

# *Trabajo de Diploma*

***Título:*** *Planeación Estratégica del Hotel Tunas para el período 2016-2019.*

***Autor:*** *Oswaldo Fuentes Cruz.*

***Tutor:*** *Lic. Rey Manuel Garcell Martínez*

*Carrera: Economía*

*Holguín, junio del 2016*  
*“Año 58 de la Revolución”*

## ***Dedicatoria***

*Dedico el presente trabajo de diploma a mis padres que tanto me dieron sin pedir nada a cambio, por brindarme su ejemplo, cariño y dedicación para poder llegar hasta donde hoy me encuentro.*

*A mí querida esposa por su amor y comprensión en cada momento.*

## *Agradecimientos*

*A mis padres quienes con amor han estado a mí lado en todo momento.*

*A mi esposa Lisbet por su apoyo y compañía.*

*A mi hermana por motivarme a seguir hacia adelante.*

*A mis suegros por confiar en mí.*

*A mi tutor Rey por ofrecirme su tiempo y brindarme su apoyo incondicional.*

*A todo el personal del hotel que me ayudó y me brindó la información que necesitaba en especial a Deynys.*

*A todos mis amigos y compañeros de aula que me apoyaron durante estos cinco años.*

*A todos mis profesores que contribuyeron a mi formación como futuro Economista.*

*A toda mi familia en general.*

*A Dios por guiarme y protegerme.*

*Pensamiento*

*“La administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se*

*desenvuelve”*

*Samuel Certo.*

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “Planeación Estratégica del Hotel Tunas para el período 2016-2019” tiene como objetivo rediseñar un plan estratégico que permita mejorar su desempeño y ayude a enfrentar las condiciones actuales del entorno.

Se aplicó el procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas diseñado por la MsC. Yadira Elena González Marrero, en la investigación se adaptó el modelo a las características típicas de una instalación hotelera. Se emplearon técnicas matriciales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos para el diagnóstico de la entidad. Además, se utilizaron la Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO que permitieron la generación de alternativas estratégicas. Se construyeron los escenarios, los objetivos estratégicos y por último se elaboró un Plan de Acción con el fin de ofrecerle al hotel una herramienta efectiva para la implementación de las estrategias.

## **SUMMARY**

This paper entitled "Strategic Planning of the Hotel Tunas for the period 2016- 2019" aims to redesign a strategic plan to improve performance and help address current environmental conditions.

The procedure for strategic planning in Cuban organizations designed by the MsC was applied. Yadira Elena González Marrero, research the model to the typical characteristics of a hotel facility was adapted. Matrix techniques were used as Matrix Internal Factors Evaluation and Assessment Matrix External Factors for the diagnosis of the entity. External and SWOT matrix that allowed the generation of strategic alternatives - in addition, the internal array were used. Scenarios were constructed, strategic objectives and finally an Action Plan was developed in order to provide the hotel an effective tool for implementing strategies.

## ÍNDICE

---

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	5
1.1 La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos.....	5
1.2. La Planeación Estratégica como parte del proceso de Dirección Estratégica .....	8
1.2.1. Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica .....	9
1.2.2 Estrategia. Elementos fundamentales .....	14
1.2.3 Planificación Prospectiva Estratégica .....	17
1.2.4 Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica .....	19
1.3 La Planeación Estratégica en Cuba .....	24
1.4 Procedimientos de Planeación Estratégica .....	26
CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL HOTEL TUNAS.....	30
2.1. Procedimiento para la planeación estratégica de las organizaciones cubanas.....	30
2.2. Aplicación del procedimiento en el Hotel Tunas.....	42
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES .....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	68
ANEXOS .....	

## INTRODUCCIÓN

El mundo atraviesa profundos cambios en todos los órdenes empresariales y las compañías se enfrentan a continuas transformaciones del entorno actual que les permiten elevar la competitividad, así como incrementar la rentabilidad y la eficiencia en los productos y servicios que ofrecen. Para esto, es necesario tomar correctamente las decisiones dentro del ámbito empresarial, realizar estudios que evalúen las condiciones y los recursos con que cuentan para cumplir con sus expectativas, lograr los objetivos estratégicos y así poder adaptarse a esta situación tan cambiante.

Las empresas de hoy en día afrontan más que nunca el reto de asimilar fuertes y continuas evoluciones que exigen flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, siendo la anticipación un elemento crítico de éxito. Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía cubana han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones.

Desde la última década del siglo pasado hasta la actualidad nuestro país se ha desenvuelto en condiciones económicas particularmente difíciles, razones suficientes para buscar y desarrollar vías alternativas para el desarrollo de nuestra sociedad. La industria turística fue una de las vías para salir de la crisis económica en que se encontraba inmerso el país. A partir de ese momento el sector turístico se convirtió en uno de los motores impulsores de la economía cubana y se han obtenido grandes resultados que ubican al destino turístico cubano entre los primeros del área del Caribe.

En la actualidad las entidades turísticas cubanas enfrentan el gran desafío de desarrollarse en un entorno dinámico y altamente competitivo el que demanda conocer: productos, procesos, servicios y métodos organizativos de excelencia. Avanzar en el mundo empresarial de hoy en día significa afrontar mutaciones radicales en los procesos, en las funciones y adentrarse en mercados tan globales, competitivos y cambiantes que se hace imprescindible reorientar las acciones al logro de la competitividad para así obtener la excelencia y el éxito. El principal objetivo de la empresa de servicios es obtener clientes satisfechos y leales, es por ello que es indispensable situarlos en el centro de la toma de decisiones y pensar continuamente en perfeccionar el producto que se le ofrece.



En este sentido el Hotel Tunas se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, en las modalidades de turismo de ciudad, brindado con alta profesionalidad, sustentada por el mejoramiento continuo y la competitividad, no obstante han surgido barreras que impiden su buen desempeño, por la influencia de un entorno inestable con constantes cambios estructurales, organizacionales, así como las influencias externas que exigen que se reelabore periódicamente el proceso de planeación estratégica. Partiendo de esto se plantea como **problema científico**: ¿cómo contribuir a mejorar el desempeño del Hotel Tunas a partir de los cambios que impone el entorno actual?

**Objeto:** el proceso de Dirección Estratégica.

**Campo:** la Planeación Estratégica del Hotel Tunas.

El **objetivo de la investigación** es: rediseñar el plan estratégico del Hotel Tunas que permita mejorar su desempeño ante los cambios que impone el entorno actual.

Se declaró como **hipótesis**: el rediseño del plan estratégico del Hotel Tunas, a partir del procedimiento de González (2013), que incluye herramientas matriciales, encuestas, consulta a expertos y aplicación de softwares de prospectiva, fundamentado en un diagnóstico de su situación interna y externa, puede contribuir a mejorar su desempeño ante los cambios que impone el entorno actual.

Para dar cumplimiento al objetivo general se desarrollaron las siguientes **tareas** de investigación:

- Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema a investigar.
- Elaborar el marco teórico referencial al objeto de investigación.
- Adecuar un procedimiento que permita la formulación de estrategias para la entidad objeto de estudio.
- Mediante la aplicación del procedimiento seleccionado, realizar un análisis o diagnóstico del Hotel Tunas que permita la búsqueda de alternativas estratégicas.
- Confeccionar el plan estratégico.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron Métodos de Investigación Científicos:

Dialéctico-Materialista: empleado como método general, que se concreta en el sistema de métodos empleados.

### **Métodos teóricos:**

- Histórico –lógico: para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico.
- Hipotético – deductivo: al aplicar el procedimiento en la realización del diagnóstico estratégico y el plan de acción.
- La modelación: empleada al estructurar y elaborar estrategias para la organización mediante el uso de las diferentes herramientas matriciales.
- Análisis documental: en la recopilación, selección y análisis de las fuentes.

### **Procedimientos teóricos:**

- Análisis y síntesis: durante el procesamiento de información en la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de las conclusiones.

### **Métodos empíricos:**

- Softwares de planificación prospectiva estratégica (MIC-MAC y SMIC): en la determinación de la importancia de los factores y la probabilidad de los escenarios de la organización.
- Método Delphi: para la determinación de la competencia de expertos.
- Consulta a Expertos: durante toda la aplicación del procedimiento, ya que son los que guían el mismo.
- Métodos Estadísticos: en el cálculo de la muestra y la confección de tablas estadísticas.

### **Técnicas**

- Encuestas: en la determinación de los expertos y los valores compartidos de la organización.
- Entrevistas: para la recopilación de la información de la organización, siendo de carácter no estructurado.

El informe de la investigación está compuesto por dos capítulos. En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica sobre la Dirección y Planeación Estratégica. En el segundo capítulo se presenta el procedimiento a emplear para desarrollar la planeación estratégica y posteriormente la aplicación del mismo en el Hotel Tunas. Se acompaña además de un cuerpo de anexos que complementa la comprensión del texto, así como se llegan a importantes conclusiones y recomendaciones para la organización. Con la realización de

esta investigación, el Hotel Tunas podrá contar con una planeación estratégica que le permitirá aprovechar las estrategias para enfrentar las cambiantes condiciones que impone el entorno actual.

## **CAPÍTULO I. DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

### **1.1 La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos**

La Dirección Estratégica constituye un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la entidad para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la entidad, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro.

El surgimiento de este nuevo enfoque de gestión se produce a raíz de un grupo de cambios ocurridos en la década de los años 60 en la dirección de la empresa, entre los que se relacionan el cambio estructural y la dinamicidad del entorno propio de los países industrializados, lo que justifica la necesidad de una respuesta sistemática, o sistema de dirección para enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno. En consecuencia, surge el paradigma de la estrategia empresarial como una forma de dirigir el crecimiento o de hacer frente a la complejidad derivada de la nueva demanda. Ante los constantes cambios en el mundo, como consecuencia de hechos, tales como: primera y segunda guerra mundial, las sociedades post – industriales, el capitalismo financiero, entre otras, era necesario que las empresas establecieran un nuevo paradigma dentro de su organización, y es así cuando surge el paradigma de la estrategia empresarial en los años 60. La industrialización fue un fenómeno que revolucionó al mundo, trajo consigo significativos cambios, tanto para la sociedad como para la economía, sin embargo a finales de los años 70 se entra en una nueva crisis, creando con ello la necesidad de replantear la visión del sistema de planificación estratégica, a partir de 1980 surge de la mano de Ansoff<sup>1</sup>, una nueva forma de abordar los problemas estratégicos, ahora planteado, ya no sólo a largo plazo sino también a corto plazo, incluyendo el enfoque estratégico en todo proceso de dirección, desde la planificación al control, así como también, de la organización y ejecución de las actividades, en este orden de ideas, se inicia el campo de la dirección estratégica, un enfoque capaz de dar respuesta a las complejidades y dinámicas del mundo empresarial y su entorno.

La Dirección Estratégica se configura como un sistema de planificación, en el que tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. El soporte conceptual de la Dirección Estratégica parte de las siguientes consideraciones:

1. La complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno, creador de unos retos nuevos para la dirección de la empresa.
2. La propia complejidad interna de la organización que se acrecienta por su interrelación con las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y de creatividad en el proceso directivo.
3. La mayor necesidad de servicios directivos en cada una de las fases o funciones del proceso, los cuales requieren de una integración total, horizontal y vertical, entre los elementos de la organización.
4. La necesidad de una capacidad de respuesta rápida, en evitación de mayores costes e impactos negativos, dada la velocidad de los cambios, lo cual puede incrementar la aparición de sorpresas estratégicas no deseadas.

A la implantación de la estrategia le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.

Es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas. El planteamiento de estrategias organizacionales fue, poco a poco, generalizándose a lo largo y ancho de todo el mundo, tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas universalmente. El análisis sobre el surgimiento y evolución de la Dirección Estratégica, en la teoría de la

dirección, permite establecer los principales enfoques y tendencias, autores relevantes, así como las premisas y limitaciones de cada uno de ellos.

**Rodríguez González. Fermín (2000:27)**, señala que: “La Dirección Estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más, una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”.

Por su parte, **Ronda Pupo Guillermo A. y Marcané Lacera (2006:7)**, la define como: “el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción preactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”. Además, comenta que es la actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica, abierta al cambio y que centra la preocupación de los directivos en el entorno que rodea a la empresa.

**Menguzzatto (2007: 73)**, plantea que en los años 90 la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado por una continua contrastación empírica de las mismas. También señala Menguzzatto que los factores que han guiado la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico han sido:

- La constante evolución de las características del entorno.
- Aumento de la competencia.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano.
- La validez de los objetivos económicos.

El enfoque actual de dirección estratégica, aspira a sustituir los enfoques parciales por otros más integradores. En primer lugar, vincula en la reflexión estratégica y en la propia ejecución los aspectos técnicos económicos y lógicos racionales a las cuestiones políticas e intereses de actores. Luego, articula el análisis de los factores del entorno a las variables internas de la organización. Presta, por último, atención al tránsito de lo estratégico a lo operativo. La utilidad de la dirección estratégica no se limita a las grandes empresas o grandes grupos industriales, también es de gran utilidad en las pequeñas y medianas empresas, donde

precisamente un planteamiento racional, sistemático y riguroso de los problemas es más intuitivo e impulsivo y donde, por lo tanto, la metodología de la dirección estratégica puede ser de gran ayuda adaptándola al caso específico de cada empresa.

Hoy en día, la Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología. La dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico. La Dirección Estratégica está encaminada a adoptar e implementar decisiones estratégicas, entre cuyas características más significativas están, que movilizan y compromete importantes recursos de la organización, sus efectos no se vislumbran a corto plazo, desata cambios organizacionales de diversa magnitud, son difíciles de revertir y son adoptadas bajo incertidumbre, lo que significa en términos decisorios no sólo el desconocimiento respecto al futuro, sino que la comprensión del presente y las experiencias y éxitos anteriores no son garantía del éxito posterior.

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia. El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

### **1.2. La Planeación Estratégica como parte del proceso de Dirección Estratégica**

La planeación, también conocida como planificación o planeamiento, consiste en el proceso a través del cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras

formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica.

Constituye el punto de partida de todas las organizaciones en la actualidad para poder enfrentar los abruptos cambios del entorno globalizado de competitividad creciente, el éxito de la gestión de las organizaciones requiere una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio. Resulta esencial que los directivos dispongan de herramientas para captar y analizar cambios propios de un medio extremadamente dinámico y tengan la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica con el fin de poder guiar a la organización en forma constructiva hacia el futuro.

La planeación compone la base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. No obstante, la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. El pensamiento estratégico, aunque no esté sistematizado aún, es una guía para la administración de una empresa que la ayuda a hacer uso máximo de recursos y factores que tenga a su disposición, ya que su objetivo primordial es definir los objetivos a largo plazo y la forma para conseguirlos.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear, sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales disponibles.

#### **1.2.1. Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica**

La Planeación Estratégica es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continuidad en la toma de decisiones. Es el proceso de seleccionar las metas de una organización para determinar políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados. Observa



la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Va más allá de las funciones integrantes en la empresa y reúne la totalidad de funciones estratégicas que la empresa tenga en cuanto a investigación y desarrollo, finanzas, mercado, tecnología, ayudando a la dirección a coordinar todo ello en función de su aprovechamiento conjunto. Se trata de conciliar objetivos, oportunidades, fuerzas y desarrollo en un proceso continuo con una secuencia de pasos donde se usa la información propia y la ajena a la empresa.

La alternativa que plantea la planeación estratégica, consiste en realizar un análisis del entorno, lo que permite hacer un análisis de la misión, propósitos y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las

necesidades de los usuarios. Como herramienta para la toma de decisiones en un período de tiempo, la planeación estratégica se enfoca hacia metas determinadas y ayuda a una organización a realizar mejor su trabajo; en otras palabras, es una disciplina orientada a producir decisiones fundamentales y acciones que forman y guían la razón de ser de una organización, lo que hace y por qué lo hace, con un enfoque a futuro.

Dos factores básicos en la estrategia son los conceptos de incertidumbre y de decisión en la planeación estratégica, ambos enfocados a largo plazo.

- La incertidumbre consiste en que la dirección generalmente tendrá informaciones imperfectas sobre su medio ambiente, competencia, consumidores, sus propias potencialidades.
- La decisión es la clave, porque la dirección de una empresa debe hacer frente, por imperativo y, en base a la información que tiene, asumir riesgos y tomar decisiones.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos. Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad; para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/ mercados.

### **Características Principales**

1. Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿en qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? y ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?

2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?
3. Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.
4. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
5. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La Planificación Estratégica es utilizada para trazar el camino que posibilite avanzar hacia estos sueños, identificando claramente las oportunidades. El concepto de Planificación Estratégica ha sido definido por varios autores.

Según **Mintzberg (1997: 4)**, “es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encamino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo, que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.

En **Dipres, (2003:1)**, se señala que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

**Menguzzatto y Renau (2007:78)**, plantean que: “Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

**González (2013: 10)**, define la planeación estratégica como “un proceso, que proporciona una serie de caminos para alcanzar las metas de la organización en un plazo determinado, a través de un diagnóstico de su situación actual y futura, tanto interna como externa,

desarrollada por la dirección de la misma y con la implicación de miembros claves de la organización”.

### **Ventajas de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas. Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia,

el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

### **1.2.2 Estrategia. Elementos fundamentales**

La palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega). Esta figura surgió en la Grecia clásica (siglo V a.C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas. Se necesitaba una persona o un grupo de personas que fueran capaces de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades. Esta persona era la encargada de diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o a evitar la guerra. Con el inicio del siglo XX el término estrategia, y otras muchas expresiones castrenses, comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios. La causa es la gran cantidad de militares de elevada graduación que accedieron a la alta dirección y a los consejos de administración de las empresas.

La estrategia surge como vía para que las organizaciones respondan al reto impuesto por la incertidumbre, la inestabilidad y la creciente competencia, lo que posibilita la aparición de nuevos productos en el mercado, la reducción de los costos y la necesidad cada vez más creciente de utilizar el conocimiento y la información para hacerle frente a ello. Todo esto, además, trajo consigo la aceleración de los flujos financieros y comerciales, y un incremento de la competencia internacional, por lo que se les hacía cada vez más difícil a las empresas, el posicionamiento en los mercados, lo cual tiene mayor incidencia en los países subdesarrollados que se han visto marginados por las grandes potencias económicas del primer mundo.

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable. Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en

situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras, constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

El concepto de estrategia ha tenido una evolución y han sido varios los autores que han definido el término sin haber llegado a un consenso.

**H. Koontz (1991:32)**, señala en su obra: "las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".

**Fred. David (1994:18)**, plantea que: "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas".

**Gárciga Marrero. Rogelio (2006: 6)**, describe la estrategia como "... el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas, que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro".

Según **Menguzzatto y Renau (2007: 78)**: la estrategia empresarial "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico".

Después de una revisión de la literatura sobre estrategia, se encuentran nueve dimensiones que proporcionan una definición unificada del concepto de estrategia:

- Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.
- Una definición del ámbito competitivo de la empresa.
- Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios mediante una adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.

- Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativas, de negocio y funcional.
- Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa.
- Un camino para "tensionar" la organización hacia el logro de sus objetivos.
- Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.
- Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### **Niveles de la Estrategia**

Cuando las organizaciones se dedican a una sola actividad, ya sea producto o servicio, sus gerentes pueden desarrollar un plan estratégico único que abarque todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios, en este caso la estrategia se formula en tres niveles organizacionales. Los niveles están en dependencia de la cantidad de actividades o negocios que tenga la organización.

**Estrategia corporativa o de empresa:** Se considera a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. En este nivel cobra importancia el componente estratégico campo de actividad.

**Estrategia de negocio:** Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o, mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se denomina este nivel también como de estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. La principal cuestión en este nivel es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar las potencialidades internas.

**Estrategia funcional:** Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

Los tres niveles no deben observarse de manera aislada, sino complementaria y cohesionada; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vía o camino a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, en correspondencia con su misión y la posición estratégica interna y externa de la misma.

### **1.2.3 Planificación Prospectiva Estratégica**

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática donde se definen los objetivos a largo plazo, identificando metas, objetivos y desarrollando estrategias que propicien el alcance de los mismos, a partir de la localización de los recursos para su implementación.

Constituye una herramienta para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. Por lo que está muy relacionada con la situación actual y el proyecto desarrollado por las organizaciones e instituciones, en correspondencia con los cambios y las demandas que les impone el medio, logrando el máximo de eficiencia y calidad de los servicios

La prospectiva constituye en la actualidad una nueva metodología de análisis que aporta una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo, que busca optimizar los actuales procesos de planificación estratégica. Puede verse como un análisis pluridisciplinario que pretende explorar los futuros posibles a medio y largo plazo y examinar cuales son las políticas y las estrategias a adoptar para influir en el curso de la evolución en el sentido del futuro deseado. Es una herramienta para actuar en el presente previendo el mañana y analizando los futuros posibles. Además de impulsar al diseño del futuro aporta elementos de suma importancia al proceso de planeación y toma de decisiones, ya que permite identificar las amenazas y oportunidades en el largo plazo y ofrece políticas y acciones alternativas, aumentando nuestro campo de acción.

Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de



planificación estratégica y de prospectiva estratégica. La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica.

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado, a través de la aproximación a la comprensión del mundo de sistemas complejos en que vivimos, contribuyendo al aprendizaje y desarrollo organizacionales de las actuales y futuras Instituciones de Educación Superior; es la herramienta que nos permite, partiendo de un conocimiento experto del presente, establecer una visión sobre lo que queremos ser en un futuro junto con las barreras existentes para alcanzarlo, con lo que podemos diseñar las medidas que debemos aplicar hoy para alcanzar ese futuro.

De acuerdo con lo planteado por **Godet (2000:52)**, “ la prospectiva constituye aquella disciplina que, a través de una investigación metódica, mediante el uso de técnicas y métodos científicos, permite el estudio sistemático del pasado, presente y futuro con la finalidad de estructurar escenarios a largo plazo, a partir de los cuales se puedan planificar las acciones en el presente que permitan anticiparse a los cambios y tomar las medidas que sean necesarias, en beneficio de la misión asignada a una organización”.

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundiéndose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios donde el objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas. La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva.

**Godet (2000:39)**, define al escenario como: “el conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”.

En la actualidad la prospectiva se ha generalizado, incluyéndose en muchos de los estudios de planeación estratégica. Es por ello que en el procedimiento seleccionado se emplean dos herramientas de esta disciplina: el MIC–MAC y el Método de Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC – Prob – Expert).

**Godet (2000:68)**, define el análisis estructural como “una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema”. El MIC – MAC por su parte es un software que relaciona las variables del sistema escogido para determinar sus relaciones y nivel de importancia.

**Godet (2000:68)**, define el SMIC – Prob – Expert, como: “un método de impactos cruzados probabilísticos que vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis, para hacer destacar los escenarios más probables”.

#### **1.2.4 Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica**

En los estudios de planeación estratégica, varios son los elementos a tener en cuenta, por lo cual para mejor comprensión del objeto de la investigación se definen algunos de ellos a continuación, los cuales forman parte del procedimiento seleccionado en esta investigación.

##### **-Misión**

La misión se considera por varios autores como el punto de partida del proceso estratégico y el paso más importante, ya que define lo que quiere y es la organización. Es relativamente estable en el tiempo, identifica externamente la organización y la distingue de otros e interrelaciona la empresa con su entorno. Su definición debe ser clara, precisa y al mismo tiempo abarcadora, para ser entendida por otros. La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en

el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares, es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.

Para definir la misión se deben tener en cuenta, los siguientes aspectos:

1. Debe expresar el servicio que presta, no el servicio que vende esta.
2. Debe estar dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la Organización.
3. Orientada hacia el exterior, hacia las necesidades de la sociedad en general y de los individuos.
4. Tener credibilidad, tanto para los componentes de la organización, como para los que reciben el servicio.
5. Todos deben conocer, comprender y compartir la misión.
6. Debe ser simple, clara y directa.
7. Ser única, que esclarezca el encargo social asignado a la organización.
8. Debe tener cierto contenido intangible y ambicioso, relacionado con los resultados prácticos, específicos y alcanzables.
9. Debe ser revisada periódicamente, y actualizarla y redefinirla de ser necesario.

### **-Visión**

Es la expresión de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración. Es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Algunos autores identifican la visión con un sueño descrito en el presente. Debe inspirar y ser retadora. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Para la formulación de la visión se deben tener en cuenta algunas cuestiones claves:

1. Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
2. Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
3. Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.

4. Debe ser ambiciosa, pero factible.

5. Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

### **-Valores Compartidos y Estratégicos**

Los Valores Compartidos son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos valores básicos que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los procesos cotidianos que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión. Son el complemento de los objetivos de cualquier organización, porque mientras los Valores Compartidos sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los valores compartidos tienen un carácter táctico, mientras que los valores finales son estratégicos, por lo tanto los valores compartidos son los medios tácticos que se utilizan para alcanzar la misión, la visión e ir ajustando nuestra identidad de comportamiento.

Los valores estratégicos son aquellos valores que se trabaja por alcanzarlos en el tiempo y que han sido enmarcados dentro de la entidad, la misión y la visión.

### **Importancia de los valores compartidos**

- Con ellos es más fácil organizarse.
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.
- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

### **-Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

Una unidad estratégica de negocio es “un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se

puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente”.

Las Unidades Estratégicas de Negocios, UEN, son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

### **-Capacidades Distintivas**

Las capacidades distintivas son un conjunto de recursos de diferentes tipos y de competencias y habilidades que posee la empresa o son potencialmente alcanzables. Son aquellas capacidades y habilidades específicas y diferenciales de la empresa que les permiten aprovechar determinadas oportunidades del mercado con mayor aprovechamiento y de forma más rentable que otros competidores. Constituyen uno de los componentes de la estrategia empresarial, y se incluyen los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos...) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas...) presentes y potenciales, que posee y domina la empresa.

### **-Áreas de Resultados Claves**

Las áreas de resultados claves son los departamentos o grupos de la organización primordialmente responsables de que ésta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las áreas de resultados claves establecen los lugares dónde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos. Las ARC son ámbitos de acción en los que el destino turístico necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito. Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos. Son aspectos de la gestión en los cuales, si se logra actuar bien, se garantiza el éxito del destino turístico. No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados. Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.

### **-Diagnóstico Estratégico**

El Diagnóstico Estratégico consiste en dos análisis paralelos que van a permitir conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación

con su entorno. Se trata de detectar los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno dentro del cual ella funciona.

**Análisis externo:** Estudia los llamados factores estratégicos del entorno tanto general (macro entorno) como específico (micro entorno) y la evolución futura previsible de estos a fin de determinar las posibles amenazas y oportunidades para la organización.

**Amenazas:** Son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que han estado incidiendo negativamente en el cumplimiento de la Misión de la organización.

**Oportunidades:** Se refiere a aquellos factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la Misión de la organización si se aprovechan de forma oportuna e intensa.

**Análisis interno:** Trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y habilidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes (Fortalezas) así como los puntos débiles (Debilidades).

**Fortalezas:** son aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya para trabajar hacia el cumplimiento de la Misión.

**Debilidades:** Son aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que en definitiva la institución debe luchar al máximo por convertir estos elementos débiles en fortalezas.

### **-Objetivos Estratégicos**

Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización. Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen la intención plena de alcanzar al final de un período determinado. Sirve para definir la “línea de acción” de la organización en función de cumplir tanto su Misión, como de lograr la Visión propuesta. Los objetivos estratégicos deberán estar cuantificados y ser específicos en un determinado marco temporal. Es decir, deberán incluir cuáles son los niveles de facturación, beneficios, rentabilidad, cuota de mercado, esperados en un determinado plazo de tiempo.

### **1.3 La Planeación Estratégica en Cuba**

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía cubana han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones. Con el triunfo de la Revolución Socialista y el establecimiento de la propiedad social sobre los medios de producción se hace necesaria la regulación social consciente del proceso de producción desde un centro único, comenzando con muy poca experiencia en 1962 la elaboración de planes, muchos de ellos con la colaboración y asesoramiento de especialistas soviéticos y de otros países del entonces campo socialista, llamándosele incluso a este año de la Planificación. En muy poco tiempo se pudo comprobar que los planes de desarrollo económico y social que había iniciado el Estado revolucionario no eran sólo teoría, sino que ya se obtenían importantes resultados que implicaban un mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad cubana.

A finales de la década de los 80, el Sistema de Gestión Empresarial en Cuba, basado en el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, comienza a dar muestras de agotamiento, en el deterioro de los resultados alcanzados en los principales indicadores económicos. La empresa socialista no lograba alcanzar resultados eficientes en la producción de bienes y servicios debido a la disminución de los aportes financieros y materiales a la sociedad, el uso de los recursos era irracional e ineficiente, el ahorro no era objeto de atención en la gestión empresarial, predominaban los métodos administrativos de dirección y disminuyeron los niveles de productividad. Indicadores como la rentabilidad, el costo por peso y los ingresos sufrieron disminuciones; las plantillas se inflaron y, por ende, el fondo de salario no tenía un respaldo productivo, las relaciones monetario–mercantiles eran insuficientes unido a un excesivo centralismo democrático, la aplicación del principio de distribución con arreglo al trabajo era inadecuada, las pérdidas planificadas en empresas industriales crecieron y la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa se limitó. En medio de esta situación el país propone mantener las conquistas básicas de la revolución, e incluso crecer en el nivel de inversiones. Ante estas irregularidades el sistema empresarial se somete a un proceso de rectificación de errores, con vistas a ofrecer resultados en correspondencia con las exigencias del sistema socialista y la necesidad de

alcanzar la eficiencia económica en las empresas. En este nuevo escenario económico la economía cubana sufre un impacto devastador por la gran dependencia que tenía del comercio exterior y, especialmente, de la antigua Unión Soviética. Así, se inicia en Cuba el llamado período especial, dando paso a los procesos de cambio en el sistema económico y empresarial, logrando una recuperación gradual de la economía a partir de un proceso de perfeccionamiento, que incluía el diseño macroeconómico del modelo de desarrollo con las políticas correspondientes y el conjunto de reformas del sistema empresarial cubano.

Profesores universitarios y empresarios iniciaron intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos, entre profesores del Ministerio de Educación Superior y directivos de empresas. Estos especialistas, posteriormente replicaron, mediante cursos y talleres en las instituciones de educación superior, las experiencias obtenidas con los consultores norteamericanos, de esta manera se inicia la introducción de la planeación estratégica en el país. En esta década, el entorno muestra mayor complejidad e incertidumbre, lo que hace más difícil que la empresa pueda prever su evolución y, al mismo tiempo, asimilar sus cambios, o adaptarse con rapidez, para sobrevivir a la competencia. La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

En el año 1996, cuando ya se comienza a observar un ligero mejoramiento de la situación económica del país, se plantea por parte de la dirección del Partido y el Gobierno la necesidad de recuperar el papel de la planificación y de incorporar a ella técnicas y métodos novedosos para los cubanos, como los relacionados con la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos (DPO), comienza así, en todo el país un proceso de preparación de cuadros y directivos acerca de este nuevo enfoque que deben tener los planes y donde se expresan las tareas medibles, realistas, estimulantes y coherentes con la misión de la empresa.

Para el año 2000, tomó fuerza la planeación concretada en el sistema de planes, todo ello con un rasgo distintivo fundamental, que lo constituye el enfoque con que se practica la planeación: enfoque estratégico. Se da prioridad al aspecto financiero y a la eficiencia económica empresarial, dada la situación en que se desarrolla la actividad de la economía cubana, que se traduce al escenario empresarial. El proceso de planeación estratégica hasta



el 2003, ya abarcaba a todos los Organismos, Territorios, y empresas del país, desarrollándose de manera flexible, adecuándose a las particularidades, estilos y métodos de dirección, y al nivel de partida existente en los procesos estratégicos y de dirección por objetivos de las diferentes entidades.

Un elemento a tener en cuenta es lo referente a la política de lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), donde se plantea que las organizaciones cubanas deben perfeccionar el proceso de planificación, buscando vías más efectivas que le permitan garantizar la elevación sistemática y sostenida de los servicios, estar atenta al rediseño de las políticas vigentes de acuerdo a las posibilidades de la economía y perfeccionar su desempeño. En esta batalla que vienen librando las organizaciones cubanas, por aportar cada día más divisas al país, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones cuente y realice su Estrategia de Dirección. Las complejas condiciones actuales en las empresas cubanas exigen no solo una dirección eficaz y una planificación eficiente del uso de los recursos, sino además la integración de estos procesos en una gestión empresarial con enfoque estratégico, que sea capaz, en medio de tantas dificultades, de desarrollar el futuro. Las empresas cubanas de hoy no pueden existir para sobrevivir, sino para tener éxito, que significa reaccionar con una actitud dinámica ante los cambios turbulentos del entorno y aprovechar las oportunidades del nuevo escenario económico.

#### **1.4 Procedimientos de Planeación Estratégica**

La planeación, especialmente la estratégica, es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las organizaciones actuales. Su proceso se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento.

Según **Kotler y Armstrong, (2000:425)**. Los modelos son abstracciones de la realidad de los cuales nos valemos para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente “la selección de un

conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte”.

En la bibliografía consultada son varios los autores que diseñan sus modelos con características generales diferentes y algunos particulares semejantes para la realización de la planeación de la empresa. A continuación, se exponen algunos de los modelos o procedimientos metodológicos elaborados por diferentes autores:

1. Modelo de David, F. (1994):

- Identificar la misión actual, objetivos y estrategias.
- Auditoria externa (amenazas y oportunidades)
- Fijar misión de la compañía.
- Realizar auditoria interna (fortalezas y debilidades).
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Asignar recursos.
- Medir y evaluar resultados.

En este modelo se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. 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. El esquema 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.

2. El diseño de Philip Kotler (1998), propone la secuencia que se muestra a continuación:

- Misión
- Análisis del entorno externo
- Análisis del entorno interno
- Formulación de los objetivos
- Formulación de la estrategia
- Formulación de programas de acción
- Ejecución

➤ Control.

Kotler revisa la Misión de la organización como primer paso, seguido de una valoración de los factores internos y externos de la organización, que sirve de punto de partida para la formulación de objetivos y de la estrategia, utilizando la confección de la matriz DAFO como su herramienta de trabajo. Estas se van a llevar a cabo mediante un plan de acción para lograr su completa ejecución y control.

3. Procedimiento de Ávila Leyva, Nilsa (1999).

- Antecedentes históricos (cambios y logros relevantes).
- Valores estratégicos.
- Formulación de la misión y la visión.
- Diagnóstico Estratégico (interno y externo).
- Fijar Objetivos.
- Formulación estratégica.
- Plan de Acción.

Este procedimiento ha sido utilizado en la planeación estratégica de diversas organizaciones en la provincia de Holguín. Se compone de una serie de pasos lógicos y concretos que deben seguirse en el proceso de formulación de estrategias. Las herramientas empleadas en el mismo son: la Matriz de Perfil Competitivo, las Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, la Matriz DAFO y la Matriz Interna – Externa, aunque propone la utilización de otras en caso de ser necesario. Como importante aporte se presenta el análisis de los antecedentes históricos de la organización, así como la determinación de los valores estratégicos.

4. Modelo de Ronda Pupo, Guillermo A (2007).

- Análisis Estratégico
- Valores Compartidos
- Valores Finales
- Formulación
- Implementación
- Cuadro de Mando Integral

Para la concepción de este modelo, el autor parte del estudio de los 27 modelos más empleados en el mundo entre los años 1984 – 2001, siendo fomentado en una profunda revisión de la literatura nacional e internacional y experiencias prácticas sobre el tema. Se compone en 6 etapas, donde se brindan las herramientas y procedimientos a emplear encada una de ellas.

Los modelos de Planeación Estratégica analizados anteriormente tienen gran coincidencia entre ellos, en la mayoría se tienen en cuenta la misión y los objetivos estratégicos, elementos básicos para que exista una organización; los análisis interno y externo también son incluidos por la mayoría; así como el proceso de control o medición, luego de implementar las estrategias. En estos modelos expuestos no todos incluyen la formulación de la visión, las unidades estratégicas de negocios ni la construcción de los posibles escenarios futuros y solo el modelo planteado por Ronda Pupo tiene en cuenta los valores compartidos.

## **CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL HOTEL TUNAS.**

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, y las características de la organización objeto de estudio se seleccionó para la elaboración de la Planeación Estratégica el procedimiento propuesto por la MsC. Yadira Elena González Marrero (**Anexo # 1**). Tiene su base en varios procedimientos o modelos de diferentes autores, sobre todo en los de Menguzzatto (1989), David (1994), Sánchez Paz (1999), y Ronda (2007); además toma en consideración las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, empresas y entidades cubanas.

### **2.1. Procedimiento para la planeación estratégica de las organizaciones cubanas**

El procedimiento se compone de seis etapas: investigación, análisis, adecuación o formulación de alternativas estratégicas, toma de decisiones, implementación y control de la estrategia, cada una de ellas estructuradas en pasos y tareas para facilitar su comprensión.

#### **Etapas I. Investigación**

Esta etapa inicial tiene como **objetivo** establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de formulación de estrategias.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** Método Delphi, conferencias y talleres, análisis documental y entrevistas, encuestas, Matrices de Evaluación de la Misión y Visión, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

#### **Descripción:**

##### **Paso No.1. Selección y capacitación del grupo de expertos**

**Objetivo:** identificar los expertos que guiarán el proceso en la organización objeto de estudio y capacitarlos en las técnicas empleadas en el procedimiento.

**Descripción:** primeramente, se deben seleccionar los posibles expertos en la organización objeto de estudio (especialistas o conocedores del tema, directivos de la organización y trabajadores de experiencia). Luego se utilizará el Método Delphi para determinar el coeficiente de competencia de los posibles expertos, a los cuales se les debe aplicar el cuestionario recogido en el (**Anexo # 2**). Una vez procesada la información (utilizando la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges), se constituirá el grupo de expertos escogiendo aquellos que obtengan un coeficiente de competencia (K) alto. Por último, el

grupo de expertos debe ser capacitado en los pasos, técnicas y herramientas a emplear en el procedimiento, en sesiones de trabajo a través de conferencias y talleres.

### **Paso No. 2. Caracterización de la organización**

**Objetivo:** describir los aspectos que caracterizan la organización objeto de estudio.

**Descripción:** este paso aportará la información general de la organización objeto de estudio. Para ello se realizará una revisión documental y se tendrá en cuenta la experiencia de los expertos antes seleccionados.

### **Paso No. 3. Análisis de los Valores Compartidos, Misión y Visión.**

**Objetivo:** analizar los valores compartidos de la organización, y formular o reformular su misión y visión.

#### **Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos**

Un aspecto de vital importancia que ha venido trabajándose en los planes estratégicos son los valores compartidos. Para su determinación, se debe aplicar la encuesta que aparece en el **(Anexo # 3)** a una muestra representativa de trabajadores de la organización, en la cual deberán marcar los valores estratégicos existentes de acuerdo a la clave establecida en la misma. Además, podrán incluir en la lista, algún otro valor que consideren esté presente en la organización. Los resultados obtenidos se procesan sumando la puntuación emitida, determinando los valores principales para cada dimensión (los de mayor puntuación) y propiciando el debate del grupo de expertos con el objetivo de determinar los que finalmente se declaren.

Se recomienda la siguiente fórmula para calcular la muestra:

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

**Donde:**

**n:** tamaño de la muestra      **N:** tamaño de la población      **q:** (1 – p)

**d:** error máximo permisible      **p:** probabilidad de éxito

#### **Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión**

La **misión** se considera como el propósito general o razón de ser de una organización, debe satisfacer requerimientos fundamentales como: ser inspiradora, realista, duradera, ser planificada, sólida y completa.

En la mayoría de las organizaciones cubanas la misión se encuentra ya formulada, por lo que en este paso se debe realizar una evaluación de la existente, para efectuar los cambios que se consideren necesarios. Se propone realizar este análisis teniendo en cuenta una Matriz de Evaluación de la Misión (**Anexo # 4**), donde el grupo de expertos debe marcar los aspectos que contiene la misión actual de la organización y determinar si es necesaria su reformulación, a partir de la cantidad de respuestas que no resulten positivas. La reformulación de la misma será realizada por los expertos a través de tormentas de ideas.

### **Tarea 3. Evaluación y reformulación de la Visión**

Por su parte, la **visión** constituye el camino al cual se dirige la organización, y debe ser lo suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros.

La visión existente en la organización deberá ser evaluada a través de la Matriz de Evaluación de la Visión (**Anexo # 5**), el análisis se hará similar al caso de la misión. Si se decide por los expertos que es necesaria su reformulación, se realizará una tormenta de ideas para determinar la visión final de la organización.

### **Paso No. 4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

**Objetivo:** identificar las unidades estratégicas que componen a la organización

**Descripción:** en la actualidad, se hace necesario, dividir la empresa en unidades estratégicas de negocio, para analizar la situación específica de cada una de ellas. Para identificar las unidades estratégicas de negocio de la organización, se deben emplear los criterios de segmentación, que se recomiendan a continuación: el tipo de **clientes** al cual va destinado el producto o servicio, **funciones** o necesidades que satisface el producto o servicio y **tecnología** utilizada.

### **Etapas II. Análisis**

La etapa de análisis tiene como objetivo determinar las condiciones internas y externas que posee la organización objeto de estudio, que servirán para la formulación de las estrategias.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, técnica de prospectiva (MICMAC y SMIC), Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de Perfil Competitivo, Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz DAFO y Matriz Interna – Externa.

