los objetivos y formular las estrategias que contribuyeron a darle solución al problema planteado, ayudando a la obtención de resultados positivos en la gestión de dicha actividad.
- Rivero Rey (2008): logra la integración entre distintos participantes que intervienen en la gestión comercial del destino turístico, a través de la creación del grupo de trabajo comercial, además realiza un diagnóstico- evaluación de la situación interna y externa de la gestión comercial del destino que le permitió formular estrategias de comercialización.
- Escalona Betancourt (2010): propone un procedimiento para la formulación de estrategias de un mercado emisor en específico y su aplicación en el mercado Reino Unido que visita el destino Holguín. Logra identificar dentro de este mercado perfiles multivariados, lo que le permitió establecer acciones y estrategias adecuadas y específicas.
- Socarrás Esquivel (2014): aplica un procedimiento para la formulación de estrategias para el desarrollo del turismo de eventos. Logra identificar las potencialidades para esta modalidad y propone estrategias para lograr su crecimiento.
- Polanco Charchabal (2014): propone un procedimiento para la formulación de estrategias para el desarrollo del turismo de naturaleza y de aventura en el destino Holguín. Brinda una actualización de los productos turísticos genéricos de naturaleza y de aventura del destino, teniendo en cuenta como principales variables estudiadas la oferta de bienes y servicios, las oportunidades en el mercado, la

sostenibilidad, la distribución y comunicación y las infraestructuras complementarias.

Estas investigaciones presentan una serie de aciertos, que contribuyen a un mejor funcionamiento de la planeación estratégica en el destino turístico Holguín. Tienen en común, que cumplen con varios de los aspectos básicos del proceso de planificación estratégica, que son empleados tradicionalmente, como el análisis o diagnóstico interno y externo, la definición de la misión y visión, el empleo de la matriz DAFO, la determinación de los objetivos estratégicos y la formulación e implementación de estrategias. Sin embargo la mayoría centran su atención en el área de comercialización, tocando solamente algunos aspectos de las otras áreas de resultados claves. No se toman en consideración el estudio de los valores compartidos y en muchos casos las estrategias que se formulan son muy generales, no se definen responsables, ni se establece fecha de cumplimiento de las acciones. No se encontró ningún procedimiento o modelo, para el desarrollo de estrategias para la recreación turística.

1.4. Procedimiento para la formulación de estrategias para la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín

El presente procedimiento tiene como objetivo brindar una herramienta efectiva que favorezca la formulación de estrategias para el desarrollo de la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín. Tiene su base en los procedimientos o metodologías expuestos en el epígrafe anterior que van desde el año 1962 hasta 2014; particularmente el Modelo de dirección estratégica propuesto por el Dr.C. Guillermo A. Ronda Pupo en el año 2004. **(Anexo 1)**. Consta de cuatro etapas, descritas de una manera sencilla y clara; y estructuradas en pasos, en los cuales se describe la actividad a desarrollar; se hace referencia a las técnicas que se pueden emplear y las fuentes para la obtención de la información. Como elemento novedoso, se propone la aplicación de herramientas que favorecen la adaptación de las organizaciones a las cambiantes condiciones del entorno actual, entre las que se encuentran la Matriz de Evaluación del Ciclo de Vida de los productos, Matriz de Perfil competitivo, las Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos,

Matriz Interna–Externa y Matriz DAFO por impactos cruzados. Se emplean además, las técnicas de planificación prospectiva estratégica MICMAC y SMIC–Prob–Expert.

Premisas generales

-Reconocimiento por parte de los directivos y trabajadores de la necesidad de aplicar el procedimiento para asegurar el mantenimiento y desarrollo exitoso de la recreación.

-Compromiso de la alta dirección y todos los miembros de la organización para su ejecución efectiva.

-Integración de todas las áreas para favorecer el trabajo en equipos, impulsar el cambio y facilitar el acceso a la información.

Fronteras: las estrategias de la Casa Matriz y las estrategias del destino

En la figura 2 se refleja el procedimiento propuesto para la formulación de estrategias para el desarrollo de la recreación turística en la Sucursal Palmares Holguín

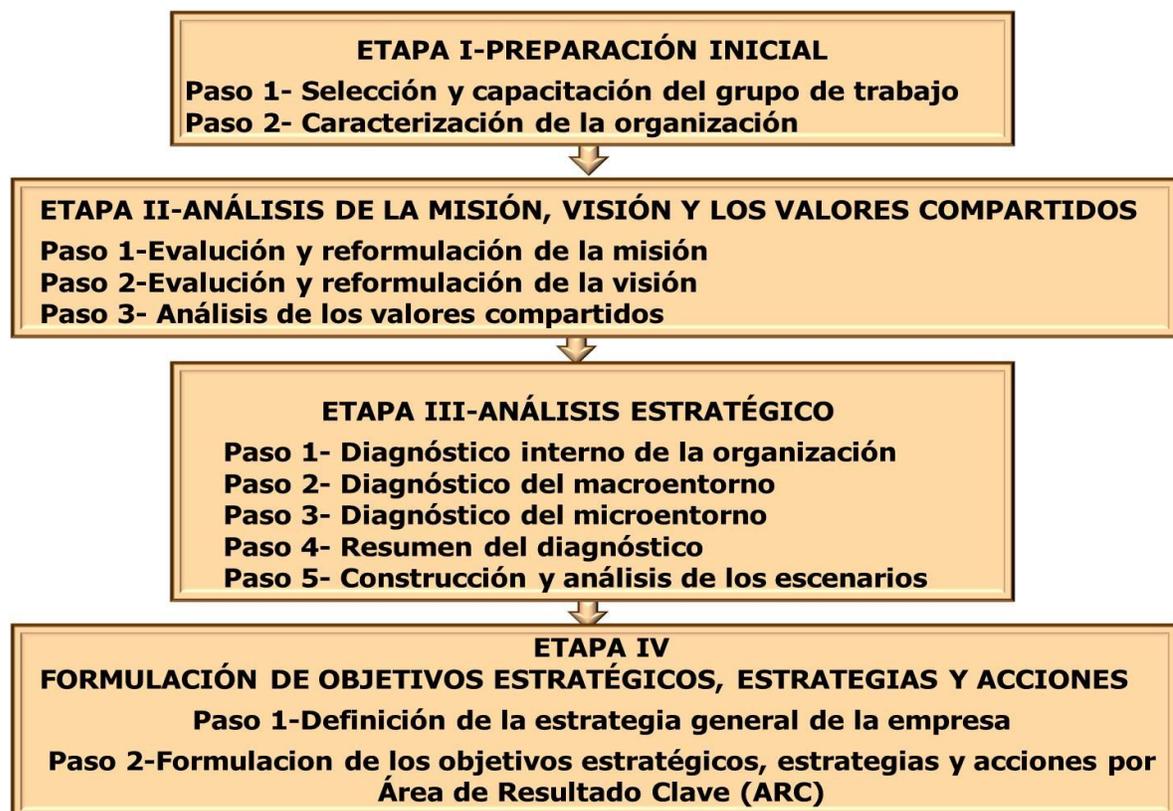


Figura 2. Procedimiento para la formulación de estrategias de desarrollo de la recreación turística

Seguidamente se explican cada una de las etapas y pasos.

Etapas I. Preparación inicial

Garantiza que se creen las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la investigación.

Paso 1. Selección y capacitación del grupo de trabajo

Objetivo: constituir el grupo de trabajo, integrado por expertos en el tema que propicie la formulación adecuada de estrategias para la recreación, adiestrarlos y entrenarlos, en aras de cubrir sus necesidades de aprendizaje en cuanto a las técnicas empleadas en cada una de las etapas y pasos del procedimiento.

Descripción: Para seleccionar a los posibles expertos de la investigación se tendrá en cuenta el dominio teórico y la experiencia profesional en relación con la temática, la calificación profesional (grado científico o académico), los años de experiencia en el sector turístico y en la actividad que se desempeña actualmente, así como la disposición de colaborar en la investigación. Luego se les aplicará el cuestionario recogido en el **Anexo 2** y se utilizará el Método Delphi para determinar el coeficiente de competencia de los mismos. La información obtenida será procesada en la hoja de Excel diseñada por el Dr. C. Tomas Crespo Borges y el grupo de trabajo quedará constituido por aquellos que obtengan un coeficiente de competencia (K) alto.

Una vez definido el grupo de trabajo se les dará a conocer los pasos a seguir, los objetivos y las tareas que se deben acometer, así como se capacitará, a través de sesiones de trabajo, en cuanto a las técnicas, métodos y herramientas a utilizar. La composición del grupo deberá asegurar que esté dotado de conocimientos transdisciplinarios que se complementen. Todos los miembros del grupo deben aportar ideas, cumpliendo las reglas de trabajo en equipo.

Herramientas, métodos e instrumentos a emplear: Método Delphi, conferencias y talleres

Fuentes de información: Consultas a la Delegación del Mintur y a la dirección de la entidad, con el fin de conocer los posibles expertos en el tema.

Paso 2. Caracterización de la organización

Objetivo: describir los elementos esenciales que caracterizan la organización

Descripción: para obtener la información general de la organización objeto de estudio se efectuará una revisión documental que permita conocer fecha de creación, su objeto social, sus principales productos/servicios y otros aspectos de importancia.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental y entrevistas

Fuente de información: Planes de períodos anteriores, Manual de Calidad, manuales de procedimiento, entre otros.

Etapa II. Análisis de la misión, la visión y los valores compartidos

Aporta la evaluación de la misión y la visión de la entidad, detectando posibles carencias que permitan rediseñarlas (en el caso que sea necesario). Define los valores compartidos, que posee la organización y los que se necesitan incorporar a su cultura organizacional para asumir los cambios tanto externos como internos.

Paso 1. Evaluación y reformulación de la misión

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa su razón de ser, su principal servicio y las necesidades del cliente que se propone satisfacer. Revela lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo y la meta que moviliza las energías y capacidades.

Objetivo: analizar la misión existente en la organización y efectuar los cambios necesarios, para lograr que esté dirigida al desarrollo y a la fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización y no solo responda a los cambios, sino que los promueva.

Descripción: para la evaluación de la misión se utilizarán dos cuestionarios (**Anexos 3 y 4**), ambos propuestos por el Dr. C. Ronda Pupo. El primero, se les aplicará a los expertos y consiste en marcar los aspectos que contiene la misión actual de la organización. El segundo se empleará a una muestra representativa de trabajadores, con el objetivo de conocer el conocimiento y comprometimiento que tienen con la misión actual. A partir de la cantidad de respuestas que no resulten positivas, el grupo determinará si es necesaria su reformulación.

Una vez determinada si es necesaria su reformulación, se propone, teniendo como base las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración Central del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, empresas y entidades cubanas los siguientes pasos:

1. Analizar el concepto y papel de la organización y su aspiración a largo plazo, y pedir a los expertos, utilizando la “tormenta de ideas”, expresen su criterio acerca de cuál debe ser la misión de la organización.
2. Listar los aspectos más importantes destacados por los participantes y arribar a un consenso acerca de cuáles de ellos incluir definitivamente en la misión.
3. Elaborar la propuesta de la nueva misión, para la discusión y aprobación inicial y presentar dicha propuesta a los niveles más importantes que controlan la organización, para posibles sugerencias que la pueden enriquecer.
4. Tomando como base las recomendaciones, se realizarán las posibles correcciones para su aprobación final por parte del grupo.

Herramientas, métodos e instrumentos: búsqueda bibliográfica, entrevistas, encuestas, tormenta de ideas y búsqueda de consenso.

Fuentes de información: Libros, artículos, tesis, revistas, conferencias relacionadas con la formulación de la misión, documentos de planeación existentes en la empresa.

Paso 2. Evaluación y reformulación de la visión

La visión constituye una descripción anticipada del futuro deseado, es el camino al cual se dirige la organización a largo plazo.

Objetivos: analizar la visión existente en la organización y efectuar los cambios necesarios, de manera tal que refleje el estado ideal que se pretende alcanzar.

Descripción: Al igual que la misión, la visión será analizada a partir de dos cuestionarios que se muestran en los **Anexos 3 y 4**, propuestos por el Dr. C. Ronda Pupo. De igual forma, el primero se les aplicará a los expertos y consiste en marcar los aspectos que caracterizan la visión actual. El segundo a una muestra representativa de trabajadores, con el objetivo de conocer el conocimiento y comprometimiento que tienen con la visión.

A partir de la cantidad de respuestas que no resulten positivas, el grupo determinará si es necesaria su reformulación. En caso de ser necesario, se realiza el proceso antes descrito para la misión. Como mecanismo de control, al final del proceso se comprobará si la nueva visión se encuentra en correspondencia con la misión definida y si su logro está en manos de la organización.

Herramientas, métodos e instrumentos: búsqueda bibliográfica, entrevistas, encuestas, tormenta de ideas y búsqueda de Consenso.

Fuentes de información: Libros, artículos, tesis, revistas, conferencias relacionados con la formulación de la visión, documentos de planeación existentes en la empresa.

Paso 3. Análisis de los valores compartidos

Los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos. Su proceso de formación continua, evaluación y control es responsabilidad de los líderes de la organización, con la implicación de todos hasta la base. Existen numerosas clasificaciones de valores estratégicos, para el desarrollo de este paso, se tomó en cuenta la propuesta, a partir del Modelo de las siete eses de Mckinsey:

- 1) Valores Empresariales: se incluye la ética, satisfacción al cliente, innovación, disciplina, compromiso de la organización con sus trabajadores y compromiso político.
- 2) Valores Humanos: humildad, honestidad, perseverancia, justicia, lealtad, respeto, solidaridad, prudencia, reflexión, espíritu crítico, optimismo, etc.
- 3) Valores Laborales: motivación, sentido de pertenencia, laboriosidad, comunicación y apoyo mutuo.

Objetivo: Identificar los valores compartidos que poseen los miembros de la organización y determinar los que se necesitan incorporar para que el personal mejore sus relaciones de trabajo y se adapte al entorno.

Descripción: Para determinar los valores compartidos que predominan en la organización, se aplicará la encuesta que aparece en el **Anexo 5**, a una muestra representativa de trabajadores.

En la misma, se deben marcar los valores estratégicos existentes en una escala del 1 al 5, donde 1 refleja el valor mínimo y 5 el máximo. Los resultados emitidos se sumarán y se escogerán los valores de mayor puntuación por categoría, determinando los valores principales para cada dimensión (los de mayor puntuación). Luego de conocer los valores predominantes, se determinarán a través de la observación directa, entrevista y tormenta de idea, los valores que necesita incorporar la organización a la cultura organizacional, que favorecerán la implementación de las estrategias que se diseñen. Finalmente estos valores serán operacionalizados, para que se entienda adecuadamente lo que se persigue alcanzar con cada uno. Esto va a ofrecer parámetros para determinar el grado de cumplimiento de los mismos.

Técnicas a emplear: entrevistas, encuestas, observación directa, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de Consenso

Fuentes de información: Expediente Formador de Fondo, planes de marketing, documentos de planeación existentes en la empresa, evaluaciones del desempeño.

Cálculo de la muestra: Para determinar la muestra representativa de trabajadores a encuestar, en los tres pasos anteriores, se recomienda emplear la fórmula:

$$n = \frac{(4p * q * N)}{d^2 (N - 1) + (4p * q)}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

q: (1 – p)

p: probabilidad de éxito

Etapas III. Análisis Estratégico

Es la etapa más importante, define la posición estratégica tanto interna como externa de la organización.

Paso 1. Diagnóstico interno de la organización

Consiste en evaluar las capacidades internas de la organización, implica conocerse a sí mismo, es mirar hacia el interior de la empresa, con un espíritu crítico y objetivo, en busca de criterios que mejoren su eficiencia y eficacia.

Objetivos: Identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización. Conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta.

Descripción: Los elementos a analizar en este paso son:

Tarea 1. Análisis de las capacidades distintivas: constituyen un conjunto de recursos (físicos, técnicos, humanos, financieros...) y de habilidades (organizativas, directivas...) que posee la organización o son potencialmente alcanzables y que la distinguen en el mercado.

Tarea 2. Análisis funcional: estudia lo que la organización está realizando en cada una de sus áreas funcionales a fin de determinar los puntos fuertes y débiles.

Tarea 3. Estudio del ciclo de vida de los productos recreativos: para su materialización, se tomará en cuenta el procedimiento para el análisis del ciclo de vida de un producto, propuesto por el grupo de trabajo de estudio de ciclos de vida, integrado por profesores de Centros de Capacitación del Turismo del país. En lo referente a las siguientes actividades:

- 1- Describir brevemente los principales productos recreativos de la entidad
- 2- Aplicar a los expertos el cuestionario estudio del ciclo de vida de productos específicos en Holguín, que se muestra en el **Anexo 6**, para cada uno de los productos recreativos de la entidad.
- 3- Procesar la información obtenida en la hoja de Cálculo de Excel diseñada para este fin, para determinar los índices de oferta y la demanda por producto y obtener la matriz de evaluación de los productos recreativos.
- 4- Realizar por parte de los expertos la valoración integral a nivel perceptual del estado de desarrollo del ciclo de vida de cada producto para determinar su etapa o fase (introducción, crecimiento, madurez y declive) en la Matriz de Evaluación del Ciclo de Vida de los productos

Técnicas a emplear: entrevistas, encuestas, auditoría interna, observación directa, tormenta de ideas, búsqueda de consenso, consultas a la alta dirección y a especialistas de las áreas de Recursos Humanos, Economía y Comercialización, Matriz de evaluación de los productos específicos de Holguín, Matriz de evaluación del ciclo de vida de los productos

Fuente de información: Documentos de planeación existentes en la empresa, balances económicos, estudios realizados por especialistas de Recursos Humanos de la entidad, informes comerciales y otros.

Paso 2. Diagnóstico del macroentorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno. Estas generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, la organización debe actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Objetivos: Identificar y analizar las amenazas y oportunidades que le ofrecen a la entidad las fuerzas políticas-legales, económicas, tecnológicas, sociales y medioambientales.

Descripción: En este paso se analizarán cada una de estas fuerzas, siguiendo el orden que se muestra a continuación:

1. Fuerzas políticas-legales: se tendrán en cuenta las leyes, resoluciones y otras disposiciones gubernamentales que tienen una marcada relación con la empresa.

2. Fuerzas económicas: los parámetros a analizar son el producto interno bruto, comportamiento de la economía, la tasa de cambio y otras.

3. Fuerzas tecnológicas: se investigará el desarrollo e innovación científica.

4. Fuerzas sociales: incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales.

5. Fuerzas medioambientales: se tendrá en cuenta todas las normas, resoluciones y disposiciones gubernamentales, etc.

Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, entrevistas, encuestas, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso, entre otras.

Fuente de información: leyes, regulaciones, internet, revistas, boletines, Informes, estudios realizados, documentos de planeación existentes en la empresa, entre otros.

Paso 3. Diagnóstico del microentorno

Las fuerzas del microentorno influyen directamente en las operaciones de toda la empresa y afectan poderosamente la planeación estratégica de la organización.

Objetivo: Determinar las amenazas y oportunidades que le ofrecen a la entidad las fuerzas del microentorno.

Descripción: Los elementos a analizar en este paso son:

Tarea 1. Análisis de los principales competidores: se desarrollará a través de la Matriz de Perfil Competitivo, la cual consta de 5 pasos que se explican a continuación:

1. Identificar factores decisivos de éxito en el sector
2. Asignar una ponderación entre 0.0 y 1.0 a cada factor determinante del éxito, para indicar la importancia relativa de ese factor para el desempeño de la entidad, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada competidor, una clasificación para cada factor, entre 1 y 4 de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.
4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor, para determinar un resultado ponderado para cada organización que indica la fuerza y debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado total ponderado para cada organización. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Tarea 2. Análisis de los principales proveedores: evaluar los principales proveedores, la calidad de sus productos y capacidad de respuesta a las necesidades de la empresa

Tarea 3. Análisis del mercado actual y potencial: determinar los mercados a los que está orientada la entidad y los que se desean penetrar a largo plazo

Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, entrevistas, encuestas, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso, Matriz de Perfil Competitivo

Fuente de información: Documentos de planeación existentes en la empresa, informes comerciales del MINTUR y de la entidad, estudios de mercado, entre otros.

Paso 4. Resumen del diagnóstico

Objetivo: Sintetizar la información obtenida en los tres pasos anteriores para determinar la posición estratégica de la organización

Descripción: Los elementos a analizar en este paso son:

Tarea 1. Análisis de los factores internos a través del MICMAC: para determinar el grado de importancia de los factores internos se propone:

1. Seleccionar del análisis interno los factores clave fundamentales que más influyen en la organización y reducir el listado entre 5 y 20 variables.
2. Relacionar los factores seleccionados en un tablero de doble entrada o Matriz de Influencia Directa del software MICMAC, que sirve para describir las relaciones entre los factores claves y se efectúa por el grupo de expertos. Por cada pareja de factores se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa del factor i hacia el factor j? Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar influencias potenciales (0=sin influencia, 1=débil, 2=media, 3=fuerte, P= potencial)
3. Determinar la importancia de los factores clave a través del Plano Influencias/Dependencias Directas del software MICMAC (**Anexo 7**), en dependencia de la posición en la que se ubique cada factor en el plano, o sea, comenzando por la zona de variables motrices, variables de enlace, variables dependientes y autónomas.

Los resultados de la aplicación del MICMAC dotarán a la organización de una herramienta para asignar las ponderaciones en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Tarea 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): para ello se deben seguir los siguientes pasos:

1. Tomar los factores internos clave de la organización: fortalezas y debilidades (identificados anteriormente).
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en el sector. Sin importar si los factores clave son fortalezas o debilidades, los considerados como de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0. Para ello, se tendrá en cuenta la ubicación de los factores en el Plano Influencias/Dependencias del Software MICMAC, a fin de minimizar la subjetividad en este proceso.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si este representa una debilidad grave (clasificación 1), una debilidad menos grave (clasificación 2), una fortaleza menos importante (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para la organización.

Sin importar el número de factores considerados, el resultado total ponderado oscila entre 1.0 (menor valor) y 4.0 (mayor valor). Los resultados mayores que 2.5 indican que la organización posee una situación interna favorable caracterizada por un predominio de las fortalezas, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con predominio de debilidades.