## **Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno**

**Objetivo:** realizar un diagnóstico interno para determinar los factores clave de éxito (fortalezas y debilidades).

### **Tarea 1. Identificación de los factores internos**

Para la determinación de los factores internos, se recomienda el análisis de algunos elementos que pueden favorecer el objetivo final de la investigación, estos son:

**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.

**2. Análisis funcional:** su objetivo fundamental es estudiar lo que la organización está realizando en cada una de sus funciones a fin de determinar los puntos fuertes y débiles. Las áreas funcionales principales en cualquier organización son: Gestión Comercial, Operaciones, Económica - Financiera, Capital Humano, Dirección General, Investigación y Desarrollo; aunque no se impide incluir o suprimir las que se consideren necesarias.

**3. Análisis interno de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):** este se refiere al diagnóstico de las capacidades distintivas, análisis funcional y el ciclo de vida de las UEN (a través de la Matriz del Grupo Consultor de Boston), a fin de determinar las fortalezas y debilidades esenciales en cada una de ellas.

### **Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

La Matriz del BCG (**Anexo # 6**) permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La confección de esta matriz debe realizarla el grupo de expertos, y se plantea tener en cuenta los elementos que siguen.

En la Matriz del BCG, (la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje **x** y el eje **y** representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, estos pueden tomar valores bajos o altos. En esta matriz se representan las UEN en círculos, cuyo tamaño dependerá de sus ingresos. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman dilemas (estrategia intensiva), las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas (estrategias de la integración, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y del producto), las



situadas en el cuadrante III se llaman vacas lecheras (estrategias de desarrollo del producto o diversificación concéntrica) y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros o huesos (estrategias de atrincheramiento).

### **Tarea 2. Análisis de los factores internos a través del MICMAC**

Se incluye en este procedimiento el empleo de la técnica de prospectiva “MICMAC”, para determinar el grado de importancia de los factores fundamentales para el estudio. Para lo cual se proponen los siguientes pasos:

1. Seleccionar los factores clave fundamentales para el estudio (entre 5 y 20), que en este caso serán el resultado de la reducción del listado anteriormente realizado.
2. Relacionar los factores en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, que sirve para describir las relaciones entre los factores clave y se efectúa por el grupo de expertos. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de factores se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa (positiva, negativa o potencial) del factor i hacia el factor j?, si la respuesta es negativa, se anota 0, en el caso contrario 1 (se puede emplear también la escala de 1, 2, 3 e influencia 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 Poder, Zona de Conflicto, Zona de Salida y por último la Zona de Problemas Autónomos.

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 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

El diagnóstico interno debe concluir con el desarrollo de una Matriz de Evaluación de Factores Internos, para determinar la situación interna de la organización. 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 una industria o sector dado. 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 una organización.

El resultado total ponderado oscila entre 1,0 (menor valor) y 4,0 (mayor valor). Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por un predominio de fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con predominio de debilidades.

## **Paso No. 2. Diagnóstico externo**

**Objetivo:** realizar un diagnóstico externo para determinar los factores clave de éxito (oportunidades y amenazas).

### **Tarea 1. Identificación de los factores externos**

Para determinar la lista de factores externos de la organización (oportunidades y amenazas), se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

**1. Análisis del entorno:** se debe analizar el entorno general o macroentorno (factores económico-generales, legales, demográficos, culturales, tecnológicos) y el entorno competitivo o microentorno (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos, etc.) de la organización, para determinar los factores externos que influyen sobre ella.

**2. Análisis externo de las Unidades Estratégicas de Negocio:** realizar un análisis del entorno de las UEN, teniendo en cuenta los factores del micro y macroentorno.

**3. Análisis de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** un elemento importante es la evaluación de la posición competitiva de la organización, dado que

su actuación muchas veces dependerá de esta. Para este análisis, resulta útil desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo, la cual consta de 5 pasos que se explican a continuación:

1. Identificar factores decisivos de éxito en la industria o sector (entre cinco y diez factores).
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 industria, 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).

La importancia de esta matriz radica, en que además de señalar el competidor más amenazante, se puede realizar un análisis causal de este resultado.

### **Tarea 2. Análisis de los factores externos a través del MICMAC**

Similar a lo efectuado en el diagnóstico interno, 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 3. 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 estructural).

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 una industria o sector dado. 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.

El resultado total ponderado oscila 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, y los menores de 2,5 muestran un predominio de amenazas.

### **Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico**

**Objetivo:** resumir la información obtenida de los dos pasos anteriores, para determinar la posición estratégica de la organización.

**Descripción:** para determinar la posición estratégica de la organización, se propone el empleo de dos técnicas matriciales: la matriz DAFO (por impactos cruzados) y la Matriz Interna – Externa. Estas matrices son utilizadas frecuentemente en los estudios de planeación estratégica y de fácil adecuación a las organizaciones cubanas.

#### **Matriz DAFO**

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 (**Anexo # 8**).

**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.

### **Matriz Interna – Externa**

Además de la DAFO, puede emplearse la Matriz Interna – Externa (**Anexo # 9**) con la variante de sólo relacionar en ella los resultados a nivel organizacional, esta los ubica 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; y para las ubicadas en los cuadrantes VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine.” A partir de las dos técnicas propuestas se obtendrán posiciones u orientaciones estratégicas en las que la organización puede enfocarse a la hora de diseñar las alternativas estratégicas,

además de corroborar los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, lo cual otorga mayor grado de fiabilidad al proceso.

#### **Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)**

El análisis de los escenarios permitirá a la organización conocer cuáles pueden ser las situaciones que la afectarán en el futuro, ya sea de forma positiva o negativa, es por ello, que las estrategias que posteriormente se formulen deberán tener en cuenta estos aspectos y anticipárseles.

Se plantea en este procedimiento analizar el posible comportamiento del futuro de las hipótesis planteadas, a través de entrevistas a los expertos y de la aplicación del método de prospectiva “Impactos Cruzados Probabilizados” (SMIC – Prob – Expert). Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de las hipótesis o posibles comportamientos del futuro (seis a lo sumo).
2. Asignar una probabilidad simple de realización de cada hipótesis  $P(i)$  por cada experto, pudiendo oscilar los valores entre 0,0 y 1,0, siendo el primero muy improbable y el último muy probable.
3. Asignar una probabilidad condicional de cada hipótesis tomada 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 y  $P(i/j-)$ : probabilidad de  $i$  si  $j$  no se realiza.
4. Determinar los escenarios de posible ocurrencia para el futuro a través del histograma de probabilidad resultante del software SMIC – Prob – Expert. Seleccionando el o los de mayor probabilidad de ocurrencia.

#### **Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas**

Esta etapa tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas a partir de la comparación o cotejación de los factores internos y externos.

**Descripción:** para el diseño de las alternativas estratégicas se plantea confeccionar nuevamente la Matriz DAFO, esta fue descrita en la etapa anterior, y empleada para impactar los factores, por lo que se propone ahora, utilizarla para la formulación o adecuación de las estrategias y para ello se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer un listado de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando información directa de la MEFI y MEFE. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4)
2. Comparar las Fortalezas con las Oportunidades y registrar las alternativas estratégicas de tipo FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las Debilidades con las Oportunidades y registrar las estrategias DO.
4. Comparar las Fortalezas con las Amenazas y registrar las estrategias FA.
5. Comparar las D con las A y registrar las estrategias DA.

Es importante tomar en consideración las posiciones estratégicas obtenidas en el resumen del diagnóstico.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** trabajo en grupo y Matriz DAFO.

#### **Etapas IV. Toma de Decisiones**

Entre las variadas opciones estratégicas que una organización puede tener, seguramente unas serán más pertinentes que otras. En todo caso, lo esencial es que la organización pueda emplear sus fortalezas y oportunidades al máximo, pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, entrevistas y trabajo en grupo.

#### **Paso No. 1. Construcción de los escenarios**

**Objetivo:** determinar el escenario más probable para el futuro de la organización.

**Descripción:** a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del Método SMIC-Prob-Expert en la etapa de análisis estratégico, se recomienda que el grupo de expertos realice una descripción de los posibles futuros para la organización, es decir, construya los escenarios. Estos pueden ser de tres tipos: optimistas, probables y pesimistas.

#### **Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos**

**Objetivo:** definir los objetivos que guiarán a la organización para el diseño de las estrategias.

**Descripción:** formular los objetivos constituye un punto importante para la organización, pues van a establecer las aspiraciones que la organización pretende alcanzar en un plazo determinado. Los objetivos deben cumplir las características siguientes: congruentes con la misión, medibles y realistas, desafiantes y estimulantes, mirar hacia el futuro, y hacer énfasis

en resultados. Se propone además para su formulación tener en cuenta: análisis de directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido, orientaciones del Ministerio u Organismo Superior, perspectivas de desarrollo del territorio y los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización.

### **Paso No.3. Selección de estrategias**

**Objetivo:** seleccionar las estrategias que se utilizarán para la confección del Plan de Acción Estratégico.

**Descripción:** diseñadas las alternativas estratégicas, se plantea el reto fundamental en el proceso: la elección de las estrategias más viables; pues las organizaciones en la mayoría de los casos carecen del tiempo y de los recursos para poner en práctica todas las estrategias formuladas. Las estrategias serán seleccionadas por el grupo de expertos, teniendo en cuenta los siguientes elementos: el cuadrante en el que se ubica la organización en la Matriz DAFO; la orientación estratégica resultante de la Matriz Interna – Externa; relación de las estrategias con los objetivos organizacionales, la misión y visión; relación con otras estrategias, su viabilidad y que suponga una ventaja competitiva sostenible.

### **Paso No.4. Plan de Acción**

**Objetivo:** confeccionar el Plan de Acción Estratégico a partir de las estrategias seleccionadas en el paso anterior.

**Descripción:** el Plan de Acción Estratégico consiste en la identificación de las acciones que garantizarán el cumplimiento de los objetivos en correspondencia con las estrategias propuestas y constituye una herramienta fundamental para la ejecución. Al diseñarlo se formularán acciones para cada una de las estrategias seleccionadas en el paso anterior, que favorezcan su ejecución, asignando responsables y fecha de cumplimiento en cada caso.

### **Etapas V. Implementación de la estrategia**

**Objetivo:** ejecutar las estrategias y el plan de acción formulado.

**Descripción:** una vez determinadas las líneas de acción y responsables para la implementación de las estrategias, corresponderá a los miembros de la organización llevarlas a cabo, ya que no basta con tener un plan bien elaborado si no se ejecutan las estrategias adecuadamente. En este caso se deben asignar los recursos y responsables para la implementación.



**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, trabajo en grupo y Matriz de evaluación de la implantación.

### **Etapas VI. Control de la estrategia**

**Objetivo:** controlar la ejecución de las estrategias y los resultados obtenidos del proceso.

**Descripción:** en esta etapa se realizará el control del proceso para determinar la efectividad de las estrategias formuladas y tomar medidas correctivas en el momento que lo requiera. Esta fase será responsabilidad de la alta dirección y para ello se deberán tener en cuenta el control operativo y el control estratégico.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, trabajo en grupo, entrevistas, indicadores para el control de las estrategias.

## **2.2. Aplicación del procedimiento en el Hotel Tunas**

### **Etapas I. Investigación**

#### **Paso No.1. Selección y capacitación del grupo de expertos**

El primer paso del procedimiento aplicado inicia con la selección del grupo de expertos que participará en el proceso de planeación estratégica en el Hotel Tunas a través del método Delphi. Para lo cual se escogieron 15 posibles expertos (miembros del consejo de dirección y trabajadores de experiencia de la organización), aplicándoles la encuesta propuesta en el procedimiento para así conocer su coeficiente de competencia (K). La información fue procesada a través de la tabla de Excel diseñada para este fin y se obtuvieron: 9 encuestados con competencia alta ( $0,8 < K < 1,0$ ), para un 60%; 5 con competencia media ( $0,5 < K < 0,8$ ), para un 33,33%; y 1 encuestado con competencia baja ( $K < 0,5$ ), para un 6,67%**(Anexos # 10 y 11)**.

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados, el grupo de expertos quedó conformado con los encuestados que obtuvieron coeficiente de competencia alto, los cuales son:

1. Gerente General
2. Jefe de Calidad
3. Jefe de Recursos Humanos
4. Jefe Económico - Financiero
5. Jefe de Recepción Hotelera
6. Jefe Ama de Llaves

7. Jefe Servicios Gastronómicos
8. Jefe Servicios Técnicos
9. Jefe de Abastecimiento

Para facilitar la aplicación del procedimiento la capacitación de este grupo de expertos se realizó en sesiones de trabajo donde se explicaron los métodos, herramientas y técnicas propuestas en el modelo.

### **Paso No. 2. Caracterización de la organización**

La instalación fue fundada el 11 de junio del año 1982. Ante la necesidad que existía en estos años de incrementar las ofertas recreativas en el país, su construcción se inició en el año 1980, fecha en que se comenzó el movimiento de tierra por fuerzas de la Dirección del Ministerio de la Construcción en la provincia.

Fue inscrita con el nombre oficial de Hotel Las Tunas. a partir del año 1994 pasa a formar parte del Grupo Empresarial Hotelero Islazul, mediante el acuerdo 17 de la Junta General de Accionista de fecha 9 de noviembre del 2009 categorizado como hotel marca tres estrellas, inscripto en el Registro Nacional de Establecimiento de Alojamiento Turístico, de fecha 6 de junio del 2003. El hotel se encuentra en la cabecera del municipio de Las Tunas, ubicado en la Loma de Peralejo. Limita al Norte con la Avenida 2 de diciembre, al este con el Hospital General Docente Ernesto Guevara de la Serna, al Oeste con la Plaza de la Revolución Mayor General Vicente García González y al Sur con el Bosque de la Paz.

La entidad está conformada por 142 habitaciones, de ellas 4 suites, 16 cabañas y 122 dobles. Todas con vista a los jardines, solo 12 de ellas carecen de balcones. Cuenta con locales destinados a la prestación de servicios de alimentación y bebida, 2 restaurantes especializados y 5 bares con variadas ofertas. Está integrado por otros locales destinados a la recreación, como la piscina, Sala de fiesta Tropical, la Cancha Multiuso y otros contratados a terceros: Farmacia Internacional, Tienda Caracol, oficina de renta de autos y la agencia de venta Ecotur. El Hotel Tunas presenta una estructura organizativa lineal – funcional, compuesta por un Gerente General, al cual se le subordinan diez grupos de trabajos, como aparato de dirección (**Anexo # 12**).

Su **Objeto social**, consiste en:

- Operar, comercializar y promover en pesos convertibles y divisa el producto turístico de ciudad, incentivo, especializado, eventos y otros similares en grupo e individual a través de agencias propias o de terceros, dirigidos al turismo nacional e internacional.
- Prestar servicio de alojamiento, gastronómico y recreativo para el turismo nacional e internacional en peso convertible y divisa.
- Prestar servicios complementarios de alquiler de caja de seguridad y otros, así como el cobro de entrada.

Descripción de los servicios que se ofrecen:

Recepción: Este servicio se ofrece las 24 horas. Incluye pago con tarjeta de crédito, alquiler de caja de seguridad, ventas de tarjeta telefónicas y de Internet, así como el servicio de matutino e información al cliente.

Alojamiento: Todas las habitaciones se encuentran climatizadas, con servicio de teléfono y TV satélite.

Restauración: Comprendido por los diferentes servicios de Restaurante y bares con ofertas de alimentos ligeros:

- Restaurante Majibacoa: posee una capacidad de 100 plazas con servicio Buffet y (o) a la carta, en los horarios del desayuno, almuerzo y cena.
- Restaurante Las Delicias: especializado por su oferta, en horarios específicos con disponibilidad para 32 plazas y 20 en el Bar Yariguá, complementario a sus servicios.
- Bar Las Cañas: con capacidad de 21 plazas internas y 24 plazas en el exterior de la terraza con vista al frente de la instalación, ofrece el servicio de bebidas nacionales e internacionales, confituras y venta de cigarros.
- Bar Caisimú: con horario especial en los meses de verano. Brinda un variado servicio, desde oferta de bebidas nacionales e internacionales, ventas de cigarros hasta comidas rápidas y ligeras.
- Lobby Bar: servicio las 24 horas; con música cubana e internacional actualizada y variada, tiene como servicio la venta de bebidas nacionales e internacionales, café en sus diferentes variantes, y alimentos ligeros.

Está integrado por otros locales destinados a la recreación como:

- Sala de Fiesta Tropical: Local climatizado, con disponibilidad para 100 plazas, incluye el servicio de bar con oferta variada de bebidas, música cubana e internacional, actualizada y variada.
- Área deportiva: Incluye cancha multiuso para los juegos de básquetbol, Volibol, tenis y otros.
- Piscina: Con área para niños y adultos, con disponibilidad de tumbonas para el disfrute de los clientes.
- Otros servicios: Internet, Canje de moneda, Tienda Caracol, Farmacia Internacional, Buró de venta de la agencia Ecotur, servicio de Renta Car y Parqueo.

### **Paso No. 3. Análisis de los Valores Compartidos, Misión y Visión.**

#### **Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos**

Para determinar los valores compartidos se les aplicó la encuesta contenida en el procedimiento a una muestra de 48 trabajadores de la entidad (**Anexo # 13**). La encuesta plantea puntuar del 1 al 5 los valores propuestos, (donde 1 refleja el valor mínimo y 5 el máximo), de acuerdo con esto, los resultados emitidos por los trabajadores se sumaron, escogiendo los que obtuvieron mayor cantidad de puntos en cada una de las categorías propuestas (**Anexo # 14**). Luego estos resultados se valoraron por los expertos para conocer su criterio, los cuales estuvieron de acuerdo con los valores resultantes de la encuesta.

Finalmente teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas se pueden declarar para el Hotel Tunas los siguientes valores compartidos, (los valores entre paréntesis son las puntuaciones obtenidas en cada caso).

- Valores Empresariales: Ética (207) y Compromiso de la organización con sus trabajadores (202).
- Valores Humanos: Honestidad (217) y Optimismo (213).
- Valores Laborales: Comunicación (221) y Laboriosidad (215).

#### **Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión:**

La misión explica la existencia de una organización, una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa, por lo que debe ser clara, comprensible y al mismo tiempo abarcadora, para ser entendida por otros.

El Hotel Tunas cuenta actualmente con la siguiente misión:

## **Misión**

“Garantizar un servicio de alojamiento, restauración y recreación capaz de satisfacer las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros a través de una gestión que se sustente la eficiencia y eficacia de los procesos para el mejoramiento continuo de la calidad. Además se propone constituir una importante plaza para los eventos que se desarrollen en la ciudad de Las Tunas”.

Para el análisis de la misión del hotel, el grupo de expertos empleó la Matriz de Evaluación de la Misión propuesta por González (2013), donde de once aspectos evaluados, solo dos se manifiestan en la misión actual, cuatro se declaran en cierta medida y los cinco restantes obtuvieron resultado negativo (**Anexo # 15**). Teniendo en cuenta el debate realizado, el grupo de expertos decidió reformular la misión ya que carece de auto concepto, no expresa sus capacidades distintivas, no es original, única, simple, clara, ni directa. La misma quedó definida como sigue:

“El Hotel Tunas trabaja para garantizar un servicio de alojamiento, restauración y recreación capaz de satisfacer las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros, distinguidos por la eficiencia, eficacia y cubanía en nuestros servicios. Cuenta con capacidades técnicas adecuadas, un personal optimista, honesto, laborioso y comprometido con la Revolución.”

## **Tarea 3. Evaluación y reformulación de la Visión:**

La visión indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo y sirve como guía que permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección.

La visión que posee el hotel en la actualidad es la siguiente:

## **Visión**

Convertirnos en el hotel insigne de la ciudad de Las Tunas que brinde al cliente un producto turístico diverso, de calidad y ambientalmente sustentable, con una gestión empresarial perfeccionada y un equipo de trabajo caracterizado por su profesionalidad capaz de transmitir nuestra cubanía y calor humano.

Esta Visión fue evaluada a través de la Matriz de Evaluación de la Visión propuesta en el procedimiento, mostrando que solo dos de los nueve aspectos evaluados son positivos, donde la visión actual del hotel no es compatible con la misión, no está descrita en el

presente, es difícil de captar y recordar, no es única (**Anexo # 16**). El grupo de expertos determinó que debía ser reformulada, quedando de la siguiente manera:

“Somos el hotel insigne de la ciudad de Las Tunas distinguidos por la eficiencia, eficacia y cubanía en nuestros servicios”

#### **Paso No. 4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

Para identificar las UEN se utilizaron los criterios de segmentación del procedimiento teniendo en cuenta los clientes (criterios geográficos), las funciones específicas que realizan cada una de ellas (necesidades que satisface), así como la tecnología empleada. Se identificaron 3 Unidades Estratégicas de Negocio, las cuales se describen a continuación:

**Unidad Estratégica de Negocio Recepción:** ofrece todos los servicios proporcionados a los clientes nacionales e internacionales desde su entrada hasta su salida del hotel. Este servicio se ofrece las 24 horas. Incluye pago con tarjeta de crédito, ventas de tarjeta telefónicas y de Internet, así como el servicio de matutino e información al cliente.