Tarea 3. Análisis de los factores externos a través del MICMAC: similar a lo efectuado en el análisis de los factores internos, se deben analizar los factores

externos con el objetivo de conocer el grado de importancia de cada uno de ellos y reducir la subjetividad de las ponderaciones que posteriormente se asignarán en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Tarea 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): Una vez identificados los factores externos clave para el estudio y su importancia, se debe concluir este análisis con el desarrollo de una Matriz de Evaluación de Factores Externos, a través del cumplimiento de cinco pasos:

1. Tomar los factores externos clave de la organización: oportunidades y amenazas (evaluados anteriormente en el análisis externo).
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de ese factor en cuanto a su éxito en el sector. Sin importar si los factores clave son oportunidades o amenazas, los considerados como de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0. Para ello, se tendrá en cuenta la ubicación de los factores en el Plano Influencias/Dependencias del MICMAC, a fin de minimizar la subjetividad en este proceso.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si este representa una amenaza importante (clasificación 1), una amenaza menor (clasificación 2), una oportunidad menor (clasificación 3) o una oportunidad importante (clasificación 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 y 4.0, los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una situación externa favorable caracterizada por un predominio de oportunidades, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con predominio de amenazas.

Tarea 5. Determinación de la posición estratégica de la organización: se propone el empleo de dos técnicas matrices: la Matriz Interna-Externa y la matriz DAFO por impactos cruzados

Matriz Interna-Externa (**Anexo 8**): Ubica a la organización en un gráfico de 9 casillas y se basa en 2 dimensiones clave: los resultados totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos en el eje X y los de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos en el eje Y. La Matriz Interna-Externa se divide en 3 regiones importantes con diferentes significados estratégicos:

- Para organizaciones que se ubican en los cuadrantes I, II, o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo.
- Para las ubicadas en los cuadrantes III, V y VII, estrategias de resistencia.
- Para las ubicadas en los cuadrantes VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine.”

Matriz DAFO (**Anexo 9**): El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA

- Estrategias FO: en este cuadrante se generan estrategias que permitan aprovechar al máximo las posibilidades, empleando las fortalezas y oportunidades y son de tipo ofensivas.
- Estrategias DO: las estrategias de este cuadrante van a permitir eliminar o atenuar las debilidades aprovechando las oportunidades y son de tipo adaptativas.
- Estrategia FA: se van a trazar estrategias para aprovechar las fortalezas y enfrentar las influencias de las amenazas en la organización y son de tipo defensivas.
- Estrategia DA: en este cuadrante se trata de resistir sin tener que ceder para no perder posiciones. Se trazan estrategias que permitan eliminar debilidades y enfrentar las amenazas y son de supervivencia.

Para elaborar la matriz DAFO por impactos cruzados se plantea utilizar el siguiente procedimiento, basado en lo propuesto por Ronda (2007).

- Introducir todos los factores claves evaluados en el diagnóstico interno y externo de la organización, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

-Valorar por el grupo de expertos cada impacto cruzado, asignándole una ponderación que oscila entre 0 y 3 de la siguiente forma: 0 al que no tiene ninguna intensidad o valor, 1 al impacto que posee poca intensidad, mayor intensidad 2 y al de máxima intensidad se le asignan 3 puntos.

-Definir la posición mediante la suma de la ponderación en cada cuadrante, definiéndose la posición estratégica por el cuadrante con la votación mayor.

Técnicas a emplear: análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, técnica de prospectiva (MICMAC), Matriz de Evaluación de los Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz Interna y Matriz DAFO

Fuente de información: libros, Internet, revistas especializadas, resultados del diagnóstico realizado, entre otros.

Paso 5. Análisis y construcción de escenarios

Los escenarios son la descripción de los posibles marcos en los que puede funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento. Es una especificación del estado futuro del entorno de la empresa.

Objetivos: Determinar posibles escenarios que le permitan a la entidad formular adecuadamente sus estrategias.

Descripción: teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se identificarán las hipótesis o posibles comportamientos del futuro (seis a lo sumo). Se le asignará una probabilidad simple de realización de cada hipótesis: $P(i)$, por cada experto (o grupo de expertos), siguiendo los siguientes criterios:

- (0.10 - 0.20) Muy improbable
- (0.30 - 0.40) Improbable
- (0.50 - 0.60) Medianamente probable
- (0.70 - 0.80) Probable
- (0.90 - 1.00) Muy probable

Luego una probabilidad condicional de cada hipótesis tomadas de dos a dos, por cada experto, siguiendo los criterios anteriores, y según la ocurrencia o no de las hipótesis J, es decir:

- $P(i/j)$: probabilidad de i si j se realiza.

- P (i/j): probabilidad de i si j no se realiza.

Los escenarios de posible ocurrencia para el futuro se determinarán a través del histograma de probabilidad resultante del software SMIC–Prob–Expert, seleccionando el o los de mayor probabilidad de ocurrencia

Técnicas a emplear: análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo y método de prospectiva SMIC–Prob–Expert

Fuente de información: Libros, Internet, Revistas especializadas, Balance y archivos de la empresa, Resultados del análisis del entorno, entre otros.

Etapa IV. Formulación de los objetivos estratégicos, estrategias y acciones

En esta etapa se formularán la estrategia general de la empresa y los objetivos estratégicos, estrategias y acciones por Área de Resultado Clave (ARC).

Paso 1. Definición de la estrategia general de la empresa

La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección (para la empresa), las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la empresa. Sin embargo no existe receta que proporcione la estrategia adecuada a cada empresa, en una circunstancia determinada, es por eso que a la hora de formularlas, requieren de un amplio y profundo análisis.

Objetivo: Formular la estrategia general de la empresa, que se correspondan con la misión, la visión, y la posición estratégica de la organización.

Descripción: Teniendo en cuenta la información obtenida en las etapas anteriores y con la ayuda de los expertos, a través de una tormenta de idea se diseñará la estrategia que guiara a la organización en su actuar.

Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, entrevistas, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso.

Fuentes de información: planes de marketing, documentos de planeación existentes en la empresa, Expediente Formador de Fondo empresa, planes de perfeccionamiento empresarial, Manual de Calidad y otros documentos pertinentes.

Paso 2. Formulación de los objetivos estratégicos, estrategias y acciones por Área de Resultado Clave (ARC)

Los objetivos son la expresión de un propósito a obtener. Constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus dirigentes.

Objetivos: Determinar los objetivos estratégicos, estrategias y acciones por Área de Resultado Clave (ARC, teniendo en cuenta la misión y la visión de la entidad.

Descripción: Se procederá a identificar las ARC, que son las diferentes unidades, coordinaciones o grupos de trabajo dentro de una empresa responsables de que esta puedan lograr un factor clave de éxito determinado y establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos. Luego se formulará los objetivos estratégicos así como las estrategias de desarrollo para cada una de ellas.

A cada estrategia, se le diseñará un conjunto de acciones con fecha de cumplimiento, los recursos necesarios y el responsable para viabilizar su cumplimiento.

Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, entrevistas, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso.

Fuentes de información: planes de marketing, documentos de planeación existentes en la empresa, Expediente Formador de Fondo empresa, planes de perfeccionamiento empresarial, Manual de Calidad y otros documentos pertinentes.

CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS PARA LA RECREACIÓN TURÍSTICA EN LA SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES HOLGUÍN

En el presente capítulo se formulan las estrategias para el desarrollo de la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín, a través de la aplicación del procedimiento propuesto.

2.1. Preparación inicial

Se analizan todas las condiciones organizativas, a fin de poder desarrollar una correcta formulación de estrategias.

2.1.1. Selección y capacitación del grupo de trabajo

Teniendo en cuenta el grado de conocimiento sobre la recreación turística y la formulación de estrategias, los años de experiencia en el sector turístico, el grado científico o académico y la disposición de participar en la investigación; se seleccionaron 15 posibles expertos, a los cuales se les aplicó la encuesta referida en el procedimiento, con el objetivo de determinar el coeficiente de competencia de cada uno. A través del Método Delphi se procesó la información emitida (**Anexo 10**), la cual alcanzó los resultados siguientes: de los 15 encuestados: 11 alcanzaron un nivel de competencia alto ($0,8 < K < 1,0$) y el resto un nivel de competencia medio ($0,5 < K < 0,8$) (**Anexo 11**); se seleccionaron para la investigación, aquellos que tienen un nivel de competencia alto. Una vez conformado el grupo de trabajo, se les comunicó el objetivo, la necesidad y el alcance de la investigación, así como las diferentes etapas y pasos a seguir para la correcta formulación de estrategia para el desarrollo de la recreación turística. Se capacitaron además, sobre las diferentes técnicas y herramientas a utilizar durante todo el proceso.

2.1.2. Caracterización de la organización

La Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín fue creada el 10 de diciembre del 2004 a partir de la fusión de las cadenas de turismo Palmares, Rumbos S.A y Cubasol. Su objeto social es:

1. Brindar servicios gastronómicos y de recreación

2. Operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabarets, salas de fiesta, discotecas, centros de entretenimiento, recreativos y de ocio en el extranjero en cualquier modalidad.
3. Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios a las cooperativas no agropecuarias.

Para la materialización del mismo, la sucursal cuenta con 40 unidades de servicios, agrupadas en 9 complejos y distribuidas de la forma siguiente: 24 instalaciones por toda la ciudad de Holguín, 11 ubicadas en el Polo turístico de Guardalavaca, 4 en la ciudad de Banes y 1 en el municipio Antilla. **(Anexo 12)**. Cuenta además con oficinas administrativas, conformadas por los 9 departamentos siguientes: Dirección General; Seguridad, Protección y Servicio Interno; Informática; Auditoría y Control; Inversiones; Aseguramientos y transporte; Contable financiero; Capital Humano y Perfeccionamiento Empresarial; y Operaciones.

A partir de febrero del año 2015, el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares, pasa a nombrarse Empresa Extrahotelera Palmares y se decide añadir a su objeto social las siguientes actividades complementarias y de apoyo:

- Efectuar la comercialización de artículos de artesanías, productos musicales y otros productos complementarios
- Dar aseguramiento a eventos de toda clase
- Ofrecer servicios de renta de artículos de playa y equipos acuáticos con o sin motor para su uso en aguas interiores
- Prestar servicios de fotografías impresiones, videos y efectuar la comercialización de artículos afines a estos servicios
- Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias
- Prestar servicio de correo electrónico y de internet, complementarios a la actividad extrahotelera, a través de los servicios públicos autorizados
- Comercializar tarjetas pre pagadas para la telefonía móvil y navegación por internet

- Establecer y operar tiendas especializadas en ventas de bebidas, licores, confituras, tabaco y café, panes y dulces
- Brindar servicio gastronómico a domicilio

2.2. Análisis de la misión, la visión y los valores compartidos

La elaboración correctamente de la misión y la visión, le van a brindar a la organización, una dirección general y una filosofía que motive y sirva de guía.

2.2.1. Evaluación y reformulación de la misión

La misión vigente en la Sucursal Palmares Holguín expresa: *“Brindar auténticos y diversos servicios turísticos extrahoteleros; recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento, con productos exclusivos y marcas de reconocido prestigio, promocionando la historia, la cultura y la naturaleza con calidad, profesionalidad y eficiencia”* Para su evaluación se aplicaron los dos cuestionarios previstos en el procedimiento. El cuestionario aplicado a los expertos, arrojó que la misión actual es motivadora, original, posee cierto contenido intangible y ambicioso, sin embargo no ofrece una orientación clara y directa hacia cliente, no establece las posibles relaciones con los distribuidores y proveedores y no expresa las aspiraciones de la empresa desde el punto de vista económico y tecnológico. El segundo cuestionario, de acuerdo a la fórmula propuesta (**Anexo 13**), se le aplicó a una muestra de 80 trabajadores. De ellos: el 86.25% expresa que conoce la misión de la entidad, mientras el resto expresa conocerla en cierta medida; el 80% expresa sentirse identificados y comprometidos con ella y el 20% en cierta medida; el 77.5% considera que la organización se rige por ella para la toma de decisiones y el restante 22.5% expresa que en cierta medida.

Un elemento a tener en cuenta es que la misión actual fue trazada a nivel de grupo, por lo que carece de elementos que identifiquen y distingan la sucursal Holguín del resto de las sucursales. Como aspecto relevante, desde que fue creada en el año 2004, no ha recibido ninguna revisión, aun cuando su objeto social ha sufrido modificaciones, por lo se considera desactualizada, teniendo en cuenta que la literatura consultada expresa que la misma debe ser revisada como mínimo cada dos años. Por tales razones se consideró necesario reformularla. Luego del debate y

el enriquecimiento de la misma, el grupo de expertos presentó la propuesta siguiente:

“Con productos atractivos, seguros y de alta calidad, que promocionan nuestra historia, cultura y naturaleza, la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín le ofrece al cliente la posibilidad de disfrutar de auténticos y diversos servicios turísticos recreativos, de arte y entretenimiento; generando experiencia y conocimiento, distinguidos por un personal altamente calificado y un desarrollo económico y tecnológico en ascenso, manteniendo buenas relaciones y retroalimentación con los canales de distribución y conservando el Mirador de la ciudad de Holguín y la capital arqueológica de Cuba”

2.2.2. Evaluación y reformulación de la visión

La visión actual de la entidad plantea *“Ser un grupo turístico de recreación y ocio que se distingue por su diversidad, novedad y exclusividad, constituyendo una motivación de viaje”*. Al igual que la misión, la visión fue analizada a través de los dos cuestionarios propuestos. El primero, aplicado a los expertos, arrojó que esta es compatible con la misión, expresa lo que se quiere obtener en el futuro y es motivadora, sin embargo se encuentra dirigida a nivel de grupo extrahotelero y no específicamente a la sucursal Holguín. El segundo cuestionario aplicado a los trabajadores, reflejó que el 85% conoce la visión y el resto en cierta medida, el 78.75% se siente identificado con ella y el resto en gran medida, sin embargo cuestiona su cumplimiento para el 2020. Al igual que la misión, esta no ha sufrido ninguna revisión, desde que fue diseñada. Por tales razones, se reformuló la visión existente, obteniendo la presente propuesta:

“Contamos con la preferencia de los clientes que buscan el disfrute de exclusivos y atractivos servicios recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento asociados a nuestra historia, cultura y naturaleza, para los cuales ofrecemos una cartera de producto diversificada y servicios de alta calidad, en armonía con la naturaleza”.

2.2.3. Análisis de los valores compartidos

Para la determinación de los valores compartidos se aplicó la encuesta propuesta en el procedimiento a los 80 trabajadores. De acuerdo a la clave establecida, se tomaron los valores de mayor puntuación por categoría, los cuales se sometieron a una valoración del grupo de expertos, quienes coincidieron con lo planteado por los encuestados.

De esta manera se declaran para la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín, los siguientes valores compartidos (se señala entre paréntesis la puntuación obtenida):

-Valores Empresariales: disciplina (389) y compromiso político (398)

-Valores Humanos: humildad (394), honestidad (396), respeto (394) y optimismo (393)

-Valores Laborales: laboriosidad (390) y comunicación (392)

Teniendo en cuenta la posición estratégica interna y externa de la organización, la necesidad de aprendizaje y los valores reales, se determinó por parte de los expertos que se debe trabajar en otros valores tales como: unidad, profesionalidad, sentido de pertenencia y creatividad. La operacionalización de cada uno de ellos se muestra en el **Anexo 14**.

2.3. Análisis Estratégico

Es considerada la etapa más importante, de su resultado depende la formulación adecuada de los objetivos y estrategias.

2.3.1. Diagnóstico interno de la organización

Comprende el análisis de las capacidades distintivas, el análisis funcional y el estudio del ciclo de vida de los productos recreativos de la entidad

Análisis de las capacidades distintivas

-Físicas: aunque en el presente año, se han realizado fuertes acciones de mantenimiento en cada una de las instalaciones, aún predomina el alto deterioro y envejecimiento de las mismas.

-Técnicas: las oficinas centrales cuentan con computadoras, teléfonos, correo electrónico nacional, mobiliarios, entre otros. En el caso de las unidades todas poseen caja registradora, el equipamiento tecnológico se encuentra en buen estado

de conservación, sin embargo no es el óptimo y no se tiene todo el equipamiento necesario según los estándares a nivel internacional. Se cuenta con tres almacenes centrales que abastecen a las unidades: uno ubicado en Guardalavaca y dos en la ciudad de Holguín, de estos: uno de insumos y materiales y el otro de víveres.

-Humanas: el personal en su mayoría es joven, se encuentra altamente calificado, es respetuoso y poseen altos valores patrióticos y de compromiso con la organización.

-Financieras: cuentan con todo el capital para cumplir con sus funciones y requerimientos de los clientes con la mayor eficiencia posible.

-Organizativas: para el desarrollo de sus funciones, la entidad se rige por las normas y regulaciones de los organismos rectores y las orientaciones de la Casa Matriz, también cada unidad cuenta con el manual de procedimiento específico para el tipo de actividad que realiza.

-Directivas: la sucursal cuenta con una dirección participativa, donde predomina la democracia y el respeto mutuo. Se imparten varios cursos de capacitación y superación, y se le presta especial atención a las reservas. Sin embargo, prevalece el trabajo con enfoque a la operatividad.

Análisis funcional

-Subsistema económico – financiero: se dedica a registrar, evaluar y controlar toda la información contable de la entidad, así como sus recursos financieros. Su personal es joven, calificado y altamente confiable, con un alto nivel de compromiso con la actividad que realizan. El sistema contable se encuentra automatizado, facilitando el trabajo y el control de la actividad financiera. Se cuenta con la contabilidad certificada por la Contraloría General de la República, lo que le permitió reincorporarse en el proceso de perfeccionamiento empresarial. Como aspectos negativos se pueden señalar la lejanía entre todas sus unidades y el almacén central, lo que dificulta la conciliación diaria de la contabilidad. En cuanto al cumplimiento del presupuesto económico:

-Año 2011: de un plan de ingreso en Moneda Total de 5958.4MP se logra 5937.0MP para un 99.6% de cumplimiento. Los costos+gastos se ejecutan al 99.6%. Las

utilidades se comportan al 100.4%, superando la pérdida a nivel de entidad, obtenida en el año 2010.

-Año 2012: de un plan de ingresos en moneda total de 6142.10MP, se cumple al 93.8%. El índice de costos+gastos se deteriora en 0.01centavo, de un plan de 0.98. En el caso de las utilidades de un plan de 150.70MP, solo se logra 80.10MT, para un 53.2% de cumplimiento, quedando en pérdida las unidades: Loma de la Cruz y el restaurante Isla Cristal.

-Año 2013: se logran ingresos de 6256.8 en MMT para un 95.3 %, respecto al año anterior se crece en un 2 %. El índice de costos + gastos se mantuvo de acuerdo a lo planificado. El Plan de Gastos se ejecutó en un 92% dejando de ejecutar 307.7 MP. Causas como incremento del precio de costo de varios productos como los refrescos, los jugos, las aguas, la harina, el queso, la bola de res de SERVISA y la resistencia de varias unidades a incluir productos comprados directamente a las formas productivas, así como a cambiar la oferta e incrementar la venta de coctelería y comestibles, propiciaron que el costo se deteriorara, quedando este en 2.17% por encima de lo planificado. Se obtienen utilidades en Moneda Total por 122.7 MP, por lo que se cumple al 69.6% y se logra crecer con relación al 2012 en 42.6 MP, aunque se mantiene la pérdida por parte del restaurante Loma de la Cruz.

-Año 2014: se logran ingresos en moneda total de 7247.53 MP de un plan de 6422 MP, para un crecimiento del 12.9% con respecto a lo planificado y con relación al año 2013 se crece en un 15.9%. En el índice de costos+gastos se obtiene un ahorro en moneda total de 0.056 centavos por cada peso de ingresos, para una mejor eficiencia. Se obtiene una utilidad de 609.3 MP, de un plan previsto de 182.6 MP, alcanzando un sobrecumplimiento de 426.7 MP por encima del plan. Con relación al año anterior, se crece en 486.6 MP y ninguna instalación cerró con pérdidas.

-Año 2015: se logran ingresos de 7923 MP, de un plan de 7226.2 MP, para un 109,6% de cumplimiento. Con respecto al año anterior, se crece en 675.5MP, constituyendo el período de mayor ingreso alcanzado en la historia de la Sucursal Palmares Holguín. Se ejecuta un índice de costos+gastos de 0.954 MP, obteniendo un ahorro en Moneda Total de 0.022 centavos por cada peso de ingresos. Se

obtiene una utilidad de 366.0 MP, alcanzando un sobrecumplimiento de 194.6 MP por encima del plan, no cerró con pérdidas ninguna instalación. El comportamiento de los principales indicadores económicos, en los últimos cinco años se muestra en los **Anexos 15 y 16**.

-Subsistema capital humano: Se dedica a la administración de la fuerza de trabajo de la entidad. Organiza y garantiza los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje. Controla la actividad de seguridad y salud en el trabajo. Realiza todo el proceso informativo y de ejecución de la evaluación del desempeño de los trabajadores y cuadros, dando continuidad al proceso de idoneidad. Para el desarrollo de sus funciones cuenta con un personal altamente calificado y comprometido con los valores de la organización.

Distribución de la fuerza de trabajo en la Sucursal Holguín

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 370 plazas, de estas 361 están cubiertas. El 92.1% de los contratos son indeterminados. La mayor parte de la plantilla de la sucursal se encuentra en la categoría de servicio (67.4%), esto posibilita que la mayoría de la fuerza laboral de la entidad se encargue directamente de las actividades principales, es decir de la razón de ser de la entidad. La fuerza de trabajo en su mayoría es joven. El personal se considera preparado y calificado. El 27.4% tiene nivel superior; el 65.1% nivel medio superior (12 Grado y Tec. Medio) y el 7.4% noveno grado. Predominan los trabajadores del sexo masculino (61,5%).

(Anexo 17). Los principales problemas identificados en esta área, son el no contar con indicadores medibles de los resultados esperados después de los eventos de capacitación y del impacto de la capacitación en los resultados concretos de la entidad y la existencia de deterioro en el indicador índice de ausentismo respecto al plan, aunque en comparación con años anteriores se ha logrado disminuir. Respecto a la satisfacción laboral, en entrevistas realizadas a los trabajadores se evidencia que la mayoría están satisfechos con las relaciones entre los compañeros de trabajo, el horario y las posibilidades de superación. Los indicadores con menor nivel de satisfacción son la entrega de uniformes; y la compensación y la estimulación

pudiendo mencionar dentro de esta última, las insatisfacciones con el salario, con otras formas de compensación y con la estimulación material.

-Subsistema de operaciones: es el encargado de cumplir y hacer cumplir la legislación vigente relacionada con las actividades de precios, recreación, gastronomía, comercialización y los parámetros de calidad establecidos, además de asesorar metodológicamente a las unidades que garanticen el desarrollo y comercialización del producto turístico de la actividad extrahotelera. El Sistema de Gestión de la Calidad implementado se encuentra avalado por el CTEC (Centro de tecnología y calidad industrial) y se trabaja en la actualización de toda la base reglamentaria con vista a su certificación. Uno de los principales problemas de ese subsistema es la eliminación de la plaza de especialista de recreación en el año 2010, cuyas funciones son realizadas por los miembros del equipo indistintamente. Se cuenta con insuficientes estudios de mercados que permitan conocer las potencialidades de los segmentos y el nivel de satisfacción de los clientes, así como las acciones de la competencia en el mercado interno ó externo. Existen demoras e insuficiencias en la realización de las inversiones para potenciar la recreación. El presupuesto de promoción y publicidad es elaborado y ejecutado de modo centralizado, se tiene una cuenta específica destinada para los gastos en promoción, los cuales son aprobados por la Casa Matriz, y varían en dependencia de los ingresos alcanzados.

Tabla 1. Presupuesto de promoción y publicidad para el año 2016

| | |
|--|--------------------|
| PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN | 2000.00 CUC |
| Presentaciones (fundamentalmente a la AAVV) | 700.00 CUC |
| Objetos promocionales (mascotas, posavasos) | 1300.00 CUC |
| PRESUPUESTO PUBLICIDAD | 5500.00 CUC |
| Material Impreso (catálogos, folletos, lonas y tarjetas) | 3500.00 CUC |
| Gastos de creatividad (diseño de lonas, plegables y afiches) | 2000.00 CUC |

De las diferentes marcas que conforman el Grupo Palmares (Alpaso; Dichín; Dimar; Dinos Pizza, Dulcinea del Goloso; En familia; BBQ; Pain de Paris; Pan.com; Parador; Dulce crema, Piropo; Ditu; Snack bar, Fuente de Soda, etc.), en la sucursal Holguín

sólo se tienen implementadas las marcas Alpasó; Dulce crema; Snack bar, Fuente de Soda, Bolera; Bar y centros nocturnos. Se le debe dar atención especial a la Política Marcaria para que cumpla su función en cuanto a ganar en diferencia del grupo y fidelidad y lealtad de sus clientes. La encuesta aplicada solo incluye la valoración sobre el servicio gastronómico, no se tiene implementado un modelo de encuestas donde se les pregunte a los clientes su opinión, sus gustos y preferencias sobre la recreación que se realiza en las instalaciones.

-Subsistema de aseguramiento y transporte: se centra la atención en comprar todos los insumos y mercancías que se necesitan para el correcto funcionamiento de la entidad. Cuenta con un capital humano totalmente ajustado a las demandas de su objeto laboral, y con una capacidad técnica necesaria para la prestación del servicio. Su principal problema es el estado técnico de los equipos de transporte, el cual se encuentra desgastado y deteriorado.

Estudio del ciclo de vida de los productos recreativos de la entidad

Los principales productos recreativos ofertados por la entidad son:

-Parque Chorro de Maita-Aldea Taína: Se encuentra ubicado en el Cerro de Yaguajay a 10 minutos de la playa Guardalavaca. Es un producto exclusivo del territorio, lugar de historia y leyendas de nuestros ancestros (aruacos), donde se recrea su modo de vida, ritos, misterios y danzas a través de 40 esculturas, 3 caneyes y 3 bahareques. Cuenta con guía especializado para el recorrido por la instalación y la actuación de un grupo artístico que desarrolla una personificación de un show aborígen. Como oferta complementaria se tiene un restaurante con capacidad para 60 plazas, con platos típicos como el Jabalí Escondido, Pollo Encomendero y Frijoles dormidos. Este producto, por su difícil acceso, se comercializa fundamentalmente a través de las agencias de viajes (AA.VV.). El cover de entrada es de 5.00 CUC para clientes extranjeros y 5 CUP para clientes nacionales. Los tables gastronómicos varían de 7.00 CUC a 9.00 CUC según la oferta. En el año 2015, sus ingresos fueron de 121.6 MCUC, de un plan de 140.7 MCUC para un 86.4% de cumplimiento, logra crecer con respecto al año anterior en

un 4.1%. El costo planificado para la recreación en el año 2016 es de 8700.00 CUC, dinero destinado fundamentalmente al show aborigen.

-Restaurante Loma de la Cruz: se encuentra ubicado en el lugar sede de uno de los mayores eventos de la ciudad de Holguín: las Romerías de Mayo. Su diseño constructivo y mobiliario tiene un estilo campestre, al igual que el área del salón, la cual no tiene paredes, solo barandas, posibilitando una vista libre y panorámica hacia la ciudad, convirtiéndose en un mirador. Tiene una capacidad de 80 personas. Las principales limitaciones que tiene son el acceso, la carencia de un sistema de suministro de agua, lo que en ocasiones, incide sobre el servicio, no se aprovecha el recurso histórico cultural del lugar para el desarrollo de actividades que favorezcan la afluencia de clientes. El 95,6 % de sus clientes son movidos por las AAVV, por lo que su comercialización depende prácticamente de estas. Los niveles de ingresos son muy bajos. En el año 2014, de un plan de 134.6MCUC, sólo logra obtener 125.8MCUC, para un 93.5%. Debido a la incorporación de la oferta “Cena bajo las estrellas”, la cual ha tenido gran aceptación por las agencias, en el año 2015 obtuvo ingresos de 143.0MCUC de un plan de 140.0MCUC, para un 102.2% de cumplimiento.

-Sala de juegos La Bolera: ubicada en la calle Habana, ofrece diferentes juegos de entretenimiento tanto para adultos como para niños tales como bolera de dos pistas, juegos electrónicos (simulador de moto y balancines eléctricos), cuenta además con ofertas gastronómicas ligeras y bebidas nacionales y extranjeras. El presupuesto mensual destinado a las actividades de recreación es de 900.00 CUC, fundamentalmente dedicado a espectáculos con payasos, magos, revistas de variedades, etc. En la entidad también se desarrollan competencias participativas entre las que se encuentran los torneos de bolos, las rifas y karaoke. Es un producto que goza de gran aceptación por parte del cliente, cuyos ingresos son altos. En el 2015, de un plan de 415.0MCUC obtuvo 500.1MCUC, para un 120.5% de cumplimiento, logrando crecer en un 11.7% respecto al año anterior.

-El Framboyán: ubicado en la calle Maceo, ofrece diferentes juegos electrónicos para niños como: avioncito, basket, carrusel y llamita. Todos los sábados en horario

de la mañana presenta un espectáculo con payasos y música infantil grabada. Cuenta además con un punto de venta donde se pueden adquirir variadas confituras, potes de helados, maltas, refrescos, etc. Esta unidad, a pesar de tener buena ubicación geográfica y buen comportamiento de sus principales indicadores económicos, estos dependen de la oferta gastronómica, por lo que le falta potenciar la recreación.

-Bar La Rueda: ubicado en el polo turístico Guardalavaca, como parte de las actividades fijas ofrece diariamente la presentación de proyectos artísticos como: Fusión septeto tradicional y la agrupación danzaría musical "Sabor Cubano". Teniendo en cuenta, el presupuesto asignado en el mes para las actividades recreación, las fechas conmemorativas (día de los enamorados, día de las madres, día de los padres, inicio y culminación del verano) y de manera estratégica cuando los ingresos se encuentran deprimidos, se desarrollan los sábados matinée con la presentación del Proyecto Audiovisual Fiesta Kaliente; y la presentación de talento artístico local y de alta convocatoria. Sus ingresos son muy bajos, dependen fundamentalmente de la venta de bebidas. En el año 2015 de un plan de 210.0MCUC, obtuvo ingresos de 151.0MCUC, para un 71.9% de cumplimiento. El presupuesto planificado para las actividades de recreación en el año 2016 es de 7270.00 CUC.

Dentro de los centros nocturnos se encuentra:

-Discoteca Pico Cristal: ubicada en la segunda planta del Complejo Pico Cristal. Desarrolla sus actividades los martes, jueves, viernes, sábados y domingo, de 10.00 PM hasta las 2.00 AM. Ofrece un gran repertorio de música grabada tanto nacional como internacional, con variadas ofertas de bebidas nacionales y extranjeras. En el 2015, de un plan de 81.3MCUC se obtuvo ingresos de 86.4MCUC, para un 108.7% de cumplimiento, respecto al año anterior se crece en un 6.3%. El presupuesto mensual para actividades de recreación es de 200.00 CUC, destinados a la presentación de desfiles de moda, el show "Noche de magia", revista de variedades, entre otras.

-Cabaret Nocturno: ubicado en la carretera central vía Las Tunas, ofrece la posibilidad tanto al cliente nacional como extranjero (fundamentalmente el que mueve las AAVV) de disfrutar de un show cultural, que incluye espectáculos con bailarines, revistas de modas y musicales (80% nacional y 20% extranjera), presentación de talento artístico de alta convocatoria y de talento local, etc. Posee un Servi- Bar y un bar para la venta de coctelería y bebidas nacionales y extranjeras y de alimentos ligeros tales como picadas. Presta también servicio de alquiler para bodas, quince y eventos. Tiene una capacidad de 400 pax y presta servicio los martes, jueves, viernes, sábado y domingo, en el horario de 10.00 PM-3.00 AM. La modalidad de cobro que se emplea es el cover, este depende de la programación diaria. Su comercialización se encuentra contratada con las AAVV, aunque su principal cliente es el nacional, que accede directamente a la instalación. Es un producto que ha ido aumentando sus ingresos paulatinamente y captando nuevos clientes, con la inclusión de nuevas espectáculos: como Fiesta de la espuma, Ritmo de la noche, Noche holguinera y Fiesta de disfraces, etc. En el 2015, de un plan de 280.00MCUC obtuvo ingresos de 400.2MCUC, para un 142.9% de cumplimiento. Con relación al año anterior, crece en un 19.9%. Su presupuesto mensual para las actividades de recreación es de 3500.00CUC. Como principales problemas presentes en la instalación se tiene la falta de imagen y deterioro de la instalación, la poca variedad de la oferta de comestibles y la no existencia de un transporte para que los clientes se dirijan al lugar.

-Terraza del Salón 1720: con capacidad para 90 personas, funciona desde las 9:00pm hasta las 2:00am. Cuenta con un variado programa cultural, tematizado por noches, con la presentación de talento artístico local. Se destacan los espectáculos: “La Noche Perfecta”, “Mucho Corazón” y Sector Electronik. Ofrece además, servicio de bebidas nacionales e internacionales, coctelería y picadas. El presupuesto del año 2016 para las actividades de recreación es de 8600 CUC.

Para evaluar el ciclo de vida de los diferentes productos recreativos de la entidad se empleó el cuestionario previsto en el procedimiento.

Análisis de los índices de oferta y la demanda por producto

La situación de los productos es la siguiente:

- Aldea Taína, la variable más afectada en cuanto al índice de oferta es la accesibilidad, mientras que en el índice de demanda es la comercialización actual/ potencial; la variable de mayor calificación es la singularidad.
- Loma de la Cruz, al igual que la Aldea, tiene como incidencias la comercialización actual/ potencial y como variable positiva la singularidad.
- Sala de juego La Bolera, muestra una valoración favorable por parte de los expertos en ambos índices, destacándose la satisfacción del cliente, la accesibilidad, el grado de conservación y la cuota de mercado que posee.
- El Framboyán muestra como variables más afectadas en el índice de oferta: el elemento motivador de viaje y la singularidad. La mejor situación se presenta en la accesibilidad, la satisfacción del cliente y la estacionalidad.
- La Rueda, en ambos índices es quién recibe la menor calificación, como elementos negativos se muestran: el motivador de viaje y la singularidad respecto al índice de oferta y en cuanto al índice de demanda: la comercialización actual/ potencial y la cuota de mercado que ocupa.
- Discoteca Pico Cristal, tiene como elementos de mayor incidencia en el Índice de oferta la singularidad y grado de conservación y en el índice de demanda: la comercialización actual/ potencial.
- Cabaret Nocturno recibe la menor puntuación en las variables: grado de conservación y accesibilidad.
- Terraza del Salón 1720 obtiene menor puntuación en las variables: motivador de viaje, la singularidad y la cuota de mercado que ocupa.

La evaluación de estos productos, teniendo en cuenta los índices de demanda y oferta se muestra en la figura que aparece a continuación:

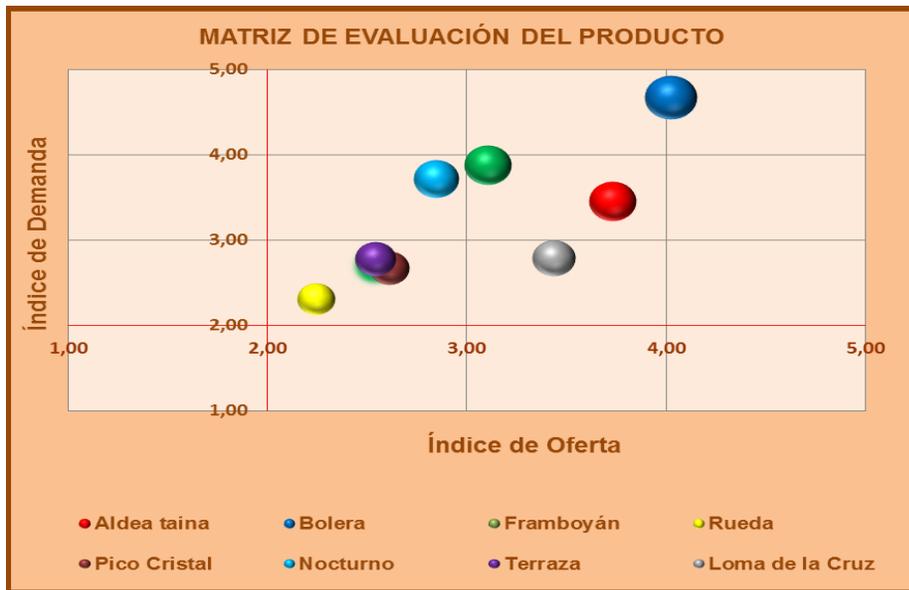


Figura 3. Matriz de Evaluación de los productos recreativos

Valoración integral a nivel perceptual del estado de desarrollo del ciclo de vida del producto

Sobre la base del criterio de los expertos, los productos recreativos de la entidad fueron valorados a través de la Matriz de Evaluación del Ciclo de Vida de los Productos, teniendo en cuenta los siguientes indicadores: ingresos, utilidades, costos+gastos, comportamiento de los precios, aceptación por los clientes, cuota de mercado, marca del producto, canales de distribución y dinámica de las inversiones. Los resultados se muestran a continuación:

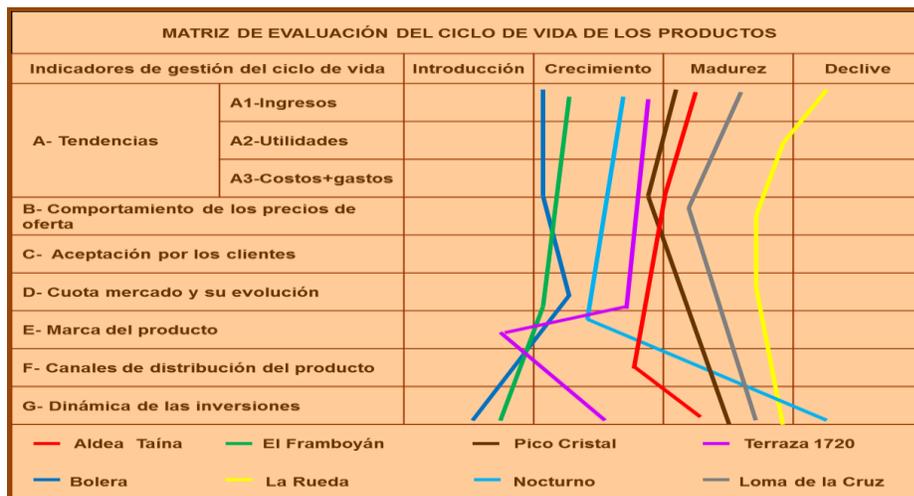


Figura 4. Matriz de Evaluación del Ciclo de Vida de los productos

La matriz establece que el producto Bolera se encuentra en la etapa de **CRECIMIENTO**. Todos sus indicadores fundamentales crecen con tendencia a mantenerse este comportamiento. Muestra una elevada demanda y aceptación por parte del cliente.

El producto Framboyán se encuentra también en la fase de **CRECIMIENTO**, sus ingresos y utilidades muestran esta tendencia, sin embargo se debe prestar atención a la política marcaria y la utilización de los canales de distribución existentes, así como al fortalecimiento de la recreación.

Los productos Terraza 1720, Nocturno, Discoteca Pico Cristal y Aldea Taína, se sitúan en la etapa **CRECIMIENTO-MADUREZ**, reflejado en el comportamiento de sus principales indicadores y en la percepción de los expertos consultados. Sus ingresos y utilidades han mantenido un crecimiento discreto y lento, los precios y los canales de distribución muestran estabilidad. Estos productos requieren de acciones urgentes de mejoramiento, ya que tienen potencialidades para recuperar su crecimiento.

El restaurante Loma de la Cruz, se encuentra en la fase de **MADUREZ**, sus ingresos y utilidades se muestran deprimidos en los últimos 5 años, con un ligero aumento en el año 2015. Su cartera de producto se encuentra envejecida. Las mejoras realizadas al producto son insuficientes, unida a la poca explotación de los canales de distribución.

El bar La Rueda se encuentra en la fase de **MADUREZ**, sus ingresos y utilidades son bajos, con tendencia a mantener este comportamiento. Sus acciones de comercialización son escasas, al igual que la cuota de mercado que ocupa y el desarrollo de las inversiones.

El análisis integral como resultado de las herramientas empleadas muestra que la cartera de productos recreativos de la sucursal requiere de acciones urgentes, ya que dos de sus productos se encuentra en la fase de Crecimiento, cuatro en fase de Crecimiento con tendencia a la Madurez y dos en fase de Madurez. Esta situación requiere del mejoramiento y ampliación de la oferta con una gestión comercial en correspondencia con las aspiraciones y potencialidades del territorio.

2.3.2. Análisis del Macroentorno

A través de las técnicas de recopilación de información propuestas, se determinaron las fuerzas del macroentorno a nivel nacional e internacional que pudiesen incidir en el desarrollo empresarial de la entidad, éstas son:

-Políticas-legales: algunos de los factores positivos que inciden en el desarrollo del turismo en nuestro país son: la seguridad, el bajo nivel de incidencia delictiva y la hospitalidad de nuestro pueblo. Unido a esto, la existencia de un sistema legal sólido, basado en disposiciones, decretos, leyes y normas que regulan el correcto funcionamiento y desarrollo de la actividad turística; y el Ministerio del Turismo que tiene entre sus principales funciones la de dirección y asesoría metodológica. Otro gran avance, lo constituye la actualización del modelo económico, a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que constituyen transformaciones necesarias para un mejor desarrollo económico, la elevación del nivel de vida de la población y la irreversibilidad del socialismo. Como elementos significativos que han tenido incidencias en el desarrollo del turismo se encuentra la visita del Papa Francisco a la isla. En cuanto a la política con los Estados Unidos, se han dado algunos pasos de avances como: el restablecimiento de las relaciones diplomáticas; la apertura de embajadas, la firma de memorando de cooperación, entre otros y se esperan avances en el proceso de negociación, en la solución de los componentes conflictivos y el progreso en otros temas de colaboración (como es el caso del turismo), que garanticen relaciones bilaterales saludables y sostenibles.

-Fuerzas económicas: las relaciones comerciales de Cuba con los países de América Latina y el desarrollo del turismo en el territorio son aspectos positivos a señalar que benefician al sector. Influyen desfavorablemente el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos; la existencia de la doble moneda, la cual hace, en la mayoría de los casos, que se dificulte la determinación de los costos reales de los productos y servicios; y la crisis económica a nivel mundial, que ha traído consigo la disminución significativa de las cuotas de mercado de los principales emisores, estancias más cortas, menos gastos, viajes de

última hora y por cuenta propia y alta sensibilidad a los precios, disminuyendo de esta manera el ingreso medio por turista.

-Fuerzas tecnológicas: el creciente desarrollo tecnológico a nivel mundial, ha conllevado a que el país adquiera constantemente nuevas tecnologías. La industria turística ha experimentado en cierta medida dichos cambios, los cuales han estado determinados por la disponibilidad de recursos financieros, sin embargo estos se han desarrollado de forma lenta.

-Fuerzas sociales: el turismo en Holguín es una importante fuente generadora de empleo, a la vez que contribuye al desarrollo económico, por lo que goza de aceptación por parte de la comunidad. También se cuenta con numerosos atractivos y recursos tanto naturales como culturales para el desarrollo del turismo de multimotivación ó combinación de varias modalidades turísticas, por lo que existe una gran demanda de servicios extrahoteleros. Otro factor positivo es la estructura y organización de los sistemas nacionales de salud y educación, donde los clientes pueden acceder fácilmente a servicios de alta calificación en cualquier región de la provincia.

-Fuerzas medioambientales: Cuba goza de buenas condiciones climatológicas, para el desarrollo del turismo, sin embargo debido a su posición geográfica cuenta con peligro de ocurrencia de eventos meteorológicos de gran magnitud que se originan fundamentalmente en los meses de junio a noviembre.

2.3.3. Análisis del Microentorno

Comprende el estudio de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo, de los principales proveedores y del mercado actual y potencial.

Análisis de los principales competidores

En el destino Holguín, existen varias instalaciones que ofrecen actividades recreativas extrahoteleras. **(Anexo 18)**. Para el análisis de los principales competidores, se tuvo en cuenta, dentro del amplio espectro, aquellas instalaciones que presten servicios recreativos análogos. Por lo que la competencia se ve reflejada solo en algunos productos.

En el caso específico de los centros nocturnos (Terraza 1720, Cabaret Nocturno y Discoteca Pico Cristal) sus principales competidores son: Casa de la Música, Casa de la Trova, Club Siboney, Salón Benny More y Club Bariay.