**Unidad Estratégica de Negocio Ama de Llaves:** los servicios de Ama de Llaves se dedican al acondicionamiento de las habitaciones, como son los servicios de ropero, limpiadoras de áreas, acondicionamiento de locales y oficinas.

**Unidad Estratégica de Negocio Restaurantes y Bares:** proporciona todos los servicios de restaurante y cafetería, con ofertas tanto a clientes nacionales como internacionales. Brinda servicio Buffet y (o) a la carta, especializado por su oferta en horarios específicos con comida exquisita. Ofrece el servicio de bebidas, cocteles, venta de cigarros, confituras y comidas rápidas.

#### **Etapas II. Análisis**

En esta etapa del procedimiento el grupo de expertos realizó un análisis de la situación interna y externa del hotel con el objetivo de determinar sus principales factores y las orientaciones estratégicas a seguir. A continuación, se describen los pasos utilizados durante el análisis.

#### **Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno**

##### **Tarea 1. Identificación de los factores internos**

##### **1. Capacidades distintivas**

**Físicas:** posee instalaciones acogedoras para la prestación de sus servicios, con los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos, 142 habitaciones, de ellas 4 suites, 16 cabañas y 122 dobles.

**Técnicas:** la entidad tiene capacidades técnicas adecuadas para su funcionamiento: las oficinas están acondicionadas con computadoras, impresoras, teléfono, correo electrónico. Además, posee instrumentos especializados para limpieza, mobiliarios, equipos de sonido.

**Humanas:** los trabajadores son muy honestos y optimistas con un alto grado de preparación y profesionalidad, personas laboriosas con excelente comunicación, alto valores éticos y la entidad está totalmente comprometida con sus trabajadores.

**Organizativas:** el hotel se rige por un manual de identidad y las orientaciones de la Casa Matriz, que establecen los puntos y regulaciones directivas que constituyen documentos normativos de la entidad y trabajan con un sistema contable automatizado para un mejor funcionamiento interno en la organización.

**Directivas:** mantiene una dirección exigente y altamente comprometida con la entidad, donde prevalece la democracia y el respeto mutuo por parte de los directivos. Se desarrollan capacitaciones para los cuadros y se presta significativa atención a la reserva de los mismos.

## **2. Análisis Funcional**

### **Subsistema de Dirección**

Este subsistema es el encargado de llevar a cabo el control de todos los procesos dentro del hotel, analiza y da soluciones a los problemas que afectan a la entidad, es quien supervisa y orienta lo referente a la política de cuadros de la instalación y sus directivos se encuentran comprometidos con la actividad que realizan. Coordina tareas y actividades entre las distintas áreas funcionales e informa sobre la marcha de la empresa en la gestión económica financiera, comercial, calidad, informática, atención a clientes y relaciones públicas. Cuenta con óptimas condiciones de trabajo y un personal joven, calificado, pero presenta insatisfacciones en cuanto a los bajos salarios de sus miembros.

### **Subsistema Económico – Financiero**

El subsistema económico - financiero es el encargado de administrar y controlar todos los recursos económicos y financieros, ejerce el control del registro contable oportuno y con la calidad requerida. Posee un sistema contable automatizado, personal joven y calificado,

responsable para desarrollar eficazmente sus actividades, con un alto sentido de pertenencia. Como aspectos negativos se pueden señalar que carecen de autonomía financiera y de materiales de oficina para el desarrollo de su actividad. Teniendo en cuenta el análisis económico realizado al cierre del año 2015 (**Anexo # 17**), se cierra con el comportamiento del ingreso planificado al 108 por ciento, con un sobrecumplimiento por el monto de 107.1 MCUC y los Costos y gastos al 100 por ciento, este comportamiento provoca que se logre una utilidad superior al presupuesto por el importe de 109.7 MCUC, para un 25 por ciento y que se trabaje con un índice de eficiencia de 0.62 pesos de 0.67 planificado para un 92 por ciento, mostrándose un ahorro en la ejecución de 5 centavos por cada peso de ingreso, este nivel de eficiente representa 77.2 MCUC de gastos no ejecutados, si se tiene en cuenta el nivel de ingresos y el índice planificado. Con relación al año anterior, se muestra un crecimiento de las utilidades por el monto de 232.7 MCUC y del ingreso por el importe de 228.2 MCUC, lográndose mayor eficiencia en la ejecución del presupuesto.

### **Subsistema de Calidad**

Este subsistema tiene como principio fundamental identificar las necesidades de los clientes para así brindar servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y atención al cliente con la calidad requerida. El Hotel cumple con los requisitos normativos de la NC ISO 9001:2008, la NC 3001:2007 y la legislación vigente aplicables a la actividad hotelera. Está integrado por un personal con experiencia, que posee la motivación y el ímpetu para cumplir con todas las tareas, a su vez realizan un proceso de mejora continua para garantizar los parámetros de calidad propuestos. Existe descontento por parte de los trabajadores de esta área en cuanto a los bajos salarios existentes, aun así trabajan para lograr la plena satisfacción de los clientes.

### **Subsistema de Capital Humano**

Se encarga de administrar el capital humano de la organización, de controlar, dirigir y organizar la fuerza de trabajo la cual depende de la Dirección General. Cuenta con un personal de gran experiencia, donde se destaca el nivel de profesionalidad de los cuadros de dirección y la cohesión del colectivo de trabajo con un gran sentido de pertenencia, demostrando un alto nivel de disciplina, bajos índices de fluctuación y ausentismo, así como



aprovechamiento de la jornada laboral, a pesar de que existe descontento por parte de los trabajadores del hotel con respecto a los bajos salarios y carencia de uniformes.

### **Distribución de la fuerza de trabajo del Hotel Tunas**

<b>Grado Técnico Profesional</b>	<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Directivos	3	6,98	3	6,25	6	6,59
Operarios	13	30,23	4	8,33	17	18,68
Trabajadores de Servicio	18	41,86	34	70,83	52	57,14
Técnicos	9	20,93	7	14,58	16	17,58
Total	43	100	48	100	91	100

**Tabla 1.** Fuente elaboración propia a partir de datos de la organización.

La tabla anterior muestra la distribución de la fuerza de trabajo de acuerdo a la plantilla cubierta del hotel, se puede observar que la mayor cantidad de trabajadores se ubican en la categoría servicios, representando un 57,14% del total, seguido por los operarios con un 18,68%. En cuanto a la distribución por sexo, la tabla muestra que la mayor fuerza de trabajo es femenina representando un 52,75% mientras que el 47,25% está constituido por hombres. La mayor representación femenina y masculina se encuentra en la categoría de servicio, con un 70,83% y un 41,86% respectivamente, demostrando la igualdad social y que no existe distinción de sexo alguna en el hotel. La presencia de las mujeres le da una imagen agradable a la entidad debido a su profesionalidad, sencillez y buen trato hacia los clientes **(Anexo # 18)**.

### **Distribución de la fuerza de trabajo del Hotel Tunas por nivel educacional**

<b>Nivel Educacional</b>	<b>Cantidad de Trabajadores</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Nivel Superior	18	19,78
Nivel Medio Superior	71	78,02
Nivel Medio	2	2,20
Total	91	100

**Tabla 2.** Fuente elaboración propia a partir de datos de la organización.

Según se puede observar el 19,78% de los trabajadores son graduados de nivel superior, un 78,02% de nivel medio superior y el 2,20% de nivel medio de un total de 91 trabajadores. La

instalación está compuesta por trabajadores capacitados para desarrollar las funciones laborales con la calidad requerida, aunque algunos presenten problemas idiomáticos.

### **Distribución de la fuerza de trabajo del Hotel Tunas por rango de edades**

<b>Rango de Edades</b>	<b>Cantidad de Trabajadores</b>	<b>Por ciento (%)</b>
Hasta 35 años	30	32,97
36-40	22	24,18
41-45	20	21,98
46-55	16	17,58
Más de 56 años	3	3,30
Total	91	100

**Tabla 3.** Fuente elaboración propia a partir de datos de la organización.

Como se observa en la tabla anterior la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en el rango hasta 35 años y de 36–40 con un 32.97% y un 24,18% respectivamente, mostrando el predominio del personal joven dentro de la fuerza laboral. Los menores por cientos se ubican en los rangos de 46-55 y más de 56 años, para un 17,58% y un 3,30% respectivamente. La representación de los jóvenes permite que no existan dificultades en los puestos laborales en la realización de sus funciones, cumpliendo con eficiencia y calidad los servicios que se prestan (**Anexo # 19**).

### **Subsistema de Servicios Técnicos**

Es el encargado de asegurar el mantenimiento y reparación de los locales, equipos técnicos, tecnológicos y de transporte disponibles, que garantice la realización de las funciones del personal en la entidad. El confort actualmente del hotel responde a las reparaciones menores realizadas desde sus inicios, y otras con mayor alcance que se han estado realizando a partir del año 2005 con el surgimiento de la Inmobiliaria, sustentadas en los últimos años de acuerdo a los estándares de la instalación. Este subsistema posee un personal altamente calificado y comprometido con la organización. Además de no estar conformes con los bajos salario, carecen de insumos para el correcto mantenimiento de las habitaciones en estado de deterioro.

### **Subsistema de Abastecimiento**

Está destinada fundamentalmente a gestionar los abastecimientos y las compras de insumos

y productos necesarios para el cumplimiento de las tareas planificadas por las diferentes áreas del hotel. Organiza y dirige la economía de almacenes, las compras, transportación y almacenamiento de los recursos. El mismo posee un personal calificado y estable, con dominio de sus funciones y correcta organización. Sin embargo, presenta problemas de almacenamiento, fundamentalmente en el almacén de insumos el cual no posee los medios suficientes y adecuados para la manipulación de las mercancías, las neveras están en mal estado y existe carencia de productos debido a que no se encuentran en el mercado nacional.

### **Subsistema de Seguridad Interna**

El subsistema está encargado de la seguridad y protección de los trabajadores y clientes de la instalación, proporcionando así confianza y tranquilidad al hotel. El cuerpo de seguridad está compuesto por 15 guardias y un jefe de seguridad que están altamente comprometidos con el trabajo que realizan, con altos valores de responsabilidad y honestidad que garantizan una excelente seguridad y fiabilidad en los servicios que prestan. Está integrado por un personal joven y calificado lo que les permite ejercer las funciones de regulación, fiscalización y control de las actividades que se realizan en la entidad. La misma presenta carencia de medios necesarios de seguridad para cumplir con la labor que desempeñan, falta de uniformes y existe un descontento con los bajos salarios.

### **3. Análisis interno de las UEN**

#### **UEN: Recepción**

Esta unidad estratégica de negocio cuenta con un total de 142 habitaciones para prestar servicios de alojamiento, con diferentes ofertas, de ellas 4 suites, 16 cabañas y 122 dobles. Todas con vista a los jardines, solo 12 de ellas carecen de balcones. Se extiende en un área de 200 metros cuadrados de terreno, de los cuales bajo techo tiene 110 y ofrece opciones de parqueo a los clientes. El servicio telefónico del hotel presenta dificultades, además la pizarra informativa no brinda todas las facilidades que ofrece la instalación y mantiene una tarifa de precios elevada, lo que afecta a los clientes nacionales e internacionales. La instalación no posee servicio de maleteros el cual es asumido por los compañeros del Grupo de Seguridad y Protección y no todos dominan los idiomas requeridos para la comunicación con los clientes. El personal está altamente comprometido con los objetivos de la organización.

### **UEN: Ama de Llaves**

Está constituida por camareras y limpiadoras de áreas libres, un personal con alta experiencia y comprometidas con la entidad, demostrando sus habilidades para ejercer la función que desempeñan de manera eficiente. Es la encargada de mantener la limpieza, cuidado y confort de las áreas y habitaciones. Existe carencia de recursos y medios necesarios para desarrollar su actividad, donde la falta de los medios de limpieza, productos químicos y papel higiénico son los que más afectan la calidad del servicio prestado. Algunas habitaciones se encuentran fuera de orden, con problemas de filtraciones debido al deterioro de las tuberías, pues la instalación tiene más de 32 años de explotación, detectándose la falta de mantenimiento y presentan deficiencias en cuanto al dominio de idiomas. El capital humano se encuentra desmotivado debido a los bajos salarios existentes y la carencia de uniformes para el servicio.

### **UEN: Restaurantes y Bares**

Dentro de este subsistema se encuentran los locales destinados a la prestación de servicios de alimentos y bebidas tanto a clientes nacionales como internacionales, en los cuales se mantiene una amplia variedad de sus productos. Su infraestructura y mobiliario existentes están en buen estado técnico por lo que sus instalaciones son acogedoras cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos, brindando una amplia variedad de opciones como restaurantes, cafetería, bares, centro nocturno y piscina, manteniendo un excelente confort donde la calidad del servicio es admirable, así como la tipología del servicio prestado. Los trabajadores mantienen un clima laboral favorable, personal motivados y comprometidos con la actividad que realizan, aunque presentan algunas deficiencias en cuanto al dominio de idiomas. La unidad no cuenta con un programa de animación y recreación, por lo que afecta la diversión de los turistas que visitan la instalación y existen algunas dificultades en la planificación del menú de sus restaurantes. A su vez presenta deterioro de los medios de lencería, cristalería y cubertería para la prestación del servicio y escasez de algunos productos al no encontrarse en el mercado nacional.

### **Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

Teniendo en cuenta el análisis interno realizado de las UEN el grupo de expertos confeccionó la Matriz del Grupo Consultor de Boston (**Anexo # 20**), los cuales analizaron la participación

en el mercado, la tasa de crecimiento de las ventas, ingresos y utilidades de cada una de ellas. Luego se obtuvieron los siguientes resultados:

Las UEN **Recepción** y la UEN **Ama de Llaves** se encuentran situadas en el cuadrante **dilemas**, aunque presentan un crecimiento estable su participación en el mercado se ve afectada por la competencia por parte de las casas de renta. Las estrategias a considerar para ambos casos son intensivas y de penetración en el mercado con el objetivo de mejorar su posición.

La UEN **Restaurantes** y **Bares** se ubica en el cuadrante **estrella**, constituyendo así la que aporta mayores ingresos a la entidad debido al crecimiento en ventas y su participación dentro del mercado, representando las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Las estrategias que deben seguir son de penetración de mercado, desarrollo del producto y del mercado.

## **Tarea 2. Análisis de los factores internos a través del MICMAC**

El análisis interno de los subsistemas y las UEN permitió determinar los factores que constituyen puntos fuertes y débiles para la entidad (**Anexo # 21**). Luego, el grupo de expertos redujo este listado a los veinte más importantes, quedando los siguientes:

### **Fortalezas**

- F1. Instalaciones acogedoras
- F2. Compromiso de los dirigentes
- F3. Personal joven y calificado
- F4. Tipología del servicio
- F5. Cumplimiento de los indicadores económicos
- F6. Índices de fluctuación y ausentismo
- F7. Capacidad hotelera
- F8. Clima laboral favorable
- F9. Sistema contable automatizado

### **Debilidades**

- D1. Bajos salarios
- D2. Autonomía financiera
- D3. Carencia de uniformes

D4. Habitaciones en deterioro

D5. Carencia de recursos para el mantenimiento

D6. Problemas de almacenamiento

D7. Dominio de idiomas

D8. Deterioro de los medios de lencería, cristalería y cubertería

D9. Falta de medios de limpieza

D10. Carencia de un programa de animación y recreación

D11. Tarifa de precios

Una vez seleccionados los factores internos más importantes, el grupo de expertos procedió a la determinación del grado de importancia de los mismos, empleando el software MICMAC. Para ello se relacionaron los veinte factores en una tabla de doble entrada denominada Matriz de Influencias Directas, donde se evaluó la influencia de cada uno de ellos sobre los restantes y se asignaron valores de 0 a 3 a las influencias de los factores (3 muy influyente, 2 influyente, 1 poco influyente y 0 no influye). El software dio como resultado un Plano Motricidad/ Dependencia Directa (**Anexo # 22**), el cual se divide en cuatro zonas, y donde se ubican los factores de acuerdo a su importancia comenzando por la zona de poder (más importante) hasta la zona de problemas autónomos (menos importante). Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
F5	F8	F9	D10
D7	F1	F2	D4
F7	D8	F3	D9
D2		D5	F6
D1		D6	
F4			
D11			
D3			

**Tabla 4.** Fuente elaboración propia a partir de resultados del Plano Motricidad Dependencia del Software MICMAC

### **Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Una vez determinados los factores y realizado el análisis de su importancia, se confeccionó la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (**Anexo # 23**). Se tomó como referencia para la ponderación los lugares en los que quedaron ubicados los factores en el Plano de Influencias/Dependencias del MICMAC. A los factores de la zona de poder se le dieron las máximas ponderaciones y así sucesivamente hasta los ubicados en la zona de problemas autónomos que recibieron las menores ponderaciones.

El Hotel Tunas obtuvo un resultado total ponderado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos de 2,44; por lo que posee una situación interna ligeramente desfavorable, con predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Las debilidades que más influyeron fueron: los bajos salarios; la autonomía financiera; el dominio de idiomas; la tarifa de precios, carencia de uniformes y el deterioro de los medios de lencería, cristalería y cubertería. Sin embargo, posee fortalezas importantes que pueden ser empleadas para enfrentar las debilidades con que cuenta la entidad, como son: cumplimiento de los indicadores económicos, capacidad hotelera, tipología del servicio, instalaciones acogedoras y un clima laboral favorable.

### **Paso No. 2. Diagnóstico externo**

#### **Tarea 1. Identificar los factores del entorno**

##### **1. Análisis del entorno**

##### **Análisis del macroentorno**

**Económico – Generales:** la instalación cuenta con una alta demanda de los productos y servicios que oferta, donde en los últimos tiempos se ha observado un incremento de la misma. 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 principalmente al turismo cultural y de ciudad. No obstante, se ve afectada por la Crisis Económica actual, la dualidad monetaria existente en el país y los daños financieros provocados por el Bloqueo Económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, esto se debe fundamentalmente a la necesidad que tiene el país de adquirir insumos en mercados externos, lo que trae consigo el incremento de los precios. El hotel también se enfrenta al poder de los turoperadores los cuales mantienen un contacto directo con los clientes, el déficit en el país

de los recursos y herramientas para la ejecución de la reparación, mantenimiento e inversiones y la falta de comercialización electrónica también son factores que influyen negativamente en el desarrollo turístico del territorio.

**Legales:** un elemento beneficioso lo constituye que la entidad tiene la aprobación de los organismos del CITMA y Salud Pública, lo que garantiza el desempeño de todas sus actividades. El Hotel Tunas fue creado para desarrollar el producto turismo de ciudad y el objetivo fundamental de su actividad turística es la captación directa de divisas. La entidad presenta dificultades debido a la centralización de la comercialización por parte de la Casa Matriz para las decisiones de todo tipo, impidiendo un mejor funcionamiento interno de la organización. La entidad trabaja en función de seguir darle cumplimiento a los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, para lo cual tienen aprobada su implementación.

**Demográficos:** el hotel posee una ubicación geográfica y un entorno social favorable para el desarrollo del turismo en el territorio, lo que garantiza la entrada de clientes extranjeros todo el año, constituyendo una oportunidad primordial para la economía del país.

**Culturales:** la entidad acoge en sus instalaciones la realización de eventos empresariales y científicos, actividades culturales de todo tipo desarrolladas en la provincia de carácter tanto nacional como internacional que contribuyen a la adquisición de clientes potenciales.

**Tecnológicos:** en la actualidad existe un acelerado incremento y desarrollo de la tecnología a nivel mundial lo que trae consigo que aparezcan continuamente en el mercado nuevos materiales y productos. La entidad se ve afectada debido a que la inversión no facilita la adquisición de equipos modernos por los altos precios del mercado mundial, lo que influye de forma negativa en el logro de los resultados planificados.

### **Análisis del microentorno**

La instalación es reconocida por los clientes nacionales e internacionales, los cuales además atribuyen una buena imagen, prestigio y confianza al hotel, fomentada en el excelente desempeño del mismo, lo que garantiza excelentes relaciones con sus proveedores. El entorno se encuentra afectado por la competencia existente en el territorio, ya que además de existir otras instituciones con similar objeto social, existe un incremento del sector no estatal que ofrece algunos servicios a precios más asequibles para los turistas que los



ofertados por el hotel.