La Matriz de Perfil Competitivo (**Anexo 19**), manifiesta que la mejor situación ante la competencia la ocupa el Cabaret Nocturno con un resultado total ponderado de 3.78, acreditado por ser un producto consolidado en el mercado y de reconocimiento, con buena preparación del personal y ofertas culturales que incluyen talento artístico de alta convocatoria. Aunque cabe destacar la cercanía de la Casa de la Música, con un resultado total ponderado de 3.6 avalado por su posición geográfica, su grado de conservación y el desarrollo de actividades dedicadas al segmento joven. Le sigue el Salón Benny More con 3.51 y el Club Bariay con 3.42. A este último producto, recientemente se le aplicaron mejoras tanto en su imagen, como en su oferta; con precios asequibles al mercado nacional y se encuentra captando un importante volumen de clientes, por lo se le debe realizar seguimiento y evaluación. La Terraza 1720 y la Discoteca Pico Cristal con ponderación de 3.06 y 2.97 respectivamente, se encuentran rezagadas con respecto a los anteriores, por lo que se deben tomar acciones urgentes, para mejorar su posición competitiva. En último lugar se encuentran el Club Siboney (2.97) y la Casa de la Trova (2.88).

En cuanto a la Bolera y El Framboyán, cuyas actividades fundamentales consisten en juegos infantiles y de entretenimiento se seleccionaron como principales competidores: la Extrahotelera Gaviota, Complejo "Los Framboyanes" CIMEX, Parques infantiles de la localidad de Holguín (El Mambisito, Los Caballitos, Rubén Bravo, entre otros.). Según los resultados de la Matriz del Perfil Competitivo (**Anexo 20**), se ubica en primer lugar, la sala de juegos la Bolera con una ponderación de 3.87, obtenido principalmente por el grado de conservación, el equipamiento, la cuota de mercado y la satisfacción del cliente. A continuación se encuentra la Extrahotelera Gaviota (3.6) con una alta calidad del servicio y buena preparación del personal, aunque presenta limitaciones en cuanto al acceso; promoción y publicidad. El Complejo "Los Framboyanes" CIMEX con un valor de 3.42, se ubica en la tercera posición.

A continuación se ubica El Framboyán con un resultado de 3.15, como principales ventajas tiene su posición geográfica y acceso, sin embargo debe incrementar sus ofertas recreativas, para mejorar su posición competitiva. Los Parques infantiles de la localidad de Holguín están en la última posición (2.43), por lo que no constituyen una gran amenaza para Palmares.

Análisis de los principales proveedores

Los principales proveedores son: Comercializadora ITH, Bucanero SA, Havana Club, Nestlé, Frutas Selectas, Cuba Ron, Ember Holguín, Tecno Azúcar, Servisa, Pucara, Empresa Avícola, Portales, Papas & Company, Pesca Caribe, D' Leones, AT Gaviota, Oro Rojo, CIMEX, BrasCuba, Almacenes Universales en cuestiones de ferretería; y Sasa en atención y mantenimiento a los equipos de transporte. Los principales problemas con los proveedores son: la inestabilidad de algunos productos como el bistec de pollo, vegetales y viandas naturales, confituras, maltas, insumos para el servicio y materiales de oficina; y los altos precios de costo de la mercancía que impiden diseñar ofertas económicas. En ocasiones, los proveedores no satisfacen las necesidades de la sucursal lo que produce grandes afectaciones al trabajo y existen además problemas ocasionales de calidad en las materias primas. Algunos proveedores son los únicos que ofrecen un producto determinado, por lo que se está obligado a comercializar con él, sin una adecuada selección previa de proveedores.

Análisis del mercado actual y potencial

El principal mercado de Palmares es el nacional que ocupa una cuota de participación de 92.5%. Llegan a nuestras instalaciones de manera directa, en su mayoría por recomendaciones de los amigos o familiares. El 7.5% restante de la cuota de mercado, le corresponde a los clientes extranjeros, agrupados el 4% en el segmento de turismo libre y el 3.5% en el segmento de clientes movidos por las AAVV. En ambos casos, Canadá se encuentra en la cabecera, seguido por Reino Unido, Alemania e Italia. Como mercados potenciales se encuentran identificados el holandés y el austriaco.

2.3.4. Resumen del diagnóstico

Establece el análisis de los factores internos y externos a través del MICMAC, la confección de las Matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE) y la determinación de la posición estratégica de la organización a través de las Matrices Externa-Interna y DAFO.

Análisis de los factores internos a través del MICMAC

Con la realización del análisis interno se identificaron las principales fortalezas y debilidades que posee la organización, las que mediante trabajo en grupo fueron reducidas, determinándose como más importantes los siguientes:

Fortalezas

F1-Microlocalización favorable de las instalaciones

F2-Amplio objeto social lo que permite ofrecer vasta gama de productos recreativos

F3-Personal joven, calificado y profesional

F4-Capacidad de almacenamiento

F5-Contabilidad certificada y automatizada

F6-Perfeccionamiento empresarial

F7-Sobrecumplimiento de los planes de ingreso y utilidades

F8-Atención a la superación y capacitación de los trabajadores y cuadros

Debilidades

D1-No aprovechamiento de las potencialidades existentes en el destino
Holguín para el desarrollo de la recreación

D2-Productos envejecidos, con insuficiente enfoque hacia la recreación

D3-Alto deterioro y envejecimiento del equipamiento tecnológico e infraestructura constructiva de las instalaciones

D4-Deficiente planeación y enfoque estratégico, prevaleciendo el trabajo con enfoque a la operatividad

D5-No contar con la plaza de especialista de recreación

D6-Ausencia de estudios de mercados que permitan conocer las potencialidades de los segmentos y el nivel de satisfacción de los clientes

D7-Demora e insuficiencias en la realización de las inversiones para potenciar la recreación

D8-Presupuesto de promoción y publicidad centralizado

D9-Insuficiente gestión de venta.

D10-Poca utilización de la política marcaria del grupo

D11-Parque de equipos de transporte desgastado

D12-Poca explotación de los canales de distribución existentes

Posteriormente, se procedió a determinar el grado de importancia de cada factor, a través del método MICMAC, donde se relacionaron los 20 factores en la Matriz de Influencias Directas, para analizar el grado de influencia de cada uno sobre los restantes. El software dio como resultado el Plano Motricidad/Dependencia (**Anexo 21**), donde se dividieron los factores en cuatro zonas, atendiendo a su importancia, comenzando por los que se ubican en la zona de Variables motrices (más importantes) hasta las Variables autónomas (menos importantes), los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Resultados del Plano Motricidad Dependencia

| Variables Motrices | Variables de enlace | Variables dependientes | Variables autónomas |
|--------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| F3 | D1 | D3 | F1 |
| D9 | D2 | D10 | D6 |
| F8 | | F7 | F2 |
| D4 | | | D11 |
| D7 | | | D12 |
| D8 | | | F5 |
| | | | F6 |
| | | | D5 |

Fuente: Software MICMAC

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Partiendo de los resultados anteriores se confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (**Anexo 22**), tomando como referencia para la ponderación, los

lugares en los cuales quedaron ubicados los factores en el Plano Influencias/Dependencias del MICMAC.

La Sucursal obtuvo un resultado total ponderado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos de 2.31, por lo que posee una situación interna ligeramente desfavorable, con predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Las debilidades que más influyeron son: productos envejecidos, con insuficiente enfoque hacia la recreación, insuficiente gestión de venta y demora e insuficiencias en la realización de las inversiones para potenciar la recreación. Sin embargo, posee fortalezas importantes que pueden ser utilizadas para eliminar sus resultados desfavorables como son: personal joven, calificado y profesional, la atención a la superación y capacitación de los trabajadores y cuadros, el sobrecumplimiento de los planes de ingreso y utilidades; y el amplio objeto social lo que permite ofrecer vasta gama de productos recreativos.

Análisis de los factores externos a través del MICMAC

El análisis externo desarrollado permitió identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. Mediante trabajo en grupo, se realizó la reducción del listado de factores, estableciéndose como más importantes los siguientes:

Oportunidades:

- O1**-Incremento de la demanda de servicios extrahoteleros
- O2**-Estabilidad política y seguridad de Cuba
- O3**-Actualización del Modelo Económico Cubano
- O4**-Existencia de bases legales para el buen desarrollo del turismo en Cuba
- O5**-Potencialidades en el destino Holguín para el desarrollo de productos extrahoteleros
- O6**-Contar con marcas que prestigien al grupo
- O7**-Atención del país y la provincia a la actividad del turismo como sector priorizado de la economía
- O8**-Calidad y prestigio del Sistema Nacional de Salud de Cuba
- O9**-Logros obtenidos por Cuba desde el punto de vista educacional y cultural
- O10**-Existencia de un mercado nacional que se encuentra poco explotado

O11-Amplia oferta de actividades culturales y eventos que se desarrollan en Holguín

O12-Existencia y venta de las agencias de viajes

Amenazas:

A1-Bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos

A2-Dualidad monetaria

A3-Crisis económica a nivel mundial

A4-Excesiva centralización que imposibilita operatividad y toma de decisiones

A5-Evolución tecnológica lenta

A6-Fortalecimiento de la competencia en el destino Holguín

A7-Inestabilidad de los proveedores (cantidad, calidad, precio, frecuencias de las entregas, afectaciones severas con los abastecimientos)

A8-Política creciente de reducción agresiva de los gastos

Con los 20 factores externos seleccionados se procedió a la determinación del grado de importancia, utilizando para ello el software MICMAC y siguiendo un proceso similar al realizado para los factores internos. Como resultado de la aplicación del software se dividieron los factores en cuatro zonas, según el grado de importancia de los mismos, como se muestra en el Plano Motricidad/Dependencia (**Anexo 23**) y en la siguiente tabla:

Tabla 3. Plano Motricidad Dependencia

| Variables Motrices | Variables de enlace | Variables dependientes | Variables autónomas |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| O2 | A6 | O5 | A7 |
| O7 | O1 | O11 | A2 |
| A8 | O3 | O10 | O6 |
| A3 | | O12 | A4 |
| O4 | | | O8 |
| A1 | | | |
| A5 | | | |
| O9 | | | |

Fuente: Software MICMAC

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se procedió a confeccionar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, utilizando para la ponderación la posición de los factores en el Plano Influencias/Dependencias. Se comenzó por los ubicados en la Zona de Variables Motrices (más importantes) hasta las Variables Autónomas (menos importantes).

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (**Anexo 24**), arrojó un resultado total ponderado de 2.63, ubicándose la Sucursal en una situación externa favorable. Esto recomienda aprovechar las oportunidades con que cuenta para reducir los efectos de las amenazas. Entre las oportunidades se destacan: la estabilidad política y seguridad de Cuba; la existencia de bases legales para el buen desarrollo del turismo y las potencialidades en el destino Holguín para el desarrollo de productos extrahoteleros. Entre sus principales amenazas se encuentran: el bloqueo económico, comercial y financiero, la dualidad monetaria, la crisis económica a nivel mundial y la evolución tecnológica lenta.

Determinación de la posición estratégica de la organización

Al considerar los resultados totales ponderados de la MEFI y MEFE, se procedió a elaborar la Matriz Interna – Externa (**Anexo 25**). La misma, atribuye que la organización debe emprender estrategias de resistencia, al encontrarse ubicada en el cuadrante V, ya que se encuentra en una situación favorable en lo externo y ligeramente desfavorable en lo interno. Debe prestar especial atención a los factores que más le afectan, para poder ubicarse en cuadrantes superiores. Se recomienda trabajar en el aprovechamiento de las potencialidades existentes en el destino Holguín para el desarrollo de la recreación, en el diseño de nuevos productos recreativos, en la utilización de la política marcaría del grupo, en los resultados de los estudios de mercado y en la explotación de los canales de distribución existentes. Para la elaboración de la Matriz DAFO, se relacionaron los factores internos y externos, asignándole valores entre 0 y 3 a los impactos entre ellos. (**Anexo 26**).

Se determinó que la Sucursal se encuentra ubicada en el cuadrante DO (**Anexo 27**), con un valor de 254, lo cual coincide con el resultado obtenido en el diagnóstico estratégico. Por lo que se proponen trazar estrategias adaptativas, que permitan aprovechar las oportunidades para eliminar las debilidades.

2.3.5. Análisis y construcción de los escenarios

Para el análisis de los posibles escenarios que pudieran influenciar positiva o negativamente a la entidad se plantearon las siguientes hipótesis:

H1-Recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos

H2-Reducción agresiva de los gastos y escasez de financiamiento

H3-Incremento de la demanda de servicios extrahoteleros

H4-Fortalecimiento de la competencia en el destino Holguín

Para determinar los posibles escenarios futuros, los expertos asignaron probabilidades simples y condicionales a cada una de las hipótesis, dándoles valores de 0 (muy improbable) a 1 (muy probable). Los datos obtenidos se procesaron mediante el Software SMIC–Prob–Expert, los que arrojaron resultados por expertos, grupos y en su conjunto, tomando para el análisis el Histograma de probabilidad de los escenarios sobre el conjunto de expertos (**Anexo 28**), el cual muestra de forma decreciente la probabilidad de realización de los escenarios.

En este caso, el escenario más probable es el No.1 (1111), siendo el de mayor valor con una probabilidad de 35.9% de ocurrencia y describe el cumplimiento de todas las hipótesis. Como escenarios alternos se encuentra el No.14 (0010) con un valor de probabilidad de 1.3%, que es el deseado por la organización, expresa la no ocurrencia de las hipótesis H1, H2 y H4; y la ocurrencia de H3. El escenario pesimista es el No.3 (1101), con un valor de 5.7% y expresa la ocurrencia de las hipótesis H1, H2 y H4; y la no ocurrencia de H3.

Cada uno de estos escenarios, se describen a continuación:

-Escenario más probable: se mantiene el bloqueo imperialista, limitando el acceso del mercado emisor de Estados Unidos a Cuba y provocando un incremento de los precios de los suministros en el mercado; lo cual constituye un obstáculo para el

desarrollo de la actividad extrahotelera, la cual se ve obligada a reducir los gastos y se mantiene la escasez de financiamiento. Esto sin embargo, no impide el incremento de la demanda de servicios extrahoteleros, por la tendencia al aumento de las preferencias por el turismo histórico, cultural, de naturaleza, etc. Los vuelos internacionales hacia nuestro país se comportan estables y los arribos internacionales continúan creciendo en un porcentaje similar al promedio alcanzado en los últimos diez años. El mercado nacional se fortalece paulatinamente, así como otros mercados emergentes. Se realizan esfuerzos por mejorar la calidad integral. Las inversiones alcanzan un desarrollo medio y los competidores crecen paulatinamente. Se evidencia el uso de Internet y las redes sociales como medio de información y compra de viajes.

-Escenario optimista se elimina el bloqueo económico de Estados Unidos, por lo que los precios de los suministros necesarios para el servicio decrecerán, de conjunto con las acciones represivas al turismo. Se producirán emisiones al país de ese mercado evaluadas entre 1.5 millones de turistas en el primer año de operaciones y entre 3.0 millones y 5.0 millones de turistas en el tercer año de emisión. Se incrementan los vuelos internacionales desde los mercados emisores actuales y la apertura de otros desde nuevos mercados hacia el destino Holguín, provocando un crecimiento sostenido de los arribos. Se consolida el mercado interno condicionado por el crecimiento de la economía cubana (superior a un 10% del PIB). La Sucursal busca nuevas vías de financiamiento y se obtiene autorización para incrementar los gastos, por lo que se logra una estabilidad. Aumenta la demanda de servicios extrahoteleros, lo que favorece que se desarrollen importantes inversiones, logrando expandirse, desarrollarse y consolidarse la oferta extrahotelera, lo que ubica a la empresa en una posición privilegiada ante los competidores.

-Escenario pesimista: Se recrudece el bloqueo económico de los Estados Unidos limitando al sector del turismo a adquirir medios necesarios para el servicio, por el aumento progresivo de los precios de los suministros. Se incrementan las restricciones de viajar a Cuba. Disminuyen los vuelos internacionales y decrece

significativamente el arribo de los principales mercados emisores a causa de la presencia de una oferta calidad-precio superior en cualquier otro destino. El mercado nacional sufre un estancamiento, a raíz del aumento de los precios en general. La Sucursal se ve obligada a reducir agresivamente los gastos, y se cancelan las inversiones orientadas al desarrollo extrahotelero, reorientándolas hacia otros sectores de la economía. Se recrudece la competencia, afectando los ingresos de la entidad.

2.4. Formulación de objetivos estratégicos, estrategias y acciones

Parte de la definición de la estrategia general, a la que le sigue la formulación de los objetivos estratégicos, estrategias y acciones por Área de Resultado Clave (ARC)

2.4.1. Definición de la estrategia general de la empresa

Estrategia general: “Eleva la calidad y variedad de los productos recreativos que se ofertan, perfeccionando las formas de comercialización y promoción; y extendiendo el producto extrahotelero a nuevos escenarios, en aras de acceder a nuevos segmentos de mercado y lograr la diferenciación respecto a la competencia”.

2.4.2. Formulación de los objetivos estratégicos, estrategias y acciones por Área de Resultado Clave (ARC)

ARC 1. Comercialización

Objetivo estratégico: Incrementar los índices de comercialización de la entidad, logrando un crecimiento anual sostenido del número de pax movidos, incrementando la cuota de participación en los mercados actuales y captando nuevos mercados.

En la tabla siguiente se reflejan los criterios de medida, resultado esperado, responsable y los criterios de evaluación.

Tabla 4. Criterios de medida y de evaluación para el período 2016-2020

| Criterio de medida | Indicador | Resultado esperado | Responsable | Evaluación | | |
|--|--|---|--------------------------|------------|---------------|-------|
| | | | | Bien | Regular | Mal |
| Se incrementa en un 3% anual el turismo organizado (turismo de AAVV) | Pax movido | Año 2016: 26387 pax | Directora de Operaciones | ≥3% | <3% y >1% | ≤1% |
| | | Año 2017: 27155 pax | | | | |
| | | Año 2018: 27924 pax | | | | |
| | | Año 2019: 28692 pax | | | | |
| | | Año 2020: 29461 pax | | | | |
| Se incrementa en un 4 % anual el segmento de turismo libre | Cantidad de Clientes libres | 4% de clientes libres | Directora de Operaciones | ≥4% | <4% y >1% | ≤1% |
| Se incrementa un 3% anual la cuota de participación en los mercados actuales internacionales (canadiense, inglés, alemán, francés) | % de cuota de participación en los mercados actuales | 3% de mercados actuales internacionales | Directora de Operaciones | ≥3% | <3% y >1% | ≤1% |
| Se incrementa en un 5% el mercado nacional | | 5% mercado nacional | | | | |
| Se incrementa en 1% anual la cuota de participación en los mercados potenciales (holandés y austriacos) | % cuota de participación en los mercados potenciales | 1.5% de mercados potenciales | Directora de Operaciones | ≥1.5% | <1.5% y >0.5% | ≤0.5% |

Estrategia de producto: Diversificar los productos ofertados por la entidad, fomentando la creación de nuevas y atractivas ofertas recreativas

Tabla 5. Estrategias y acciones de producto para el período 2016-2020

| Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsables |
|---|-----------------------|---|
| Creación y lanzamiento del Parque de Atracciones <i>Guardalavaca</i> en área próxima a la antigua Cantera de Piedra en la zona del Cerro de Yagüajay, cuyas ofertas recreativas consisten en: pista de aventuras, curso de cuerdas, rocódromo, tirolinas, agua spray y juegos para niños pequeños; y servicios complementarios: cafeterías de comidas rápidas, tienda de regalos y servicios de fotografía (Anexo 29) | 2017 | D. General D. de Operaciones D. Inversiones |
| Creación y lanzamiento del Centro Recreativo Cultural <i>Guardalavaca</i> en la segunda línea de playa del Polo, en la calle 2 vía principal que enlaza las instalaciones hoteleras y extrahoteleras. Es un producto de variadas ofertas que incluye mini golf, área de juegos infantiles al aire libre, alquiler de medios, bar billar, bolera, juegos electrónicos y pasivos, snack bar, casa del tabaco, casa de infusiones, buró turístico y plaza para actividades culturales. (Anexo 30) | 2017-2018 | D. General D. de Operaciones D. Inversiones |
| Creación y lanzamiento del producto <i>Oxio Club Boulevard</i> , para satisfacer parte de las demandas de ofertas de recreación y esparcimiento de todos los segmentos de clientes, tanto nacionales como internacionales de la ciudad de Holguín. Contará con Salones de juegos infantiles, adultos e interactivos, cibercafé, cafetería, buró de Infotur y cine 3D. | 2017-2018 | D. General D. de Operaciones D. Inversiones |
| Reconversión del producto Fuente de Soda <i>El Framboyán</i> en centro recreativo infantil: se pretende mantener la oferta del punto de venta por impulso como oferta complementaria, incluir cuatro equipos recreativos infantiles más, cambiar la imagen del salón con elementos alegóricos al nuevo producto. | 2017 | D. General D. de Operaciones D. Inversiones |

| | | |
|--|-----------|---|
| Desarrollar el estudio de factibilidad de un centro hípico en el Cerro de Yagüajay: producto de naturaleza asociado a costumbres campesinas, cultivos, paisajismo, aventuras, actividades ecuestres, espectáculos de esta naturaleza e individualidad. | 2017 | D. General D. de Operaciones D. Inversiones |
| Ejecutar el proyecto 360 grado en el bar <i>La Rueda</i> , consiste en la combinación de varias instalaciones alrededor de la existente: heladería, billar y área de juegos. | 2017 | D. General D. de Operaciones D. Inversiones |
| Diseñar e implementar productos de acuerdo a las demandas existentes ubicado en la ciudad de Holguín que incluyan gimnasio, sauna, masaje, y piscina, con ligeras ofertas gastronómicas | 2017-2020 | D. General Esp. de Desarrollo |
| Gestionar la incorporación de máquinas de juegos, mesas de billar u otros ofertas de entretenimiento en el restaurante <i>Loma de la Cruz</i> | 2017 | D. General D. Operaciones |
| Crear zonas de observación de aves, provistas de equipamientos necesarios para la práctica de la actividad y donde se incluyan además ofertas gastronómicas | 2017-2018 | D.General D. Operaciones |

| | | |
|--|-------------|--------------------------------------|
| <p>Incorporar en la programación de los centros nocturnos las siguientes actividades:</p> <p>-El día del Arte Holguinero: se pueden realizar exposiciones de diferentes manifestaciones, venta de libros de literatura holguinera, proyecciones de documentales, cortos, películas, presentaciones de compañías danzarias, teatrales, de músicos de géneros tradicionales etc.)</p> <p>-Arañando la Nostalgia: presentaciones de agrupaciones locales y provinciales, talleres literarios, música romántica, bailables, proyección de películas románticas cubanas, etc.</p> <p>-Festival de Cine Pobre: en honor a la ciudad de Gibara se proyectarán películas, cortos, documentales, venta de películas cubanas, talleres con personalidades invitadas, etc.</p> <p>-Holguín en Romerías con Palmares (2 al 8 mayo): Proyección en pantalla grande de filmaciones del evento con la amplificación de los grupos musicales, videos de agrupaciones cubanas, presentación de grupos invitados, visita al evento que puede comercializarse como opcional o como una propuesta de la entidad para incentivar las ventas</p> | <p>2016</p> | <p>D. General D. Operaciones</p> |
| <p>Desarrollar en los centros nocturnos los siguientes proyectos propuestos por TURARTE:</p> <p>-El Proyecto de animación y audiovisuales “Solas y solos”: se propone una noche divertida con canciones de hoy y del ayer (siempre a través del Videobeam), momentos de magia, Promo-Pasarela, humor (también en audiovisuales), karaoke y animación.</p> <p>-El Proyecto Audiovisual “El Buey Cansao”: espacio diseñado para poder bailar con la música de la mejor orquesta de música popular cubana de todos los tiempos, ver otros artistas de su preferencia, visto en una pantalla gigante y amenizado por un animador profesional.</p> | <p>2016</p> | <p>D. General D. Operaciones</p> |

| | | |
|---|------------------------|--|
| Desarrollar todos los sábados en el Boulevard Playa Guardalavaca la Fiesta bajo las estrellas: de 8:00 pm y hasta las 12:00 am: ofrece canciones para todos los gustos, magia clásica y de comedia, desfiles de modas, música en pantalla gigante, humor del bueno y animación | 2017 | D. General D. Operaciones |
| Aprovechar el espacio de los centros nocturno para desarrollar espectáculos infantiles sábados y domingos, tales como el proyecto Risas y Aplausos de la compañía TURARTE, que incluye payasos, magos, animador cantante y juegos de participación | 2016 | D. General D. Operaciones |
| Negociar con las AAVV la inclusión de la visita y estancia de los clientes en la Terraza del Salón 1720, dentro de la contratación actual del Restaurante, a partir de una variada programación cultural diseñada previamente. | 2017 | D. General D. Operaciones |
| Contratar y presentar talento artístico de alta convocatoria en la Loma de la Cruz por lo menos cuatro veces al año | 2016-2020 | D. General Administrador D. de Operaciones |
| Incorporar variantes de recreación cultural (equipo de música ó TV) en las instalaciones siguientes: Bar "El Mojito", La Begonia, La Molienda, El Viajante, Cafetería La Palma, Cafetería Pirata, El Caney, El Uvero, Cafetería Boulevard y Cafetería Las Palmas Banes, donde se promocióne música cubana y las principales ofertas recreativas de la empresa | Segundo trimestre 2017 | D. General Administrador D. de Operaciones |
| Rescatar el producto <i>Fiesta Pirata</i> rediseñando la oferta | Primer trimestre 2017 | D. General Administrador D. e Operaciones |
| Crear paquetes de bodas y cumpleaños donde se incluya alquiler y ambientación del local, servicios gastronómicos, servicios de fotografía y la contratación de talento artístico (tríos, grupo de mariachi, payasos, animador, magos) | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Incluir ofertas recreativas dentro del diseño de ofertas especiales para fechas conmemorativas: días de las madres y los padres, fin de año, día de los enamorados y otras. Diseñar programas culturales en los centros nocturnos acorde a la fecha que se celebra. | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |

| | | |
|---|-----------|---------------------------------|
| Diseñar ofertas específicas para cada temporada, teniendo en cuenta las características de cada mercado | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento de los productos recreativos en el mercado. | 2016-2020 | D. General Esp. Comercial |
| Crear una oferta y espacio que satisfaga las expectativas de los clientes aficionados a las transmisiones de eventos deportivos | 2016-2017 | D. General D. de Operaciones |
| Gestionar con los proveedores el constante abastecimiento de los productos más demandados | 2016-2020 | D. General Esp. de Compra |
| Evaluar el costo de las mercancías ociosas para realizar rebajas u ofertas especiales de los productos de poca demanda | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Desarrollar intercambio de experiencia de otros destinos turísticos (La Habana, Matanzas, Camagüey) para el desarrollo de ofertas recreativas extrahoteleras | 2016 | D. General D. de Operaciones |
| Estudiar, diseñar y ofertar opciones culturales y recreativas en las ciudades de Freyre, Banes y Antilla, aprovechando su inventario de atractivos y recursos | 2017-2018 | D. General D. de Operaciones |
| Incorporar solistas ó tríos de música instrumental en los horarios de almuerzo y cenas en los restaurantes | 2016 | D. General D. de Operaciones |
| Incluir dentro de las ofertas recreativas, ofertas de comestibles a través de tables, de manera que sean más económicas y atractivas para el cliente | 2016 | D. General D. de Operaciones |
| Diseñar paquetes de ofertas recreativas para el turismo de eventos | 2016 | D. General D. de Operaciones |

- **Estrategia de promoción:** Fortalecer la actividad de promoción y desarrollar una fuerte campaña publicitaria dirigida al público objetivo.

Tabla 6. Estrategias y acciones de promoción para el período 2016-2020

| Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsable |
|--|-----------------------|---------------------------------|
| Ubicar pancartas en las instalaciones y al frente de la Oficina Central con las principales ofertas recreativas de la semana | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Diseñar, producir y distribuir materiales promocionales de los servicios y productos recreativos de Palmares Holguín en el aeropuerto, terminales, recepciones de los hoteles y todos los buroes de venta | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Gestionar la posibilidad de proyectar videos promocionales de los productos recreativos de Palmares a la llegada de los clientes internacionales en aeropuertos y hoteles del destino Holguín | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Promocionar a través de los medios informativos del territorio holguinero: Tele Cristal, la radio y el periódico <i>Ahora!</i> como mínimo una vez al mes las ofertas recreativas | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Obsequiar souvenirs, fotos ó recuerdos a los clientes que visiten la Loma de la Cruz y la Aldea Taína, productos insignes de la cultura holguinera | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Distribuir carteles y sueltos por toda la ciudad siempre que se realice el lanzamiento de un nuevo producto ó cuando se presente algún talento artístico de alta convocatoria en alguna de las instalaciones | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Realizar por lo menos un sábado al mes, una feria comercial en la ciudad de Holguín y una en Guardalavaca, donde se le dé a conocer al mercado las nuevas ofertas recreativas | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Garantizar la presencia de sueltos con información de las ofertas recreativas de Palmares en cada una de las sedes de eventos del destino y así aprovechar la cobertura de los mismos para desarrollar marketing | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Distribuir materiales promocionales al visitante a través del Centro de Información Turística (INFOTUR) | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |
| Emplear tecnologías de avanzada, en la promoción de las ofertas de la entidad (Portal y páginas Web) | 2016-2020 | D. General D. de Operaciones |

-Estrategia de distribución: Fortalecer las relaciones con los Turoperadores y Agencias de Viajes y ampliar la red de ventas, en aras de penetrar nuevos mercados.

Tabla 7. Estrategias y acciones de distribución para el período 2016-2020

| Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsable |
|---|-----------------------|--------------------------------|
| Invitar a las Agencias de Viajes a participar en el comité de producto de la empresa, para que contribuyan con sus ideas y a partir de su experiencia con los clientes, en el diseño de nuevos productos turísticos extrahoteleros y en el rediseño de los productos que no obtienen los resultados comerciales esperados | 2016-2020 | D. General D. Operaciones |
| Chequear sistemáticamente el comportamiento del turismo organizado, fortaleciendo los vínculos y la retroalimentación con las agencias | 2016-2020 | D. General D. Operaciones |
| Diseñar ofertas recreativas para contratarlas a las AAVV | 2016-2020 | D. General D. Operaciones |
| Organizar y participar en eventos y encuentro con las AAVV y los touroperadores para negociar nuevas ofertas y precios; y para conocer su opinión y la de los clientes respecto a los productos. | 2016-2020 | D. General D. Operaciones |
| Diseñar incentivos, concesiones o regalos a las Agencias de viajes y touroperadores, que más se destaquen en la exhibición de los materiales promocionales de los productos recreativos de Palmares | 2016-2017 | D. General D. Operaciones |
| Gestionar la creación de una página web que les permita a los clientes acceder directamente al producto | 2017 | D. General Esp. Informático |

-Estrategia de precio: Establecer una política de precio acorde con la demanda y la calidad del producto.

Tabla 8. Estrategias y acciones de precio para el período 2016-2020

| Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsable |
|--|-----------------------|------------------------------|
| Realizar ofertas especiales de precio a clientes repitentes, así como grupos que superen un número determinado de turistas | 2016-2020 | D. General D. Operaciones |

| | | |
|--|-----------|------------------------------|
| Fijar precios diferenciados teniendo en cuenta la ubicación de cada lugar y el poder adquisitivo del público objetivo, aún cuando la línea de negocio sea la misma | 2016-2020 | D. General D. Operaciones |
|--|-----------|------------------------------|

ARC 2. Gestión económica financiera

Objetivo estratégico: Incrementar de forma sostenida los aportes anuales, a través de una gestión económica-financiera eficiente y eficaz

Tabla 9. Criterios de medida y de evaluación para el período 2016-2020

| Criterio de medida | Indicador | Resultado esperado | Responsable | Evaluación | | |
|--|------------|--------------------------|--------------------|------------|------------|-----|
| | | | | Bien | Regular | Mal |
| Se incrementan los ingresos en un 12% anual | Ingresos | Año 2016: 8024.8MCUC | Director económico | ≥12% | <12% y >5% | ≤5% |
| | | Año 2017: 8884.7MCUC | | | | |
| | | Año 2018: 9744.5MCUC | | | | |
| | | Año 2019: 10604.3MCUC | | | | |
| | | Año 2020: 11464.1MCUC | | | | |
| Se incrementan las utilidades en un 6% anual | Utilidades | Año 2016: 181.68MMT | Director económico | ≥6% | <6% y >2% | ≤2% |
| | | Año 2017: 191.96MMT | | | | |
| | | Año 2018: 202.24MMT | | | | |
| | | Año 2019: 212.52MMT | | | | |
| | | Año 2020: 222.80MMT | | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------------------------|--|--------------------|----------------|---------------------------|--------------|
| Se obtiene un ciclo de cobro inferior o igual de 30 días | Ciclo de cobro | 30 días máx | Director económico | ≤30 días | >30 días y <60 días | ≥ 60 días |
| Se logra un ciclo de pagos menor o igual de 45 días | Ciclo de pago | 45 días máx | Director económico | ≤45 días | >45 días y <65 días | ≥ 65 días |
| Se obtiene un índice de costo + gastos por peso de ingreso de 0.96 centavos en MT | Índice de Costo + Gastos | 0.96 centavos en MT | Director económico | ≤0.96 centv MT | >0.96 centv y <0.99 centv | ≥ 0.99 centv |
| Se alcanza una rotación de inventarios de 30 días en el caso de los comestibles y de 20 días en el caso de las cervezas, tabacos y cigarros, refrescos | Índice de Rotación de Inventario | 30 días en el caso de los comestibles y de 20 días en el caso de las cervezas, tabacos y cigarros, refrescos | Director de Aseg. | ≥96% a 100 % | < 95% y >85 % | ≤85% |
| Se garantiza el 78 % de la producción nacional en el total de las compras | % de compras nacionales | 78% | Director económico | ≥78% | <78% y >45% | ≤45% |

Estrategia: Potenciar el desarrollo de la actividad económica financiera, aportando una información contable oportuna y confiable, que garantice una mejor toma de decisiones a todos los niveles y posibilite la utilización adecuada de los recursos materiales, financieros y humanos.

Tabla 10. Acciones para el período 2016-2020

| Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsable |
|--|-----------------------|--|
| Estudiar, seleccionar e implementar un nuevo sistema contable, que garantice eficiencia y rapidez en las operaciones | 2017-2018 | D. General D. Económico Esp. informático |

| | | |
|---|-----------|--|
| Gestionar la conectividad de las oficinas centrales de la Sucursal con todos sus centros contables para lograr el flujo de la información desde la base hasta los niveles superiores | 2017-2018 | D. General D. Económico Esp. informático |
| Realizar periódicamente análisis económicos de gran profundidad, donde se evalúen los resultados productivos, económicos y financieros de la empresa y divulgar dicha información a todos los niveles | 2016-2020 | D. General D. Económico |
| Registrar de manera individual los ingresos generados por la recreación y la gastronomía | 2016-2020 | D. General D. Económico |
| Trabajar con el departamento de operaciones y el departamento de inversiones en estudios de factibilidad de nuevos productos | 2016-2020 | D. General D. Económico D. Operaciones |
| Estudiar periódicamente los ciclos de cobro y pago y analizar las consecuencias de las demoras. | 2016-2020 | D. General D. Económico |

ARC 3. Desarrollo y Gestión del capital humano

Objetivo estratégico: Garantizar los recursos humanos, cuadros y reservas calificados en cada una de sus funciones y altamente comprometidos con la organización y garantizar que la actividad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), propicie la planificación, búsqueda, introducción en la práctica, generalización y medición del impacto de sus resultados en la solución de los problemas concretos de la entidad y contribuya al desarrollo del turismo en el destino.

Tabla 11. Criterios de medida y de evaluación para el período 2016-2020

| Criterio de medida | Indicador | Resultado esperado | Responsable | Evaluación | | |
|---|---------------------------|--------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | | | | Bien | Regular | Mal |
| Se incrementa la productividad por trabajador planificado en un 2% | Productividad del trabajo | 2% | Directora de RRHH | $\geq 2\%$ | $< 2\%$ y $> 1\%$ | $\leq 1\%$ |
| Se alcanza una correlación salario medio productividad inferior a 1 | Correlación salario medio | Inferior a 1 | Directora de RRHH | ≥ 1 | < 1 y > 0.6 | ≤ 0.6 |

| | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-------------------|--------------|---------------|------|
| Se alcanza un índice de ausentismo por debajo del 3% | Índice de ausentismo | Inferior a 3% | Directora de RRHH | ≤3% | >3%y <5% | ≥ 5% |
| Se cumplen al 100% las acciones de capacitación planificadas para el año | % de acciones cumplidas | 100% | Directora de RRHH | ≥96% a 100 % | < 95% y >85 % | ≤85% |
| Se mantiene en 0 la ocurrencia de accidentes de trabajo | Cantidad de accidentes de trabajo | 0 | Directora de RRHH | 0 | 1 | > 1 |
| Se gestionan el 100% de los riesgos laborales detectados | % de riesgos solucionados | 100% | Directora de RRHH | ≥96% a 100 % | < 95% y >85 % | ≤85% |
| Se logra el 100% del completamiento de la reserva de cuadros y que todos los cuadros dispongan de una reserva lista para ser promovida | % del completamiento de la reserva de cuadros | 100% | Directora de RRHH | ≥96% a 100 % | < 95% y >85 % | ≤85% |
| Más del 50% de los trabajadores participa anualmente en la generación de soluciones a los principales problemas que afectan el desempeño de la entidad (Fórum de Ciencia y Técnica e investigaciones de ciencia e innovación tecnológica). | % de Participación en Fórum e investigaciones | 50% de los trabajadores | Directora de RRHH | ≥50 % | < 50% y >30 % | ≤30% |
| Más del 90% de estas soluciones son certificadas e implementadas por la entidad | % de soluciones propuestas implementadas | 90% implementadas | Directora de RRHH | ≥90 % | < 90% y >60 % | ≤60% |

Estrategia: Potenciar la formación y capacitación del personal en función de las características de los puestos de trabajo y promover el desarrollo de la actividad de ciencia e innovación tecnológica dentro de la entidad, estableciendo las alianzas y convenios que demande.

Tabla 12. Acciones para el período 2016-2020

| Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsable |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Declarar los valores a compartir que se proponen en la investigación en los diferentes murales o en otros sitios en las distintas áreas de la oficina central y de las unidades. Realizar talleres sobre los mismos, y trabajar con ellos en las tareas diarias, reunión de afiliados y otras actividades. Establecer un sistema de indicadores para medir su cumplimiento | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Estudiar las causas de ausentismo. Visitar a los trabajadores y darle seguimiento a los que presenten reiteradas ausencias y reflejárselo en la evaluación del desempeño | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Emplear otros medios como el periódico, televisión y la radio para dar a conocer las plazas en convocatorias y en la información que se brinde poner los aspectos más significativos que hacen atractivo el cargo | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Realizar el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) por los trabajadores y que estos sean revisados por los jefes, para que aprueben los cursos solicitados por sus subordinados | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Diseñar un sistema de indicadores que permita medir el impacto de la capacitación en los resultados concretos de la empresa. | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Coordinar con el Centro de Capacitación del Turismo (CCT) la capacitación del personal de servicio en técnicas de gestión de venta | 2017 | D. General D. RRHH |
| Incluir dentro de la plantilla la plaza de recreación y establecer sus responsabilidades y funciones, garantizando un fuerte gestor de la recreación turística | 2017 | D. General D. RRHH |
| Realizar un estudio de predicción de la disponibilidad de fuerza de trabajo especializada a mediano plazo, considerando los proyectos de | 2017 | D. General D. RRHH |

| | | |
|---|-----------|--------------------------------|
| crecimiento. | | |
| Valorar, diseñar e implantar otros sistemas de estimulación para incentivar la productividad en el trabajo | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Realizar anualmente estudios de Organización del Trabajo que garanticen elevar la productividad y la eficiencia | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Concluir en el primer trimestre de cada año la actualización del Levantamiento de riesgos y el Plan de Prevención, manteniéndolo actualizado para dar cumplimiento a la Estrategia de Seguridad y Salud en el Trabajo. | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Realizar señalamiento crítico para la evaluación de los administradores que tienen incidencias negativas en los análisis mensuales de la evaluación del desempeño y que no reflejan el cumplimiento de los planes de ingresos, la calidad del trabajo, la eficiencia, productividad, y los resultados del control interno | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Definir, impulsar y aplicar nuevas vías para estimular la realización de la actividad de I+D+i | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Dirigir las principales actividades de I+D+i al mejoramiento de la actividad contable-financiera; a la identificación, evaluación y desarrollo de nuevos productos recreativos y al sistema de gestión de la calidad | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Introducir gradualmente los resultados alcanzados en la actividad de I+D+i en la práctica y realizar la evaluación del cambio o impacto provocado. | 2016-2020 | D. General D. RRHH |
| Crear medios de difusión como un folleto u hoja informativa que incluya la misión, la visión, los valores y política integrada de la entidad, incluir estas también en la red interna de la organización para el conocimiento de los trabajadores | 2016 | D. General Esp. Informático |

ARC 4. Calidad y medio ambiente

Objetivo estratégico: Alcanzar un alto nivel de satisfacción de los clientes, a través del incremento de la calidad de los servicios ofertados por la entidad y garantizar una adecuada gestión ambiental, minimizando los impactos negativos que pueda traer cada una de las actividades realizadas por la entidad

Tabla 13. Criterios de medida y de evaluación para el período 2016-2020

| Criterio de medida | Indicador | Resultado esperado | Responsable | Evaluación | | |
|---|--|---|------------------------------------|--|---|---|
| | | | | Bien | Regular | Mal |
| Se logra un índice de satisfacción del cliente superior a 4.5 | Índice de satisfacción del cliente (ISC) | Año 2016: 4.5 | Directora de Operaciones | ≥96% a 100 % | < 95% y >85 % | ≤85% |
| | | Año 2017: 4.6 | | | | |
| | | Año 2018: 4.75 | | | | |
| | | Año 2019: 4.8 | | | | |
| | | Año 2020: 4.88 | | | | |
| Se certifica el sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en las normas ISO 9000 | Resultados de las inspecciones de la ONN | Buenos resultados en todas las inspecciones | Directora de Operaciones | Certificación sin grandes deficiencias | Certificación con grandes deficiencias | No se certifica |
| Se opta por varios reconocimientos ambientales tales como: RAT (Reconocimiento ambiental territorial) y RAN (Reconocimiento ambiental nacional) | Reconocimiento ambientales | Más de 5 unidades con reconocimientos ambientales en el año | Directora de Operaciones | ≥5 unidades con reconocimientos | <5 unidades con reconocimientos | Ninguna unidad con reconocimiento |
| Se recibe calificación de bien en cada una de las inspecciones y controles realizados por el CITMA | Resultados de las inspecciones del CITMA | Buenos resultados en todas las inspecciones | Directora de Operaciones | ≥96% a 100 % de las unidades evaluadas de bien | < 95% y >75 % de las unidades evaluadas de bien | <75 % de las unidades evaluadas de bien |
| Se cumple el plan de portadores energéticos al 100% anualmente | % de cumplimiento del plan de portadores energéticos | 100% | Especialista de Servicios técnicos | ≥96% a 100 % | < 95% y >85 % | ≤85% |

| | | | | | | |
|---|---|---|--------------------------|---|--|---|
| Mantener la licencia sanitaria de todas las unidades durante todo el año. | Resultados de las inspecciones del MINSAP | Buenos resultados en todas las inspecciones | Directora de Operaciones | Se mantiene la Licencia en todas las unidades | No se mantiene la Licencia en 2 unidades | No se mantiene la Licencia en más de 2 unidades |
|---|---|---|--------------------------|---|--|---|

-Estrategia: Establecer y mantener altos estándares de calidad en cada uno de los servicios de la entidad, de manera que los productos sean reconocidos y admirados por nuestros clientes y distribuidores; y encaminado a la protección y conservación del medio ambiente.