**Principales clientes:**

**Turismo nacional**

- La población nacional y extranjera residente en Cuba.
- Funcionarios de firmas y empresas nacionales.

**Turismo internacional**

- Los más significativos son turistas procedentes de Francia, Canadá, EE.UU, Noruega e Israel.
- Empresarios extranjeros en funciones de trabajo.

**Principales proveedores:**

- |                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| ➤ ITH           | ➤ Fruta Selecta      |
| ➤ Bucanero      | ➤ Tecno Azúcar       |
| ➤ Cárnica       | ➤ CIMEX              |
| ➤ Lácteos Tunas | ➤ AUSA               |
| ➤ Habana Club   | ➤ Formas productivas |
| ➤ Cuba Ron      | ➤ DIVEP              |

**2. Análisis externo de las UEN**

**UEN Recepción**

Posee una situación externa favorable con un elevado prestigio, garantizando la lealtad por parte de los clientes, siendo evidencia de ello las excelentes relaciones con sus proveedores, donde hay un grado de comunicación constante. Además, cuenta con el reconocimiento y la voluntad de la máxima dirección del Ministerio del Turismo (MINTUR) y mantiene convenios de superación a trabajadores y una excelente relación con la escuela de hotelería y turismo del territorio. Existen problemas en la asignación del presupuesto y en la elevada tarifa de precios impuestos por parte de la Casa Matriz, que limita a los clientes nacionales y extranjeros. En la actualidad existe un incremento de la competencia en el territorio por parte del sector no estatal y la entidad enfrenta dificultades debido a la Crisis Económica actual, conjuntamente con el Bloqueo Económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos.

### **UEN Ama de Llaves**

Esta unidad posee una gran importancia dentro del servicio hotelero, con una imagen sólida y reconocida por sus clientes. El desempeño de sus trabajadores se ve afectado por la inestabilidad en los suministros del servicio que presta a causa de la Crisis Económica actual y el Bloqueo Económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos al país. Además, se enfrenta a clientes muy exigentes por lo que se necesita perfeccionar el servicio con el objetivo de mejorar las condiciones y elevar el prestigio de la unidad.

### **UEN Restaurantes y Bares**

Existe un incremento de la demanda de los servicios ofertados por parte de los diferentes clientes nacionales y extranjeros brindando una amplia variedad de opciones como restaurantes, cafetería, bares, centro nocturno y piscina, dando cumplimiento a la política referente de captación de divisas directas. Los precios con lo que cuenta son impuestos por la Casa Matriz en conjunto con la cadena Islazul, resultando esto una limitante para enfrentar la competencia y al gradual crecimiento del trabajo por cuenta propia. La entidad mantiene convenios con la escuela de FORMATUR para sostener la calidad del servicio lograda. No obstante, existen insatisfacciones debido a la carencia de productos que se utilizan para el desarrollo de las distintas ofertas gastronómicas a causa de la existencia de una depresión en la producción nacional de bienes, de la Crisis Económica actual y del Bloqueo Económico y Financiero lo que imposibilita el buen desarrollo de algunos servicios especializados.

### **3. Análisis de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

En el territorio el hotel cuenta con competidores fuertes y con excelente ubicación geográfica, motivo por el cual el grupo de expertos decidió elaborar la Matriz del Perfil Competitivo con el objetivo de analizar la competencia e identificar los factores que la hacen más vulnerable.

### **UEN Recepción y UEN Ama de Llaves**

La Matriz de Perfil Competitivo para la UEN Recepción y la UEN Ama de Llaves (**Anexo # 24**), muestra que el Hotel Tunas se ubica en el mejor lugar de la competencia, siendo el resultado alcanzado de 3,23; lo mismo estuvo determinado por la infraestructura con que cuenta, así como por las condiciones de trabajo y el clima laboral, aunque no lo favorece la ubicación geográfica. Mientras que sus competidores el hotel Cadillac y las Casas de Renta obtuvieron 3,12 y 3,02 respectivamente, principalmente por la ubicación geográfica que

poseen, pero no representan una gran amenaza. No obstante, la instalación debe mejorar los restantes factores determinantes del éxito para garantizar su liderazgo en el servicio.

### **UEN Restaurantes y Bares**

En cuanto a esta unidad estratégica según los resultados totales ponderados de la Matriz de Perfil Competitivo (**Anexo # 25**), los restaurantes no estatales se encuentran en primer lugar con un valor de 3,33; donde se destacan la cartera de productos y la calidad del servicio. Seguidamente se ubican el hotel Tunas y las unidades gastronómicas con resultados de 3,12 y 2,40 respectivamente, sus resultados se ven afectados fundamentalmente por la carencia de productos y la competitividad de los precios, por lo que se recomienda prestar atención y trazar estrategias para dar soluciones a las deficiencias existentes.

### **Tarea 2. Análisis de los factores externos a través del MICMAC**

El diagnóstico externo realizado permitió identificar los factores que constituyen oportunidades y amenazas en cada uno de los elementos analizados (**Anexo # 26**). El listado de factores fue reducido por el grupo de expertos donde quedaron definidos los veinte más importantes:

#### **Oportunidades**

- O1. Imagen sólida y reconocida por los clientes.
- O2. Relaciones comerciales de Cuba con países de Latinoamérica.
- O3. Desarrollo del turismo en el territorio.
- O4. Ubicación geográfica favorable.
- O5. Condiciones favorables para el desarrollo de eventos.
- O6. Relaciones con los proveedores
- O7. Reconocimiento de la máxima dirección del (MINTUR).
- O8. Lealtad de los clientes.
- O9. Convenios con la escuela de FORMATUR.

#### **Amenazas**

- A1. Crisis Económica actual.
- A2. Dualidad monetaria.
- A3. Bloqueo Económico.
- A4. Carencia del presupuesto para la adquisición de equipos modernos.

- A5. Asignación del presupuesto.
- A6. Centralización de la comercialización por parte de la Casa Matriz.
- A7. Clientes más exigentes.
- A8. Depresión en la producción nacional de bienes.
- A9. Poder de los Turoperadores.
- A10. Inestabilidad en los suministros.
- A11. Incremento del sector no estatal.

Al igual que en el análisis interno, se procedió a determinar el grado de importancia de cada uno de los factores externos a través del MICMAC, relacionando los 20 factores en la Matriz de Influencias Directas. Posteriormente, y atendiendo a los resultados del software se dividieron los factores en 4 zonas, según el grado de importancia de los mismos, como se observa en el Plano Motricidad/Dependencia (**Anexo # 27**) que se recogen en la siguiente tabla:

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
A3	A7	A8	A2
A1	O8	O2	A4
O1	A11	O6	A10
O3	O4	O5	A5
A6		O9	O7
		A9	

**Tabla 5.** Fuente elaboración propia a partir de resultados del Plano Motricidad Dependencia.

### Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, y los resultados del paso anterior se procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (**Anexo # 28**), utilizando para la ponderación la posición de los factores en el Plano, comenzando por los ubicados en la zona de poder (más importantes) hasta la zona de problemas autónomos (menos importantes).

La Matriz de Evaluación de Factores Externos concluye con un resultado total ponderado de 2.36, lo que indica que el hotel tiene una situación externa desfavorable, donde existe un predominio de las amenazas sobre las oportunidades. Entre las amenazas que más influyen

se encuentran: la Crisis Económica actual, el Bloqueo Económico impuesto por los EE. UU, la centralización de la comercialización por parte de la Casa Matriz, la existencia de clientes más exigentes y el incremento del sector no estatal. Sin embargo, cuenta con oportunidades importantes que pueden ser utilizadas para combatir dichas amenazas como: la imagen sólida y reconocida por los clientes, el desarrollo del turismo en el territorio, la ubicación geográfica favorable y la lealtad de los clientes.

### **Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico**

Una vez efectuado el diagnóstico estratégico, se realiza un resumen del mismo, mediante el empleo de dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO por impactos y la Matriz Interna–Externa para determinar las orientaciones estratégicas a seguir.

Para elaborar la Matriz DAFO (**Anexo # 29**) por impactos, el grupo de expertos empleó los factores internos y externos, dándole valores entre 0 y 3 a los impactos entre ellos. Atendiendo al resultado obtenido, el Hotel Tunas se encuentra ubicado en el cuadrante DA, con un valor de 185, lo cual coincide con los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, por lo que se proponen trazar estrategias de supervivencia que permitan reducir debilidades para enfrentar las amenazas del entorno.

Luego se confeccionó La Matriz Interna – Externa (**Anexo # 30**), empleando los resultados totales ponderados (RTP) de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos. Según los resultados de esta matriz, la entidad se encuentra ubicada en el cuadrante V, por lo que debe seguir estrategias de resistencia. El Hotel Tunas debe prestar mayor atención a las debilidades y amenazas que lo afectan, para poder ubicarse en cuadrantes superiores, para lo cual se recomienda dar soluciones al deterioro de los medios de lencería, cristalería y cubertería, a la carencia de uniformes y al dominio de idioma de sus trabajadores, para lograr un servicio con mayor calidad. Además, se le recomienda tener en cuenta el incremento del sector no estatal, el poder de los turoperadores y la existencia de clientes más exigentes.

### **Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)**

El análisis de los escenarios se realiza con el objetivo de conocer y analizar el posible futuro al que se enfrentará el hotel, para ello, el grupo de expertos determinó cuatro posibles hipótesis:

H1: Creciente afluencia de turistas al destino las Tunas.

H2: Recrudescimiento del Bloqueo Económico y Financiero.

H3: Incremento de la competencia.

H4: Incremento de los precios en el mercado.

Una vez definidas las hipótesis, cada uno de los miembros del grupo de expertos les asignó probabilidades simples y condicionales (de sí y de no realización), los valores estuvieron entre 0 (muy improbable) y 1 (muy probable). Utilizando el Software SMIC – Prob – Expert se procesaron los datos obtenidos, los que arrojaron resultados por expertos, grupos y en su conjunto, tomando para el análisis el Histograma de probabilidad de los escenarios (**Anexo # 31**). Los resultados del software determinaron que el escenario de mayor probabilidad es el No.1 con un 15,7%, describiendo la posible ocurrencia de todas las hipótesis. El escenario deseado por la entidad es el No.8 con una probabilidad de 2,6%, o sea, el optimista; siendo el pesimista el No.9 con una probabilidad de 5,2%.

### **Etapla III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas (DAFO)**

Luego del análisis de los resultados del diagnóstico interno y externo, el grupo de experto procedió a la elaboración de la Matriz DAFO, (**Anexo # 32**), siendo esta la herramienta principal a emplear en la búsqueda de las mejores opciones estratégicas que se deben trazar, para ser aplicadas posteriormente en la entidad. Observando los resultados del diagnóstico se aprecia que predominan las debilidades y amenazas, por lo que se deben potenciar las estrategias de supervivencia, debido a que se encuentra ubicada en el cuadrante DA.

### **Etapla IV. Toma de Decisiones**

#### **Paso No. 1. Construcción de los escenarios**

Atendiendo al análisis de los resultados arrojados por el software SMIC-Prob-Expert, se procede a la construcción de los escenarios, o sea, el más probable, el optimista y el pesimista para el hotel.

#### **Escenario más probable**

Se incrementa el arribo de turistas al territorio, por lo que las ventas de productos hoteleros aumentan, debido a la preferencia de los mismos por la seguridad y tranquilidad del destino, propiciando a su vez el incremento de la competencia. El Bloqueo Económico y Financiero

impuesto al país se recrudece, manteniendo una estabilidad en los mecanismos de regulación, provocando un incremento de los precios de los productos e insumos que se adquieren en el exterior.

### **Escenario Optimista**

El Bloqueo Económico y Financiero impuesto por Estados Unidos al país, se debilita cada vez más, por lo que la obtención de productos e insumos se hace más fácil y a precios más asequibles. Con el aumento de la entrada de turistas al territorio y la disminución de la competencia, se produce un crecimiento en los ingresos del hotel reflejado en la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente.

### **Escenario Pesimista**

La afluencia de turistas al territorio será cada vez más baja debido a la crisis económica existente a nivel mundial, unido al incremento de la competencia provocan una disminución en los ingresos del hotel. Se recrudece el Bloqueo Económico y Financiero impuesto por Estados Unidos a Cuba, limitando la adquisición de productos e insumos necesarios para el servicio, debido al incremento de sus precios en el mercado internacional.

### **Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos para el período 2016 – 2019**

Los objetivos estratégicos del Hotel Tunas se formularon sobre la base del diagnóstico estratégico realizado, el análisis de la misión y visión de la entidad, así como las alternativas estratégicas. Quedando definidos como sigue:

1. Fomentar la capacitación del 100% de la fuerza de trabajo para el 2019, mediante el incremento del nivel idiomático de los mismos, de forma que garanticen la calidad de los servicios que se prestan.
2. Elevar los niveles de satisfacción de los clientes en un 6.3% mediante el mejoramiento de la calidad del producto turístico y el nivel de confort de la instalación para el 2019, manteniendo los estándares de la cadena Islazul.
3. Lograr un crecimiento de las utilidades en un 7,2% para el año 2019.

### **Paso No.3. Selección de estrategias**

Teniendo en cuenta las alternativas estratégicas resultantes de la Matriz DAFO, así como los escenarios que pudieran influir en el futuro y los objetivos estratégicos formulados; el grupo de expertos seleccionó las siguientes estrategias:

1. Solicitar a la Casa Matriz mayor autonomía financiera para el desarrollo sus actividades.
2. Lograr mayor participación del hotel en la negociación directa con los Turoperadores para garantizar el incremento de las estancias de los clientes en el hotel.
3. Diversificar los mercados emisores para incrementar el arribo de turistas.
4. Pedir a la Casa Matriz realizar estudios de precios de los servicios que se prestan para una correcta adecuación de los mismos.
5. Crear una página Web donde se promocionen los servicios ofertados por el hotel, para atraer nuevos mercados.
6. Incentivar la innovación de los trabajadores para garantizar el funcionamiento de los medios que se encuentran deteriorados.
7. Fortalecer la gestión comercial en nuevos mercados, para contar con productos que satisfagan las crecientes demandas de los clientes.
8. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento del hotel en el mercado.
9. Mejorar la tipología del servicio prestado para mantener la lealtad de los clientes.
10. Incrementar la capacidad hotelera para aprovechar el desarrollo del turismo en el territorio.
11. Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores para garantizar los insumos necesarios para el servicio.
12. Estimular a los trabajadores para minimizar el efecto de los bajos salarios.
13. Elaborar ofertas a precios más bajos para atraer a los clientes.

#### **Paso No.4. Plan de Acción**

A partir de la selección de estrategias del paso anterior se diseñó el Plan de Acción, el cual se recoge en el **(Anexo # 33)**, con el fin de brindar al hotel Tunas una herramienta para facilitar la implementación de las mismas, donde se incluyen las acciones, los responsables y fechas de cumplimiento en cada caso.

Corresponde a la alta dirección de la entidad la etapa V y VI del procedimiento, ya que será la encargada de controlar la ejecución y cumplimiento del plan propuesto.



## CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación y teniendo en cuenta los resultados obtenidos se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La confección del grupo de expertos permitió implicar los directivos de la entidad en la planeación estratégica realizada.
2. Los valores compartidos que predominan son: ética, compromiso de la organización con sus trabajadores, honestidad, optimismo, comunicación y laboriosidad.
3. La misión y la visión de la entidad carecen de algunos elementos esenciales por lo que se realizó una nueva propuesta.
4. El diagnóstico interno y externo del hotel permitió ubicarlo en una situación con un ligero predominio de debilidades y un predominio de amenazas.
5. Las herramientas matriciales empleadas para la formulación de estrategias fueron la Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO, las cuales proponen seguir estrategias de resistencia y de supervivencia respectivamente.
6. El análisis de los escenarios le permitirá a la entidad estar más preparada para enfrentar los posibles cambios que pudieran ocurrir en el futuro.
7. Las estrategias propuestas en la investigación y su posterior aplicación, contribuirán a perfeccionar el desempeño de la entidad ante las cambiantes condiciones del entorno actual.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo de diploma se recomienda al Hotel Tunas lo siguiente:

1. Presentar los resultados de esta investigación a los órganos superiores de la cadena hotelera Islazul para su conocimiento y apoyo necesario para ejecutar las estrategias propuestas.
2. Solicitar a la Casa Matriz la aprobación de la misión y visión propuestas.
3. Aprovechar las fortalezas y las oportunidades para elevar los niveles de eficiencia y eficacia.
4. Implementar el Plan de Acción Estratégico elaborado y diseñar un sistema de evaluación y control del mismo.
5. Rediseñar el Plan Estratégico llegado el año 2019.

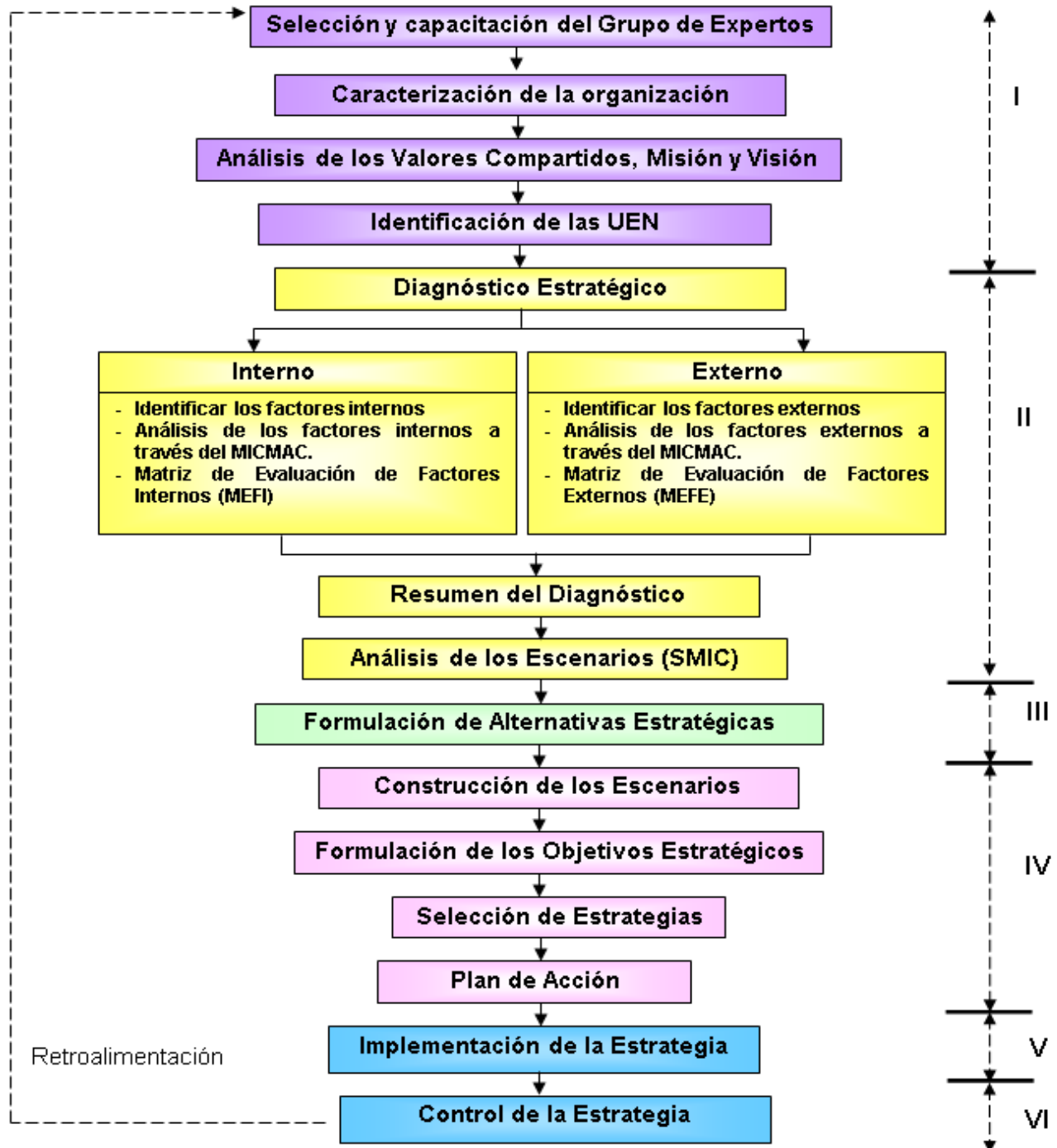
## BIBLIOGRAFÍA

1. Ávila Leyva, Nilsa (1999). **Propuesta de un modelo para la formulación de estrategias a escala empresarial y su aplicación en la Empresa de Transporte, Servicios y Abastecimientos del SIME**. Tesis presentada en opción al título de Master en Dirección.
2. Castellanos Cruz, Rodeloy. (2008). **Pensamiento, herramientas y acción del estratega**. Edición electrónica grupo EUMED.NET, Universidad de Málaga. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2008a/345/](http://www.eumed.net/libros/2008a/345/) Consultado: marzo de 2016.
3. Colectivo de Autores (2004). **Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección**. Primera Edición. La Habana, Cuba.
4. Colectivo de Autores. **Compendio Metodológico sobre Política Laboral y Salarial: Proyección Estratégica y Utilización de la Fuerza de Trabajo. Instrumento de Apoyo al Perfeccionamiento Empresarial**. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000.
5. David, Fred R. (1994). **La Gerencia Estratégica**. Novena reimpresión, serie empresarial, Editorial Legis.
6. Educación Continua On – Line. **Dirección Estratégica: Formación de Postgrado**.
7. **Estrategia**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane.shtml> Consultado: abril 2016.
8. Experiencia cubana compendio de artículos. **Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica**. Ciudad de la Habana: Edición del Centro coordinador de estudios de Dirección, 1998.
9. Gárciga Marrero, Rogelio J. (2006). **Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos**. Editorial Félix Varela. La Habana.
10. Godet Michel. (2000) **La caja de herramientas de la prospectiva estratégica**. Cuarta edición actualizada. Editorial Serpa.
11. González Marrero, Yadira (2013). **Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Almacenes Universales S.A de Holguín**. Tesis presentada en opción al título de Master en Administración de Negocios.

12. Hernández Sampier, Roberto. **Metodología de la Investigación**. Editorial Félix Varela. La Habana. 2004.
13. Jijena Infante, R. (2002) **Introducción a la Planificación Estratégica**. Disponible en: <http://elservicioibero.files.wordpress.com/2011/05/introduccion-a-la-planificacinestrategica2752.pdf>. Consultado: marzo de 2016
14. Kotler, Philip. Colectivo de Autores. (1998) **Fundamentos de Marketing**. Edición MES.
15. **La dirección estratégica**. Disponible en: <http://www.programa10.net/recursos/direccion-de-equipos/133.html> Consultado: abril 2016.
16. **La planificación Estratégica como herramienta en el sistema de Dirección**. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apunte/administraciondeempresa/planeacionestrategica/> Consultado: abril de 2016.
17. Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Aprobado el 18 de abril del 2011.
18. Menguzzatto y Renau. (2007) **La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management**. Edición MES. Editorial Félix Varela, La Habana.
19. Morrissey, George L. **Pensamiento estratégico construyendo los cimientos de la planeación**. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/penestr.pdf> Consultado: marzo de 2016
20. **Prospectiva Estratégica**. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Prospectiva-Estrategica/3699493.html> (Consultado en abril de 2016)
21. Ronda Pupo, G y Marcané, J. (2006). **Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, táctico y operativo**. ISBN 959-160450-5. Cuba.
22. Ronda Pupo, Guillermo A. (2007). **Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones**. Ediciones Futuro. La Habana. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial norma SA, Colombia.
23. Steiner, George A. (1996). **Planeación Estratégica: Lo que todo dirigente debe saber** 23ª Edición. Editorial Compañía Editorial Continental SA. México.
24. Stoner, J. **Administración**. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior.
25. **Strategor, Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad**. Paris: Editorial Intereditions, 1995.

## ANEXOS

Anexo # 1. Esquema del procedimiento de planeación estratégica para las organizaciones cubanas propuesto por González (2013)



**Fuente:** González (2013)

## **Anexo # 2. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos**

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Planeación Estratégica”, sobre el cual se aplicará una metodología para su perfeccionamiento en la organización.

Esta encuesta tiene como objetivo determinar su competencia en el área antes mencionada para reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano el tiempo dedicado a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, la investigación realizada.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

¿Ocupa algún cargo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En caso de sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Usted con el tema: Planeación Estratégica. Observe que en la escala que presentamos, 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? Observe que las casillas están divididas en: Alto, Medio y Bajo.

<b>Fuentes de argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado actual del problema en la empresa			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			

### **Anexo # 3. Encuesta sobre Valores Compartidos por 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. 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 # 4. Matriz de Evaluación de la Misión

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Orientada al cliente			
Necesidades que satisface			
Auto concepto			
Capacidades distintivas que nos prestigian (calidad, tecnología, capital humano...)			
Orientada al futuro			
Creíble			
Simple, clara y directa			
Motivadora			
Original			
Única			
Ambiciosa			

**Fuente:** González (2013)



**Anexo # 5. Matriz de Evaluación de la Visión**

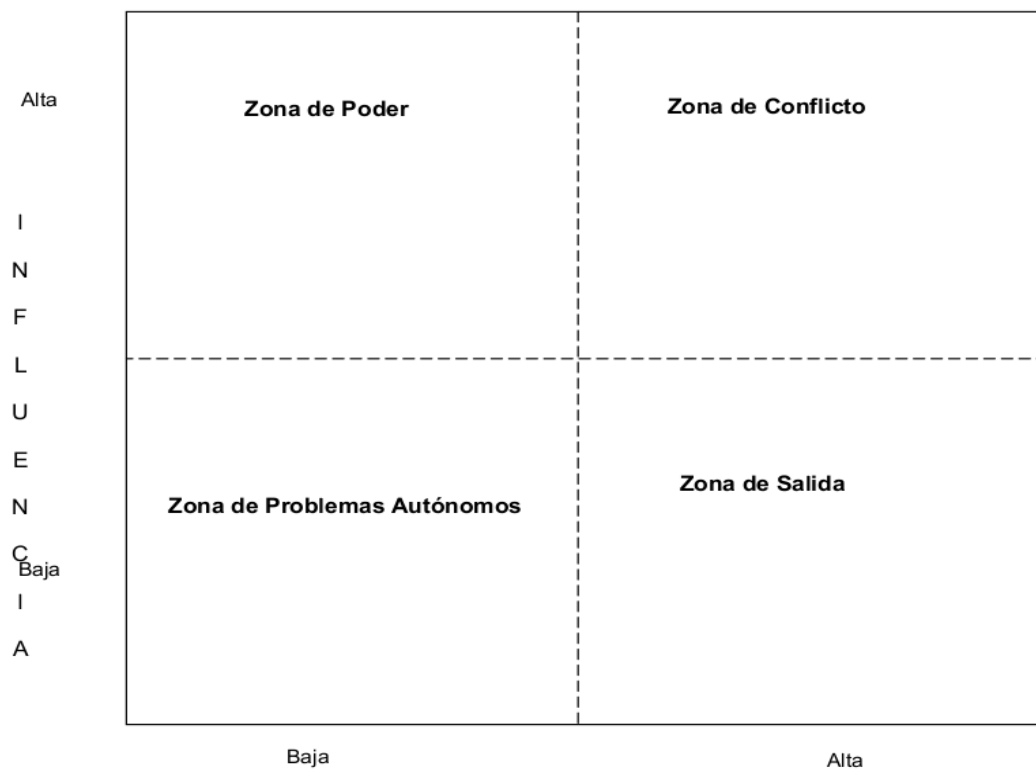
Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro			
Descrita en presente			
Motivadora			
Fácil de captar y recordar			
Compatible con la misión			
Original			
Única			
Ambiciosa			
Enmarcada en el tiempo			

**Fuente:** González (2013)

**Anexo # 6. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

		Participación en el Mercado	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las	Alta	Cuadrante II Estrella	Cuadrante I Dilemas
	Baja	Cuadrante III Vacas Lecheras	Cuadrante IV Huesos

## Anexo # 7. Plano Influencias/Dependencias Directas



**Anexo # 8. Matriz DAFO**

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO. <b>Estrategias Ofensivas</b>	FA. <b>Estrategias Defensivas</b>
Debilidades	DO. <b>Estrategias Adaptativas</b>	DA. <b>Estrategias de Supervivencia</b>

**Anexo # 9. Matriz Interna – Externa**

**Resultados Totales Ponderados de la MEFI.**

**Resultados Totales Ponderados  
de la MEFE**

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

### Anexo # 10. Procesamiento de la encuesta a los expertos

Experto#	G.C.I.	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	9	1	1	2	2	1	1
2	8	2	1	3	2	1	1
3	7	2	1	3	2	2	3
4	9	1	2	2	3	2	3
5	8	3	2	1	2	1	1
6	7	2	1	1	3	2	2
7	9	1	2	2	1	2	2
8	8	2	3	2	2	1	2
9	9	1	2	1	3	2	2
10	8	2	2	2	2	2	2
11	9	3	2	3	2	1	3
12	8	1	1	2	1	2	1
13	8	2	2	1	1	2	3
14	8	2	3	2	1	3	2
15	9	1	3	1	2	2	1

**Fuente:** resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta del anexo # 2 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 # 2, Pregunta 1)

F1, F2,... En: fuentes de argumentación (Anexo # 2, Pregunta 2)

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

### Anexo # 11. Resultado del Método de Expertos

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	0,9	0,83	0,8423	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,025	0,04	0,2	0,08
2	0,8	0,73	0,765	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
3	0,7	0,87	0,785	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,2	0,05	0,04	0,2	0,08
4	0,9	0,88	0,89	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
5	0,8	0,85	0,825	COMPETENCIA ALTA	0,1	0,32	0,025	0,025	0,16	0,08
6	0,7	0,71	0,705	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
7	0,9	0,82	0,86	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,04	0,025	0,16	0,08
8	0,8	0,841	0,8205	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,2	0,04	0,04	0,16	0,2
9	0,9	0,65	0,775	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
10	0,8	0,78	0,79	COMPETENCIA BAJA	0,2	0,4	0,04	0,025	0,16	0,05
11	0,9	0,89	0,895	COMPETENCIA ALTA	0,1	0,2	0,025	0,025	0,1	0,08
12	0,8	0,864	0,832	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,025	0,025	0,16	0,08
13	0,8	0,813	0,8065	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,04	0,16	0,08
14	0,8	0,743	0,7715	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,4	0,04	0,04	0,16	0,08
15	0,9	0,88	0,89	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,4	0,04	0,04	0,16	0,08

**Fuente:** resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta del anexo # 2 a partir de la hoja de Excel diseñada por el Dr.C Tomas Crespo Borges.

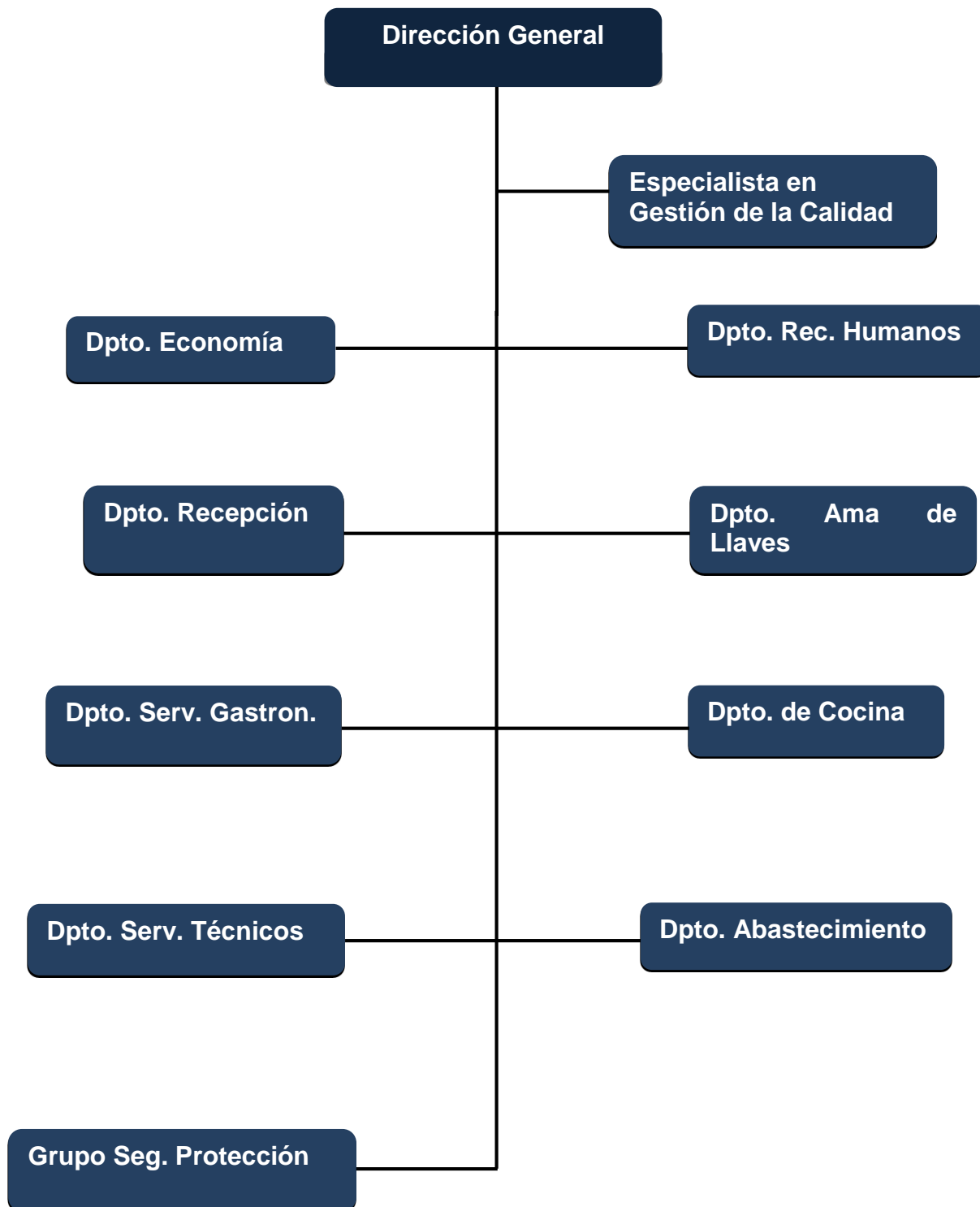
#### LEYENDA:

**Kc:** coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1

**Ka:** el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

**K:** competencia de los expertos ( $K = \frac{1}{2} (Kc. + ka)$ ). A partir de la determinación del coeficiente de competencia (K) se pueden clasificar la competencia de los posibles expertos en: competencia alta ( $0.8 \leq K \leq 1$ ), competencia media ( $0.5 < K < 0.8$ ), competencia baja ( $K < 0.5$ ).

**Anexo # 12. Estructura Organizativa del Hotel Tunas**





---

### 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**= 91 trabajadores

**d**= 0,1

**p**= 0,5

**q**= 0,5

Donde:

**n**: tamaño de la muestra

**N**: tamaño de la población

**d**: error máximo permisible

**p**: probabilidad de éxito

**q**: (1 – p)

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

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 91}{0,1^2 (91 - 1) + (4 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{91}{1,9} = 47,89473684$$

**n**= 48 trabajadores.

#### **Anexo # 14. Encuesta sobre Valores Compartidos por 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. 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	207
Satisfacción al Cliente	185
Innovación	190
Disciplina	172
Compromiso de la organización con sus trabajadores	202
Compromiso político.	133

##### **Valores Humanos**

Humildad	198
Honestidad	217
Perseverancia	195
Justicia	200
Lealtad	211
Respeto	194
Solidaridad	202
Prudencia	185
Reflexión	192
Espíritu crítico	208
Optimismo	213

##### **Valores Laborales**

Motivación	175
Sentido de pertenencia	194
Laboriosidad	215
Comunicación	221
Apoyo mutuo (Unidad)	198

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

3) ¿Qué otros Valores desean compartir los trabajadores?: \_\_\_\_\_

### Anexo # 15. Matriz de Evaluación de la Misión del Hotel Tunas

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Orientada al cliente	x		
Necesidades que satisface	x		
Auto concepto			x
Capacidades distintivas que nos prestigian (calidad, tecnología, capital humano...)			x
Orientada al futuro		x	
Creíble		x	
Simple, clara y directa			x
Motivadora		x	
Original			x
Única			x
Ambiciosa		x	

**Fuente:** elaboración propia a partir de la propuesta de González (2013).

---

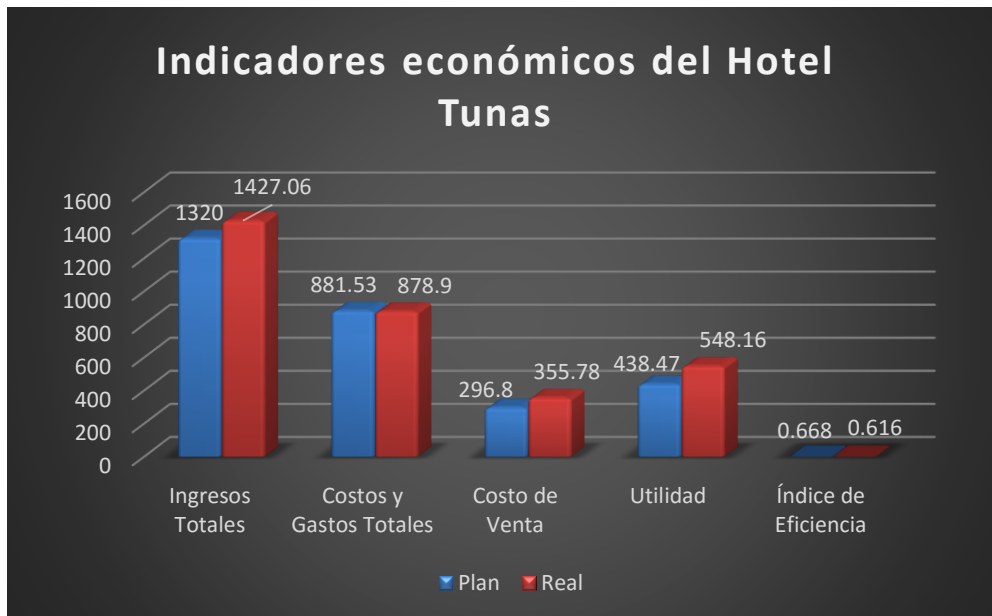
**Anexo # 16. Matriz de Evaluación de la Visión del Hotel Tunas**

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro	x		
Descrita en presente			x
Motivadora		x	
Fácil de captar y recordar			x
Compatible con la misión			x
Original		x	
Única			x
Ambiciosa	x		
Enmarcada en el tiempo		x	

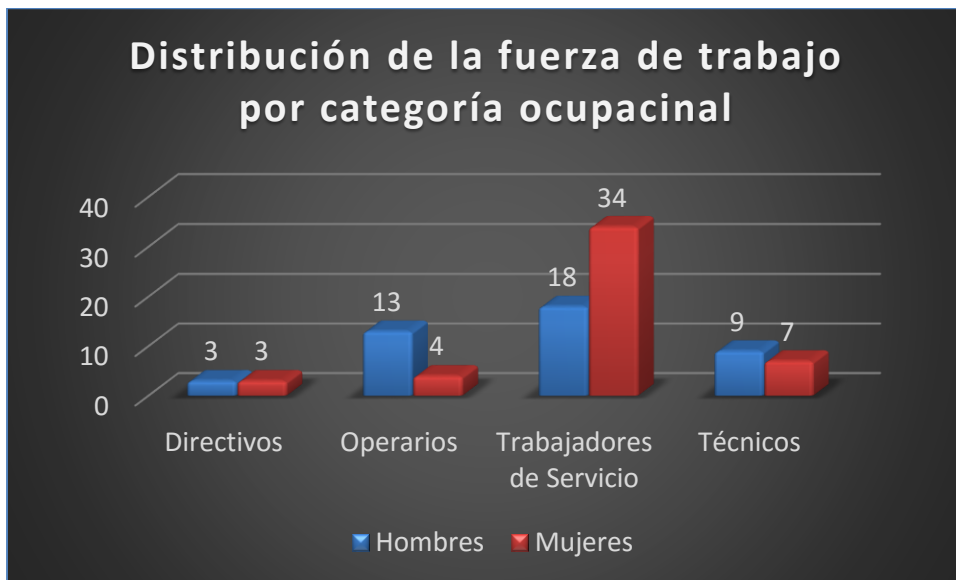
**Fuente:** *elaboración propia a partir de la propuesta de González (2013).*

### Anexo # 17. Indicadores económicos del Hotel Tunas

Partida	Plan	Real	%	Año Anterior	% Real/AA
Ingresos Totales	1320.00	1427.06	108	1198.81	119
Costos y Gastos Totales	881.53	878.90	100	883.33	99
De ellos					
Costo de Venta	296.80	355.78	120	288.16	123
Utilidad	438.47	548.16	125	315.48	174
Índice de Eficiencia	0.668	0.616	92	0.737	83