Tabla 14. Acciones para el período 2016-2020

| Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsable |
|--|-----------------------|---|
| Actualizar y adecuar los manuales de procedimientos de los centros recreativos a las condiciones actuales de cada unidad | 2016-2020 | D. General Administradores Esp. Calidad |
| Diseñar e implementar un Programa de Fidelización para la atención a clientes repitentes | 2017 | D. General Administradores Esp. Calidad |
| Diseñar el cronograma para la certificación del sistema de gestión de calidad. | 2017 | D. General D. de Operaciones |
| Actualizar todos los documentos del SGC en la empresa y en todas las instalaciones | 2017 | D. General Jefes Dptos. |
| Aplicar en todas las entidades los principios del Sistema Gestión de la Calidad: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para las gestiones, Enfoque basados en hechos para la toma de decisiones y la Mejora continua | 2017 | D. General D. Operaciones |
| Gestionar un sistema eficaz para el proceso de medición, análisis y control de las encuestas. | 2017 | D. General D. Operaciones |

| | | |
|---|-----------|---------------------------------------|
| | | Esp. informático |
| Incluir dentro de la encuesta, variables para la evaluación de la recreación | 2016 | D. General Esp. calidad |
| Diseñar e implementar un sistema de emulación por la calidad entre las diferentes unidades para estimular el mejoramiento de la imagen, confort e higiene de las instalaciones | 2016-2020 | D. General Esp. calidad |
| Identificar y evaluar periódicamente los estándares de calidad demandado por el mercado | 2016-2020 | D. General Esp. calidad |
| Establecer un sistema que facilite una retroalimentación a partir de la información generada por las opiniones de los visitantes | 2016 | Director General D. de Operaciones |
| Realizar un auto-diagnóstico ambiental, en aras de conocer el desempeño ambiental de la organización y poder trazar adecuadas para optar por premios y reconocimientos ambientales | 2016-2017 | Director General D. de Operaciones |
| Solicitar al CITMA y otros organismos las inspecciones pertinentes para optar por premios y reconocimientos ambientales | 2017-2018 | Director General D. de Operaciones |
| Realizar eventos del FORUM de Ciencia y Técnica, con la presentación de trabajos encaminados a la búsqueda de soluciones, que contribuyen al mejoramiento de productos, ahorro de medios, recursos y al uso racional de portadores energéticos. | 2016-2020 | Director General Dpto Operaciones |

ARC 5. Inversiones y servicios técnicos

Objetivo estratégico: Desarrollar un proceso inversionista eficiente que garantice un aseguramiento óptimo del equipamiento y las instalaciones en aras de satisfacer los niveles de demandas proyectados.

Tabla 15. Criterios de medida y de evaluación para el período 2016-2020

| Criterio de medida | Indicador | Resultado esperado | Responsable | Evaluación | | |
|--|--|--------------------|-------------------------|--------------|---------------|------|
| | | | | Bien | Regular | Mal |
| Lograr la ejecución del 100 % del plan de inversiones, reposición de equipos y preparación de obras, que aseguren el programa de desarrollo de la Sucursal | % de Cumplimiento del plan de inversiones | 100% | Director de Inversiones | ≥96% a 100 % | < 95% y >85 % | ≤85% |
| Destinar el 3 % de los ingresos para el cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo planificado | % de ingresos destinado al mantenimiento preventivo planificado | 3% | Director de Inversiones | 3% | 2% | 1% |
| Cumplir la ejecución física del plan de mantenimiento preventivo planificado, así como los valores presupuestados | % de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo planificado | 100% | Director de Inversiones | ≥96% a 100 % | < 95% y >85 % | ≤85% |
| Mantener una disponibilidad técnica del 75 % del equipamiento automotor | Disponibilidad técnica del equipamiento automotor | 75% | Director de Aseg. | ≥75% | < 75% y >50 % | ≤50% |

Estrategia: Gestionar y controlar eficientemente el plan de inversiones, reposiciones y reparaciones capitales, teniendo en cuenta un riguroso estudio del desarrollo futuro de la empresa y del destino, que garantice un aseguramiento óptimo del equipamiento y el mejoramiento de las condiciones de las instalaciones; y que contribuya a la expansión de la oferta extrahotelera en el destino Holguín.

Tabla 16. Acciones para el período 2016-2020

| Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsable |
|---|------------------------------|--|
| Realizar un levantamiento por unidades con el objetivo de conocer los problemas de mantenimiento que afectan la calidad del servicio e incluirlos dentro del plan de inversiones o reposición | 2016 | D. General D. Inversiones |
| Gestionar la construcción del Campos de Golf en Guardalavaca frente a Bahía Naranjo con capital extranjero | 2017 | D. General D. Inversiones D. Operaciones |
| Incluir dentro del plan de mantenimiento la reparación del camino de acceso a la Aldea Taína y la colocación de luminarias exteriores para su comercialización en horario Nocturno | 2017 | D. General D. Inversiones |
| Incluir en el plan de inversiones la compra de equipamiento de audio y luces y mesas de billar, juegos infantiles, equipos de audio y luces, para diversificar la oferta recreativa | 2016 | D. General D. Inversiones |
| Potenciar el trabajo por cuenta propia como alternativa para maximizar las acciones de mantenimiento dentro del plan aprobado | 2016-2020 | D. General D. Inversiones |
| Priorizar las acciones de inversión que garantice la protección del medio ambiente. | 2016-2020 | D. General D. Inversiones |
| Impulsar la dotación de infraestructura y equipamiento de bajo impacto ambiental para elevar los estándares calidad de los servicios | 2016-2020 | D. General D. Inversiones |
| Incrementar la fiscalización del plan de mantenimiento de las instalaciones así como su ejecución física y en valores como una acción clave para garantizar la calidad del servicio. | 2016-2020 | D. General D. Inversiones |
| Llevar a cabo el programa de remodelación del Cabaret Nocturno: incluye reanimación del acceso vial desde la carretera central hasta el acceso vehicular a la instalación, revitalización, delimitación y cambio de imagen de la zona donde está ubicada la escultura, zona de parqueo, rediseño de fachada existente y jerarquización del acceso principal que incluye la posible ampliación de éste y su reflejo en la pavimentación; diseño y decoración del lobby; rediseño del espacio denominado “Rincón del Guayabero”; Diseño de iluminación interior en áreas de mesas; adquisición y montaje del sistema de audio y luces | 2017 | D. General D. Inversiones |

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. La recreación constituye una necesidad del ser humano, y por lo tanto un soporte indispensable para la gestión de la actividad turística, que le procura al cliente una vivencia y relación con el entorno visitado, garantizando la adquisición de experiencias y conocimientos
2. La planeación estratégica, constituye en la actualidad, una de las herramientas de dirección más empleadas, que posibilita la optimización de los recursos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones con miras a las consecuencias futuras, reduciendo el grado de incertidumbre
3. El procedimiento propuesto aporta importantes herramientas para la formulación de estrategias para la recreación turística extrahotelera, al incluir en los análisis técnicas prospectivas, con el fin de explorar o predecir el futuro; y reflexionar y proponer respuestas en un mundo tan complejo
4. La aplicación integral del procedimiento en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín, permitió la realización de un correcto estudio, menos subjetivo, de los factores internos y externos de la organización, ubicándose en una situación con predominio de debilidades y oportunidades
5. Las estrategias diseñadas para dar solución al problema científico planteado en la investigación, fueron presentadas al Consejo de Dirección de la entidad, el cual afirmó que constituyen un instrumento útil, para la toma de decisiones y para mejorar los indicadores de desempeño, garantizando una acertada orientación de las actividades de la empresa hacia el futuro, quedando demostrada la idea a defender de la investigación.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

1. Presentar los resultados de la investigación al resto de los trabajadores de la entidad, lo que permitirá enriquecer la propuesta de estrategia
2. Desarrollar chequeos trimestrales del cumplimiento de las acciones previstas en el plan
3. Aplicar el procedimiento en otras entidades recreativas extrahoteleras del destino turístico holguinero
4. Generalizar el procedimiento a través de su aplicación en los restantes negocios de la Sucursal Palmares Holguín, en particular en la restauración, con el objetivo de actualizar la Planeación Estratégica.

Bibliografía

1. Álvarez Hernández, María de los Á. (2009). Estudio de la satisfacción del cliente del Destino Turístico Holguín con relación a la Oferta Extrahotelera. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
2. Andrews, K. R. (1962): *The concept of corporate strategy*. New York: Dow Jones Irwin
3. Antelo, J. M. G. (2004). Diseño de un modelo de dirección estratégica para la cámara de industria, comercio, servicios y turismo de Santa Cruz. Tesis de Maestría, Universidad de la Habana, Cuba
4. Avila Bercial, R. y Barrado Timon, D. A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos de Turismo, nº 15
5. Baloglu, Seyhmus. (1999). "A Path Analytic Model of Visitation Intention Involving information Sources, Socio-Psychological Motivations, and Destination Image". *Journal of Travel & Tourism Marketing*
6. Beltrán Vargas, Luz Cecilia; y otros (2002) Diplomado gestión y desarrollo del turismo regional, módulo IV: diseño y comercialización de productos turísticos, Universidad Externado de Colombia
7. Bigné, J. Enrique; Font, Xavier & Andreu, Luisa (2000). Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. Madrid, España
8. Butler, R. W. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for man agement of resources*. *Canadian Geografical Review, Ontario, vol. XXIV*
9. Carbonell Duménigo, Alejandro y Comas Rodríguez, Raúl (2009). GORCLI: procedimiento para determinar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras. TUR y DES: revista académica iberoamericana, editada y mantenida por el grupo eumed*net, Vol 2, N*5, junio. Universidad de Málaga. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turedes>. (Consultado en febrero del 2016)
10. Carmenate Harris, Y; Vázquez Hernández, J (2007): Material Didáctico de Animación Turística, Escuela de hotelería y turismo "Nuevos Horizontes", Holguín

11. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of insutrial enterprise*, P. Hall. New York.
12. Chiavenato I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana. México
13. David, Fred R. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Novena reimpresión, serie empresarial, Editorial Legis
14. Díaz Canel, M. (2015). *El trabajo político ideológico en el escenario actual* Diplomado de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. Cuba
15. Drucker Peter, F. (1996). *Administración y futuro*. Edición Sudamericana. Argentina
16. Escalona Betancourt, Roberto (2010). *Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín. Cuba
17. Flores González Consuelo (2008). *Desarrollo local y turismo*. Instituto de Investigación Servicios y Consultoría Turística Carrera de Turismo - U.M.S.A. Disponible en <http://www.turismoruralbolivia.com>
18. Galeno Aguilera (2013). *Planeación Estratégica de la Sucursal Artex S.A de Holguín para el período 2013-2016*. Trabajo de diploma en opción al título de licenciado en economía. Universidad de Holguín, Cuba.
19. García Vidal, G. (2006). *Contribución Teórico Profesional para la Administración*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
20. Gnoth, J. (1997). "Tourism Motivation and Expectation Formation," *Annals of Tourism Research* Godet Michel. (1993). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Editorial Marcombo. Barcelona, España
21. Godet Michel. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuarta edición actualizada. Editorial Serpa

22. González Marrero, Y. (2013). Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Almacenes Universales S.A de Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Negocios
23. González Rodríguez, S. (2012). Procedimiento para favorecer la participación de los recursos humanos en la Planeación Estratégica en la empresa ISLAZUL Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística. Cuba
24. *Hemmington, N. (2009). From Service to Experience: The New Hospitable Experience Paradigm. AUT University. Auckland*
25. Hernández Hernández N. (2012). Propuesta de un Programa de Animación Sociocultural en la Villa el Bosque. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín
26. *Inskeep, E. y Kallenberger, M. (2005). An Integrated Approach to resort development. Six Case Studies. WTO, Madrid, España*
27. Ivancevich John M. (1997). Gestión, calidad y competitividad. Mc Graw Hill, México.
28. Jijena Infante, R. (2002) Introducción a la Planificación Estratégica. Disponible en: <http://elservicioibero.files.wordpress.com/2011/05/planificacinestratgica2752.pdf>.
29. Leyva Alsina, N. (2010). La recreación en las instalaciones Restaurante 1720, La Bolera y el Cabaret Nocturno pertenecientes al GEE Palmares Sucursal Holguín. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. Cuba
30. Martín Fernández R. (2003). El desarrollo de los productos turísticos: perfeccionamiento de los estudios de concepto y de diseño. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística. Universidad de la Habana, Cuba
31. _____ (2006). Principios, organización y práctica del turismo (Tomo 1). Centros de Estudios turísticos. Universidad de la Habana, Cuba
32. Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. Barcelona, España
33. Monreal G. P. 2002 “El turismo como industria cultural. Hacia una nueva estrategia de desarrollo turístico en América latina y el Caribe”. Documento

- preparado para el Foro de Ministros de Cultura y Encargados de Políticas Culturales de América Latina y el Caribe (Ecuador: UNESCO)
34. Morrisey, George L. Pensamiento estratégico construyendo los cimientos de la planeación. <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/penestr.pdf> (Consultado: 01/2016)
 35. Otero Adriana y González Rodrigo (2011). Reflexiones sobre la generación de experiencias significativas como clave de la competitividad de destinos turísticos. Revista Electrónica CECIET ISSN L 1852 4583 Volumen I
 36. Palao Fuentes R. (2001) Modelo para la formulación de estrategias de comercialización de un destino turístico. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín, Cuba
 37. Paz Carmentate Ronny L. (2011). Análisis del ciclo de vida del destino turístico Holguín. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. Cuba
 38. Perelló Cabrera, José L. (2005). Introducción a la investigación de mercados turísticos. Centros de Estudios turísticos. Universidad de la Habana, Cuba
 39. Pérez Campdesuñer, Reyner (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en opción al título de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Holguín. Cuba
 40. Pérez Crespo F (2010). Tecnología para el desarrollo de productos turísticos territoriales. Tesis de Maestría en Gestión turística. Universidad de Holguín. Cuba
 41. Pérez Laurencio, R. (2009). Diagnóstico de la implementación del diseño del servicio de recreación en hoteles del destino turístico de Holguín. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. Cuba
 42. Pérez Sánchez, A. (2003). Recreación, Fundamentos teóricos - metodológicos de la recreación. Instituto Superior de Cultura Física, La Habana, Cuba
 43. Polanco Charchabal Pedro J. (2014). Estrategia para el desarrollo del Turismo de Naturaleza y de Aventuras en el destino Holguín. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Cuba

44. Polanco Prada Y. (2009). Diagnóstico de la significación y construcción de la recreación entre los actores del turismo en el destino Holguín. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo, Universidad de Holguín, Cuba
45. Porter, Michael. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, marzo - abril 1990
46. Reyes Ponce A. (1996). Administración de empresas. Teoría y práctica. Editorial Limusa, México
47. Rivero Rey R. (2008). Procedimiento para la elaboración de la estrategia de comercialización del destino turístico de Holguín. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín, Cuba.
48. Rodríguez González, Fermín O. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y metodología/ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana, Cuba.
49. Ronda Pupo, Guillermo A. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. I y II parte. Ciencias de la información. Vol. 35, No. 1 y No. 2. ISSN-1606-4925.
50. Ronda Pupo, G. y Marcané, J (2006). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. ISBN 959-16-0450-5.
51. Ronda Pupo, Guillermo A. (2007) Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro. La Habana, Cuba
52. Sallenave, Jean, P. (1991). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma SA, Colombia
53. Sánchez Leyva, R. (2012). Propuesta de actividades para potenciar la animación turística en el Hotel Playa Pesquero. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en turismo. Universidad de Holguín, Cuba

54. Sánchez Paz, N. (1999). Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas. Tesis en opción al título Académico de Máster en Dirección. Cuba
55. Socarrás Esquivel R. (2014). Estrategias para el desarrollo del turismo de eventos en el destino Holguín. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín, Cuba.
56. Steiner, George A. (1996). Planeación Estratégica: Lo que todo dirigente debe saber. 23ª Editorial Compañía Editorial Continental SA. México.
57. Stoner, J., y Freeman., E. (1992). Administración. México, Prentice Hall. Hispanoamericana S.A
58. Toledo Arguelles, A. (2014). Diseño del producto turístico Parque de Atracciones Guardalavaca. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del gobierno. Cuba
59. Ulacia Oviedo, Z. (2006). Selección de lecturas sobre temas de animación turística. Centro de estudios turísticos. Universidad de la Habana, Cuba
60. Wallingre, Noemí (2007). Limitaciones o beneficios del desarrollo local en el turismo. Artículo publicado en Revista Tiempo de Gestión N° 3, Año III, Facultad de Ciencias de la Gestión. Universidad autónoma de Entre Ríos. Resol. 114/07 FCG. ISBN 1850-7255

Otros sitios consultados:

<http://www.redcreacion.org/documentos/simposio4vg/JGerlero.html>

<http://www.funlibre.org/documentos/idrd/planeacion.html>

http://nulan.mdp.edu.ar/1135/1/vallejo_m.pdf

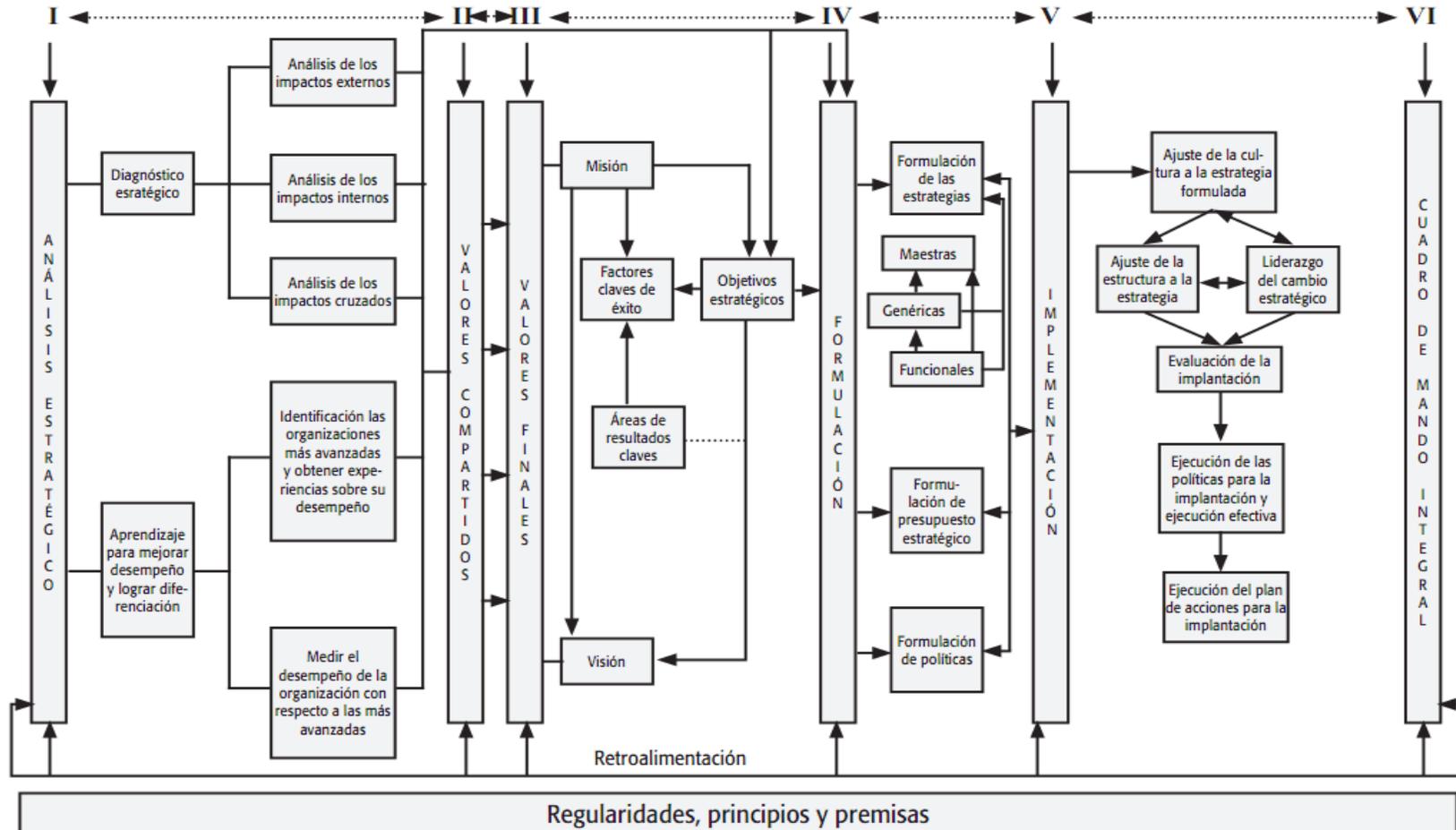
<http://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/1072-noticias-la-pampa/4-nuevas-tendencias-animacion-turistica-1072.html>

<http://www.funlibre.org/documentos/idrd/fundamentos.html>

<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista26/artactnatural52.htm>

ANEXOS

Anexo 1- Modelo de dirección estratégica propuesto por Ronda Pupo



Anexo 2- Cuestionario empleado para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimad@ Compañer@:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto en la investigación que se va a desarrollar relacionada con la formulación de estrategias para la recreación turística en la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín. Es por eso que se solicita su colaboración, en el llenado de la siguiente encuesta que tiene como objetivo determinar su competencia en el área antes mencionada para reforzar la validez del instrumento de investigación. Agradecemos de antemano su colaboración.

I.- DATOS DEL ENCUESTADO:

Nombre(s) y apellidos: _____

Entidad donde labora: _____

Cargo que ocupa: _____

Graduado de: _____

Años de experiencia en la actividad turística: _____

1- Marque con una (X) cuán familiarizado está Usted con el tema: formulación de estrategia. La escala que presentamos, expresa su conocimiento acerca del tema crece de 0 a 10.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | | | | | | | | |

2. ¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios?

| Fuentes de argumentación | ALTO | MEDIO | BAJO |
|---|------|-------|------|
| Análisis teóricos por usted | | | |
| Su experiencia obtenida | | | |
| Trabajos de autores nacionales | | | |
| Trabajos de autores extranjeros | | | |
| Su conocimiento del estado actual del problema en la empresa y a nivel nacional | | | |
| Su intuición | | | |

Anexo 3- Método propuesto por Guillermo A. Ronda Pupo para la evaluación de la misión y la visión por parte de los expertos

1. Evalúe la misión elaborada situando una (X) al lado de cada criterio, señalando si el mismo se manifiesta a través de las alternativas, SI, EN CIERTA MEDIDA o NO.

| CRITERIO | SI | EN CIERTA MEDIDA | NO |
|----------------------------------|----|------------------|----|
| Orientada al cliente | | | |
| Expresa los servicios que presta | | | |
| Es simple, clara y directa | | | |
| Es motivadora | | | |
| Es original | | | |
| Es objetiva | | | |
| Es única | | | |
| Tiene credibilidad | | | |
| Es ambiciosa | | | |
| Es intangible | | | |
| Es idealista | | | |

2. Evalúe la visión elaborada situando una (X) al lado de cada criterio, señalando si el mismo se manifiesta a través de las alternativas, SI, EN CIERTA MEDIDA o NO.

| CRITERIO | SI | EN CIERTA MEDIDA | NO |
|---|----|------------------|----|
| Es compatible con la misión | | | |
| Expresa lo que se quiere obtener en el futuro | | | |
| Es motivadora | | | |
| Es original | | | |
| Es objetiva | | | |
| Es única | | | |
| Tiene credibilidad | | | |
| Es fundamentalmente cualitativa | | | |

Anexo 4-Cuestionario para evaluar la misión y la visión de la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín aplicado a los trabajadores

A: Trabajadores de la Sucursal Extrahotelera Palmares Holguín

Como parte de la investigación que se desarrolla sobre la formulación de estrategias para el desarrollo de la recreación turística, se necesita diagnosticar la misión y la visión elaborada por la entidad. Para esto requerimos de su cooperación y lo invitamos a que dedique unos minutos a responder el cuestionario siguiente:

Teniendo en cuenta las siguientes interrogantes, evalúelas situando una (X) si se manifiesta a través de las alternativas SI, EN CIERTA MEDIDA o NO.

| CRITERIO | SI | EN CIERTA MEDIDA | NO |
|---|----|------------------|----|
| ¿Conoce Usted la misión de la entidad? | | | |
| ¿Se sienten identificado y comprometido con ella? | | | |
| ¿Considera que la organización se rige por ella para la toma de decisiones? | | | |
| ¿Conoce Usted la visión de la entidad? | | | |
| ¿Considera que refleja las aspiraciones de la organización para el 2020? | | | |
| ¿Se sienten identificado y comprometido con ella? | | | |

2. ¿Tiene Usted alguna sugerencia?

Muchas Gracias por su cooperación

Anexo 5-Encuesta para determinar los valores compartidos que predominan en la organización

Con el objetivo de determinar los valores compartidos por los trabajadores en la organización se realiza esta encuesta, en la cual necesitamos de su colaboración.

De antemano Muchas Gracias

1) Puntúe la existencia de los siguientes valores en los miembros de la organización. La escala es del 1 al 5, donde 1 refleja el valor mínimo y 5 el máximo.

| Valores Empresariales: | |
|--|--|
| Ética | |
| Satisfacción al Cliente | |
| Innovación | |
| Disciplina | |
| Compromiso de la organización con sus trabajadores | |
| Compromiso político | |

| Valores Humanos: | |
|-------------------------|--|
| Humildad | |
| Honestidad | |
| Perseverancia | |
| Justicia | |
| Lealtad | |
| Respeto | |
| Solidaridad | |
| Prudencia | |
| Reflexión | |
| Espíritu crítico | |
| Optimismo | |

| Valores Laborales: | |
|---------------------------|--|
| Motivación | |
| Sentido de pertenencia | |
| Laboriosidad | |
| Comunicación | |
| Apoyo mutuo (Unidad) | |

2) En caso de existir otro (s) enúncielo a continuación: _____

3) ¿Qué otros Valores desean compartir los trabajadores?

Anexo 6-Cuestionario empleado para realizar el estudio del ciclo de vida de los productos específicos en Holguín

Estimad@ Compañer@:

Con el objetivo de determinar el ciclo de vida del producto _____, perteneciente a la Empresa extrahotelera Palmares Holguín, solicitamos su colaboración al evaluar de mejor (5) a peor (1) los indicadores que más abajo se relacionan.

De antemano Muchas Gracias

I.- NOMBRE DEL EXPERTO: _____

II.- VALORACIÓN DE INDICADORES:

| INDICADORES | CATEGORÍA EVALUATIVA | | | | | DESCRIPCION DEL INDICADOR |
|-----------------------|----------------------|---|---|---|---|--|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Motivador de viaje | | | | | | Capacidad del producto de generar flujos turísticos desde el exterior (5), una vez que se encuentran en el país (4), cuando llegan al destino (3-2) o, sólo cuando está en su tránsito (1). |
| Singularidad | | | | | | Característica de ser único y poco común respecto al resto de la oferta. Es la medida de que es un producto único y altamente diferenciado (5) o es repetitivo en el resto del país sin diferenciación alguna (1). |
| Grado de conservación | | | | | | Medida en que el producto conserva la originalidad de los recursos turísticos y la actualización del producto y sus estándares respecto a las exigencias internacionales. (5), naturales, culturales y construidos por el hombre, hasta su mayor deterioro por impactos negativos (1). |
| Accesibilidad | | | | | | Cliente al disfrute del producto, puede ser tanto físico, comercial o estético. El acceso vial, la señalización interna y externa, las barreras, el acceso al producto a través de puntos de ventas, etc. Si |

| | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | hay acceso total (5) y si hay dificultades en todos los tipos de accesos al producto (1). |
| Satisfacción del cliente | | | | | | Valoración de las opiniones que los clientes han expresado, puede ser a través de las valoraciones realizadas por los clientes, promedio entre 1 y 5 Pts, de las encuestas de satisfacción formales, integración de opiniones en las redes sociales. |
| Estacionalidad | | | | | | Si la estacionalidad es alta o sea, concentrada en altas y bajas (1), si por el contrario la demanda del producto es estable en todo el año (5). |
| Comercialización actual/ potencial | | | | | | Efectividad de la comercialización que hace posible que el uso actual sea lo más próximo a sus potencialidades de ventas y servicios (5) hasta su casi nulas ventas (1). |
| Coherencia de imagen en el mercado | | | | | | Persistencia en el imaginario de los turistas de una buena imagen del producto en correspondencia con los atributos del destino (5), como resultados actuales de los procesos de promoción y publicidad. Abarca el uso de las tecnologías de la información. La ausencia de coherencia entre el producto y el destino y la falta de comunicación (1). |
| Cuota de mercado | | | | | | Peso en ventas, servicios o clientes movidos, que el producto tiene respecto al conjunto de productos en cartera de la empresa/destino, si el producto tiene un peso absoluto sobre el resto de la cartera de productos (5), hasta el nivel en que el producto tiene escaso o muy poco peso (1). |

III.- Exprese cualquier otra valoración o propuesta de mejora que considere:

Anexo 7-Plano Influencias/Dependencias Directas



Anexo 8-Matriz Interna-Externa

Resultados Total Ponderado de la MEFI

| | | | | |
|--|---|-----|------|-----|
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Resultados Total Ponderado de la MEFE | 4 | I | II | III |
| | 3 | IV | V | VI |
| | 2 | VII | VIII | IX |
| | 1 | | | |

Anexo 9-Matriz DAFO por impactos cruzados

| | | |
|----------------------|-------------------------------------|---|
| FI | Fortalezas | Debilidades |
| FE | | |
| Oportunidades | FO Estrategias Ofensivas | DO Estrategias Adaptativas |
| Amenazas | FA Estrategias Defensivas | DA Estrategias de Supervivencia |

Anexo 10-Resultado del procesamiento de la encuesta a los expertos

| Tabla 17. Procesamiento de la encuesta a los expertos | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|-------|----|----|----|----|----|----|
| No. | EXPERTOS | G.C.I | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
| 1 | Especialista Calidad MINTUR | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Especialista Inversiones MINTUR | 10 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | Especialista Desarrollo Palmares | 8 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | Profesora Universidad | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | Director General | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | Directora RRHH | 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 7 | Especialista Comercial | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 8 | Directora Operaciones | 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 9 | Especialista A+B | 8 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 10 | Director Inversiones | 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 11 | Especialista Calidad | 6 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 12 | Especialista A+B (precio) | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 13 | Administrador Complejo 2 | 7 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 14 | Administrador Complejo 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 15 | Administrador Complejo 5 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |

Fuente: Resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta del Anexo 3 a partir de la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges.

Leyenda

G.C.I.: grado de conocimiento e información, escala 1, 2, 3,...10 (Anexo 3, Pregunta 1)

F1, F2,... Fn: fuentes de argumentación (Anexo 3, Pregunta 2)

Valores: 1-alto, 2- medio, 3-bajo.

Anexo 11-Resultado del Método de Expertos

| Tabla 18. Método de experto | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----|-----|-----|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| No. EXPERTO | KC | Ka | K | NIVEL DE COMPETENCIA | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,2 | 0,1 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,04 | 0,2 | 0,1 |
| 3 | 0,7 | 0,9 | 0,8 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,32 | 0,04 | 0,04 | 0,16 | 0,1 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,2 | 0,1 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,05 | 0,2 | 0,1 |
| 6 | 0,9 | 1 | 0,9 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,04 | 0,2 | 0,1 |
| 7 | 0,7 | 0,8 | 0,8 | COMPETENCIA MEDIA | 0,16 | 0,32 | 0,04 | 0,04 | 0,16 | 0,1 |
| 8 | 0,9 | 1 | 0,9 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,04 | 0,2 | 0,1 |
| 9 | 0,8 | 0,9 | 0,8 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,32 | 0,04 | 0,04 | 0,16 | 0,1 |
| 10 | 0,9 | 1 | 0,9 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,04 | 0,2 | 0,1 |
| 11 | 0,6 | 0,8 | 0,7 | COMPETENCIA MEDIA | 0,16 | 0,4 | 0,04 | 0,04 | 0,1 | 0,08 |
| 12 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | COMPETENCIA MEDIA | 0,16 | 0,32 | 0,04 | 0,04 | 0,1 | 0,08 |
| 14 | 0,7 | 0,9 | 0,8 | COMPETENCIA MEDIA | 0,2 | 0,32 | 0,05 | 0,04 | 0,16 | 0,1 |
| 13 | 0,9 | 1 | 0,9 | COMPETENCIA ALTA | 0,2 | 0,4 | 0,05 | 0,04 | 0,2 | 0,1 |
| 15 | 0,6 | 0,7 | 0,7 | COMPETENCIA MEDIA | 0,16 | 0,32 | 0,04 | 0,04 | 0,1 | 0,08 |

Anexo 12-Instalaciones que conforman la Extrahotelera Palmares Holguín

| Tabla 19. Instalaciones del Extrahotelera Palmares Holguín | |
|---|---|
| MUNICIPIO | UNIDADES |
| Holguín | COMPLEJO 1 |
| | Restaurante "Salón 1720" Snack-bar "La Begonia" |
| | Restaurante "Loma de la Cruz" Punto de venta "Cables" |
| | COMPLEJO 2 |
| | Sala de Juegos "La Bolera" Dulce Crema "La Única" |
| | Al paso "La Rotonda" Fuente de soda "El Framboyán" |
| | COMPLEJO 3 |
| | Restaurante "Isla Cristal" Discoteca Pico Cristal |
| | Cafetería "Cristal Cristal" |
| | COMPLEJO 4 |
| | Cafetería "El Tocooro" Cafetería "La Marqueta" |
| | Cafetería "San Isidoro" Bar "El Mojito" |
| | COMPLEJO 5 |
| | Cabaret "Nocturno" Snack-bar "La Molienda" |
| | Snack bar "Brisas de Yareyal" Cafetería "El Viajante" |
| | COMPLEJO 6 |
| | Cafetería "Las Baleares" Kiosco "El Estadio" |
| Al paso "El Bosque" Al Paso "Villa Nueva" | |
| Snack-bar "La Palma" | |
| Guardalavaca | COMPLEJO 7 |
| | Cafetería "Pirata" Complejo "Aldea Taina" |
| | Bar "El Uvero" Restaurante "El Ancla" |
| | Cafetería "El Caney" |
| | COMPLEJO 8 |
| | Carro gastronómico Bar "La Rueda" |
| | Kiosco "Comunidad Glavaca" Cafetería "Boulevard" |
| Kiosco "Cuatro Caminos" Cafetería "Cerdeña" | |
| Banes y Antilla | COMPLEJO 9 |
| | Barra "Banes" Cafetería "Las Palmas" |
| | Kiosco "Antilla" Cafetería "El Latino" |
| | Al paso "Banes" |

Anexo 13-Cálculo de la muestra de trabajadores

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula propuesta en el procedimiento, con los siguientes datos:

N= 390 trabajadores

Donde:

d= 0,1

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

p= 0,5

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q= 0,5

q: (1 – p)

$$n = \frac{4p * q * N}{d^2 (N - 1) + (4p * q)}$$

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 390}{0,1^2 (390 - 1) + (4 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{390}{3,89 + 1} = \frac{390}{4,89} = 79,7546012$$

$$n = 80$$

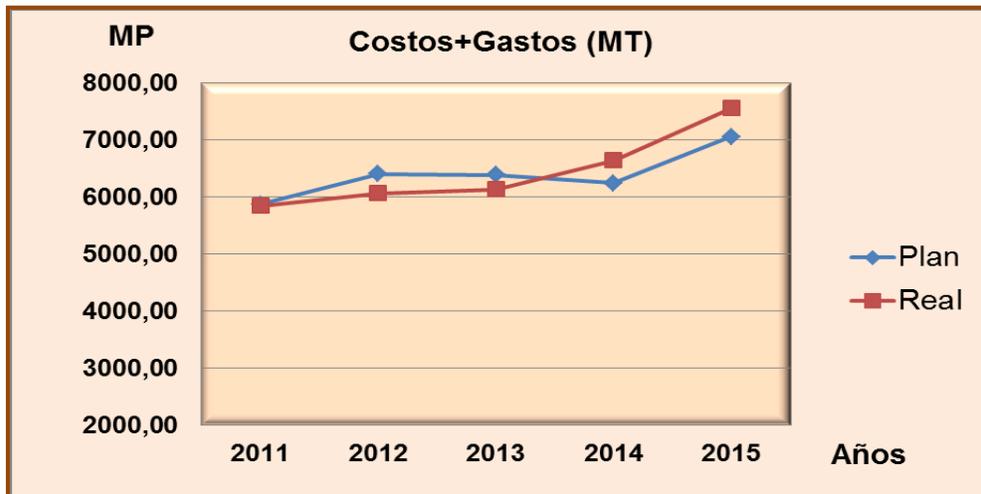
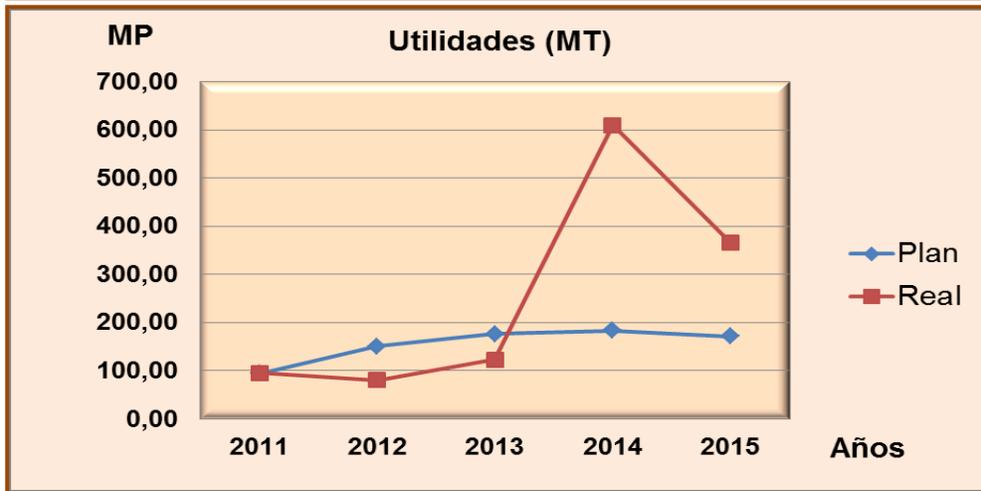
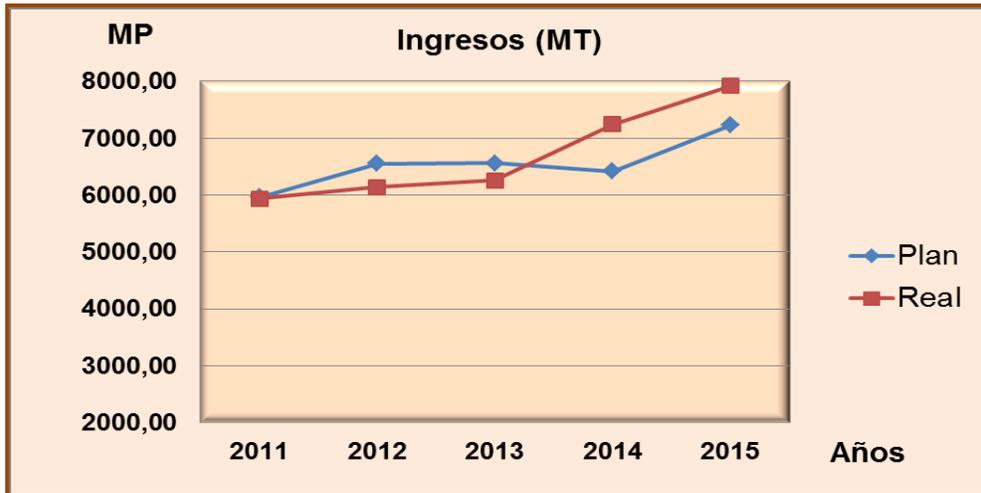
Anexo 14- Valores que la entidad necesita incorporar a su cultura organizacional

| Tabla 20. Valores compartidos | |
|--------------------------------------|---|
| VALOR A COMPARTIR | OPERACIONALIZACIÓN |
| Unidad | Cada miembro de la entidad participa en la toma de decisiones |
| | Se realiza el trabajo en equipos |
| | Se tiene establecida una fluida comunicación en todos los sentidos |
| | Existe compenetración y respeto entre los trabajadores |
| | Los problemas de la entidad son resueltos entre todos sus miembros |
| Profesionalidad | Se pone todo el empeño en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes |
| | Se actúa con ética, disciplina y dedicación |
| | Se tiene responsabilidad total en la calidad de los servicios y productos |
| Sentido de pertenencia | Rapidez de respuesta |
| | Se cumplen todas las actividades asignadas |
| | Los empleados se sienten reconocidos y comprometidos |
| | Se desempeñan las tareas con entrega, dedicación y entusiasmo |
| Creatividad | Se desarrollan nuevos y mejores proyectos |
| | Permanente disposición al cambio |
| | Se tiene autonomía en la realización del trabajo |

Anexo 15- Comportamiento de los principales indicadores económicos en los últimos cinco años

| Tabla 21-Análisis de los principales indicadores económicos (MT) | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
| Indicadores económicos | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | |
| | Plan | Real | % |
| Ingresos | 5958,4 | 5937,0 | 99,6 | 6550,0 | 6142,1 | 93,8 | 6563,0 | 6256,8 | 95,3 | 6422,0 | 7247,5 | 112,9 | 7226,2 | 7923,0 | 109,6 |
| Costos | 2171,6 | 2336,9 | 107,6 | 3534,2 | 2512,6 | 71,1 | 2537,5 | 2592,5 | 102,2 | 2671,6 | 3042,0 | 113,9 | 3049,8 | 3274,8 | 107,4 |
| Gastos | 3692,6 | 3505,6 | 94,9 | 2865,1 | 3549,4 | 123,9 | 3849,3 | 3541,6 | 92,0 | 3567,8 | 3596,2 | 100,8 | 4004,9 | 4282,3 | 106,9 |
| C+G | 5864,2 | 5842,5 | 99,6 | 6399,3 | 6062,0 | 94,7 | 6386,8 | 6134,1 | 96,0 | 6239,4 | 6638,2 | 106,4 | 7054,8 | 7557,1 | 107,1 |
| Utilidad | 94,1 | 94,5 | 100,4 | 150,7 | 80,1 | 53,2 | 176,3 | 122,7 | 69,6 | 182,6 | 609,3 | 333,7 | 171,4 | 365,9 | 213,5 |
| Índice C+G | 0,98 | 0,98 | 100,0 | 0,98 | 0,99 | 101,0 | 0,97 | 0,97 | 100,0 | 0,97 | 0,92 | 94,3 | 0,98 | 0,95 | 97,7 |

Anexo 16- Comportamiento de los principales indicadores económicos



Anexo 17–Caracterización de la fuerza de trabajo en la Sucursal Palmares Holguín

Tabla 22. Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

| Categoría ocupacional | Cantidad | (%) |
|------------------------------|-----------------|---------------|
| Operarios | 64 | 16,41 |
| Servicio | 263 | 67,44 |
| Técnicos | 46 | 11,79 |
| Cuadros | 16 | 4,10 |
| Administrativo | 1 | 0,26 |
| Total | 390 | 100,00 |

Tabla 23. Distribución de la plantilla por edades

| Grupos de edades | Cantidad | (%) |
|-------------------------|-----------------|---------------|
| Hasta 35 | 89 | 22,82 |
| 36-40 | 87 | 22,31 |
| 41-45 | 87 | 22,31 |
| 46-55 | 76 | 19,49 |
| Más de 56 | 51 | 13,08 |
| Total | 390 | 100,00 |

Tabla 24. Distribución de la plantilla por nivel educacional

| Nivel educacional | Cantidad | (%) |
|--|-----------------|------------|
| 6to. Grado | 0 | 0,00 |
| 9no. Grado | 29 | 7,44 |
| Nivel medio superior (12 grado ó técnico medio) | 254 | 65,13 |
| Nivel superior | 107 | 27,44 |
| Total | 390 | 100 |

Tabla 25. Distribución de la plantilla por sexo

| Sexo | Cantidad | (%) |
|--------------|------------|---------------|
| Masculino | 240 | 61,54 |
| Femenino | 150 | 38,46 |
| TOTAL | 390 | 100,00 |

Tabla 26. Distribución de la plantilla por tipo de contrato

| TIPO DE CONTRATO | CANTIDAD | % |
|------------------------------------|------------|--------------|
| Contrato indeterminado | | |
| Permanentes | 297 | 76,15 |
| Discontinuos o cíclicos | 0 | 0,00 |
| Jornadas reducidas | 15 | 3,85 |
| Nombrados y designados | 47 | 12,05 |
| SUBTOTAL | 359 | 92,05 |
| Contrato determinado | | |
| Período de prueba | 2 | 0,51 |
| Por sustitución del titular | 15 | 3,85 |
| Por ejecución de un trabajo u obra | 0 | 0,00 |
| Por necesidad de los servicios | 10 | 2,56 |
| Adiestrados | 4 | 1,03 |
| SUBTOTAL | 31 | 7,95 |
| TOTAL TRABAJADORES | 390 | 100 |