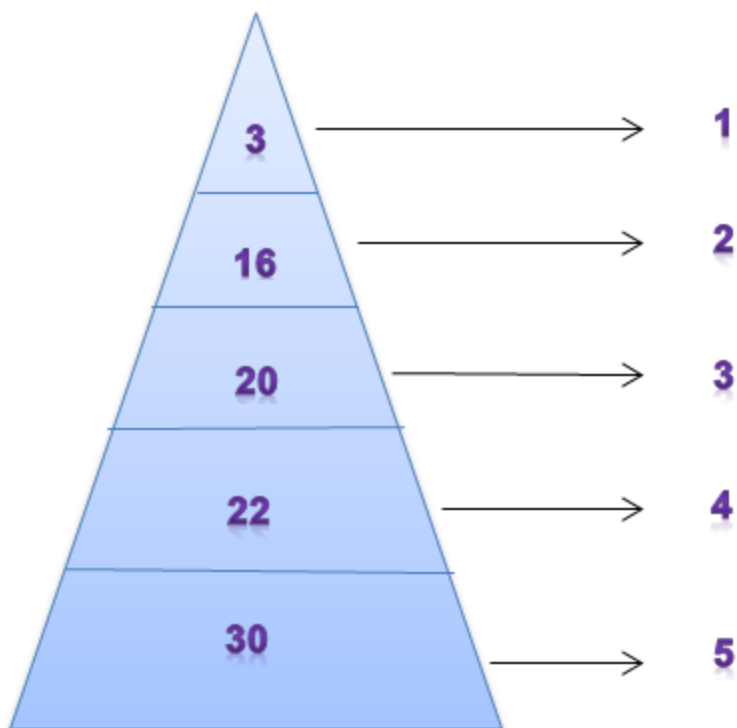


**Anexo # 18. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo**



---

**Anexo # 19. Pirámide de edades del Hotel Tunas**

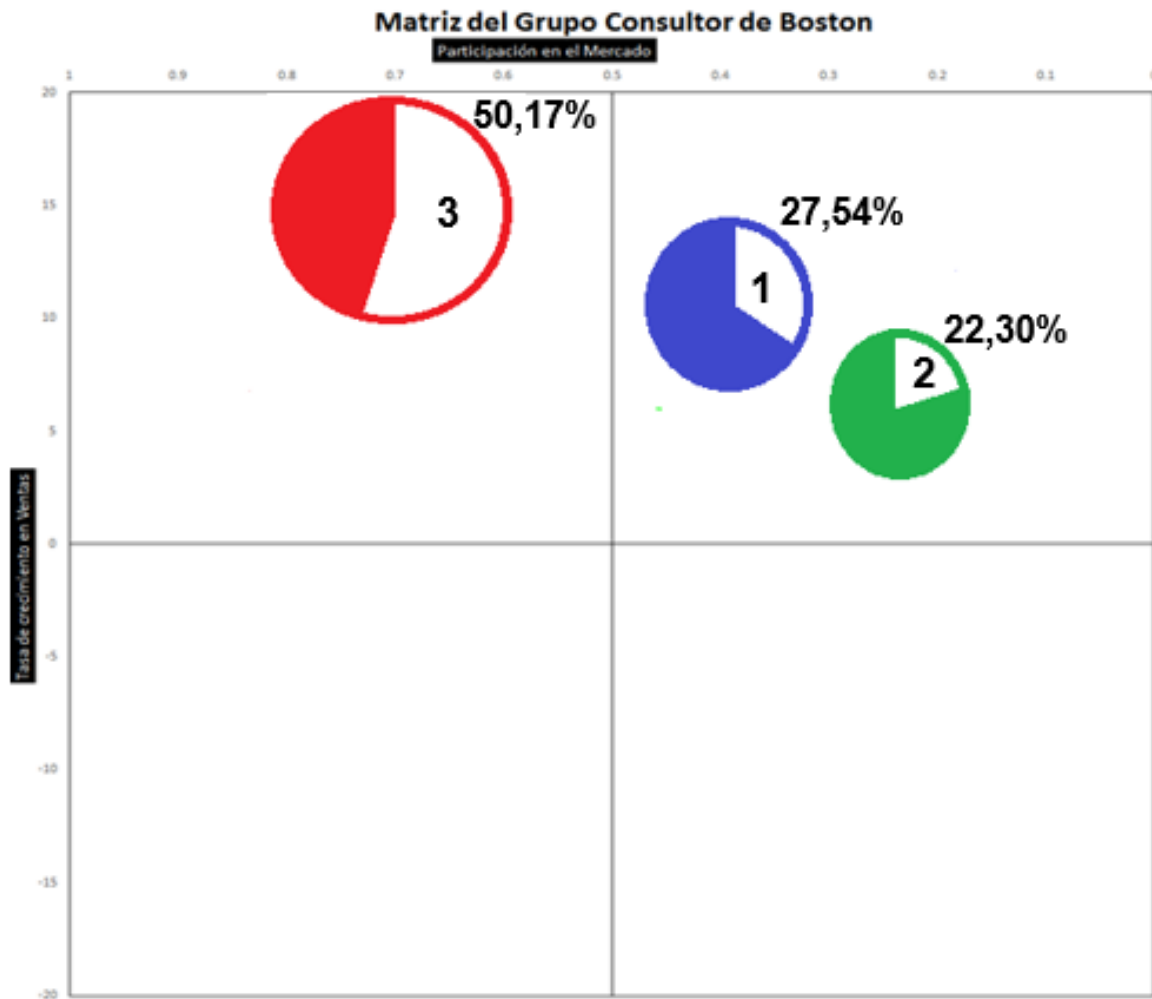


**Leyenda:**

1. Más de 56 años de edad (3,30%)
2. Entre 46 y 55 años de edad (17,58%)
3. Entre 41 y 45 años de edad (21,98%)
4. Entre 36 y 40 años de edad (24,18%)
5. Menos de 35 años de edad (32,97%)

**Anexo # 20. Matriz del Grupo Consultor de Boston para las UEN del Hotel**

#	UEN	Ingresos (MP)	(%) Ingresos	Utilidades (MP)	(%) Utilidades	Participación en el mercado (%)	Tasa de crecimiento en ventas (%)
1	Recepción	3729.42	29,13	462.23	27,54	40	10
2	Ama de Llaves	2634.26	20,58	374.28	22,30	25	6
3	Restaurantes y Bares	6438.18	50,29	842.12	50,17	70	15
<b>Total</b>		<b>12801.86</b>	<b>100</b>	<b>1678.63</b>	<b>100</b>		



**Leyenda:**

1	Recepción
2	Ama de Llaves
3	Restaurantes y Bares



## **Anexo # 21. Factores Internos del Hotel Tunas**

### **Capacidades distintivas**

#### **Fortalezas**

- Instalaciones acogedoras
- Recursos materiales
- Capacidades técnicas adecuadas
- Personal con elevada preparación y profesionalidad
- Compromiso de la entidad con los trabajadores
- Equipamiento tecnológico
- Documentos normativos
- Sistema contable automatizado
- Compromiso de los dirigentes

#### **Subsistema de Dirección**

##### **Fortalezas**

- Compromiso de los dirigentes
- Condiciones de trabajo
- Personal joven y calificado

##### **Debilidades**

- Bajos salarios

#### **Subsistema Contable – Financiero**

##### **Fortalezas**

- Sistema contable automatizado
- Personal joven y calificado
- Cumplimiento de los indicadores económicos

##### **Debilidades**

- Autonomía financiera
- Materiales de oficina

#### **Subsistema de Calidad**

##### **Fortalezas**

- Documentos normativos
- Personal con experiencia

### **Debilidades**

- Bajos salarios

### **Subsistema de Capital Humano**

#### **Fortalezas**

- Personal altamente calificado y comprometido con la organización
- Índices de fluctuación y ausentismo
- Aprovechamiento de la jornada laboral

#### **Debilidades**

- Bajos salarios
- Carencia de uniformes

### **Subsistema de Servicios Técnicos**

#### **Fortalezas**

- Personal calificado y comprometido con la organización

#### **Debilidades**

- Bajos salarios
- Habitaciones en deterioro
- Carencia de recursos para el mantenimiento

### **Subsistema de Abastecimiento**

#### **Fortalezas**

- Personal calificado y estable
- Organización del personal

#### **Debilidades**

- Problemas de almacenamiento
- Carencia de recursos para la manipulación de mercancías
- Neveras en mal estado

### **Subsistema de Seguridad Interna**

#### **Fortalezas**

- Personal joven y calificado

#### **Debilidades**

- Falta de medios de seguridad
- Carencia de uniformes

- Bajos salarios

## **Análisis interno de las UEN**

### **UEN Recepción**

#### **Fortalezas**

- Capacidad hotelera
- Opción de parqueo
- Personal comprometido

#### **Debilidades**

- Servicio telefónico
- Pizarra informativa
- Servicio de maleteros
- Dominio de idiomas
- Tarifa de precios

### **UEN Ama de Llaves**

#### **Fortalezas**

- Personal con experiencia y comprometidas

#### **Debilidades**

- Falta de medios de limpieza
- Habitaciones en deterioro
- Bajos salarios
- Carencia de uniformes
- Dominio de idiomas
- Instalación con más de 32 años de explotación

### **UEN Restaurantes y Bares**

#### **Fortalezas**

- Variedad de productos
- Infraestructura y mobiliario en buen estado
- Instalaciones acogedoras
- Calidad del servicio
- Clima laboral favorable
- Personal motivado y comprometido

- Tipología del servicio

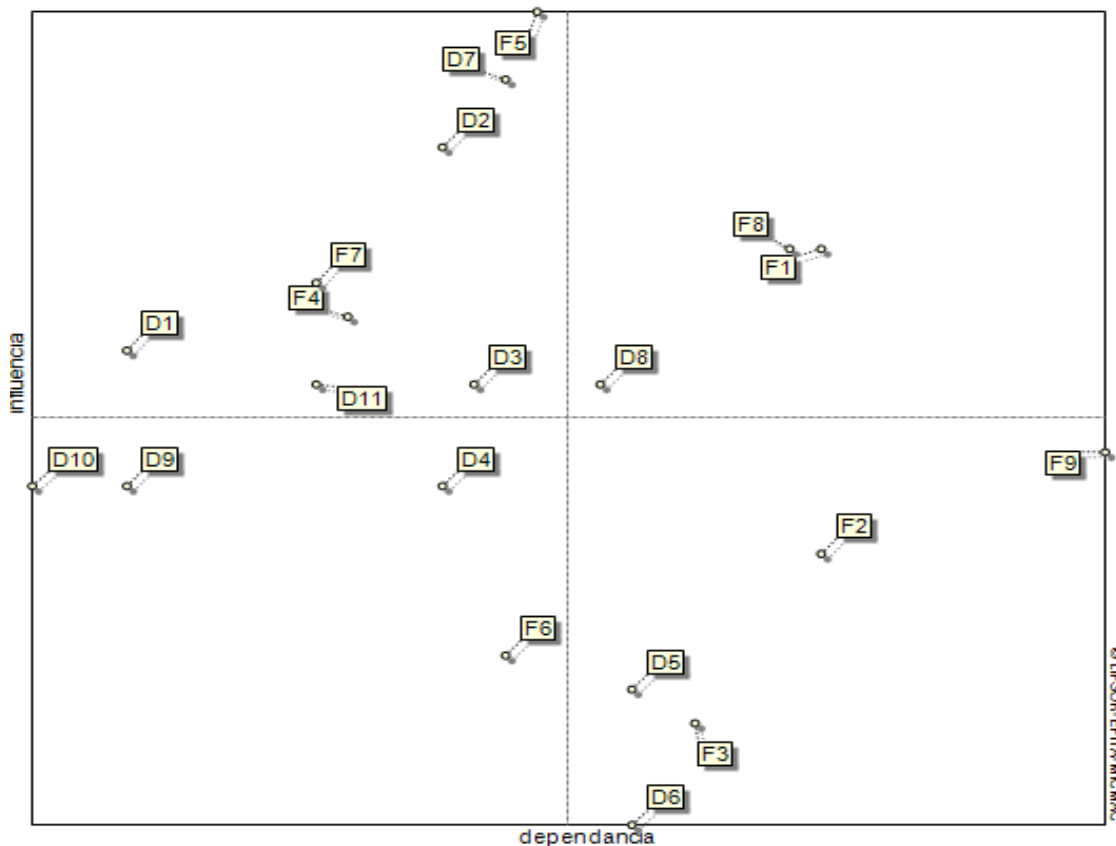
### **Debilidades**

- Dominio de idiomas
- Carencia de un programa de animación y recreación
- Planificación del menú
- Deterioro de los medios de lencería, cristalería y cubertería

## Anexo # 22. Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores internos

	1: F	2: F	3: F	4: F	5: F	6: F	7: F	8: F	9: F	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:
1: F1	0	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	2
2: F2	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	2	0	2	2	1	2	0	0	0
3: F3	0	0	0	0	1	1	0	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4: F4	1	2	2	0	2	1	0	1	2	1	2	0	0	1	1	2	2	0	0	0
5: F5	3	3	2	2	0	1	1	2	2	0	1	1	0	1	1	3	3	0	1	2
6: F6	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0
7: F7	2	1	1	2	1	1	0	1	2	0	2	1	1	0	2	2	1	1	0	0
8: F8	3	2	2	1	0	2	1	0	2	0	1	2	0	2	1	2	1	0	0	0
9: F9	2	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	3	0	0	2
10: D1	0	2	2	1	1	1	1	2	2	0	2	1	1	0	0	1	1	0	0	1
11: D2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	0	1	2	1	2	1	0	1	0	1
12: D3	2	2	2	0	1	2	1	2	2	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0
13: D4	2	2	0	0	1	1	2	1	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
14: D5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	2	0	1	0	0	1
15: D6	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
16: D7	2	2	1	2	2	1	1	2	3	1	1	0	2	2	1	0	1	0	1	2
17: D8	2	2	1	1	2	1	1	1	2	0	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0
18: D9	2	1	1	0	0	1	0	1	2	0	0	0	3	2	2	0	0	0	0	0
19: D10	1	1	0	0	1	0	1	2	2	0	0	0	0	2	1	2	2	0	0	0
20: D11	2	1	2	0	1	1	0	1	3	0	0	0	0	2	2	0	1	2	0	0

**Plano de influencias / dependencias directas**



### Anexo # 23. Matriz de Evaluación de los Factores Internos del Hotel Tunas

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Instalaciones acogedoras	0,06	4	0,24
Compromiso de los dirigentes	0,02	3	0,06
Personal joven y calificado	0,04	3	0,12
Tipología del servicio	0,07	4	0,28
Cumplimiento de los indicadores económicos	0,09	4	0,36
Índices de fluctuación y ausentismo	0,03	3	0,09
Capacidad hotelera	0,08	4	0,32
Clima laboral favorable	0,05	4	0,20
Sistema contable automatizado	0,04	3	0,12
Bajos salarios	0,07	1	0,07
Autonomía financiera	0,06	1	0,06
Carencia de uniformes	0,06	1	0,06
Habitaciones en deterioro	0,02	2	0,04
Carencia de recursos para el mantenimiento	0,04	2	0,08
Problemas de almacenamiento	0,04	2	0,08
Dominio de idiomas	0,08	1	0,08
Deterioro de los medios de lencería, cristalería y cubertería	0,05	1	0,05
Falta de medios de limpieza	0,01	2	0,02
Carencia de un programa de animación y recreación	0,02	2	0,04
Tarifa de precios	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,44</b>

### Anexo # 24. Matriz de Perfil Competitivo para Recepción y Ama de Llaves

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Hotel Tunas		Hotel Cadillac		Casas de Renta	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Ubicación geográfica de las instalaciones	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Calidad del servicio	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48
Infraestructura	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26
Satisfacción del cliente	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Comercialización	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
Condiciones de trabajo y clima laboral	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Competitividad de los precios	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56
Relación con los clientes	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Total	<b>1,00</b>		<b>3,23</b>		<b>3,12</b>		<b>3,02</b>

### Anexo # 25. Matriz de Perfil Competitivo para Restaurantes y Bares

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Hotel Tunas		Unidades Gastronómicas		Restaurantes no estatales	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Cartera de Productos	0,16	3	0,48	2	0,32	4	0,64
Calidad del servicio	0,17	3	0,51	2	0,34	4	0,68
Infraestructura	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Satisfacción del cliente	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Diversidad de las ofertas gastronómicas	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39
Condiciones de trabajo y clima laboral	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Competitividad de los precios	0,14	2	0,28	2	0,28	3	0,42
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,12</b>		<b>2,40</b>		<b>3,33</b>



## **Anexo # 26. Factores Externos del Hotel Tunas**

### **Análisis del macroentorno**

#### **Económico—Generales**

##### **Oportunidades**

- Incremento de la demanda.
- Relaciones comerciales de Cuba con países de América Latina.
- Desarrollo del turismo en el territorio.

##### **Amenazas**

- Crisis Económica actual.
- Dualidad monetaria.
- Bloqueo Económico.
- Incremento de los precios en el mercado.
- El poder de los turoperadores.
- Déficit en el país de recursos y herramientas.
- Comercialización electrónica.

#### **Legales**

##### **Oportunidades**

- Aprobación del CITMA y Salud Pública para el desarrollo de sus actividades.
- Turismo de ciudad.
- Captación directa de divisas.
- Implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido.

##### **Amenazas**

- Centralización de la comercialización por parte de la Casa Matriz.

#### **Demográficos**

##### **Oportunidades**

- Ubicación geográfica favorable.
- Entorno social favorable.
- Entrada de clientes extranjeros.

#### **Culturales**

##### **Oportunidades**

- Eventos empresariales y científicos.

- Actividades culturales tanto nacionales como internacionales

### **Tecnológicos**

#### **Oportunidades**

- Incremento y desarrollo de la tecnología a nivel mundial.

#### **Amenazas**

- Carencia del presupuesto para la adquisición de equipos modernos.
- Altos precios de la tecnología en el mercado.

### **Análisis del microentorno**

#### **Oportunidades**

- Relaciones con los proveedores.

#### **Amenazas**

- Instituciones con similar objeto social.
- Incremento del sector no estatal.

### **Análisis externo de las UEN**

#### **UEN: Recepción**

##### **Oportunidades**

- Situación externa favorable.
- Lealtad de los clientes.
- Reconocimiento de la máxima dirección del (MINTUR).
- Mantiene convenios de superación y excelente relación con la escuela de hotelería y turismo FORMATUR.

##### **Amenazas**

- Asignación del presupuesto.
- Tarifa de precios impuestos por la Casa Matriz.
- Desarrollo de la competencia por parte del sector no estatal.
- Crisis Económica actual.
- Bloqueo Económico.

#### **UEN: Ama de Llaves**

##### **Oportunidades**

- Imagen sólida y reconocida por sus clientes externos.

##### **Amenazas**

- Inestabilidad en los suministros.
- Crisis Económica actual.
- Bloqueo Económico.
- Clientes más exigentes.

### **UEN Restaurantes y Bares**

#### **Oportunidades**

- Incremento de la demanda.
- Política de captación directa de divisas.
- Mantiene convenios con la escuela de FORMATUR.

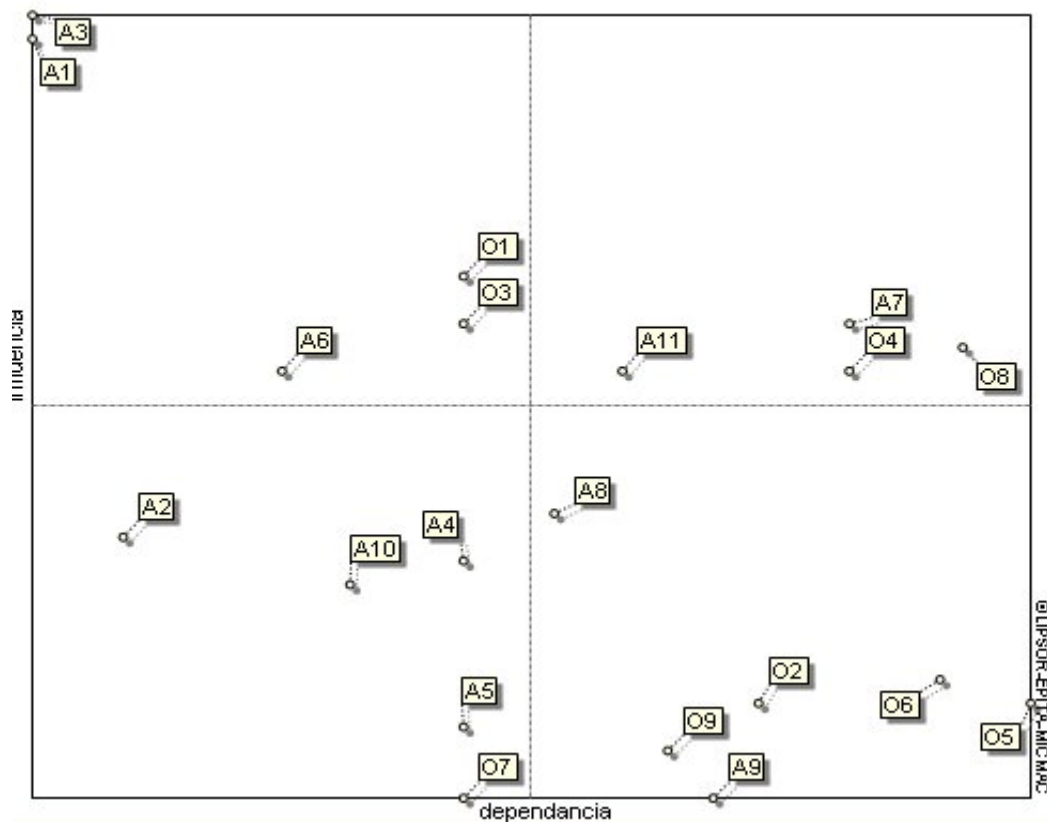
#### **Amenazas**

- Precios impuestos por la Casa Matriz.
- Crecimiento del trabajo por cuenta propia.
- Carencia de productos.
- Depresión en la producción nacional de bienes.
- Crisis Económica actual.
- Bloqueo Económico.

**Anexo # 27. Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores externos.**

	1: O	2: O	3: O	4: O	5: O	6: O	7: O	8: O	9: O	10: O	11: O	12: O	13: O	14: O	15: O	16: O	17: O	18: O	19: O	20: O
1: O1	0	2	2	2	3	3	2	3	2	0	0	0	2	2	1	2	1	2	1	2
2: O2	0	0	1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	2
3: O3	1	2	0	3	3	2	2	3	2	0	0	0	1	2	1	2	2	2	0	2
4: O4	1	2	1	0	3	3	2	3	3	0	0	0	1	2	1	2	0	2	0	2
5: O5	1	1	1	2	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1
6: O6	1	2	0	2	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1
7: O7	1	0	1	2	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
8: O8	2	3	1	2	3	3	2	0	2	0	0	0	2	1	1	2	2	2	0	1
9: O9	1	0	1	2	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
10: A1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	0	2	0	1	1	2	2	3	2	3	2
11: A2	0	1	0	0	1	2	1	2	1	0	0	0	2	2	1	2	2	1	1	2
12: A3	3	3	3	2	3	2	1	3	1	0	2	0	3	2	2	3	3	2	3	2
13: A4	1	2	1	2	2	2	1	2	2	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	1
14: A5	1	0	1	0	2	2	0	2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0
15: A6	0	3	1	2	3	3	1	2	2	0	0	0	2	2	0	2	1	2	2	0
16: A7	1	2	0	3	3	3	1	3	2	0	0	0	2	2	1	0	2	3	0	2
17: A8	0	2	1	1	2	3	0	3	2	0	0	0	1	1	0	2	0	2	0	2
18: A9	0	0	0	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
19: A10	1	2	0	2	2	2	0	1	1	0	0	0	1	0	0	2	1	2	0	2
20: A11	1	2	1	3	3	3	1	2	1	0	0	0	1	1	0	3	2	2	2	0

**Plano de influencias / dependencias directas**



### Anexo # 28. Matriz de Evaluación de los Factores Externos del Hotel Tunas

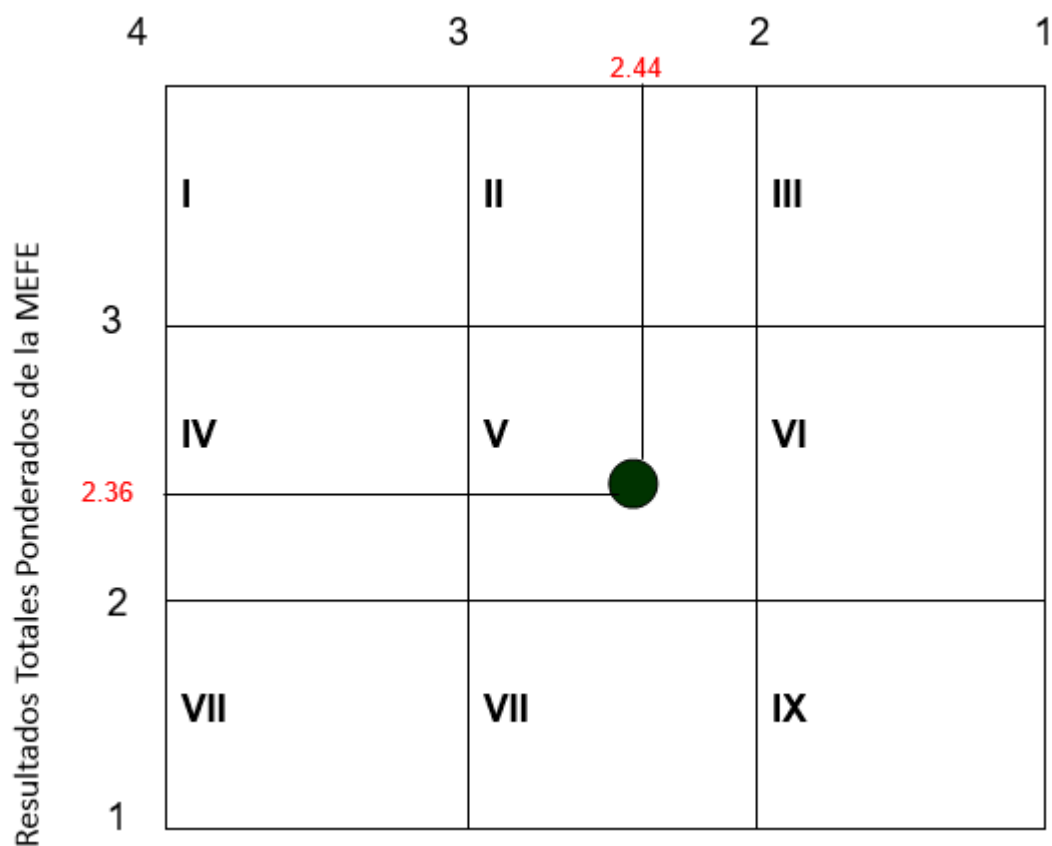
Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Imagen sólida y reconocida por los clientes	0.07	4	0.28
Relaciones comerciales de Cuba con países de Latinoamérica	0.05	3	0.15
Desarrollo del turismo en el territorio	0.07	4	0.28
Ubicación geográfica favorable	0.06	4	0.24
Condiciones favorables para el desarrollo de eventos	0.04	3	0.12
Relaciones con los proveedores	0.05	3	0.15
Reconocimiento de la máxima dirección del (MINTUR)	0.02	3	0.06
Lealtad de los clientes	0.06	4	0.24
Convenios con la escuela de FORMATUR	0.04	3	0.12
Crisis Económica actual	0.09	1	0.09
Dualidad monetaria	0.03	2	0.06
Bloqueo Económico	0.08	1	0.08
Carencia del presupuesto para la adquisición de equipos modernos	0.03	2	0.06
Inestabilidad financiera	0.02	2	0.04
Centralización de la comercialización por parte de la Casa Matriz	0.07	1	0.07
Clientes más exigentes	0.06	1	0.06
Depresión en la producción nacional de bienes	0.04	2	0.08
Poder de los Turoperadores	0.04	2	0.08
Inestabilidad en los suministros	0.02	2	0.04
Incremento del sector no estatal	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.36

[illegible]



## Anexo # 30. Matriz Interna - Externa del Hotel Tunas

Resultados Totales Ponderados de la MEFI

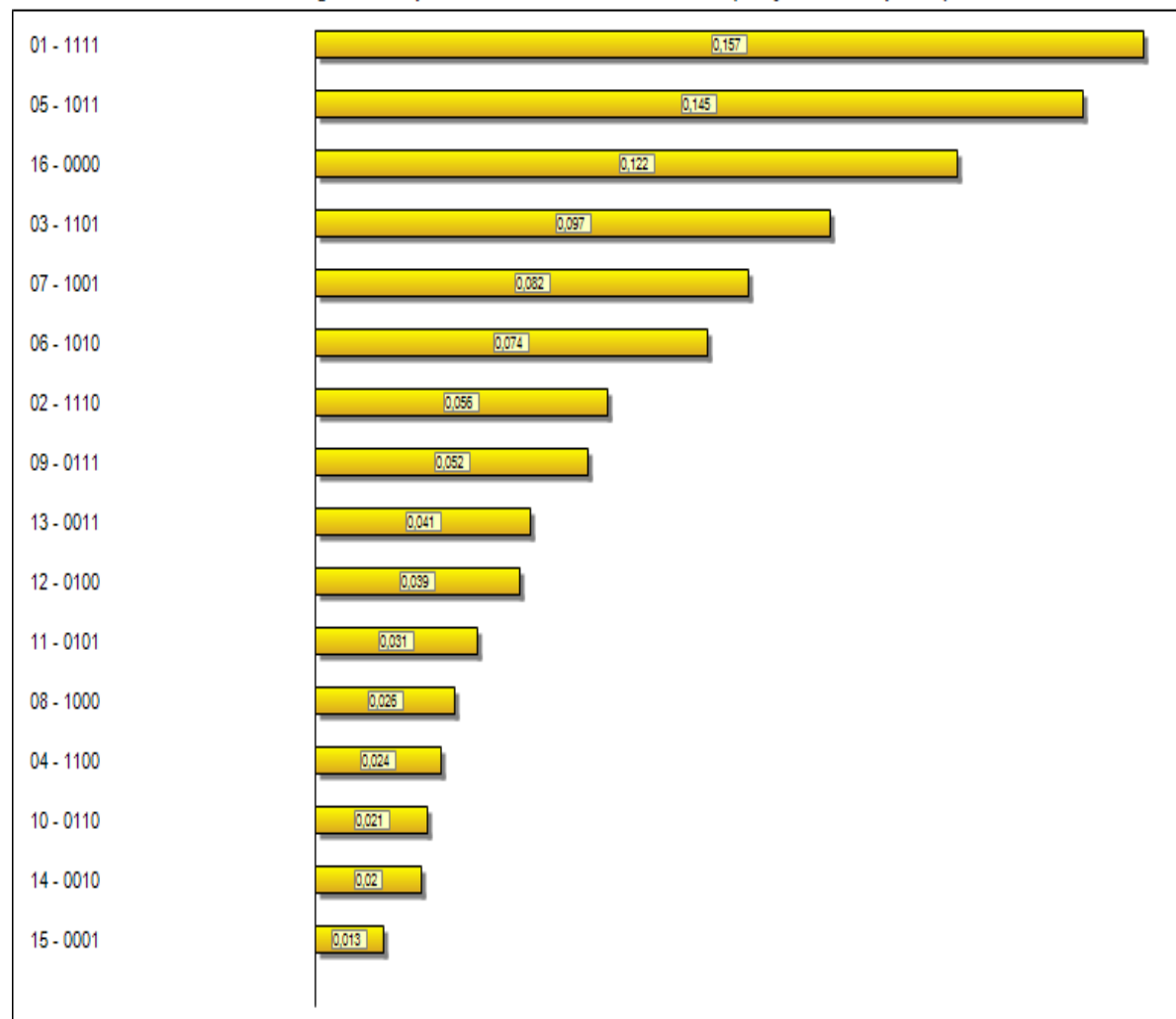


Leyenda:

	MEFI	MEFE
RTP	2,44	2,36

## Anexo # 31. Histograma de probabilidad de los escenarios a través del Método Smic - Prob – Expert

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)





**Anexo # 32. Matriz DAFO para la formulación de estrategias del Hotel Tuna**

	<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen sólida y reconocida por los clientes.</li> <li>2. Desarrollo del turismo en el territorio.</li> <li>3. Ubicación geográfica favorable.</li> <li>4. Lealtad de los clientes.</li> <li>5. Relaciones con los proveedores.</li> </ol>	<b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis Económica actual.</li> <li>2. Bloqueo Económico.</li> <li>3. Centralización de la comercialización por parte de la Casa Matriz.</li> <li>4. Clientes más exigentes.</li> <li>5. Incremento del sector no estatal.</li> <li>6. Poder de los Turoperadores.</li> </ol>
<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones acogedoras.</li> <li>2. Tipología del servicio.</li> <li>3. Cumplimiento de los indicadores económicos.</li> <li>4. Capacidad hotelera.</li> <li>5. Clima laboral favorable.</li> </ol>	<b>Estrategias Ofensivas(FO)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciar el confort de las instalaciones para mantener la imagen de la entidad y el reconocimiento por los clientes.</li> <li>2. Mejorar la tipología del servicio prestado para mantener la lealtad de los clientes.</li> <li>3. Explotar al máximo las relaciones con los proveedores para mantener el cumplimiento de los indicadores económicos.</li> <li>4. Incrementar la capacidad hotelera para aprovechar el desarrollo del turismo en el territorio.</li> <li>5. Aprovechar la ubicación geográfica para dar mayor promoción a los productos y servicios que se ofertan en el hotel.</li> </ol>	<b>Estrategias Defensivas(FA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un adecuado control del funcionamiento de los indicadores económicos con el objetivo de mejorar la eficiencia de la entidad.</li> <li>2. Mejorar la calidad de los servicios y productos para hacerle frente al desarrollo de la competencia.</li> <li>3. Fortalecer la gestión comercial en nuevos mercados, para contar con productos que satisfagan las crecientes demandas de los clientes.</li> <li>4. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento del hotel en el mercado.</li> <li>5. Diseñar nuevos productos con precios asequibles que</li> </ol>

		satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes.
<b>Debilidades</b> 1. Bajos salarios 2. Autonomía financiera 3. Carencia de uniformes 4. Dominio de idiomas 5. Deterioro de los medios de lencería, cristalería y cubertería 6. Tarifa de precios	<b>Estrategias adaptativas(DO)</b> 1. Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores para garantizar los insumos necesarios para el servicio. 2. Gestionar con la escuela FORMATUR la realización de cursos de capacitación para elevar el nivel idiomático de los trabajadores. 3. Estimular a los trabajadores para minimizar el efecto de los bajos salarios. 4. Elaborar ofertas a precios más bajos para atraer a los clientes. 5. Disponer de una parte de los ingresos recibidos para adquirir nuevos equipos.	<b>Estrategias de Supervivencia (DA)</b> 1. Solicitar a la Casa Matriz mayor autonomía financiera para el desarrollo sus actividades. 2. Lograr mayor participación del hotel en la negociación directa con los Turoperadores para garantizar el incremento de las estancias de los clientes en el hotel. 3. Diversificar los mercados emisores para incrementar el arribo de turistas. 4. Pedir a la Casa Matriz realizar estudios de precios de los servicios que se prestan para una correcta adecuación de los mismos. 5. Crear una página Web donde se promocionen los servicios ofertados por el hotel, para atraer nuevos mercados. 6. Incentivar la innovación de los trabajadores para garantizar el funcionamiento de los medios que se encuentran deteriorados.

### Anexo # 33. Plan de Acción Estratégico

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsable
1. Solicitar a la Casa Matriz mayor autonomía financiera para el desarrollo sus actividades.	Realizar un análisis económico del presupuesto óptimo que se necesita para el desarrollo de sus actividades.	Enero 2017	Jefe Económico-Financiero
	Demostrar la importancia de la autonomía financiera para el desarrollo de sus actividades.	Marzo 2017	Gerente General
	Solicitar la autonomía en el manejo de la cantidad resultante del estudio realizado, la cual puede tomar de sus utilidades.	Marzo 2017	Gerente General
2. Lograr mayor participación del hotel en la negociación directa con los Turoperadores para garantizar el incremento de las estancias de los clientes en el hotel.	Solicitar a la Casa Matriz una mayor participación en la contratación con turoperadores y agencias.	Septiembre 2016	Jefe Comercial
	Lograr la contratación con el Turoperador Sonwing y otros mercados potenciales con interés hacia el destino.	Enero 2017	Comercial de la Cadena Islazul
3. Diversificar los mercados emisores para incrementar el arribo de turistas.	Crear paquete de información de los productos ofertados por la instalación.	Septiembre 2016	Jefe de Relaciones Públicas
	Entregar paquete de información a las Agencias de Viajes receptoras.	Inicio de las temporadas altas.	Jefe de Relaciones Públicas
4. Pedir a la Casa Matriz realizar estudios de precios de los servicios que se prestan para una correcta	Mostrar a la Casa Matriz evidencias de la necesidad de la reformulación de los precios de algunos productos.	Diciembre 2016	Jefe de Gastronomía y Jefe de Relaciones Públicas

adecuación de los mismos.	Solicitar a la Casa Matriz bajar precios de productos de lento movimiento.	Febrero 2017	Jefe de Relaciones Públicas
	Insertar productos de mercado nacional de bajos costos.	Enero 2017	Jefe Comercial
5. Crear una página Web donde se promocionen los servicios ofertados por el hotel, para atraer nuevos mercados.	Solicitar el servicio a FORMATUR para la confección de la página Web.	Enero 2017	Jefe de Relaciones Públicas
	Proponer el funcionamiento de la página Web a la Casa Matriz.	Abril 2017	Gerente General
	Posicionar la página Web en Internet.	Según aprobación	Comercial de la Cadena Islazul
6. Incentivar la innovación de los trabajadores para garantizar el funcionamiento de los medios que se encuentran deteriorados.	Realizar un estudio de las necesidades de mejoramiento técnico del equipamiento en las áreas.	Mensual	Jefe de Recursos Humanos.
	Incentivar a los trabajadores a presentar trabajos de innovación dándole solución a estas dificultades, dentro de sus posibilidades.	Diciembre 2016	Jefe de Recursos Humanos.
	Estimular moralmente a los trabajadores que cumplan este requisito.	Permanente	Gerente General
7. Fortalecer la gestión comercial en nuevos mercados, para contar con productos que satisfagan las crecientes demandas de los clientes.	Buscar ofertas en el sector no estatal con la calidad requerida para el servicio prestado.	septiembre 2016	Jefe de Abastecimiento
	Conocer los gustos y preferencia de los clientes.	Permanente	Jefe de Relaciones Públicas

	Fomentar los convenios en futura ejecución.	Julio 2017	Gerente General y Jefe Comercial
8. Realizar estudios periódicos de la competencia para conocer el posicionamiento del hotel en el mercado.	Coordinar con FORMATUR la realización de estudios e investigaciones.	Trimestral	Jefe de Relaciones Públicas
	Colegiar con otras entidades hoteleras de la misma cadena la situación de la competencia.	Semestral	Gerente General
9. Mejorar la tipología del servicio prestado para mantener la lealtad de los clientes.	Promocionar el turismo de ciudad en el territorio.	Julio 2016	Jefe Comercial
	Coordinar exhibiciones de comidas típicas extranjeras.	Octubre 2016	Jefe de Recursos Humanos
	Realizar actividades promocionales en el territorio de productos y servicios ofertados por el hotel para incentivar el mercado nacional.	Período vacacional	Jefe de Relaciones Públicas
10. Incrementar la capacidad hotelera para aprovechar el desarrollo del turismo en el territorio.	Solicitar a la Casa Matriz presupuesto para la inversión en nuevas habitaciones.	Enero 2017	Jefe Económico-Financiero
	Confeccionar ofertas con hospedaje incluido para el turismo nacional.	Diciembre 2016	Jefe de Relaciones Públicas
	Ofertar habitaciones con desayuno incluido para grupos de recorrido dentro del destino.	Enero 2017	Jefe de Relaciones Públicas
11. Fortalecer las relaciones comerciales con los	Buscar ofertas atractivas con proveedores en el sector no estatal.	Diciembre 2016	Jefe de Abastecimiento

proveedores para garantizar los insumos necesarios para el servicio.	Crear contratos con ITH Holguín, para obtener insumos necesarios para el servicio.	Diciembre 2016	Gerente General y Jefe de Abastecimiento
12. Estimular a los trabajadores para minimizar el efecto de los bajos salarios.	Crear ofertas de pasadía coordinada en los hoteles Islazul de la provincia para los mejores trabajadores.	Enero 2017	Secretario de CTC
	Solicitar a la Casa Matriz aumento salarial, según los ingresos de la instalación.	Enero 2017	Gerente General
	Estimulo moral para los mejores trabajadores dentro de la instalación.	Mayo 2017	Gerente General y Secretario de la Sesión Sindical
13. Elaborar ofertas a precios más bajos para atraer a los clientes.	Solicitar la aprobación de un descuento del 8% a los puntos de venta para los clientes internos que consuman más de 30,00 CUC.	Octubre 2016	Gerente General
	Establecer el descuento solicitado para todos los puntos de venta.	De acuerdo a la aprobación	Gerente General
	Elaborar una oferta matrimonial para los clientes que deseen celebrar años de casados, con bebidas incluidas.	Julio 2016	Jefe de Gastronomía y Jefe Económico-Financiero