Anexo 18- Inventario de productos recreativos extrahoteleros en el destino Holguín

| Tabla 27. Inventario de productos recreativas extrahoteleros |
|--|
| Parques infantiles: El Mambisito, Los Caballitos, Rubén Bravo |
| Museos: La Periquera, Ciencias Naturales, Casa Natal de Calixto García |
| Teatro Eddy Suñol |
| Casa de la musica Egream |
| Casa de la Trova EL Guayabero Artex |
| Salón Benny More Artex |
| Terraza del Pernik Islazul |
| Club Bariay |
| El Jazz Club |
| Casa de Iberoamérica |
| Caverna de los Beatles |
| Las Tres Lucia |
| Complejo Valle de Mayabe |
| Plaza de la Marqueta |
| Villa Mirador de Mayabe Islazul |
| Patrimonio Ferroviario Rafael Freyre |
| Marina Gaviota(centro de buceo, clubes náuticos, pesca deportiva, excursiones y yatismo internacional) |
| Sucursal Marlin Guardalavaca (centro de buceo, clubes náuticos, pesca deportiva, excursiones y paseos) |
| Complejo "Los Framboyanes" Cimex |
| Extrahotelera Gaviota |
| Gibara: Museo de Ciencias Naturales, Museo de Artes decorativas, La Batería Fernando VII, Teatro colonial, Buceo recreativo en cavernas inundadas (Tanques Azules) |
| Parque Monumento Nacional Cristóbal Colón |
| Conjunto histórico Birán |
| Banes: Museo Indocubano Baní |

Anexo19- Matriz de Perfil Competitivo (Centros nocturno)

| INDICADORES | Ponderación | Terraza 1720 | | Cabaret Nocturno | | Discoteca Pico Cristal | | Casa de la música | | Casa de la Trova | | Club Siboney | | Salón Benny More | | Club Bariay | |
|-------------------------------------|-------------|--------------|-------------|------------------|-------------|------------------------|-------------|-------------------|------------|------------------|-------------|--------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Variedad y calidad en la oferta | 0,09 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Singularidad y Autenticidad | 0,08 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| Grado de conservación | 0,07 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Accesibilidad | 0,07 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 |
| Equipamiento | 0,06 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Tecnología | 0,08 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| Preparación del personal | 0,08 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Ofertas complementarias | 0,05 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Relación calidad/Precio | 0,04 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Satisfacción del cliente | 0,09 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Promoción y publicidad | 0,07 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Comercialización actual y potencial | 0,08 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Coherencia de imagen en el mercado | 0,08 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Cuota de mercado | 0,06 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| TOTAL | 1 | 34 | 3,06 | 42 | 3,78 | 33 | 2,97 | 40 | 3,6 | 32 | 2,88 | 33 | 2,97 | 39 | 3,51 | 38 | 3,42 |

Anexo 20- Matriz de Perfil Competitivo (Juegos infantiles y de entretenimiento)

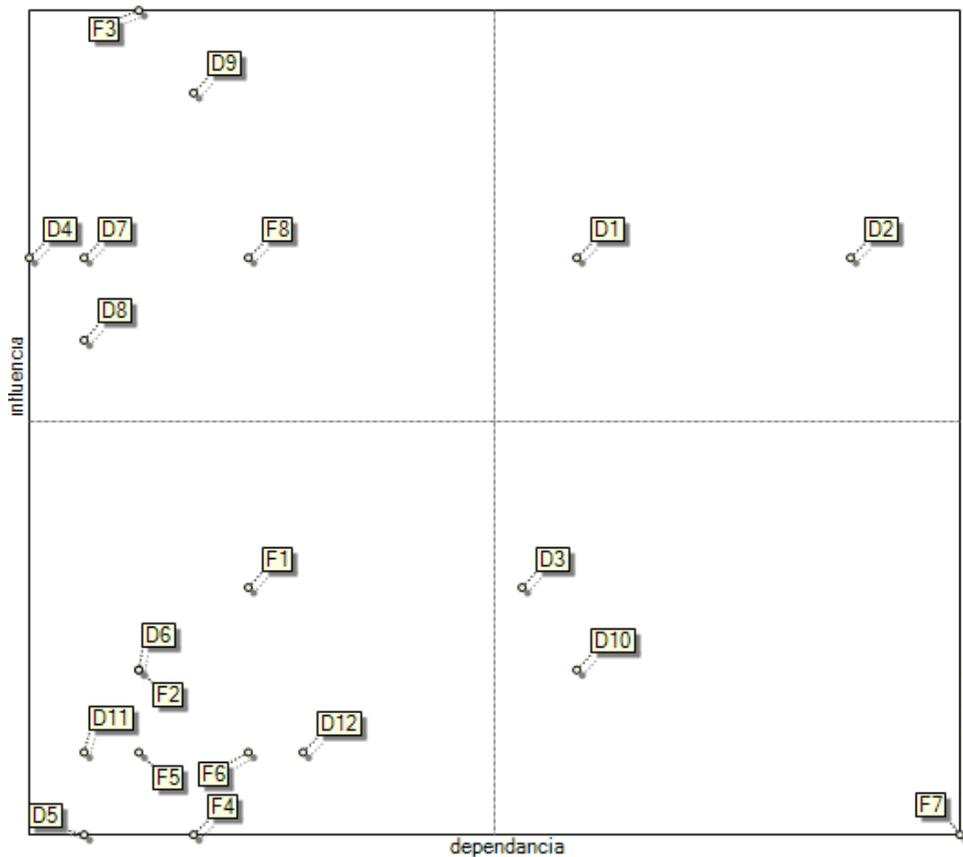
| INDICADORES | Ponderación | Bolera | | El Framboyán | | Extrahotelera Gaviota | | Parques infantiles Holguín | | Complejo "Los Framboyanes" CIMEX | |
|-------------------------------------|-------------|-----------|-------------|--------------|-------------|-----------------------|------------|----------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|
| | | | | | | | | | | | |
| Variedad y calidad en la oferta | 0,09 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Singularidad y Autenticidad | 0,08 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| Grado de conservación | 0,07 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 4 | 0,36 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Accesibilidad | 0,07 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 |
| Equipamiento | 0,06 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| Tecnología | 0,08 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Preparación del personal | 0,08 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| Ofertas complementarias | 0,05 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| Relación calidad/Precio | 0,04 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 |
| Satisfacción del cliente | 0,09 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| Promoción y publicidad | 0,07 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| Comercialización actual y potencial | 0,08 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 |
| Coherencia de imagen en el mercado | 0,08 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Cuota de mercado | 0,06 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 | 1 | 0,09 | 3 | 0,27 |
| TOTAL | 1 | 43 | 3,87 | 35 | 3,15 | 40 | 3,6 | 27 | 2,43 | 38 | 3,42 |

Anexo 21- Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores internos

| | 1: F1 | 2: F2 | 3: F3 | 4: F4 | 5: F5 | 6: F6 | 7: F7 | 8: F8 | 9: D1 | 10: D2 | 11: D3 | 12: D4 | 13: D5 | 14: D6 | 15: D7 | 16: D8 | 17: D9 | 18: D10 | 19: D11 | 20: D12 | |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---|
| 1: F1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 2: F2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3: F3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| 4: F4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5: F5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6: F6 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7: F7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8: F8 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9: D1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 10: D2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 |
| 11: D3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 12: D4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 13: D5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14: D6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 15: D7 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 16: D8 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| 17: D9 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 18: D10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19: D11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20: D12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Plano de influencias / dependencias directas



© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Anexo 22- Matriz de Evaluación de los Factores Internos

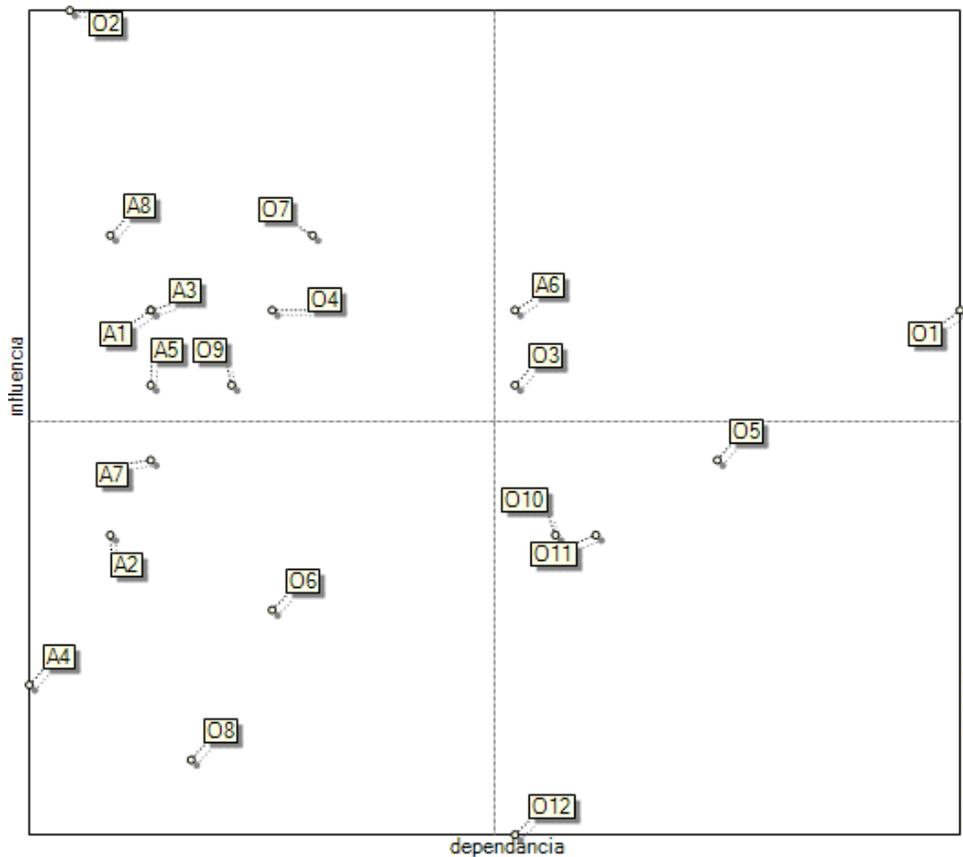
| Factores Internos | Ponderación | Clasificación | Resultados Ponderados |
|---|-------------|---------------|-----------------------|
| Micro localización favorable de las instalaciones | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Amplio objeto social lo que permite ofrecer vasta gama de productos recreativos | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Personal joven, calificado y profesional | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Capacidad de almacenamiento | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Contabilidad certificada y automatizada | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Perfeccionamiento empresarial | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Sobrecumplimiento de los planes de ingreso y utilidades | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Atención a la superación y capacitación de los trabajadores y cuadros | 0,07 | 4 | 0,28 |
| No aprovechamiento de las potencialidades existentes en el destino Holguín para el desarrollo de la recreación | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Productos envejecidos, con insuficiente enfoque hacia la recreación | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Alto deterioro y envejecimiento del equipamiento tecnológico e infraestructura constructiva de las instalaciones | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Deficiente planeación y enfoque estratégico, prevaleciendo el trabajo con enfoque a la operatividad. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| No contar con la plaza de Esp. de recreación | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Ausencia de estudios de mercados que permitan conocer las potencialidades de los segmentos y el nivel de satisfacción de los clientes | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Demora e insuficiencias en la realización de las inversiones para potenciar la recreación | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Presupuesto de promoción y publicidad centralizado | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Insuficiente gestión de venta | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Poca utilización de la política marcaría del grupo | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Parque de equipos de transporte desgastado | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Poca explotación de los canales de distribución existentes | 0,03 | 2 | 0,06 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,31 |

Anexo 23-Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores externos

| | 1:O1 | 2:O2 | 3:O3 | 4:O4 | 5:O5 | 6:O6 | 7:O7 | 8:O8 | 9:O9 | 10:O10 | 11:O11 | 12:O12 | 13:A1 | 14:A2 | 15:A3 | 16:A4 | 17:A5 | 18:A6 | 19:A7 | 20:A8 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1:O1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 2:O2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3:O3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 4:O4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 5:O5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 6:O6 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 7:O7 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 8:O8 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 9:O9 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 10:O10 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 11:O11 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12:O12 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 13:A1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 14:A2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 15:A3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 16:A4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17:A5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18:A6 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19:A7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20:A8 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Plano de influencias / dependencias directas

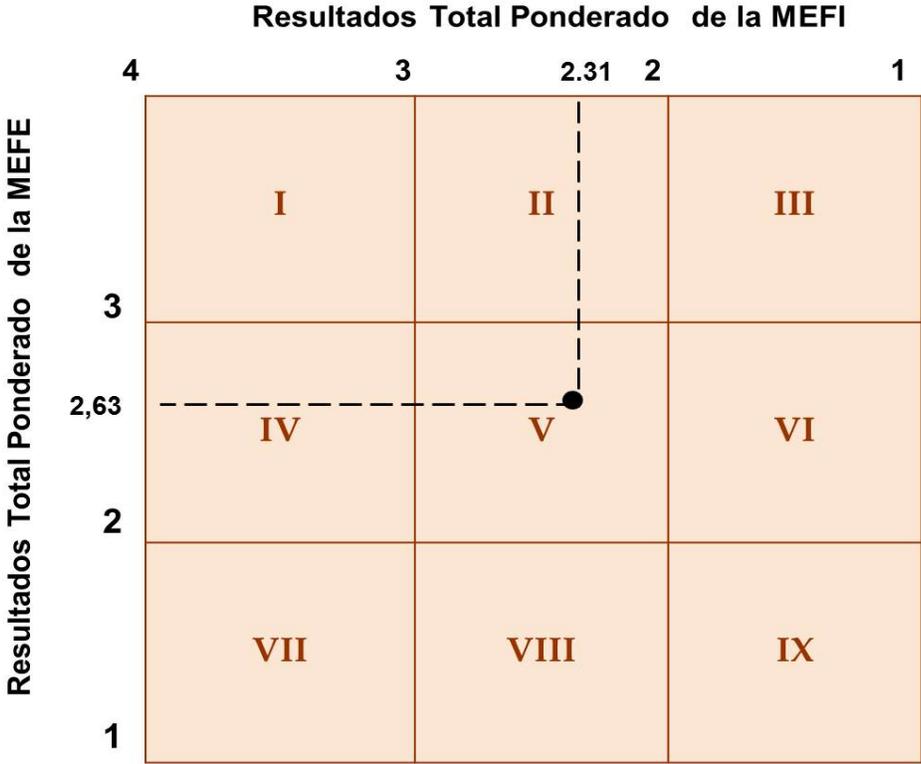


© LPSOR-EPTA-MICMAC

Anexo 24-Matriz de Evaluación de los Factores Externos

| Factores Externos | Ponderación | Clasificación | Resultados Ponderados |
|---|-------------|---------------|-----------------------|
| Incremento de la demanda de servicios extrahoteleros | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Estabilidad política y seguridad de Cuba | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Actualización del Modelo Económico Cubano | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Existencia de bases legales para el buen desarrollo del turismo en Cuba | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Potencialidades en el destino Holguín para el desarrollo de productos extrahotelero | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Contar con marcas que prestigien al grupo | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Atención del país y la provincia a la actividad del turismo como sector priorizado de la economía | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Calidad y prestigio del Sistema Nacional de Salud de Cuba | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Logros obtenidos por Cuba desde el punto de vista educacional y cultura | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Existencia de un mercado nacional que se encuentra poco explotado | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Amplia oferta de actividades culturales y eventos que se desarrollan en Holguín | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Existencia y venta de las agencias de viajes | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Dualidad monetaria | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Crisis económica a nivel mundial | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Excesiva centralización que imposibilita operatividad y toma de decisiones | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Evolución tecnológica lenta | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Fortalecimiento de la competencia en el destino Holguín | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Inestabilidad de los proveedores | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Política creciente de reducción agresiva de los gastos | 0,07 | 1 | 0,07 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,63 |

Anexo 25-Matriz Interna – Externa



Anexo 26- Matriz DAFO por impactos cruzados

| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | Σ | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 | D9 | D10 | D11 | D12 | Σ |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|------------|
| O1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 32 |
| O2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| O3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 15 |
| O4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 13 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 28 |
| O5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 18 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 16 |
| O6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 9 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 28 |
| O7 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 20 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| O8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 |
| O9 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 12 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 32 |
| O10 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 19 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 30 |
| O11 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 31 |
| O12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 |
| | | | | | | | | | 168 | | | | | | | | | | | | | 254 |
| A1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 17 |
| A2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| A3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 11 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 16 |
| A4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 20 |
| A5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 17 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| A6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 10 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 20 |
| A7 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 15 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 20 |
| A8 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 10 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 28 |
| | | | | | | | | | 93 | | | | | | | | | | | | | 156 |

Cálculos:

FO= 168/288 posibles= 58.3%

DO= 254/432 posibles= **59.1%**

FA= 93/192 posibles= 48.4%

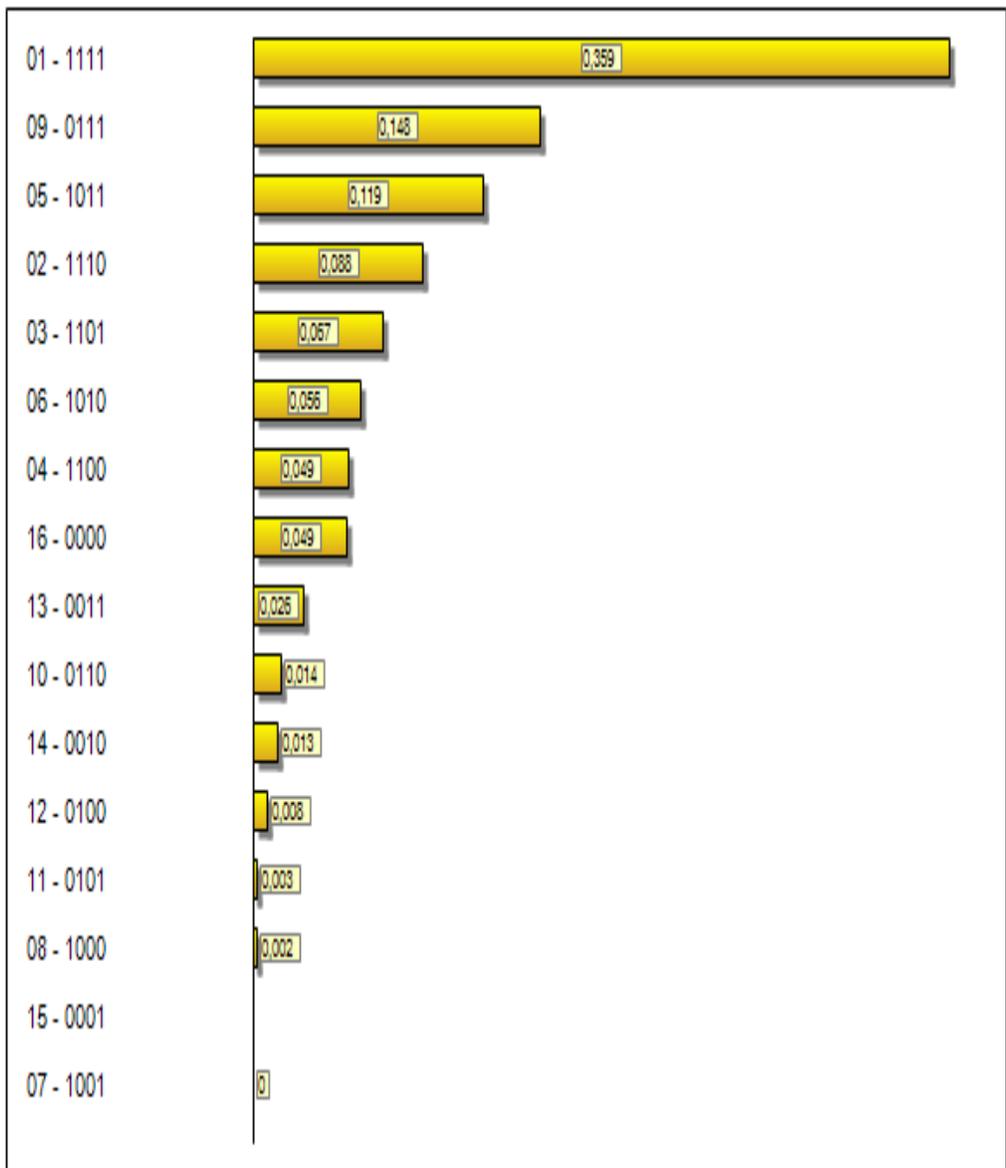
DA= 109/168 posibles= 54.2%

Anexo 27- Ubicación de la Sucursal Palmares Holguín en la Matriz DAFO

| | | |
|----------------------|-------------------|---|
| FI | Fortalezas | Debilidades |
| FE | | |
| Oportunidades | |  |
| Amenazas | | |

Anexo 28-Histograma de probabilidad de los escenarios a través del Método SMIC-Prob-Expert

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)



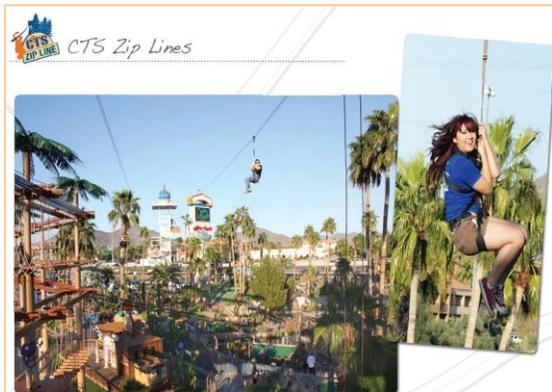
© LRSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Anexo 29- Parque de Atracciones Guardalavaca propuesto por MsC. Toledo Arguelles

Pista de Aventuras (Adventure Trail)



Rocodromo



Curso de Cuerdas



Tirolinas. (CTS Zip Line)



Agua Spray



Anexo 30-Centro Recreativo Cultural Guardalavaca

a) Área de juegos electrónicos



b) Área de juegos pasivos



c) Juego al aire libre no mecánicos (Niños y Adultos)

